

دليل تدريبي

تحليل

وإدارة النزاع

مقاربة الأرضية المشتركة

3	الديباجة
4	مشروع تمكين الشباب في تونس
5	مقاربة الأرضية المشتركة
7	لماذا هذا الدليل
7	أهداف الدليل
7	منهجية الدليل
8	الطرق البيداغوجية المستعملة في الدليل
8	النقاش
9	العصف الذهني
9	تمثيل الأدوار
9	الأدوات البيداغوجية المستعملة
10	برنامج التدريب حول التواصل وتيسيرا لحوار

الوحدة الأولى

11	مفهوم التواصل
12	أهمية التواصل في الفضاء العام
13	العملية التواصلية
14	الجمهور: من سنخاطب؟
15	الرسالة: عن ماذا سنتحدث؟
15	ما الهدف من طرح هذا الموضوع؟

الوحدة الثانية

16	مهارات التواصل
18	التواصل الغير اللفظي
18	التركيز في النظر
18	التنفس
19	النطق
20	القامة
20	الوصايا العشر

الوحدة الثالثة

21	الإنصات الفعال
22	الإنصات
22	مراحل عملية الإنصات
22	الوصايا العشر للإنصات الفعال

الوحدة الرابعة

24	تيسير الحوار
25	مفهوم الحوار
25	القواعد الأساسية للحوار
25	أنواع الحوار
26	شروط الحوار الجيد
26	كيفية الاعداد لاجراء حوار
27	مفهوم الاجتماعات
27	أنواع الاجتماعات
28	كيفية الاعداد للاجتماعات
28	خصال الميسر
28	مهام الميسر
29	مهارات في تيسير الحوار وادارة الاجتماعات
30	التعامل مع المواقف الصعبة
31	مثال لنموذج تقييم الاجتماع

تعمل منظمة البحث عن أرضية مشتركة منذ عقود لتحويل الصراعات المدمرة وبناء سالم مشترك بين مختلف أطراف المجتمع وتعتبر المنظمة أن السام مسار يستوجب تطوير العالقات بين جميع أطراف النزاع مع الحرص على فهم اهتمامات كل طرف ومحاولة كسب الثقة للتوصل إلى حل سلمي وبناء.

من هذا المنظور تعمل منظمة البحث عن أرضية مشتركة مع المعنيين في الصراع لمساعدتهم على فهم الاختلافات وإيجاد أرضية مشتركة وبناء رؤية مشتركة يمكن أن تطور مشاريع محلية جديدة وأساليب عمل متطورة تعزز قدرات المجموعات المحلية من أجل تحويل الصراعات إلى شراكة وجعلهم بناء السالم المحلي.

كما تعمل منظمة البحث عن أرضية مشتركة على تعزيز القيادة التي تعكس صوت كل مواطن، دون تمييز على أساس الخصائص مثل الجنس والعمر والعرق، أو الدين. وتعمل أيضا مع الدول التي تشهد انتقالا من الحرب إلى السالم لإقامة عمليات سياسية من شأنها أن تعود بالفائدة على الجميع، وحكرا على الأقليات المحظوظة.

ثقافة البحث عن أرضية مشتركة تقوم على مبدأ الشراكة بين مختلف مكونات المجتمع من أجل إيجاد حلول مشتركة للصراعات الموجودة والكامنة داخل المجتمع من أجل بناء سالم دائم قائم في البيئات المتغيرة التي تعمل فيها المنظمة بالاعتماد على ثالث قنوات رئيسية: الحوار، الإعلام والجماعات المحلية. و ال يمكن أن يكون هذا إل في حالة العمل على العديد من المستويات مع أصحاب القرار والجماعات المحلية في نفس الوقت وباستخدام أدوات متعددة.

ترتكز ثقافة الأرضية المشتركة على حوار بناء يجمع كل الأطراف المعنية والمتداخلة وتدعو للتخلي عن المواجهة وإرساء عالقة تعاون لإنهاء أشكال الصراعات وخاصة العنيفة منها. من هذا المنظور تعمل الأرضية المشتركة على "استغلال" الصراع للحصول على التغيير لبناء عالم جديد قائم على نوع جديد من السالم وهو ما يعرف بمقاربة "تحويل الصراع".

بمعنى آخر ثقافة الأرضية المشتركة هي مقاربة "تحويل الصراع" وتقوم على إعادة توجيه التفاعلات العدائية اليومية بين المجموعات المتنازعة وتحويلها إلى العمل المشترك القائم على أساس تطوير المجتمع وإيجاد الحلول والبدائل عوض اللجوء للوسائل العنيفة.

من أجل بناء سالم دائم وترسيخ ثقافة الأرضية المشتركة على جميع المستويات، تعتمد المنظمة على ثلاثة طرق رئيسية:

1 إرساء الحوار على المستوى المحلي والوطني ويجمع كل الأفراد بغض النظر عن اختلافاتهم والعمل على اكتشاف أهدافهم المشتركة وتحقيقها. ونخص في الحوار أصحاب السلطة "التقليدية" مع من ليس لهم صوت أو الفئة المغيبة في السلطة مثل النساء والأطفال.

2 التعامل مع العالم كشريك لتوليد الأفكار والمناقشات داخل المجتمع لمحاولة فهم الأسباب الجذرية للعنف، وكيفية التغلب على الخلافات.

3 العمل مع الجماعات المحلية لخلق منبر ثقة يسمح بالتفكير بشكل خالق من أجل جمع كل الأطراف المنقسمة وحل النزاعات بينهم ومساعدتهم على اكتشاف الجانب الإنساني المشترك.

مشروع تمكين الشباب في تونس

من أجل تمكين الشباب في تونس وتعزيز الحوار البناء بين مختلف القوى السياسية والاجتماعية، ترعى منظمة البحث عن أرضية مشتركة بتونس من خلال مجالس القيادات الشابة مع مجموعة من الجمعيات الشبابية المحلية في كامل تراب الجمهورية لتزويد المئات من الشباب والشابات بمهارات وقدرات أساسية للتعامل مع المسؤولين المحليين ومجتمعهم بطريقة إيجابية و بناءة.

تساند المنظمة حالياً أربعة وعشرون مجلساً ممثلاً لكل واليات الجمهورية التونسية لتحقيق حراك شبابي وطني خلال فترة حاسمة من التحول الديمقراطي الذي تشهده البلاد. وستواصل هذه المبادرة أيضاً تعميق التفاعل مع مجالس القيادات الشابة التي تم إنشاؤها والعمل نحو تحقيق استدامتها على المدى البعيد. وسوف يعمل برنامجها على تعزيز قدرة شبكة القيادات الشابة والتي هي مجالس غير منحزبة لقيادة حملات وطنية ومحلية تتعلق بالمواضيع ذات الأولوية للشباب خصوصاً خلال فترة الانتخابات المحلية المقبلة وإنشاء فضاء افتراضي على الإنترنت يديره الشباب ويركز على شؤونهم في تونس.

غاية المشروع وأهدافه:

من أجل تحقيق هذه الغاية يشمل المشروع هدفين أساسيين:

صقل مهارات أعضاء مجالس القيادات الشابة في إدارة المشاريع، والمناصرة، وتقنيات التواصل وتيسير الحوار، ومهارات تحليل النزاعات وفضها. ويساهم تطوير هذه المهارات في تعزيز ثقة الشباب المشاركين ومعرفتهم مما يؤدي إلى فاعلية مشاركتهم مع محيطهم ومجتمعاتهم المحلية ومسؤوليهم المنتخبين. من أجل تعزيز تلك القدرات، سيتلقى أعضاء مجالس القادة الشباب تدريباً متخصصاً سيدعمهم في تصميم وتنفيذ فعاليات وتظاهرات مجتمعية بما في ذلك حملات المناصرة والمناقشات التي ستكرس وتثبت التزامهم.

العمل مع القادة الشباب من أجل تطبيق استراتيجيات البحث عن أرضية مشتركة خالصة مع المجتمع والمسؤولين المحليين وذلك بخلق فضاء للحوار حول مواضيع تهم كل الأطراف من خلال تظاهرات للعموم وأنشطة توعوية.

وبذلك سوف تكون مجالس القادة الشباب قادرة على خلق فضاء للحوار مع المسؤولين الحكوميين والمجتمع حول القضايا ذات الأهمية المشتركة من خلال تنظيم مباشر للتظاهرات العامة والأنشطة التوعوية.

من منطلق هذا الهدف، سيشارك أعضاء مجالس القيادات الشبابية بطريقة فعالة وبناءة في الشؤون المحلية، بما في ذلك الانتخابات المحلية. وسيخضع أعضاء مجالس الشباب والمسؤولون الحكوميون وأفراد المجتمع المحلي، في حوار بناء مع بعضهم البعض عبر فعاليات وأنشطة توعوية تحت إشراف مجالس الشباب. وأخيراً، سيتعاون أعضاء مجالس قادة الشباب ويتبادلون الدروس والأفكار مع بعضهم البعض من خلال اجتماعات وطنية، ومؤتمرات وفضاء افتراضي.

الهدف 2

- وضع وتنفيذ إستراتيجية لتوظيف وسائل الإعلام الاجتماعية.
- تنظيم فعاليات محلية تحث على المشاركة العامة.
- عقد مؤتمر وطني للشباب في الحكومة المحلية بالشراكة مع وزارة الشباب.
- عقد اجتماعات إستراتيجية نصف شهرية للشبكة الوطنية لمجالس القيادات الشابة.
- تدريب المسؤولين المحليين في المناصرة، وتقنيات التواصل وتيسير الحوار، ومهارات تحليل النزاعات وفضها.
- تخصيص مشاريع منح صغيرة للمبادرات المستقلة للمنظمة من طرف مجالس القيادات الشابة.

