



International Institute  
for Nonviolent Action

# التيسير المجتمعي غير العنيف

المؤلفون:

تينا سيبيليا  
فرناندو سيميرانوس  
خوسيه انجيل مدينا

ناتشو جارسيا بيدرازا  
خوسيه لويس فيرنانديز كاسديفتيه  
خافيير فيرنانديز راموس

# التيسير المجتمعي غير العنيف



تم إعداد هذه الوثيقة في إطار مشروع فرصة الذي يتم تنفيذه بالشراكة مع



This document has been produced with the financial assistance of the Madad Trust Fund of the European Union. The content of this document are the sole responsibility of the "Fursa" Consortium implementing partners and can under no circumstances be regarded as reflecting the position of the European Union.



**FUNDED BY THE EUROPEAN UNION**

**EU REGIONAL TRUST FUND 'MADAD'**

**"مدد" : الصندوق الائتماني الأوروبي**

أُعدت هذه الوثيقة بمساعدة مالية من قبل صندوق مدد الائتماني التابع للاتحاد الأوروبي. ومحتوى هذه الوثيقة هو مسؤولية الشركاء المنفذين لكونسورتيوم "فرصة"، ولا يمكن بأي حال من الأحوال اعتباره انعكاساً لوجهة نظر الاتحاد الأوروبي.

**Ajuntament de  
Barcelona**



تم هذا العمل من قبل



International Institute  
for Nonviolent Action

[www.novact.org](http://www.novact.org)

### منسق الدليل:

ناتشو جارسيا بيدرازا

### المؤلفون:

ناتشو جارسيا بيدرازا

خوسيه لويس فيرنانديز كاسديفتيه

خافيير فيرنانديز راموس

تتيانا سيبيليا

فيرناندو سيمبرانوس

خوسيه آنجيل مدينا



### صورة الغلاف:

أريانا باغاني

### الترجمة إلى العربية:

بيسان سمامرة

كرمانج عثمان

# المحتوى

|    |                                                                      |
|----|----------------------------------------------------------------------|
| 8  | البناء الاجتماعي للاعنف باعتباره عملية تحول اجتماعي                  |
| 8  | بناء التماسك؛ من مبادئنا إلى ممارساتنا. الاعنف كوسيلة لمواجهة النزاع |
| 11 | التناقض فيما يتعلق بالآخر. التغيير مع.                               |
| 13 | ‘السلطة مع’ بدلاً من ‘السلطة على’                                    |
| 14 | التغيير اليوم أو التغيير غداً. الوسائل والغايات، والمبادئ والممارسة. |
| 15 | رفع الوعي لتغيير الواقع أو تغيير الواقع لرفع الوعي                   |
| 16 | الخلاصة                                                              |
| 17 | فهم المجموعة والمجتمع                                                |
| 16 | ما هي المجموعة الفعّالة؟ المجموعات الذكية                            |
| 18 | ركائز المجموعة الفعّالة: الأهداف والأشخاص والعملية                   |
| 18 | الأهداف                                                              |
| 19 | العملية                                                              |
| 19 | الأشخاص                                                              |
| 21 | مجالات رئيسية للمجموعة من أجل خلق مجتمع                              |
| 22 | الاحتياجات والدوافع الشخصية                                          |
| 26 | التفاعلات داخل المجموعات                                             |
| 28 | القيادة                                                              |
| 28 | القائد والقوة                                                        |
| 28 | القائد أو القيادة؟                                                   |
| 30 | العوامل التي تزيد من القيادة                                         |
| 31 | أدوار المجموعة                                                       |
| 33 | الميسر كدور رعاية                                                    |
| 34 | نصائح للمُيسرين                                                      |

|    |                                                                            |
|----|----------------------------------------------------------------------------|
| 36 | فهم النزاعات                                                               |
| 36 | منطق لمواجهة النزاعات                                                      |
| 38 | أنواع النزاعات                                                             |
| 41 | أدوات لتحليل النزاعات                                                      |
| 41 | طريقة إيتينا (ETENA)                                                       |
| 42 | الخارطة الفردية والجماعية والداخلية والخارجية للنزاعات                     |
| 43 | مكونات النزاع                                                              |
| 43 | تصعيد النزاعات                                                             |
| 44 | المواقف في النزاع                                                          |
| 45 | رسم خريطة النزاع                                                           |
| 46 | نصائح لإدارة النزاع                                                        |
| 49 | التواصل غير العنيف                                                         |
| 51 | الخطوات الأربع في التواصل غير العنيف كونه عملية بناء وعي وتمايز            |
| 51 | الدور الرئيسي للحاجات والاستراتيجيات                                       |
| 52 | دور وهدف العواطف                                                           |
| 52 | فهم الجهاز العصبي للإنسان لتيسير التفاعل البشري                            |
| 52 | الدماغ الطرقي (اللمبي) والقشرة الجديدة                                     |
| 53 | الجهاز العصبي في الشدة                                                     |
| 54 | الطرق المناسبة للتعامل مع الجهاز العصبي في الشدة، أي خلال النزاعات         |
| 55 | التعاطف كنسيج للتفاعلات البشرية                                            |
| 55 | تعريف التعاطف                                                              |
| 55 | هدف ودور التعاطف في حل النزاعات وعمليات صنع القرار                         |
| 57 | فهم ما يقصد بـ"الاستخدام الوقائي للقوة"                                    |
| 57 | كيفية الرد بطريقة غير عنيفة عندما لا تصلح هذه الأشياء: استخدام وقائي للقوة |
| 58 | ما هو الحد الفاصل بين التعاطف ومعاملة جميع الحاجات بقدر متساوٍ؟            |

|    |                                                                      |
|----|----------------------------------------------------------------------|
| 59 | ماذا نقرر وكيف نقرر؟                                                 |
| 59 | ما نقرر: نوع القرارات وفقاً للمستوى (العواقب والنتائج داخل المجموعة) |
| 61 | كيف نقرر: القرارات الرسمية وغير الرسمية                              |
| 61 | قرارات غير رسمية أو مقتصدة                                           |
| 63 | القرارات الرسمية: عملية صنع القرار                                   |
| 68 | الأساليب الرسمية                                                     |
| 71 | من عملية مثالية عقلانية إلى عملية عقلانية "مأطرة" ودور الحدس         |
| 72 | صنع القرار على أرض الواقع                                            |
| 72 | شرعية القرار                                                         |
| 73 | نصائح للمجموعات والميسرين                                            |
| 75 | ومن المثير للاهتمام كميسرين أن لا ننسى                               |
| 76 | الاجتماعات : المجالس                                                 |
| 76 | قبل الاجتماع : التصميم وإعداد المجلس                                 |
| 77 | نصائح للتصميم                                                        |
| 78 | نصائح للعمل التحضيري السابق للاجتماع                                 |
| 79 | تحييد النزاع المحتمل                                                 |
| 79 | خلال الاجتماع                                                        |
| 79 | أعمال الاستقبال والرعاية                                             |
| 80 | داخل الاجتماع                                                        |
| 80 | تقنيات                                                               |
| 81 | تقسيم المجموعة                                                       |
| 82 | نصائح لكيفية تحديد حجم الجماعات الصغيرة                              |
| 82 | مشاركة المعلومات                                                     |
| 87 | بعد الاجتماع                                                         |
| 88 | نصائح للميسرين فيما يتعلق بإدارة الاجتماعات                          |



# البناء الاجتماعي لللاعنف باعتباره عملية تحول اجتماعي

”مهما كانت رغباتي الفردية أن تكون حرة، لم أكن الوحيدة. كان هناك العديد من الآخرين الذين يشعرون بنفس الطريقة.“ روزا باركس.

على مدى القرن الماضي، كان هناك الكثير من النقاش حول اللاعنّف وكيفية إنشاء إطار نظري مشترك. إن اللاعنّف باعتباره فلسفة وإطاراً ينظم طابعاً والطريقة التي نفكر بها وتصرفاتنا يبدو بديلاً عن طرق العنف في مواجهة النزاع. النزاع جزء من طبيعتنا كمجموعات ومجتمعات. من وجهة نظر المجتمع والمجموعة ومن خلال العمل الجماعي الذي وضعنا فيه تيسير غير عنيف، ندرك أنه في الواقع الذي تم بناؤه اجتماعياً من قبل البشر المترابطين (بين بعضهم البعض وضمن المحتوى) حيث تستند المعرفة إلى الممارسة وهي التي تم إنشاؤها وتطورها من خلال الحوار، لا يمكن فهم اللاعنّف دون الجمع بين هذه العناصر: البناء الاجتماعي، والتربط، والممارسة، والحوار. في هذا الفصل، نعتبر اللاعنّف بناء اجتماعي وعملية تحول اجتماعي. وكما سترى خلال هذا الكتاب، يولي التيسير المجتمعي غير العنيف اهتماماً خاصاً للعمليات الجماعية والمجتمعية. لذلك يقدم لنا هذا الفصل الأول بعض الأفكار حول كيفية تأطير عملنا كميسرين، والتي هي في الوقت نفسه أدوات لتطوير أعمال التيسير (الوسائل) والمبادئ التوجيهية التي يجب علينا اتباعها والوصول إليها (الأهداف). هذا العمل المجتمعي ليس سهلاً، وسوف يواجه تناقضات مختلفة، خاصة عند محاولة العمل بطرق غير عنيفة في سياقات عنيفة، وسوف نرى كيف أن تلك السمات تحديداً من كون من اللاعنّف عملية بناء وتحول اجتماعي تسمح لنا للمضي قدماً في هذه التناقضات.