الهدف 1

- توظيف وإنشاء جمعيات القادة الشباب.
- إنشاء مجالس القيادات الشابة أو جمعيات غير حكومية شبابية في 24 ولاية.
- تدريب أعضاء مجالس القيادات الشابة في إدارة المشاريع، والمناصرة، وتقنيات التواصل وتيسير الحوار، ومهارات تحليل النزاعات وفضها.
- تنظيم فعاليات في المناصرة وطاوت مستديرة حول التحسيس بفرن المناظرة والانتخابات والمناصرة.
- تنظيم دورات تدريبية بالشراكة مع وزارة الشباب.

مقاربة الأرضية المشتركة

منظمة البحث عن أرضية مشتركة مهمتها تغيير الطريقة التي يدار بها الصراع في العالم وكيفية الرد عليه معتمدة في ذلك على التعاون لإيجاد الحلول بعيدا عن النهج العدائي. المقاربة التي تقوم على المواجهة هي نموذج من التفاعل مبني على أساس طرف ضد طرف آخر و يعتبر "الآخر" مصدر المشكلة. ومنها يتفاقم العنف أن الحل النهائي هو هزم الطرف الآخر أو القضاء عليه. بينما المقاربة القائمة على التعاون تسمح لأطراف بالتركيز على المسألة و تمكنهم من إيجاد حل يرضي مصالح الجميع.

لتحقيق هذا التغيير تتطلب مقاربة الأرضية المشتركة العمل على عدة مستويات:

١ **تغيير في التصور الذاتي:** النزاعات تؤثر على هوية الشخص ويكون التحويل ناجحا عندما تكون هوية الأشخاص متوافقة مع الهدف المنشود. يمكن أن يكون التغيير ضروريا من هوية "الطرف الضعيف" إلى مواطن فعال؛ من الجئي خائف إلى عنصر متأقلم في المجتمع، من طرف في العنف إلى بان للسام.

٢ **تغيير النظرة إلى "الآخر":** سمة هامة من سمات الصراع هو تدهور التواصل بين الطرفين تدريجيا، عند عزل أنفسهم، يتشوه تصورهم الآخرين. جانب هام من جوانب تحويل الصراع هو تحدي الصور النمطية والأحكام المسبقة من خلال إعطاء الفرصة لتبادل قصص الأشخاص المنتمين لطرفي النزاع، وبذلك نرى الإنسانية موجودة لدى الجميع.

٣ **تغيير النظرة للقضية:** النزاعات تنشأ عن خالفات حول قضايا محددة، ولكن سرعان ما تقوم الأطراف بتجنيد كل طاقتها التهام الطرف الآخر عوضا عن حل المشاكل ومن عناصر مقاربة الأرضية المشتركة، مساعدة الأطراف على التركيز على سبب المشاكل وزيادة معرفة وفهم للقضايا، وعرض وجهات النظر المختلفة الموجودة، وإذا لزم الأمر، من خلال توضيح واستكشاف القضايا "غير المعلن عنها". يساعد تغيير النظرة للقضية الناس على اتخاذ قرارات بناء على مصالحها وليس وفقا لمخاوفهم.

٤ **تحويل العالقة:** الحاجة إلى تغيير العالقة بين الطرفين، وتحويلها من الخوف وصراع السلطة السائدة إلى مناخ من الثقة والتعاون والتسامح و تساعد مقاربة الأرضية المشتركة على تسهيل حوار حقيقي من شأنه أن يساعد الطرفين على فهم خالفاتهم والتصرف على أساس ما لديهم من قواسم مشتركة.

٥ **تحويل المسار:** ال يمكن أن يتم العمل إل إذا تعين على الأطراف توفير فرصة للعمل معا بشكل بناء، ونتائج حوارهم غير ممكنة إل إذا كانت مدعومة من الأنظمة والمؤسسات. مقاربة الأرضية المشتركة هي عملية تشاركية ودامجة وتحث الناس على المشاركة ودعم إنشاء مؤسسات تعاونية جديدة على جميع المستويات: المجتمعية والإقليمية والوطنية والدولية.

كيف يمكننا تطبيق مقاربة الأرضية المشتركة في مشروع تمكين الشباب في تونس؟

الطريقة المثلى لمقاربة الأرضية المشتركة هي إدماج الاستراتيجيات الخمس في التدخل الشامل ألن حالت الصراع معقدة جدا وهناك حاجة إلى مزيج من استراتيجيات التغيير الناجح في المجتمع.

الهدف هو العمل مع العديد من الشركاء على مستويات متعددة من المجتمع واستخدام أدوات مختلفة، ونؤكد أنه في برامجنا، تتكامل التدخلات بشكل جيد من أجل تحقيق أقصى قدر من النتائج.

توسيع النفوذ: في عملنا هذا نحاول دائما أن يكون لنا تأثيرا كبيرا كما نفكر في طرق لتوسيع النفوذ. العالم يسمح لنا بالتأثير على المزيد من الناس. ونحاول أيضا إضفاء الطابع المؤسسي في عملنا والأنشطة الرمزية لتغيير مواقف الناس.

١ **الالتزام طويل المدى:** إن الانتقال من العنف إلى التعاون يتطلب سنوات، ولهذا السبب يتم إنشاء برامجنا مع رؤية على المدى الطويل. كلما بقينا في تواصل مع المجتمع لمدة طويلة، أصبحنا أكثر فعالية وصرنا صوت الوسيط الموثوق به.

١ **مخاطبة جميع الأطراف بنفس الاحترام والتعاطف:** سمعنا هي أغلى ما عندنا. كل ما نقوم به - الناس الذين نعمل معهم، كيف نعمل، والمنظمات التي نختارها كشركاء - يجب أن يثبت التزامنا في مسار شامل وتشاركي وحيادنا مع الصراع.

١ **تجذر عملنا في الثقافة المحلية:** في معظم الأحيان، لسنا معروفين كمنظمة للبحث عن أرضية مشتركة ولكن تحت اسم المشروع المحلي. من المهم أن ينظر إلينا من طرف أكبر عدد ممكن من المشاركين كأحد المشاركين المحليين من أجل كسب ثقة الأطراف التي نعمل معها ونصبح أكثر كفاءة.

١ **أن نكون أصحاب المشاريع الاجتماعية:** نحن ال نلبي فقط حاجيات ولكن أيضا الفرص المتاحة، ونحن نشجع المبادرات الجديدة والخلاقة. في حين رؤيتنا هي دائما رؤية المغامر، نركز على مشاريع عملية وقابلة للتحقيق لبلوغ نتائج ملموسة والاستثمار أفضل لمواردنا. والمثال الأخير من روح المبادرة التي قمنا بها، استخدام كأس العالم لكرة القدم كموضوع لمسلسل إذاعي في ساحل العاج وأنغوال. هذا المثال سمح لنا بتعزيز الوحدة الوطنية وإظهار حل النزاعات في فريق كرة القدم بطرق خيالية.

ملخص

تقوم مقاربة الأرضية المشتركة على خمس استراتيجيات:

- ثالث استراتيجيات تعمل على التغيير: تغيير التصور الذاتي، تغيير النظرة لآخر وتغيير النظرة للقضية.

- استراتيجيتان تعمالن على التحويل: تحويل العقائقة وتحويل المسار

- يتم تطبيق الاستراتيجيات الخمس لمقاربة الأرضية المشتركة بـ:

- توسيع النفوذ

- الالتزام طويل المدى

- مخاطبة جميع الأطراف بنفس الاحترام

- العمل على تجذر في الثقافة المحلية

- تشجيع أصحاب المشاريع الاجتماعية.

لماذا هذا الدليل

وضع هذا الدليل للشباب المشاركين في مشروع تمكين الشباب في تونس و المنتميين لمختلف مجالس القيادات الشابة في 24 ولاية في الجمهورية التونسية و الراغبين في التمكن من إدارة المشاريع. يستخدم هذا الدليل في التدريب على إدارة المشاريع، أو الاستعانة به كمرجع عام خلال أنشطتهم داخل مجالس القيادات الشابة او منظماتهم التي سيقع إنجازها في اطار هذا المشروع. يتضمن الدليل مزيجا من النصوص النظرية والتمارين العملية تهدف للتعريف بالمشاريع وطرق إدارته للمتدربين بطريقة تتواءم مع احتياجاتهم و تتناسب مع الظروف التي يعملون فيها، وبغرض الخروج من التدريب بمهارات إدارة المشاريع الجمعياتية.

أهداف الدليل

سيتمكن المشاركون في هذا التدريب من:

- اكتساب معرفة أعمق وفهم أفضل لمفهوم إدارة المشاريع.
- التعرف على العناصر الأساسية لإدارة المشاريع لتحقيق النتائج المرجوة.
- تعلم خطوات التخطيط الاستراتيجي للمشاريع
- وضع خطة استراتيجية لإدارة مشروع.

منهجية الدليل

يشمل دليل الجوانب المختلفة لمسألة إدارة المشاريع، تم تفصيله لتسهيل استخدامه وضمان فعالية التدريب.

الخطوط العريضة للدليل:

- 1 تم تقسيم المحتوى إلى أربع وحدات لمساعدة المتدربين على فهم أفضل للمبادئ.
- 2 تتضمن كل وحدة جلسة أو أكثر وتشمل جزءا نظريا وجزءا عمليا.
- 3 وقعت عنوانة كل وحدة تدريبية.
- 4 وصف الأهداف كل وحدة لمساعدة المدرب والمتدرب على فهم أفضل للنشاط.
- 5 محتوى كل وحدة مفصل ومصحوب بالطرق التربوية اللازمة لتنشيط الحصة.
- 6 جميع الجلسات تتناول جانبا واحدا من جوانب موضوع التدريب.
- 7 اقترح طريقة التدريب مع شرح مختصر للطريقة.

الطرق البيداغوجية المستعملة في الدليل

استنادا على مقارنة الأرضية المشتركة وقع اختيار الطرق البيداغوجية التي تساعد على إرساء الاستراتيجيات الخمس المعتمدة في المقارنة. النقاش والعصف الذهني وتمثيل الأدوار والتقييم وتقييم الآخر والتقييم الذاتي هي الأدوات البيداغوجية التي ستعمل على إرساء استراتيجيات التغيير والتحويل المعتمدين في مقارنة الأرضية المشتركة.