## بناء التماسك؛ من مبادئنا إلى ممارساتنا. اللاعنّف كوسيلة لمواجهة النزاع

” المتفائل يؤمن بالآخرين والمتشائم يؤمن فقط بنفسه “ ج.ك. تشسترتون

نحن نفهم النجاح في مواجهة النزاع على نحو يفي باحتياجات جميع الأطراف المعنية بطريقة طويلة الأمد. ولذلك، يجب أن تشارك جميع الأطراف المعنية وأن تواجه أسباب النزاع لكي تنجح العملية. وإذا فهمنا النزاع على أنه متعدد الأبعاد، قد نستنتج أن حل جميع أبعاد النزاع في آن واحد (لا سيما في النزاع المعقد والعالمي) أمر غير واقعي ويجب أن نراه كعملية تحول تؤدي إلى تغييرات (نجاح جزئي) مع حل النزاع تدريجياً.

إن نظرية وممارسة اللاعنّف التي وقعت أثناء إنهاء الاستعمار في الهند، مع غاندي كأبرز شخصية لها (ساتياغراها)، تعرض اللاعنّف كنوع من العمل الذي يهدف إلى معالجة النزاع بجميع أبعاده وتحويله إلى توافق في الآراء<sup>1</sup>. إن الإجماع النهائي على شكل رؤية مشتركة ومشاركة "الحقيقة" (ساتيا) سيكون الهدف الطوباوي (الخيالي) والوسائل التي تختارها من أجل مواجهة النزاع ستحدد الأهداف التي سيتم تحقيقها. وهذه الرؤية الأكثر انتظاماً، مع ترابطها الواضح بين الوسائل والأهداف، هي نظرياً الطريقة المثلى للتصدي للعنّف الذي يعتبر ظاهرة متعددة الأبعاد (هيكلية وثقافية ومباشرة). كان غاندي واحداً من الأجداد في التنظير في هذا المجال، ورأى اللاعنّف كفلسفة للحياة كانت شرعيتها متجذرة في مبادئها الأخلاقية العالية، ولكن العديد من الحركات اللاحقة ركزت أكثر على الممارسة (على الرغم من عدم استبعاد قيمة تلك المبادئ) وفي محاولة لتجنب التناقضات التي تنجم عن مواجهة النزاع بطريقة غير عنيفة بينما تحاول التوصل إلى توافق في الآراء أو الإجماع. لم تكن هذه الممارسات متجانسة، ونتيجة لذلك نجد مصطلحات حاولت تعريفها مثل السلام، واللاعنف، والمقاومة المدنية، والمقاومة الشعبية و... الخ، الذي يختلف معناها تبعاً للمؤلف أو الاتجاه الذي يستخدمه حيث يمكننا أن نجد نفس المعنى تحت مصطلحات مختلفة أو نفس المصطلح المستخدم مع معاني مختلفة. وبالنظر إلى وجهة النظر المنهجية، سندرس أين تظهر هذه المصطلحات وما هي بعض تناقضاتها. كنقطة انطلاق، وسوف نستخدم مخطط فينثاغين<sup>2</sup> البسيط.

#### اللاعنف = (بدون عنف + ضد العنف) \* مع الآخرين.

باستخدام هذه المعادلة، نجد من ما نفهمه على أنه اللاعنّف. أولاً، إنه يُسقط أي مفهوم لللاعنف كشيء سلبي لأنه يشمل تأييده للنشاط في تعريفه، ويبدو أيضاً بعيداً عن الفهم الفردي لللاعنف. إن الراهب الذين يعيش خارج المجتمع ويقود حياة غير عنيفة يبدو مستبعد من هذا التعريف ولكن المعنى الدقيق لهذا التعريف لا يزال يعتمد على ما نفهمه على أنه العنف والتخويف الذي وضعته فكرة الآخرين.

لكي نحدد ما نشير إليه بالعنف، سنستخدم تعريف غالتونغ: "العنف موجود عندما يتأثر الإنسان بطريقة تجعل تحقيقهم الحالي لقدراتهم البدنية والعقلية دون التطور المحتمل".

ومن ثم، فإن العنف هو الذي سيحدث فرقاً بين التنمية المحتملة والتنمية الحالية، والفرق بين ما يمكن أن يؤدي إلى، وما هو المؤدي إلى، وما يمنع الحد من هذا الاختلاف. ثم يميز غالتونغ بين العنف المباشر الذي تقوم به جهة متعددة، والذي من شأنه أن يكون عنفاً مرثياً، والعنف الهيكلي، الذي من التعريف يقترب إلى حد

1. نيس، أرن (1974): غاندي والنزاع الجماعي. جامعة Universitetsforlaget. أوسلو. نيس يجمع فلسفة غاندي من اللاعنّف في سلسلة من الفرضيات والمعايير.

2. فينثاغين، س. 2015، نظرية العمل اللاعنفي. كيف تعمل المقاومة المدنية. مكتبة زيد. لندن. فينهاجن يتحدث فقط عن بدون عنف وضد العنف. وعلى الرغم من أن مجتمع التحليل والرؤية الجماعية لهما دور داعم، وبالتالي لم يذكر، فإننا نرى أن هذه الأفكار جديرة بالذكر في هذا المخطط.