العلاقة بين المدرب والمتدربين:

ال يمكن تقديم الأساليب البيداغوجية التي سيقع استعمالها في الدليل دون تقديم العلاقة بين المدرب والمتدربين في إطار مقارنة الأرضية المشتركة. وتكون هذه العلاقة مبنية على التواصل والحوار وتبادل الرأي وال بد أن تكون العلاقة عمودية يكون فيها الاحترام والتعاون القاسم المشترك بين المدرب والمتدرب.

للتذكير العلاقة الأفقية بين المدرب والمتدرب بأي شكل من الأشكال تتناقض مع مبادئ مقارنة الأرضية المشتركة.

العمل على شكل مجموعات:

يتم تقسيم المتدربين لثالث مجموعات منذ الحصة الأولى وذلك للقيام بمختلف التمارين خلال مدة التدريب وكذلك لتقييم عمل كل مجموعة.

التقييم والتقييم الذاتي وتقييم الآخر:

التقييم: يقوم المدرب بالتعليق وتقييم عمل الفريق الأول.

التقييم الذاتي: يطلب المدرب من الفريق الثالث أن يقوم بتقييم ذاتي لعمله ويطلب من باقي المتدربين عدم التعليق، وسيتيح هذا التمرين للفريق التدريب على النقد الذاتي ويساعد كل المتدربين على التعود على التحليل ومناقشة أفكارهم وإعادة ترتيبها.

تقييم الآخر: يطلب المدرب من المجموعة التعليق وتقييم عمل الفريق الثاني ويهدف هذا التمرين لتمكين المتدربين من مناقشة أفكار زملائهم ويساعدهم على فهم أعمق للمادة.

النقاش

النقاش هو طريقة فعالة جدا في التدريب لأنه يحث المتدرب على المشاركة والتفاعل مع المجموعة والتواصل المبني على الحوار والاحترام. ويعتبر النقاش الركيزة الأساسية لمقارنة الأرضية المشتركة وسيقع اعتماد هذه التقنية التدريسية لمساعدة المتدربين على قبول الرأي المخالف واحترامه والحوار والعمل على تغيير نظرتهم للقضية والطرف الآخر ومنها تحويل الصراعات الكامنة بين المجموعات المشاركة في التدريب، على أن يقع تيسير حصص النقاش لتفي بأهدافها وتحترم الوقت المخصص لها.

يعرض المدرب المواد ويبادر المتدربون بمناقشتها مع التمسك في الإجابة بجوهر السؤال أو المشكلة المطروحة.

- تحديد الموضوع المطروح للنقاش.
- ربط مداخلت المتدربين.
- تشجيع المتدربين على الإجابة عن أسئلة زملائهم.
- التجب الإجابة على السؤال قبل الشروع في النقاش.
- الرقابة وال وصاية على تدخلات المتدربين: احترام آراء والاختلافات والتنوع في وجهات النظر.

- أهداف النقاش هي
- زيادة مشاركة المتدربين.
- تحسين قدراتهم التواصلية وتبادل الخبرات.
- تطوير القدرة على الاستماع واحترام آراء الآخرين.
- تعزيز الثقة بالنفس والقدرة على إقناع الآخرين.
- إرساء ثقافة الحوار.
- تطوير القدرات الفكرية للمتدربين لربط النظريات بالتطبيق.
- تطوير الاحترام المتبادل بين المدرب والمتدرب وبين المتدربين.

العصف الذهني

مقاربة إظهار الأفكار الإبداعية حول الموضوع والغرض منه توفير عدد أكبر من الأفكار ومن المشاركين في فترة قصيرة من الزمن. هذا النهج هو وسيلة فعالة جدا لمعرفة آراء ومواقف المشاركين وأيضا قياس مدى إلمامهم بالموضوع. تساعد هذه الطريقة البيداغوجية على تغيير التصور الذاتي للموضوع وتغيير النظرة لآخر. سيتمكن المتدرب من بسط أفكاره وسيساعده التمرين على تغيير مفاهيمه وتصحيحها.

لتنظيم جلسة العصف الذهني:

- تشجيع التفكير الحر: التعبير عن الأفكار بطريقة مضحكة أو بأسلوب فكاهي إثارة إبداع من الطالب الآخرين دون أحكام مسبقة.
- التشجيع على التعبير عن أكبر عدد من الأفكار بغض النظر عن جودتها.
- البناء على أفكار الآخرين: كجزء من هذه العملية، الأفكار في مجموعة ليست ملكا للشخص الذي أعرب عنها ويمكن اتخاذ أي فكرة أو مقترح واعتماده من قبل الطالب الآخرين.

تمثيل الأدوار:

تمثيل الدور لقضية أو مشكلة حية يقع بالتعامل مع جانب من الإشكالية لفهم أفضل للوضع والمشاركة في وضع حل. ويتقمص المتدرب شخصية شخص آخر في سيناريو وهمي ويعكس هذا التمرين الفهم الذاتي للواقع وسلوك المتدرب في فهم الموضوع. وتساعد هذه الطريقة المتدرب على تحويل العالقة وفهم حقوق وواجبات الشخصية المتقدمة وكل القضايا المرتبطة بالسلوك البشري. كما يساعد التمرين على بناء قدرات المتدرب على المشاركة في المسار الديمقراطي في تونس وبسهل تعامله مع السلط والجهات الرسمية.

لتنظيم جلسة تمثيل الأدوار:

- شرح النشاط.
- شرح الأهداف.
- وضع مبادئ توجيهية واضحة.
- التأكد من أن جميع المتدربين فهموا النشاط.
- تنشيط حصة لعب الأدوار.
- عدم الإجابة أو دفع المتدربين نحو اختيار أو آخر.
- البقاء في حالة تأهب لتحديد الصراعات المحتملة التي تتجاوز الإطار الذي توفره لعبة الأدوار.
- الإشارة إلى الوقت المتبقي قبل نهاية النشاط.
- تحليل نتائج التمرين والتأكيد على النتائج المستخلصة.

الأدوات البيداغوجية المستعملة

- ورق قلاب.
- جهاز كومبيوتر وآلة عرض لوحات.
- أقلام ملونة.
- أوراق بيضاء.
- شاشة عرض.
- إنترنت.

برنامج التدريب حول التواصل وتيسير الحوار

مراسيم الافتتاح تقديم أهداف الدورة تقديم المدرب التعرف على المتدربين	9:00 إلى 9:30
الحصّة التدريبية الأولى: مفهوم إدارة المشاريع	9:30 إلى 11:00
استراحة: نصف ساعة	
الحصّة التدريبية الثانية: التخطيط للمشروع	11:30 إلى 13:00
غداء	
الحصّة التدريبية الثالثة: الخطة التنفيذية للمشروع	14:00 إلى 16:00
تقييم اليوم الأول من طرف المشاركين: استبيان تقييمي	16:00 إلى 16:30

اليوم الأول

عرض التقييم اليومي ونتائجه التذكير بمحتوى اليوم الأول وفترة أسئلة وتفاعل بين المدرب والمُتدربين	9:00 إلى 9:30
الحصّة التدريبية الرابعة: تنفيذ المشروع	9:30 إلى 11:00
استراحة: نصف ساعة	
الحصّة التدريبية الخامسة: متابعة المشروع	11:30 إلى 13:00
غداء	
الحصّة التدريبية السادسة: تقييم المشروع	14:00 إلى 16:00
التقييم النهائي للدورة : الاستبيان النهائي	16:00 إلى 16:30

اليوم الثاني

الوحدة الأولى مفهوم النزاع



أهداف الوحدة

- تعريف النزاع
- التمييز بين أنواع النزاع
- تصنيف النزاع
- التعرف على مراحل تصاعد النزاع

التدريب على التواصل وتيسير الحوار يأتي كالتدريب الثاني من جملة أربع تدريبات قائمة على مقاربة الأرضية المشتركة. للتأكد من أن شباب المجالس القيادية للولايات المختلفة ملم بمقاربة الأرضية المشتركة ولربطها بمفهوم التواصل الفعال داخل المجموعة. يفتتح المدرب الحصة التدريبية بعد مراسم الافتتاح بتمرين عصف ذهني بهدف التعرف على ديناميكية الفريق ودعوة كل المتدربين للمشاركة وطرح أفكارهم بسؤال.

تمرين 1

المدة: (15) دقيقة

«نزاع» قم بإعطاء مرادفات لكلمة
الإجابات الممكنة: الأناية المفرطة - نبذ الآخر - الاستفزاز - الانفعال - عدم قبول الرأي الآخر - رفض التواصل - العنف المتبادل - الاختلاف - غياب التواصل - غياب الحوار - اختلاف الرأي...

تمرين 2

المدة: (15) دقيقة

بعد العصف الذهني، يوزع المدرب بطاقات تضم تعريفات ومفاهيم مفصلة للنزاع (صفحة 19 على جميع المشاركين ويطلب من كل مشارك قراءة بطاقته بصوت عالٍ ويحاول ربط محتوى البطاقة بنتيجة العصف الذهني الذي وقع تدوينها على الورق القلاب. الهدف من التمرين هو محاولة ربط تصور المشاركين في الدورة والمفهوم المتداول للنزاع.

مفهوم النزاع

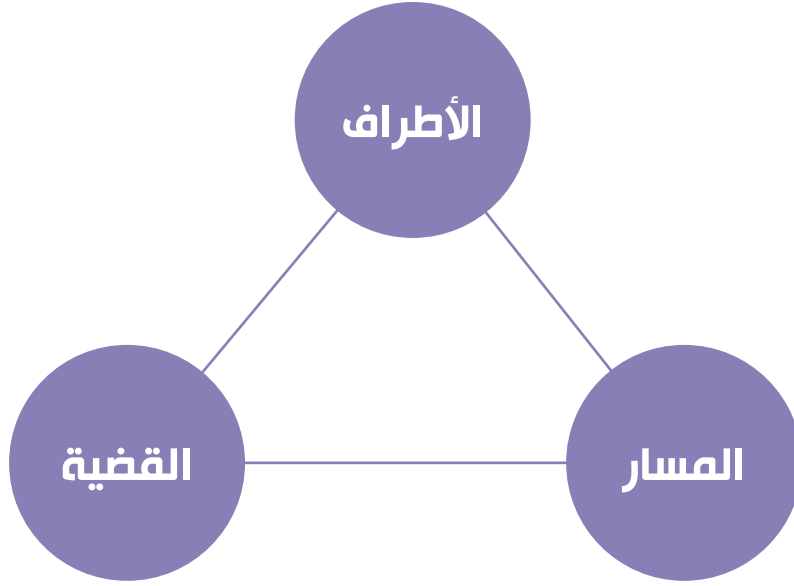
هناك العديد من التعريفات المختلفة لمفهوم النزاع:

- النزاع سمة طبيعية في حياة البشر، ناتج عن الاختلاف والتنوع في الطباع والمصالح والفهم والمواقف.
- النزاع شكل من أشكال السلوك التنافسي بين أفراد أو مجموعات على أهداف أو مصالح متضاربة سواء كانت مادية أو معنوية أو قلة موارد.
- النزاع مسألة طبيعية ويحدث في كل العلاقات تقريباً وهو نتيجة حتمية لتعامل الإنسان وتواصله مع الآخرين.
- النزاع نتيجة تقارب أو تصادم بين اتجاهات مختلفة أو عدم التوافق في المصالح بين طرفين أو أكثر.
- النزاع ظاهرة قابلة للتطور حيث يمكن أن تبدأ من الحالة الكامنة وصولاً إلى حالة الصراع.
- النزاع ليس ظاهرة سلبية.
- النزاع ظاهرة طبيعية يمكن أن تشمل جميع الأشخاص
- النزاع طرفان غير قادران على تقريب وجهات نظرهما لاستحالة التواصل بينهما
- النزاع ليس شراً يجب دوماً اجتنابه.
- التعامل مع النزاع على أساس أنه جزء طبيعي من حياتنا نتيجة لتنوع احتياجات الناس وأرائهم وقيمهم وتضاربهم.
- النزاع سبب للتغيير.
- معظم التغييرات تواجه نزاعات بدرجات متفاوتة.
- النزاع فرصة للتغيير والتطور نحو الأفضل.
- النزاع هو خطر ولكنه فرصة لتطوير العلاقة والتدخل بين الأطراف. ولنا الخيار بأن يكون فرصة أو خطر.

النزاع شيء جيد لكن السيء هو الطريقة التي نعالجه بها

العوامل الرئيسية للنزاع:

توجد ثلاثة عوامل رئيسية تؤثر في أي نزاع وهي ما تسمى بمثلث النزاع:



هذه العناصر مرتبطة فيما بينها بشكل كبير تجعل تحليل النزاع أو فهمه خارج هذا الارتباط شيئاً شبه مستحيل. هذا الارتباط يمثل الديناميكية التي تؤثر سواء في تصاعد وتيرة النزاع أو استقرار حالته. وتتمثل في:

القضية:

فهم خبايا الإجراءات المعمول بها أو المرتبطة بالنزاع والعمل على تفكيكها وتحليلها لفهم علاقة المسار بالنزاع والحلول الممكنة لفض النزاع.

القضية:

معرفة موضوع النزاع بطرح سؤال: ما هو موضوع النزاع؟

الأطراف المتنازعة:

كل الفاعلين الرئيسيين والأفراد المساهمين بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في النزاع والذين يؤثرون فيه سواء بإطالة أمده أو حله، ويشكل أطراف النزاع جزءاً لا يتجزأ من مجموعة الفاعلين.

أنواع النزاع

يمكن أن يصنف النزاع إلى ثلاثة أصناف:

شخص أو أكثر متضررون من مشكلة وغير راضين عن الوضع الحالي يؤدي إلى تصاعد التوتر (وجود تناقض في الأهداف وإدراك بالقضية لكن السلوك غائب) أي عدم الاعتراف بوجود حالة نزاع من أحد الطرفين أو كليهما مع وجود تعارض فعلي بين أهدافهما وقيمهما.

النزاع الكامن

الأطراف متنازعة علنا وتتهم بعضها البعض دون تقدير مسؤوليتها ودورها في النزاع لكن تسعى إلى «كسب»

النزاع المفتوح

الأطراف المتنازعة تستخدم العنف أو العدوان لهزيمة الطرف الآخر.

النزاع العنيف

تصنيف النزاع

يصنف النزاع إلى أربعة مستويات حسب عدد الأطراف:

قائم على طرف واحد يحدث داخل الفرد ويشكل نزاعاً داخلياً بين ما يريد وما يجب فعله (اتخاذ قرارات معينة كالزواج، الانتقال للعيش في مكان آخر....)	النزاع الشخصي
يحدث بين اثنين أو أكثر عند استحالة التوصل إلى اتفاق حول هدف أو موضوع ما، وقد تأخذ هذه النزاعات شكلاً لجدل أو الخالف في الآراء أو العراك.	النزاع بين الأفراد
على سبيل المثال: البن يريد أن يستخدم سيارة والده في الذهاب لزيارة أحد أصدقائه، بينما تريد البنة الذهاب بالسيارة إلى قضاء حوائجها، وبالتالي يوجد نزاع بين الأخ والأخت بسبب تصادم احتياجاتهما.	النزاع داخل المجموعة الواحدة
تحدث هذه النزاعات بين الأفراد الأعضاء في نفس المجموعة، سواء كانت هذه المجموعة فريقاً أو عائلة أو حزباً... إلخ.	النزاع بين المجموعات
تحدث مثل هذه النزاعات بين مجموعات مختلفة بصرف النظر عن حجمها (أحزاب، منظمات، عصابات، طوائف دينية، دول... إلخ). على سبيل المثال: النزاع بين شباب من حيين متجاورين.	

تصاعد النزاع (ديناميكية النزاع)

النزاع هو عملية ديناميكية يمر بسلسلة متعاقبة من المراحل والأحداث تؤدي لعله أو تفاقمه، وفهم مراحل تصاعده يساعد على تحليله وإدارته.

مرحلة 1. ما قبل النزاع:	مرحلة 2. مرحلة الأزمة: (تتم فيها المواجهة)	مرحلة 3. المواجهة:	مرحلة 4 عملية القرار:	مرحلة 5. ما بعد النزاع:
<ul style="list-style-type: none"> • ظهور الاختلافات في الأهداف • تتسم هذه المرحلة بالتوتر • لكون النزاع يكون فيها كامناً. 	<ul style="list-style-type: none"> • في مستويات أخرى يصبح النزاع مؤسساتياً فيقع استعمال القوانين واللوائح في الاتصالات الرسمية كما أن له خطاباً متشجراً وعنيفاً. • تبادل الاتهامات • وصول النزاع إلى ذروته وربما يؤدي إلى المواجهة العنيفة. 	<ul style="list-style-type: none"> • يتضح الخلاف • سلوك صدامي • يسعى كل طرف إلى الفوز انطلاقاً من جمع المؤيدين والموارد. • تغيرات سلوكية وبلغ السلوك العدائي المرافق للأطراف المتعارضة ذروته، ويلجأ كل طرف في هذه المرحلة بالنظر إلى الطرف الآخر المعارض كعدو يجب هزمه أو القضاء عليه. 	<ul style="list-style-type: none"> • صنع القرارات بدلاً من الطرق المعتادة للتواصل والتعامل وتبدأ فيها الأطراف المتنازعة في تبرير العمليات غير المألوفة كالإضراب مثلاً أو التظاهر أو المواجهة. • تدخل طرف ثالث لفض النزاع 	<ul style="list-style-type: none"> • قد يتم الوصول فيها إلى حل يرضي جميع الأطراف أو قد يشعر أحد الأطراف بالخسارة، وهذا ما يؤدي أيضاً إلى نزاع كامناً.

خلاصة:

ما هو وجه الشبه بين الصور المعروضة والنزاع؟



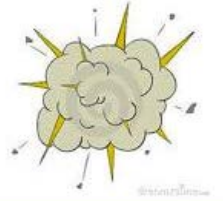
• النزاع ظاهرة طبيعية يمكن أن تشمل كل الأشخاص كالشمس



• لكل نزاع جذور وأسباب عميقة كجذور الشجرة



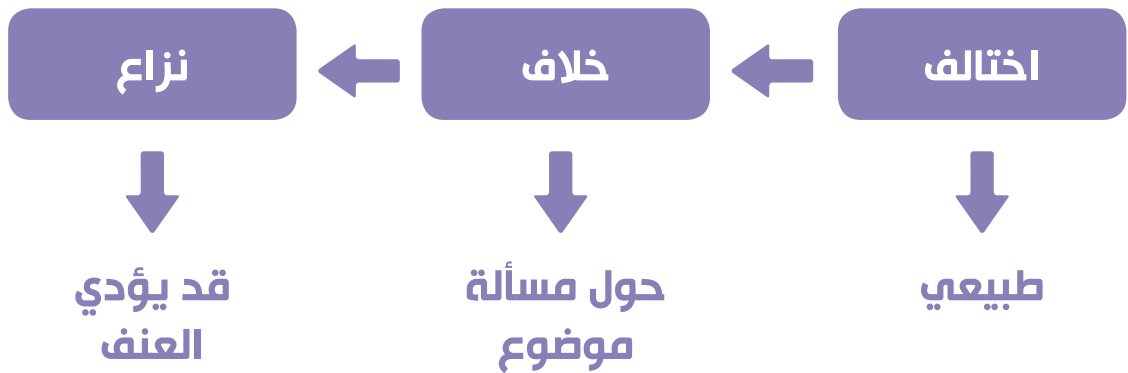
• احتمال الانفجار في أي لحظة



• الانتباه لكل الجزئيات عند السعي لحل النزاع



ينشأ النزاع عن اختلاف ثم يتطور لخلاف حتى يصل إلى نزاع



- النزاع سمة طبيعية في حياة البشر

- النزاع شكل من أشكال السلوك التنافسي بين الأفراد

- النزاع مسألة طبيعية

- النزاع ظاهرة غير سلبية

- النزاع ليس شرا

- النزاع سببا للتغيير

- مثلث النزاع: الأشخاص - القضايا - المسار

العبارات التي يجب الاحتفاظ بها

تمرين

مدة التمرين (15) دقيقة

يقع تقسيم المتدربين إلى ثالث مجموعات كل مجموعة تختار سيناريو لنزاع عاشه المشاركون أو البعض منهم. ثم يقع اعتماد هذه السيناريوهات كأمثلة طيلة التدريب للقيام بالتمارين المخصصة.