بعيد مع الظلم الاجتماعي والهياكل التي تدعم هذا الظلم. وسيكون هذا الأخير نوعاً من العنف غير المرئي. فمعظم الاستجابات العنيفة المباشرة لها تطابقها في العنف الهيكلي والعكس صحيح.

كما تقدم غالتونغ العنف الثقافي الذي يترابط بين العنف الهيكلي والعنف المباشر مثل الجوانب الثقافية للمجتمع التي تضفي الشرعية على نوعي العنف (وتغذيها). وعلى الرغم من أن هذا التعريف يحد بالفعل من "بدون عنف" و "ضد العنف"، فإن تلك المفاهيم لا تزال مفتوحة للنقاش، ويعتمد ذلك أساساً على "البعد الثقافي". ما يمكن اعتباره في بعض السياقات والمجموعات "بدون عنف ومناهضة للعنف" قد لا يعتبر لاعنف من قبل جماعات أخرى. العديد من الأعمال اليومية في إسبانيا لا يمكن تصنيفها على أنها غير عنيفة في هذه المعادلة (التي تناسبها من دون عنف ولكن ليس ضد العنف) ولكن في فلسطين، أصبح شعار "الوجود هو مقاومة" على نطاق واسع والوجود اليومي، في كثير من الحالات، طريقة استباقية لمكافحة العنف. والعكس صحيح، فإن العمل ضد الملكية الخاصة لن تمثل أبداً لمعيار غاندي حسب تركيب نيس في حين أن التخريب هو واحد من التقنيات غير العنيفة التي جين شارب<sup>3</sup> تضمنه في طريقه الـ 198 من العمل غير العنيف (هذا النوع من العمل من شأنه أن يصلح ضد العنف ولكن وفقاً ل نيس، فإنه لن يصلح دون عنف). ونحن لا ننوي الوقوع في النسبية المطلقة (وهذا هو السبب في أننا نقدم إطاراً نظرياً للعنف كمرجع ومعادلة بسيطة من اللاعنف). نحن نعترض المشكلة بين تلك الحقيقة المطلقة، والمثالية التي نرغب في الوصول إليها، والحقيقة باعتبارها هيئة مبنية، ونحن نقدم اللاعنف كعملية بناء اجتماعي، والذي يتراوح من الحد الأدنى المشترك إلى الحد الأقصى المرغوب فيه. ويعتمد الحد الأدنى المشترك والحد الأقصى المرغوب فيه على حجم المجتمع (يفهم المجتمع سواء كان مجموعة صغيرة أو البشرية بأكمل) والقيم المشتركة بين ذلك المجتمع. وهذا الحد الأدنى المشترك ينطلق من المبادئ الأساسية المشتركة عالمياً<sup>4</sup> مثل القتل هو أقصى تعبير عن العنف (أفكار الحد الأدنى المشتركة التي يتفق عليها معظم الناس) لأسئلة أخرى حيث قد تكون هذه الحدود الدنيا أكثر وأسهل للوصول (على سبيل المثال عندما يكون مع الآخرين من تعريفاتنا مجموعة صغيرة أو مجتمع، قد يكون هناك أكثر الأفكار أو المبادئ وأقل الناس الذين يشاركونها). الحد الأقصى من شأنه أن يأخذنا إلى أقصى المبادئ المشتركة وأقصى عدد من الناس الذين يشاركونها (خيال غاندي حيث الآخرين هم من الجنس البشري). هذا التصور اللاعنفي من وجهة نظر أكثر سوسيولوجية وليس كثيراً من وجهة نظر المبادئ (ما سمّاه فينتاجن البناء الاجتماعي من اللاعنف<sup>5</sup>) اللاعنف باعتباره الطريقة الأكثر طبيعية لمعالجة هذه الأسئلة حول المبادئ والممارسات، وبناء التماسك فيما بينها في الحوار مع الآخرين، مع مجتمعتنا ومع المجتمعات الأخرى. كما سنرى في الفصل حول النزاعات، البناء مع الآخرين من منطق اللقاء.

3. جين شارب يمثل اللاعنف العملي الذي يؤكد تقنيات / تكتيكات ويسند شرعيتها على النجاح. بل هو رؤية مفيدة لللاعنف. شارب، ج. 1973، أساليب العمل اللاعنفي - الجزء الثاني من: سياسة العمل اللاعنفي. بوسطن، ماساتشوستس: بوتر سارجنت.
4. غارسيا، فيليكس (2008): مقال عن العطف الإنساني. مكتبة جديدة. مدريد. وتحدد صاحبة البلاغ بعض المبادئ والقيم العالمية (التي اعتمدتها جميع الثقافات في جميع الأوقات)، ثم تنعكس على الأبعاد المختلفة للإنسان.
5. فينتاجن، إعادة تصور اللاعنف باستخدام العلوم الاجتماعية، وتقديمه باعتباره البناء الاجتماعي وإنشاء مراسلات بين سانيغراها ونظرية هابرماس من العمل التواصلي.