الوحدة الثانية تحليل النزاع



أهداف الوحدة

- مفهوم تحليل النزاع
- أسس تحليل النزاع
- منهجية تحليل النزاع: شجرة النزاع

تحليل النزاع

توجد عدة أدوات لتحليل النزاع وفهم خلفية الموقف وتاريخه، مع الاطلاع على الأحداث الجارية. ويساعد تحليل النزاع على تحديد كافة الأطراف ذات العلاقة بالنزاع، بالإضافة إلى فهم وجهة نظر كل طرف والتعرف بشكل أكبر على طبيعة العلاقات والروابط فيما بينهم مع التركيز على سبب المشاكل.

الأسس التي يقوم عليها تحليل النزاع

يرتكز تحليل النزاع على فهم خصائص مثلث النزاع: الأطراف، القضية والمسار وذلك عبر تحديد:			
4 المسار (من خلال فهم تركيبته)	3 الأسباب الخفية للنزاع وآثارها (مرتبطة بالقضية والمسار)	2 الأطراف المتنازعة	1 القضية محل النزاع

1. قضية النزاع

أو موضوع النزاع، هي الأسباب الحقيقية للنزاع. ويمكن أن تكون مادية أو معنوية وهي مرتبطة بحاجيات أو مطالب المجموعة الفاعلة فيه. كما يمكن أن تكون قضايا جوهرية وكامنة.

2. الأطراف المتنازعة

يمكن أن تكون هذه الأطراف مجموعات أو مؤسسات أو حكومات. ويجب أخذ كل الأطراف بعين الاعتبار عند تحليل طرق حل النزاع.

- الأطراف الأساسيون: هم الأطراف المرتبطون بشكل مباشر بالنزاع
- الأطراف الثانويون: هم أصحاب المصلحة من هذا النزاع والذين لهم تأثير عليه.
- أطراف ثالثة: هي تلك الأطراف المحايدة، التي لا تشارك مباشرة في الصراع، ولكن لها مصلحة للتأثير على الأمور (مثلاً: أطراف اقليمية أو دولية) لذلك لا بد من أخذهم بعين الاعتبار عند القيام بعملية تحليل النزاع.

3. الأسباب الخفية للنزاع

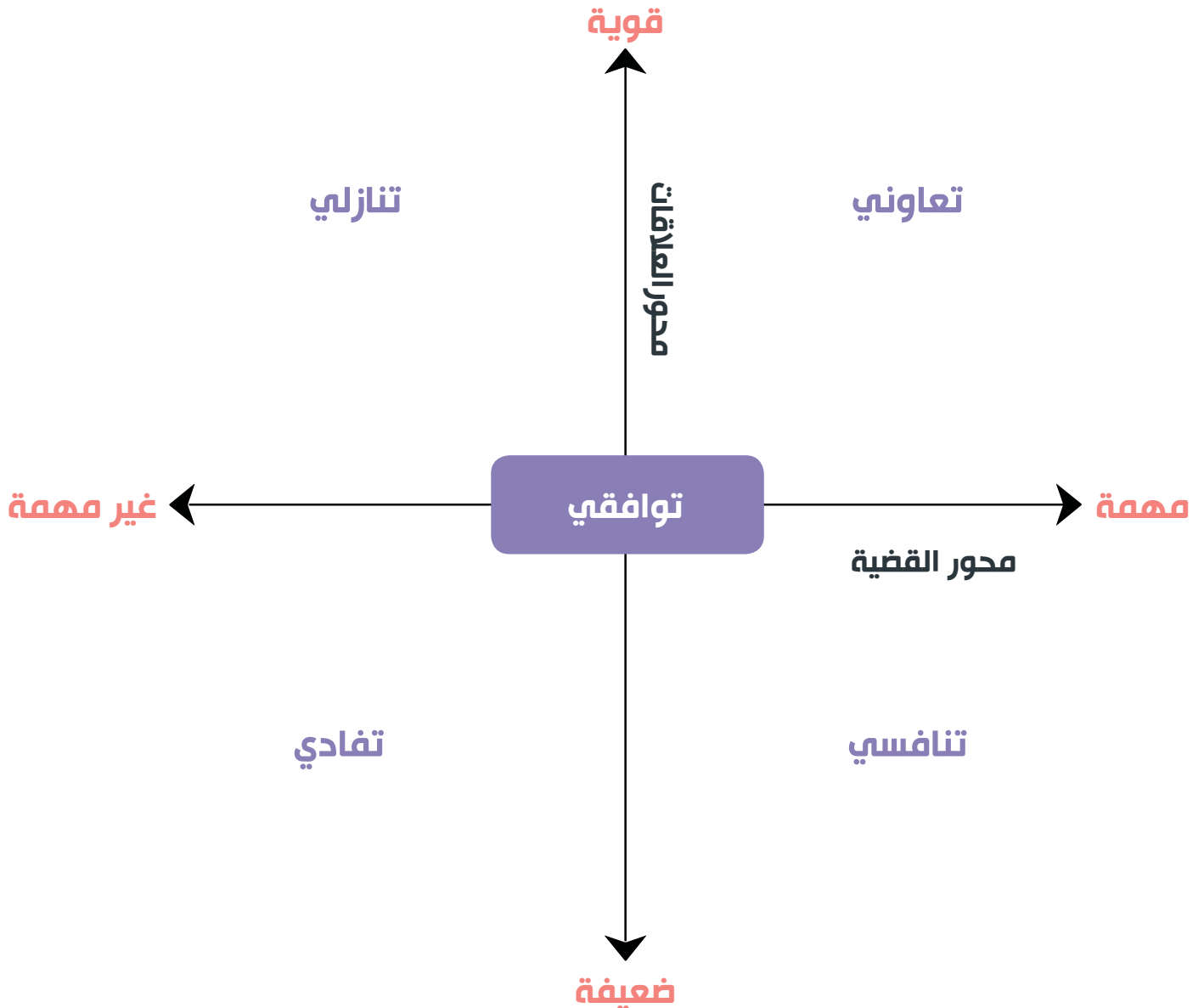
هي الكشف عن السبب الكامن للنزاع وفهم مصادره. وتوضح هذه العملية ملامح العلاقة بين الأطراف المعنية بالنزاع، أي من يسعون لتفاقمه واستمراره ممن يسعون إلى حله بعيداً عن النهج العدائي. وتوضح الأسباب الخفية آثار النزاع، ويمكن تقسيمها إلى الاشكال التالية:

- **نزاع المصالح:** يحدث نتيجة التنافس على احتياجات متضاربة وحول قضايا أساسية يمكن أن تكون مادية، نفسية، شخصية... ويظهر هذا النزاع عند اعتقاد طرف أو أكثر وجوب التضحية بمصالح الطرف الآخر للحصول على مصالحه.
- **نزاع بنوي:** عدم توفر أو إشباع الاحتياجات الإنسانية الأساسية الطبيعية مثل الأمن والهوية، وتعتبر الفوارق في القوة والسلطة خير مثال على ذلك ونتيجة له، كما يمكن لكل البنات الجغرافية والحدود ومجمل القوانين الجائرة أن تقود إلى نزاع بنوي.

- نزاع المعلومات: ينتج جراء غياب المعلومات الضرورية ذات صلة بقضية أو موضوع ما لأخذ قرار ما، أو في حال كانت المعلومات المقدمة مغلوطة وغير صحيحة أو متضاربة.
- نزاع القيم: ينبع بسبب اختلاف طرق الحياة والإيديولوجيا والدين، أو عندما يحاول بعض الأطراف فرض قيمه على الآخرين. وينتج عن ذلك الكراهية وعدم قبول الآخر والاستقطاب، بالإضافة إلى غياب الثقة والخصومة المستمرة بين مختلف مجموعات المجتمع.
- نزاع العلاقات: يحدث نتيجة سوء إدارة شيء ما كالإتصال والتواصل بين الأفراد أو السلوك السلبي المتكرر، وغالباً ما يكون هذا النزاع غير واقعي. كما يمكن أن ينتج جراء النميمة ونشر الشائعات.

4 المسار (Le processus)

أو العمليات: تمثل العلاقة المتبعة لإدارة وتحليل النزاع ونتائج القرارات المتخذة. هل المسار صدامي أو تعاوني؟ ما هي العلاقة القائمة مع قضية النزاع والعلاقة بين أطرافه في حالة تصاعد حدته؟ المسار هو ربط الأطراف بقضايا النزاع.