## التناقض فيما يتعلق بالآخر. التغيير مع.

"لا تمش أمامي فربما لا أستطيع اللحاق بك، ولا تمش خلفي فربما لا أستطيع القيادة، ولكن إمش بجانبك وكن صديقي" ألبير كامو.

تؤثر الطريقة التي نفهم بها الواقع على الطريقة التي نريد بها تحويله ومَن نريد تحويله، وخلال هذا الفصل نقدم هذه النظرية، نماشياً مع علم النفس الاجتماعي، حيث يحدد التفاعل مع الآخرين وسياقهم ما هو الواقع<sup>6</sup> في نظرية البناء الاجتماعي للواقع، الواقع هو المعرفة التي لدى الأشخاص (الناس) حول سلسلة من الظواهر الخارجية التي لا ترتبط بهؤلاء الأشخاص (البناء الاجتماعي للواقع). إذًا، من أجل تحليل كيفية إنتاج المعرفة، ونحن نستخدم فرضية فريزر<sup>7</sup> نبدأ من المفاهيم التي تتراكم فيها المعرفة من قبل عدد قليل من الأشخاص، وبدورهم ينقلون تلك المعرفة إلى البقية بطريقة أحادية الاتجاه حتى يتم الوصول إلى نهج تعلم قائم أكثر على الحوار، وحيث أن المعرفة ليست ملك عدد قليل من الأشخاص وإنما يمكن إنتاجها من خلال الحوار مع الآخرين<sup>8</sup>.

يحدد موقفنا رؤيتنا للآخر ودوره في تحديد واقعنا، وكيف نقدر ذلك الواقع من أجل تحويله. من وجهة نظر تمهيري أو التمهية، ليس كل المواضيع المشاركة في تعريف الواقع هي على نفس المستوى، وبالتالي، لا تملك نفس القدرة على تحويل الأشياء. هناك من يتلقون المعرفة وبالتالي يقيمون علاقة أكثر سلبية مع الواقع الذي لن يتغير أو سوف يتغير من قبل الآخرين وهناك آخرون الذين يتخذون القرارات والاتفاقات ويحددون ماهية الأشياء، والذين، من حيث التغيير، يعرفون ماذا وكيف يجب تغيير الأشياء. وسوف نسمي هذا "التغيير من أجل". من وجهة نظر حوارية حيث الواقع هو البناء الاجتماعي التي ينتج عن اجتماع الناس وحيث "أنا" و "الآخرين" هي الأطراف، من أجل تغيير الواقع يجب على الشخص أن يكون جزءاً منه، وينفذ التحول مع الآخرين. وسندعو هذا الموقف أو الاتجاه بـ "التغيير مع".

| نوع التغيير       | التغيير من أجل                                                    | التغيير مع                                                                                                                |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الاتجاه أو الموقف | نحن نعرف التغيير المطلوب، يمكننا أن نعمل لجعل الواقع أفضل للآخرين | إذا أردنا تغيير الواقع، فنحن بحاجة إلى أن نكون جزءاً من هذا الواقع وجزءاً من التغيير الذي نريده. ونحن نفعل ذلك مع الآخرين |

6. بيرجر بيتر و لوكمان توماس (1986): في البناء الاجتماعي للواقع. Amorrtu. بوينس آيرس.
7. فريزر، باولو (1975): تربية المقهورين. القرن الحادي والعشرين. مدريد. فريزر، باولو (2005) التربية الأمل. القرن الحادي والعشرين. المكسيك.
8. هابرماس، J. (1987). نظرية الفعل التواصلي. المجلدين الأول والثاني مدريد: برج الثور. أوبرت، A، السهم، A، غارسيا، C، السهم، R، و Racionero، S. (2008). حوارية التعلم في مجتمع المعلومات. برشلونة: افتتاحية هيباتيا. فينجر، إتيان (2001): مجتمعات الممارسة: التعلم والمعنى والهوية. Paidós IBERICA. برشلونة. فريزر، باولو (2005): علم أصول تدريس الأمل. القرن الحادي والعشرين. المكسيك.

ولكي يستمر أي نوع من التحول، يجب أن يستحوذ عليه الأشخاص المتأثرون بهذا التحول، وأن أفضل طريقة للقيام بذلك هي أن يكونوا جزءاً من التغيير، باعتبارهم أبطال التحول. هذا التغيير مع (الآخرين) هو بالتحديد ما تشير إليه معادلة اللاعنّف = (بدون عنف + ضد العنف) \* مع الآخرين. هذا هو نوع التغيير الذي يعطي معنى لللاعنف كبناء اجتماعي ويتيح لنا معالجة النزاع من منطق اللقاء الموجه نحو توافق الآراء.