منهجية تحليل النزاع: شجرة النزاع

شجرة النزاع هي منهجية مناسبة لتحليل العلاقة بين الأطراف والنتائج والآثار الخاصة بالنزاع. وهي إحدى الأدوات الهامة في تحليل النزاعات إذ توضح العلاقة بين الأسباب الخفية والتي تمثل الجذور، وموضوع النزاع والذي يمثل الساق، والنتائج المترتبة عن الخلاف والتي تمثل الأوراق. مما سبق يتضح أن كل جزء في الشجرة يقابله جزء في شجرة النزاع، وعلى النحو التالي:

• الجذور العميقة: أسباب رئيسية

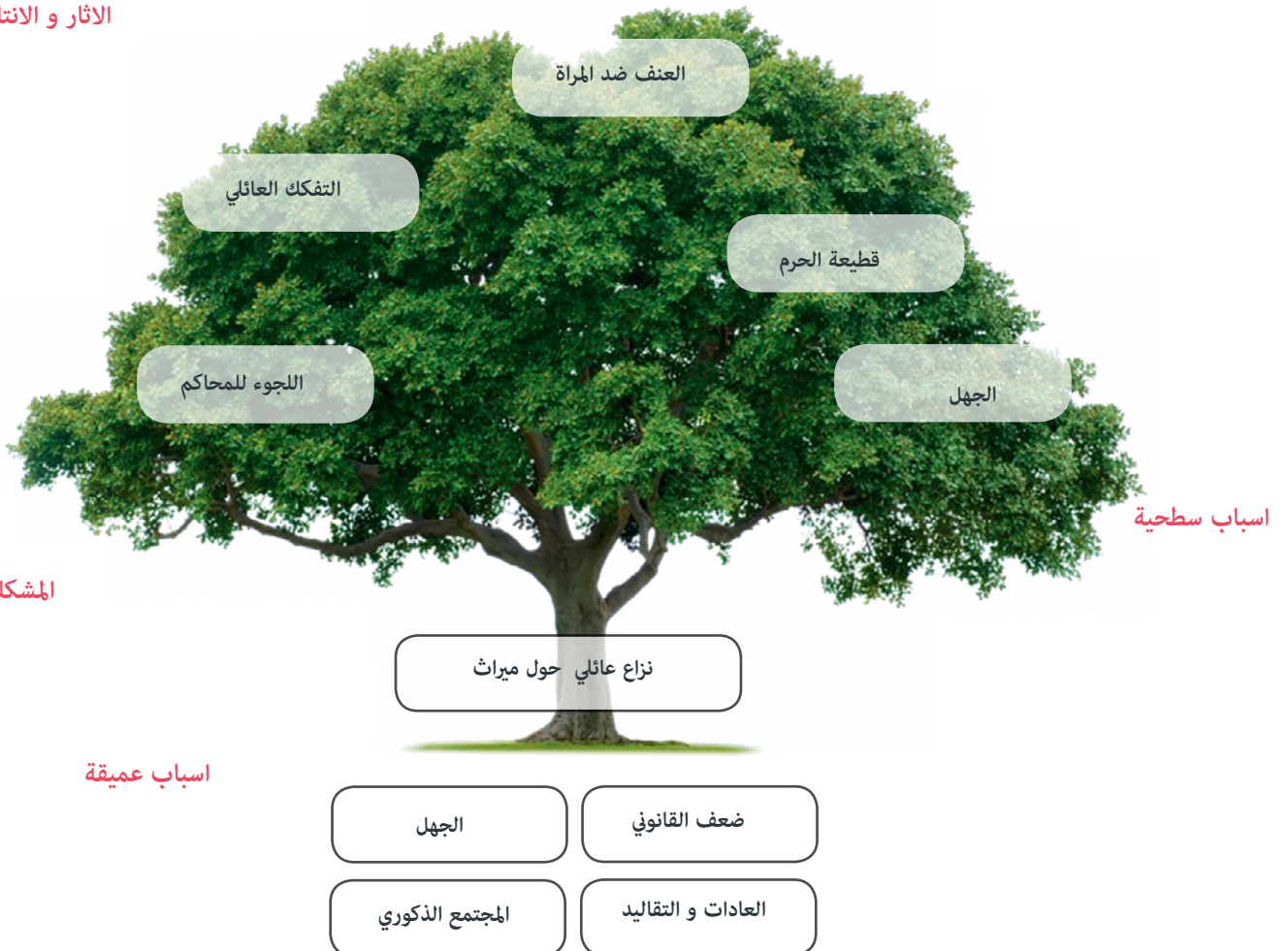
• الجذور الفرعية: أسباب جذرية فرعية

• الجذع: قضية النزاع الرئيسية

• الغصون والأوراق: الآثار المباشرة وغير المباشرة

مثال شجرة النزاع على إرث عائلي، يقع مناقشة المثال مع المجموعة لفهم الشجرة واكتساب المعرفة في تحليل النزاع.

الآثار و الانتاج



ملخص:

يساعد تحليل النزاع على معرفة جذور النزاع وعناصره الرئيسية ومن ثم فهم أسباب النزاع والعمل على فضه وتقديم حل مشترك يرضي جميع الأطراف

تمرين 2

يقع تقسيم المتدربين لثلاثة فرق، كل فريق يقوم بتحليل قضية نزاع من إحدى القضايا التي وقع اختيارها في الفترة السابقة لفهم خباياها.
مدة التمرين (30) دقيقة

ورشة بعد الظهر

يقوم كل فريق بتحليل مفصل لقضية النزاع الذي وقع اختيارها في الحصة الصباحية (استعمال شجرة النزاع مثلاً) يليها تقديم لتحليل كل فريق ومناقشة المواد المقدمة من طرف كل فريق تدوم مناقشة عمل كل فريق (30)دقيقة على ان تكون الحصة المخصصة ساعتين.

الوحدة الثالثة إدارة النزاع



أهداف الوحدة

- تعريف إدارة النزاع
- طرق التعامل مع النزاع
- استعمال مقاربة الأرضية المشتركة في ادارة النزاع

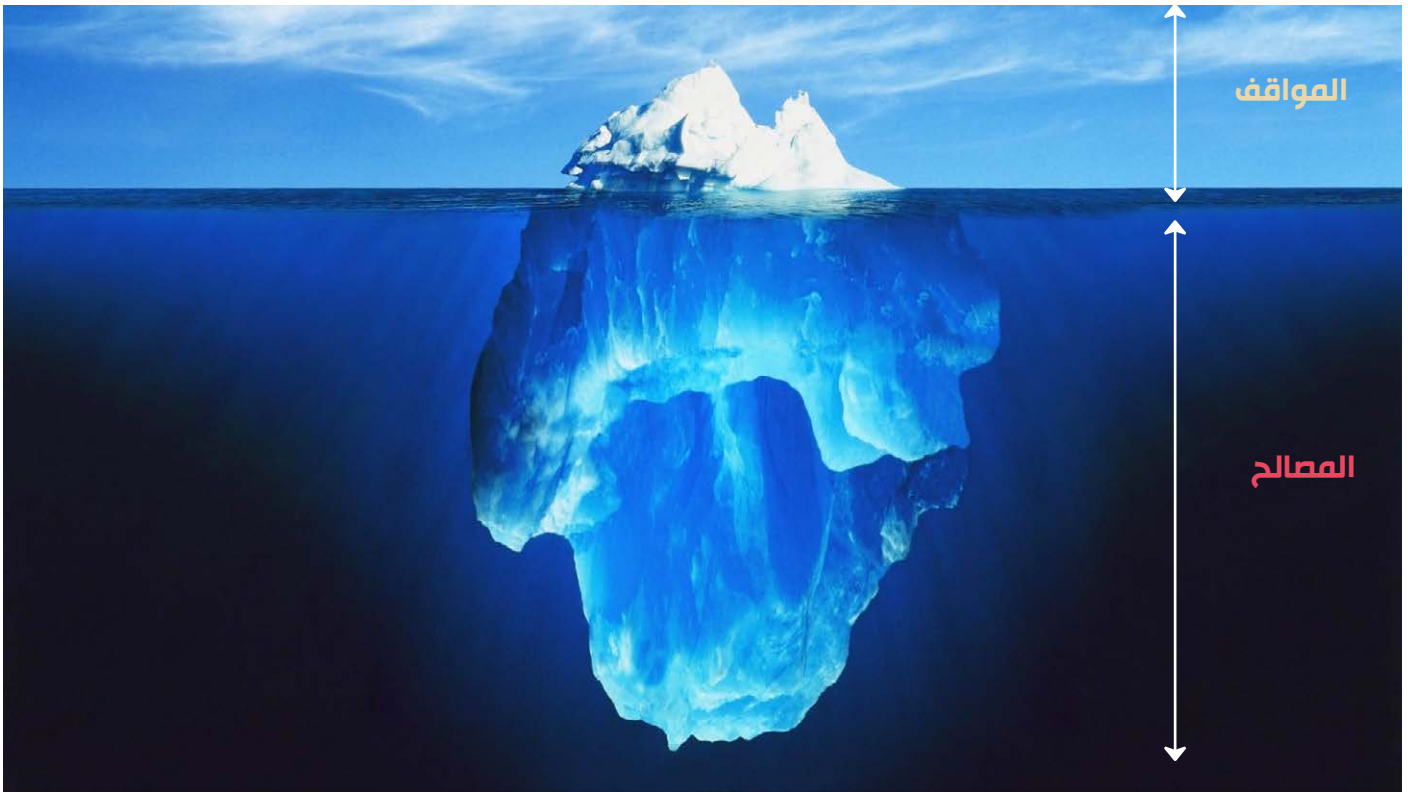
بعد عرض مفهوم النزاع وتحليله، نعمل على فهم الطريقة التي يدار بها النزاع معتمدين على مقاربة التعاون لإيجاد الحلول التي ترضي جميع الأطراف. ويتبرمج التعاون في الاستراتيجيات الخمس لمقاربة الأرضية المشتركة. وقبل طرح المقاربة نحاول فهم طرق التعامل مع النزاع لفهم استراتيجيات الأرضية المشتركة التي يجب تبنيها لإدارة النزاع.

ترتكز إدارة النزاع على التفاوض على المصالح وليس على المواقف باتخاذ أسلوب رابع رابع لحل المشاكل بعيداً عن النهج العدائي وتعرف بمقاربة التعاون لمراعاة مصالح كل الأطراف المتنازعة.

في أغلب النزاعات تكون المصالح قابلة للتفاوض. لذلك، بدلاً من وصف النزاع من حيث مواقف الأطراف وما يريدونه، يمكن تحويل النزاع إلى مناخ يسوده التعاون والثقة من خلال إعادة تعريف الموقف من حيث الأسباب الكامنة وراءه والتركيز على المصالح بدلاً من المواقف.

ب طرح آخر، في العديد من الحالات، تكون المصالح متوافقة حتى عندما تختلف المواقف.

التركيز على المصالح يمكن الأطراف من العمل بشكل بناء وتعاوني وحيوي مع توجيه هذا التعامل إلى حل رابع - رابع.



المصالح هي الأشياء التي يجب عليك معرفتها وليست ظاهرة للعيان حسب الصورة السابقة:

مقاربة رابع - رابع = مقاربة الأرضية المشتركة

يستند الحل الناجح للنزاع إلى تعظيم المنافع المشتركة في المعالجة الإيجابية للنزاع. وهي تلك المقاربة التي يتم استخدامها في النزاع لاستغلال قوة الخلاف لبلوغ نتائج بناءة عوضاً عن النتائج الهدامة، وهذه المقاربة هي: رابع - رابع.

لتحقيق الفوز لكل الطرفين يجب تغيير النزاع من علاقة متناقضة ومتعارضة إلى علاقة تتسم بالتعاون المتبادل بين الأطراف، أي من علاقة تقوم على الهجوم والدفاع إلى علاقة تتأسس على التواصل والتفاهم.

طرق التعامل مع النزاع:

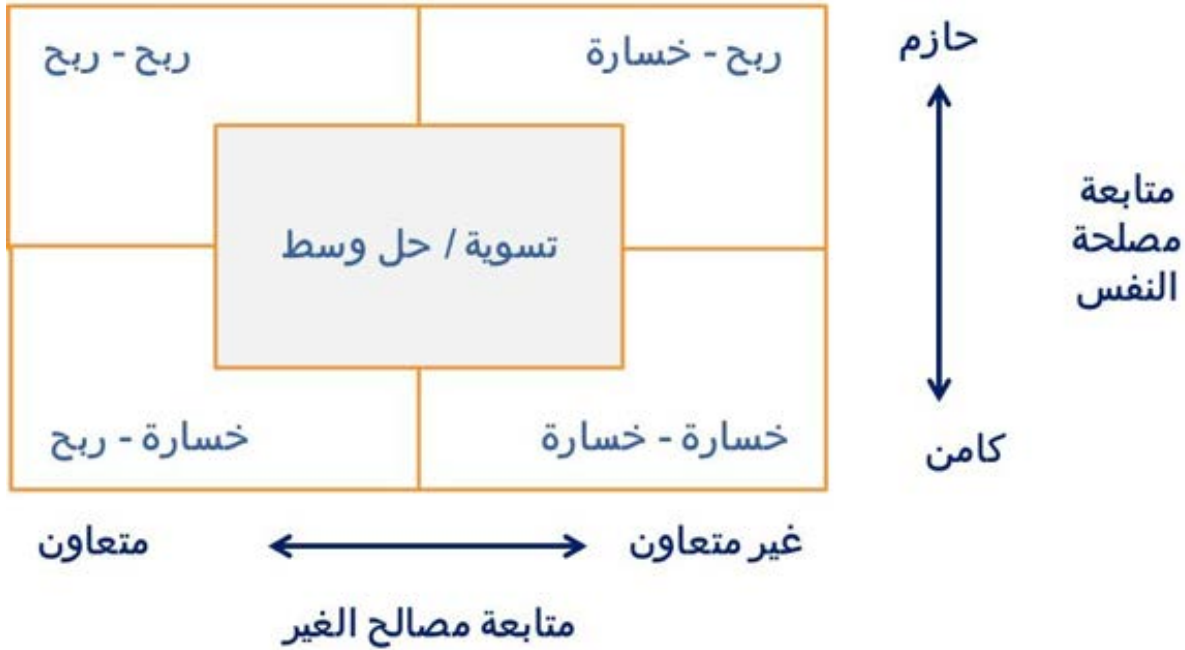
هي أربعة طرق تختلف باختلاف السلوك المعتمد في التعامل مع النزاع.

أسلوب التنافس: غالباً ما يكون الشخص حازماً لمتابعة مصالحه وغير مستعد للتعاون ويضع إحتياجاته فوق إحتياجات الآخرين. هم هُ الوحيد ربح المعركة عوضاً عن إيجاد حل للمشكلة. يعتبر هذا الأسلوب في التعامل: **رابح - خاسر**

أسلوب التكيف: يميل الشخص إلى أن يكون سلبياً لأنه يسعى للتعاون. غالباً ما يهمل إحتياجاته ويفكر في مصالح الآخرين، ويميل الشخص إلى السلبية والتكيف مع المشكلة. يكون منقاداً ناكراً للذات وخائفاً من الصراع ويتجنبه. يعرف هذا الأسلوب في التعامل: **خاسر رابح**

أسلوب الهروب: هذا الشخص عادة يهمل ما يريد وما يرغب، وكذلك ما يريد ويرغب فيه الآخرون، يحد الهروب من مواجهة المشكلة وتجنب الدخول في أي تفاصيل. ليست لديه رغبة المشاركة في النزاع، ويحاول التحايل على الوضع، وتأجيل التعامل مع المشكلة. يعرف هذا الأسلوب: **خاسر - خاسر**.

أسلوب التعاون: يعمل الشخص المتعاون على البحث عن حل يرضي جميع الأطراف ويهدئ المخاوف، يكون حازماً ومتعاوناً ويعتبر قيادياً في حل المشكلة. يرتكز الأسلوب التعاوني على الحلول الإبداعية التي تنسجم مع مصالح جميع الأطراف المعنية في النزاع. يعرف هذا الأسلوب: **رابح - رابح**



تمرين:

بعد تحليل النزاع، قم بجرد كل المصالح والمواقف المرتبطة بالنزاع اعتماداً على الجدول التالي.

حاول سرد بعض العناصر المعرّقة أو الميسرة للتفاوض	
العناصر الميسرة	العناصر المعرّقة
<ul style="list-style-type: none"> التفاوض على أساس المصالح والحاجات 	<ul style="list-style-type: none"> التفاوض انطلاقاً من المواقف

مقاربة الأرضية المشتركة لإدارة النزاع:

تقوم إدارة النزاع المبنية على مقاربة الأرضية المشتركة على ربط الصلة بين القضية والأطراف والمسار التي تمثل مثلث النزاع وخلق علاقة جديدة بينهما. تعتمد مقاربة الأرضية المشتركة على استراتيجيات التغيير والتحويل لبناء تعاون بين الأطراف المتنازعة.

عندما يؤثر النزاع على هوية الشخص ويكون التعامل معه بأسلوب الهروب أو التكيف أو التنافس تكون إدارته مبنية على التغيير في التصور الذاتي والعلاقة مع الآخر لمحاولة جعل الأطراف المتنازعة عناصر فعالة في فض النزاع.

عندما يكون النزاع مبنياً على نظرة دونية للآخر ومحملاً بالصور النمطية والأحكام المسبقة تعمل على تغيير النظرة إلى الآخر وإعطاء فرصة لتبادل قصص الأشخاص المنتمين لطرفي النزاع لإبراز الجانب الإنساني لكل طرف.

عندما يكون النزاع حول قضية ما يجب التركيز على المشاكل ومعرفة خبايا القضية لعرض وجهات نظر الأطراف المتنازعة ومعرفة القضايا الكامنة لاتخاذ قرارات مبنية على المصالح وليس وفقاً للمخاوف.

استراتيجية تغيير العلاقة بين الطرفين وتحويلها من علاقة خوف وصراع سلطوي إلى مناخ من الثقة والتعاون والتسامح بإرساء حوار حقيقي من شأنه أن يساعد الطرفين على فهم خلافاتهما والتصرف على أساس ما لديهما من القواسم المشتركة.

لا بد من العمل على تحويل المسار للعمل مع جميع الأطراف بشكل بناء في ظل دعم من الأنظمة والمؤسسات لإبراز عملية تشاركية دامجة تحث الناس على المشاركة ودعم إنشاء مؤسسات جديدة.

الوحدة الرابعة خصائص المفاوض ومهاراته



أهداف الوحدة

- المبادئ الأساسية في التفاوض
- مكونات التفاوض
- مهارات المفاوض
- خصال المفاوض الفعال
- شروط التفاوض الناجح

يتفاوض الانسان يومياً ويقوم بعمليات تفاوضية بطريقة عفوية في الأمور الحياتية ولكن يعجز عن مواصلة التفاوض إذا خرج الأمر عن المألوف وأصبحت القضية متشعبة .

يعتمد التفاوض على مهارات فنية وسلوكية، ونجاحه مرتبط بالتمكّن من مهارات التفاوض، وسنقدم في هذه الوحدة خصائص ومهارات التفاوض التي ستساعد الشباب على اكتساب قدرات في التفاوض الفعّال.

المبادئ الأساسية في التفاوض

استناداً لمدرسة هارفرد للتفاوض « التفاوض » هناك أربعة مبادئ أساسية لنجاح عملية

1. فصل الأشخاص عن المشكلة: يجب أن ينظر المفاوضون إلى بعضهم البعض على أنهم يعملون جنباً إلى جنب وأن يهاجموا المشكلة، لا أن يهاجم بعضهم بعضاً.
2. التركيز على مصالح الأطراف المعنية: التركيز على المصالح لأن التركيز على موقف واحد والاكتفاء بتديده دون مراعاة مصالح الأطراف الأخرى يؤدي إلى طريق مسدود أو إلى حل وسط سرعان ما يعود الخلاف والنزاع بعدها لعدم رضى الأطراف.
3. إيجاد بدائل واختيارات مختلفة: تساعد على إيجاد أرضية مشتركة للتفاوض والتعاون قبل الدخول فيعملية التفاوض
4. اختيار معيار موضوعي: لقياس صلاحية الاتفاق الذي تم التوصل إليه، ويمكن أن يكون هذا المعيار الموضوعي قانوناً من القوانين أو رأي أهل الخبرة أو غيره.