هذا بسيط من الناحية النظرية ولكن من الناحية العملية: كيف نخلق صلة مع الآخرين؟ من وجهة نظر متعددة الأبعاد حول النزاع، رسم الحدود على الآخرين ليست مهمة بسيطة. يمكننا التفريق بين القريب والمختلف، الغريب والمتناقض؛ أولئك الذين يتشابهون في أبعاد معينة من النزاع قد يكونوا مختلفين أو حتى متناقضين في أبعاد أخرى. فالحركات الاجتماعية التي تناضل ضد الاضطهاد غالباً ما تتغير مع الموقف على الورق، ولكن يكون التنظيم الداخلي لها وتكون الطريقة التي تتفاعل بها مع الواقع غالباً أقرب إلى التغيير إذا رأوا الآخرين مختلفين أو غرباء. وتنفذ هذه المنظمات أيضاً التغيير 'ضد أو على الرغم' من خلال التعامل مع المتناقضات.

إذا كانت الحركة تعمل نظرياً وفق 'التغيير مع' ولكن بعد ذلك تمارس 'التغيير من أجل' نتيجة عدم معرفة كيفية البناء بمعية الآخرين أو بسبب نقص الموارد، يجب عليها أن تستمر في تحسين المهارات وزيادة الموارد. هذه مسألة التغلب على الانقسام بين المبادئ والممارسة. إن فهم اللاعنّف كبناء اجتماعي، كعملية، سيتيح لنا مواجهة هذا الانقسام دون أن نغرق في المبادئ التي ينبغي أن تُرشد ممارستنا.

تكمن الصعوبة وأكبر نقد لمنطق اللقاء (واللاعنف) في الطريقة التي يعالج بها النزاع في الأسئلة التالية: ماذا يحدث عندما يكون الآخرون معارضين ولا يظهرون أي استعداد للحوار؟ ماذا يحدث عندما لا نعترف بالآخرين أو لا نعتقد أن مواقفهم مقبولة؟ ويقر اللاعنّف بالآخر الذي يعتقد أن أي تحول في المستقبل يجب أن يشمل (الآخر). إن الإدارة غير العنيفة للنزاع لا تهدف إلى التحول من خلال إخفاء (إبادة) أحد الطرفين. ولذلك، يجب على جميع الأطراف أن تستمر في الوجود في حال تم التغلب على النزاع. الطريقة الأولى لمعالجة هذا الوضع هي محاولة تجريد المواقف المتعارضة من الطابع الشخصي من خلال الإشارة إلى محاربة الاضطهاد بدلاً من المضطهدين، والتعاطف بطريقة ما مع أولئك الذين يمارسون الاضطهاد كونهم ضحايا لنظام مولّد للاضطهاد. ومن الناحية العملية، فإن هذه المهمة ليست بسيطة على الرغم من أنها يجب أن تتخذ مبدأً توجيهياً. والطريقة الثانية هي التسليم بأنه من أجل التوصل إلى وضع ملائم للحوار واجتماع أطراف متساوية، يجب أن نوازن مواقف السلطة بين أطراف النزاع. وهذا بالضرورة يقتضي المواجهة حيث يجب على المضطهدين (الذين يعانون من العنف) أن يقوّضوا قوة المضطهدين (الذين يمارسون العنف). كثيراً ما تؤدي هذه الحالة الأكثر تكراراً وهذه المواجهة، التي تهدف إلى اللقاء، إلى التفاوض. وفي هذا المنظور من المواجهة قدمت رؤى اللاعنّف الأكثر واقعية أكبر مساهماتها من خلال تقديم نفسها كبديل للعنف. يظهر اللاعنّف كأداة فعالة في تفويض سلطة المضطهد من خلال حجب دعم الناس. وتعتبر قوة الناس محرّكاً

للتحول. قد وضعت مدرسة الفكر البراغماتيكي اللاعنّف كتجميع لتقنيات وتكتيكات تتبع منطقاً مماثلاً لتلك العسكرية من أجل تحقيق الأهداف. ترى فلسفة الساتياغراها هذه المواجهة بمثابة تصعيد غير عنيف ينجح من خلاله عدد متزايد من الناس ومزيج من الطرق اللاعنفية في الوصول إلى حالة التحول المرجوة. إن هذا الإقحام لعامة الناس، وأعطاط العمل الشاملة التي يمكن أن تتخذها مجموعة واسعة من التشكيلات الاجتماعية، والسمات التعليمية والتواصلية للعديد من ممارساتها، والتضامن الذي تثيره، وصعوبة تجربتها... فتحت المجال امام إضفاء الطابع الديمقراطي على الحركات الاجتماعية للتحول التي تيسر 'التغيير مع' بين مختلف وغريب على الأقل.

### ‘السلطة مع’ بدلاً من ‘السلطة على’

“القوة والعنف من الأضداد؛ حينما يحكم أحدهما بشكل مطلق فإن الآخر يغيب. يظهر العنف عندما تكون السلطة معرضة للخطر، ولكن تركه ليأخذ مجراه سينتهي بزوال السلطة.” حنة أرندت

“لا تشك أبداً في قدرة مجموعة صغيرة من المواطنين المفكرين الملتزمين بتغيير العالم. وفي الواقع، هذا هو الشيء الوحيد الذي طالما قام بالتغيير.” مارغريت ميد

من خلال فهم الطابع الديمقراطي لللاعنف، كعملية داخلية وخارجية، يمكننا أن نقرب من فكرة القوة في المواجهة بين المتناقضات ونميزها عن السلطة في منطق الهيمنة. إن فكرة السلطة تشير إلى المقدرة على القيام بفعل بأشياء وعلاقة التأثير غير المتماثل الموجود بين مختلف الجهات الفاعلة، والمقدرة على جعل الآخرين يقوموا بفعل أشياء. يتعايش كلا المفهومين مع بعضهما البعض ومن الضروري أن نبقى كليهما في الحسبان. عادةً ما تسير فكرة ‘السلطة على الآخرين’ (جعل الآخرين يفعلون) من الأعلى إلى الأسفل، في حين تسير فكرة القدرة على القيام بشيء، خاصة إذا فهمت على أنها القوة لعمل شيء ما مع الآخرين وليس للآخرين، من الأسفل إلى الأعلى. تبني الحركات غير العنيفة القوة من ‘القوة مع الآخرين’، إذ تدرك هذه الحركات أن القوة تكمن في الجماعة وفي الناس ومقدرتهم على التفاعل. من وجهة نظر التنظيم الداخلي، لا يجب قياس القوة كشيء نسبي: قوتك ضد قوتي، لدي قوة أكثر من ... بل يجب أن نفهم على أنها ما ينشأ عن القاعدة ويتجمع بتزايد: قوتك + قوتي = قوة التغيير.

وهذا المبدأ الديمقراطي نفسه المتمثل في اللاعنّف، من التغيير من الداخل، هو ما سمح لحركة المقاومة الفلسطينية غير العنيفة بمعالجة مسألة بناء فكر “من غير عنف” و“ضد العنف”. لا يعتبر مصطلح “اللاعنف” في فلسطين واسع الانتشار لأن أصله يكمن في الترجمة الإنجليزية لكلمة ‘أهيسا’ التي تم إفشائها من قبل

9. لوثر كينغ، يصف السلطة بأنها القدرة على الوصول إلى الهدف. القدرة التي يمكن إنشاؤها إذا كان يمكن الجمع بين مصالحنا المشتركة في مواردنا المقابلة للوصول إلى هدف مشترك. إذا كانت الفائدة في مواردنا غير متساوية، فإن هذا سيولد علاقة من تأثير غير متكافئ بسبب عدم المساواة في الفوائد (السلطة على).

غاندي. وعلى العكس من المقاومة المسلحة، فقد قاموا ببناء ما أسموه المقاومة الشعبية حيث تحمل كلمة "شعبية" فكرة 'التغيير مع'، أي فكرة أن لكل فرد القدرة على المشاركة في المقاومة. و لا يحدث هذا في المقاومة المسلحة حيث أن احتكار الأسلحة من قبل مجموعة صغيرة يمنع المشاركة الشعبية. وترى المقاومة الشعبية أن العمل المسلح أقل تشاركية من العمل غير العنيف. ومن ثم، فإن طريقتها في بناء نفسها من غير عنف وضد العنف كأنها "الشعبية ضد العنف".

## التغيير اليوم أو التغيير غذاءً، الوسائل والغايات، والمبادئ والممارسة.

"عندما لا تعيش حسب ما تفكر، سينتهي بك المطاف في التفكير كيف تعيش" غابرييل مارسيل

لقد ناقشنا أن مقاومة القمع هي سمة من سمات اللاعنّف ولكن من وجهة نظر متعددة الأبعاد حول النزاع الذي نحقق فيه أهدافاً جزئية، هذه المقاومة لا تكفي للتحويل (لا يمكننا الانتظار حتى 'ننتصر' قبل أن 'نتحول'). كانت الحركات الاجتماعية التي تمكنت من إدراج أفكار بديلة أكثر نجاحاً.

إلى جانب الأهداف العامة المحددة في مطالبهم، تقوم الحركات الاجتماعية وحملات الاحتجاج بتفعيل علاقات اجتماعية جديدة تقتضي من خلال الانتشار والاعتراف على تحول ثقافي وسياسي عميق. تتمثل المساهمات الرئيسية لهذه الديناميكية الجماعية (من ولأجل التغيير مع) في مقدرتها على أن تصبح جزءاً من الحياة اليومية، مما يقلل من الشعور بالتكلفة أو الجهد عند الانخراط، وتوليد المعرفة التي تربط الديناميكية المحلية والعالمية، وإعادة تأسيس الروابط الاجتماعية مع الجماعات المتأثرة، وبناء المهارات والقدرات لمواجهة التحديات الجديدة، وإقامة المسؤولية المجتمعية على المدى الطويل أو التقليل من الرفض تجاه القضايا المطروحة.

لا يمكن فهم اللاعنّف على أنه فقط مقاومة غير عنيفة. بل هو مجموع المقاومة والبناء.