مكونات التفاوض

1. أطراف التفاوض: أطراف مباشرة وأطراف غير مباشرة
2. القضية التفاوضية موضوع النقاش: شخصية أو اجتماعية أو سياسية يمكن تقسيمه إلى أهداف مرحلية
3. الهدف SMART لا بد أن تمتلك أطراف التفاوض بدائل عديدة قبل الدخول في عملية التفاوض. «:البدائل»
4. أدوات التفاوض: كلما زادت البدائل زادت مرونة التفاوض
5. خطة التفاوض: كيفية ترتيب البدائل وجمع المعلومات عن الأطراف المتفاوضة
6. استراتيجية التفاوض: رابع - رابع استناداً إلى مقاربة الأرضية المشتركة

ماهي البدائل؟

هي مجموعة العناصر التي يملكها كل طرف من الأطراف المتفاوضة والتي يمكنها الاستغناء عنها في مقابل عنصر أو أكثر من الطرف المقابل. مثلاً: أنا مستعد للتنازل عن الزيادة في الراتب الشهري من 10 إلى 5 بالمائة مقابل تقليص ساعة عمل في الأسبوع.

شخصان يتخاصمان في المكتبة. أحدهما يريد شبك المكتبة مفتوحاً، والآخر يريده مغلقاً. ودخلا في تفاوض عميق وطويل حول نسبة فتح الشباك أو إغلاقه.

لا يوجد حل يرضي الطرفين معاً.

دخلت عاملة المكتبة، وسألت أحدهما: «لماذا تريد الشباك مفتوحاً؟» وكانت الإجابة: السنشاق الهواء النقي. ثم سألت الآخر: «لماذا تريد الشباك مغلقاً؟» وكانت الإجابة: لتجنب التيار الهوائي وتطاير الأوراق.

بعد تفكير سريع، وجدت العاملة حلاً بديلاً وقامت بفتح شبك الغرفة المجاورة بشكل واسع، حيث يسمح بدخول الهواء النقي وفي نفس الوقت يجنب حدوث التيار الهوائي.

اقتراح البدائل يجعل التفاوض مرناً ويعمل على الحفاظ على مصالح كل الأطراف.

تمرين:

المطلوب من الفرق الثالثة اعداد مكونات التفاوض بتحديد النقاط الست المذكورة سابقا واختيار استراتيجية من مقاربة الأرضية المشتركة للتفاوض.

يدوم التمرين (30) دقيقة

مهارات التفاوض

(سواءً مع صاحب العمل، أو الزملاء أو أحد أفراد العائلة)، نحتاج أحياناً للتفاوض للحصول على ما نعتقد أنه حقنا. فيما يلي بعض المهارات والأساليب التي تساعد على النجاح في التفاوض بشكل فعال وتضمن الوصول إلى الأهداف المرجوة والمبنية على المصالح.

أولاً:	حدد ما تريده من المفاوضات قبل خوضها، حدد أهدافك.
ثانياً:	تعرف على مهارات خصمك في التفاوض وخبرته قبل خوض المفاوضات لتحكم إن كان يشكل لك تهديداً خلال المفاوضات، أم أنه خصم مساو لك و لا يشكل تهديداً.
ثالثاً:	اليكفي أن تحدد ما تريده من خوض المفاوضات، بل عليك أن تحاول أن تصل إلى ما يفكر به ويهدف إليه الطرف الآخر.
رابعاً:	اعمل على بناء الثقة بينك و بين خصمك. أَلن التفاوض يعتبر شكال متطورا من أشكال التواصل.
خامساً:	اعمل على النصائح إلى ما يقوله الطرف المقابل و تمكن من السيطرة على الحوار الداخلي مع نفسك، أنه قد يكون لذلك آثار سلبية أثناء التفاوض.
سادساً:	التكشف أوراقك وأهدافك وغاياتك في بداية المفاوضات إل بعد أن تتوطد الثقة بينك و بين الطرف المقابل تدريجياً أثناء المفاوضات. بعدها تستطيع أن تخاطرا بكشف أوراقك.
سابعاً:	تعرف على مصادر قوة خصمك ال تفترض أن امتالك خصمك لقوة معينة يعني أنه يمتلك كل عناصر القوة الأساسية والتي تجعله يخوض المفاوضات بفعالية أو تؤهله للفوز.
ثامناً:	قبل البدء بالمفاوضات، ال يكفي أن تحدد أهدافك، بل عليك أن تضع بدائل لهذه الأهداف. يجب أن تحدد أيضا الحجج المؤيدة والمعارضة للبدايل المقترحة
تاسعاً:	قبل أن تخوض المفاوضات، استعرض النتائج المتوقعة منها، وحدد السقف الأدنى للتنازلت والبدايل. وصولك إلى نتيجة ما تقع ضمن المدى الذي حددته سابقا.
عاشراً:	استمتع أثناء المفاوضات، فالتفاوض عبارة عن عملية تنطوي على خطوات ابتداء من خلق وتهيئة الجو المناسب الذي يتسم بالثقة وتحديد الأهداف وصولاً إلى النتائج المتوقعة.

خصال المفاوض الفعال

- **التعاطف:** استيعاب المواقف المختلفة التي قد يتعرض لها أثناء التفاوض والابتعاد عن الشفقة التي تضر بالمصالح.
- **الإبداع:** أن تكون لديه العزيمة والإصرار على الوصول إلى الهدف التفاوضي مهما كانت الصعاب.
- **الحدس:** انتقاء التكتيكات للتعامل مع الموقف الحرج واستعمال المنطق: الإعداد وجمع المعلومات والتحليل والتخطيط الجيد للعملية التفاوضية.
- **ضبط النفس:** يتصف بالهدوء والتحكم في انفعالاته.
- **سهولة التواصل:** التواصل الفعال والإنصات وتوطيد الثقة وإعادة صياغة التدخلات وإتقان فن طرح الأسئلة.
- **المرونة:** استعداده للدخول في مخاطرة محسوبة بدقة.
- **التواضع:** لبناء الثقة مع الطرف المفاوض بمواكبة ومجاراة كل مراحل التفاوض.

شروط التفاوض الناجح

1. إبعاد المسؤولين عن التفاوض: الأنا المضخم والانزلاق للتراشق بالتهم والتهديد في معظم الوقت.
2. لا تنازل دون مقابل: عند إعداد البدائل يجب تحديدها لأن التنازل يجعل المطالب من الطرف المقابل تتصاعد.
3. من يطرح الأسئلة يقود عملية التفاوض: يوجه التفاوض في الاتجاه المطلوب.
4. الابتعاد عن التجادل لأنه يوصل إلى صراع المواقف.
5. الموقف محدد ويتطلب إجابات واضحة: كل عملية تفاوض هي فريدة ولا يجب إعادة السيناريو.
6. لا تنازل لتحسين علاقة سيئة بين المتفاوضين.
7. الابتعاد عن الكذب.
8. محاولة التأثير لتبني الطرف المقابل لمبادئك.
9. لا يجب التوقف على الكلمات: في بعض الأحيان، يتسبب الانزلاق في الترشق بالكلمات وتحييد التفاوض عن مساره.

ورشة عمل حول تدريب المفاوض:

يطلب من كل مشارك تعميم الاستبيان المرفق بهذه الوحدة ويختار المدرب ثلاثة مشاركين للقيام بتمثيل دور المفاوض في عملية تفاوضية.

تهدف الورشة إلى الاستئناس بتمثيل دور المفاوض وشرح كل خبايا التفاوض للمشاركين.
مدة الورشة ساعتين

لا أبدا	أحيانا	غالباً	التقييم
			احتفظ بحدوثي مع التعرض للضغط
			يمكنني التفكير بحياد حتى مع محاولة البعض اثارة عواطفني
			دائماً استخدم اسئلة كثيرة مثيرة للكشف عن المعلومات في التفاوض
			اعتقد ان كل شيء قابل للتفاوض
			استمع في المفاوضات مثلما أتكلم أو أكثر من ذلك
			اعتقد أن كلا الطرفين يجب أن يكسب في التفاوض
			لدي مهارة التعرف على الأساليب التفاوضية وكيفية مواجهتها
			الاحظ التعبيرات الجسدية في جلسات التفاوض واعمل على تفسيرها
			يمكنني استخدام تكتيكات التوقيت للاستفادة بها في التفاوض
			أحضر بعناية كل مفاوضة
			اعتقد ان التفاوض يمثل فرصة للوصول إلى إتفاق
			اسعى دائماً لإيجاد أرضية مشتركة وأطرح بدائل خلال التفاوض

1. إذا كانت إجاباتك أغلبها في خانة «الابدأ» فانت تفتقر تماماً إلى مهارات التفاوض
2. إذا كانت إجاباتك أغلبها في خانة «أحياناً» فانت لديك مهارات التفاوض لكنها ضعيفة وال تشكل سلوكيات دائمة لك
3. أما اذا كانت إجاباتك أغلبها في خانة «غالباً» فانت مفاوض متميز

فريق مكتب تونس منظمة البحث عن أرضية مشتركة:

مدير مكتب تونس: كارل فريدريك بول

مدير المشروع: وسام الميساوي

مساعد مدير المشروع: انس المالكي

منسقة التصميم الرصد والتقييم: سلمى طلحة جبريل

منسقو المشروع في تونس:

المنطقة أ: أسامة بونوح

المنطقة ب: ماهر الرقيق

المنطقة ج: وئام مالكي

المنطقة د: انيس الحبيب

المنطقة ح: نهلة القراطي

صمم الدليل من طرف شركة

COMMUNICATION FOR DEVELOPMENT, C4D, Tunisia

المشرف العام : الدكتور الصحبي بن نابلية

بمساعدة: عواطف المصمودي نابلية - امال الخضراوي بن يوسف

التصحيح اللغوي: عبد الحفيظ حساينية