اللاعنف = المقاومة غير العنيفة + البناء غير العنيف<sup>10</sup>

يجب أن يكون للحركات الاجتماعية أجندة مزدوجة، التوفيق بين الأهداف العظيمة والسعي لتحقيق أهدافها ببناء حقائق مختلفة (غير عنيفة) تتقرب التغيير الذي تريد أن تراه في العالم بحسب مقدرتها. وهذه الممارسات البديلة هي استراتيجيات جماعية تحل احتياجات وتسمح بالوصول إلى سلع وخدمات أو تطور أنماط حياة غير عنيفة. وعلى الرغم من أن هذه التجارب قد تكون جزئية وغير كاملة، فإنها تصبح أمثلة. فهي تستدرج وتسمح للسكان بالانضمام إلى عمليات التغيير بحيث يقومون في وقت واحد برسم نمط الحياة الذي يرغبون في الوصول إليه وإدانة المعتقدات المهيمنة.

10. يضيف فينجان هذه المعادلة للمخطط السابق "بدون عنف وضد العنف" في تمثيله لللاعنف كالبناى الاجتماعى.

## رفع الوعي لتغيير الواقع أو تغيير الواقع لرفع الوعي

”حتى تقوم بحفر حفرة و زراعة شجرة و سقيها بالماء وجعلها تبقى على قيد الحياة، فأنت لم تفعل شيئاً بعد، أنت فقط تتكلم“. وانغاري موتا ماثاي

يجب أن لا ننظر للبناء والمقاومة المتزامنين فقط كمبادئ وممارسة متناسقة، ووسائل وغايات. من وجهة نظر عملية، يَسْرِع وَيَرْسُخ هذا التزامن عمليات التحول ويزيد من شرعية الحركة. سيقبل الكثير من الناس على حركات ليس بسبب مبادئها وإنما بسبب ما تمارسه، وهذه الممارسة ستكون نقطة الإنطلاق التي ستغير هؤلاء الناس وتشاركهم مبادئ هذه الحركات. كان يعتقد تاريخياً أننا عادة ما نمر في عملية رفع الوعي جعلتنا نغير قيمنا ومعتقداتنا ومن ثم نغير سلوكنا. على الرغم من أن هذه الفكرة صحيحة جزئياً، فهي عقلانية جداً ويجب أن تأخذ في الاعتبار مساهمات علم النفس البيئي التي تنص على أننا غالباً ما نغير ممارستنا قبل تبريرها. العديد من السمات لسلوكنا ليست نتيجة قرارات واعية ومتعمدة. فهي تستجيب للتغيرات في العادات والإجراءات التي تصبح ثابتة في شخصيتنا والطريقة التي نراها بها العالم.

على الرغم من أنه قد يبدو من غير البديهي، فإن الممارسة البديلة ترفع الوعي نحو التغيير بقدر حملات التوعية أو العمليات التعليمية. يوجد هذا المنطق "البيئي" في العديد من أقوى حركات التحول في عصرنا (العمال بلا أرض 'MST'، وزاباتستا، أو منصة المتضررين من الرهن العقاري 'PAH' في اسبانيا) ولا نجده في معظم الحركات الاجتماعية الغربية. تتميز هذه الحركات بجينات المقاومة، ومعارضتها أكثر من أفعالها البناءة (خلق بديل). من وجهة نظر الفهم الاجتماعي للعنف بأن كل حركة اجتماعية في نفس السياق هي مجتمع صغير يمارس اللاعنف، لن يكون من الضروري بالنسبة لهم جميعاً تطوير جانبي المقاومة والبناء على حد سواء. وجود توازن بين المقاومة والبناء كوحدة واحدة كافٍ من أجل تحويل الواقع. ينبغي أن يكون هذا التوازن قائماً بطريقة مترابطة (بنفس الطريقة التي يوجد بها في ضمن نفس المجموعة). لا يمكن أن تكون مجتمعات ممارسة معزولة. يخلق ترابطها هذا مجتمعاً من مجتمعات ممارسة غير عنيفة (ضمن عملية تعظيم الحد الأدنى المشترك) أو شبكة من مجتمعات ممارسة غير عنيفة (حيث أن الوصلات، مثلاً، يمكن أن تكون أشخاص ينتمون إلى مجتمعين في وقت واحد. أحدهما قد يكون أكثر مقاومة والآخر أكثر بناءً ويقوم هذا الشخص بوصلهما مع بعض).

# الخلاصة

ينبغي أن تجري المناقشات داخل كل من هذه المجتمعات وحسب سياقاتها ونضالاتها الخاصة بها، وهناك ينبغي لها أن تبني ما لديها من ذخيرة من الإجراءات القائمة على مبادئها وقيمها. سوف نتحدث أفعالها عنها، وسوف تحدد نوع التحول الذي اختارته. واستناداً إلى تلك الحدود الدنيا المشتركة عملياً (المتقاطعة مع جميع المجتمعات تقريباً)<sup>11</sup>، سيتعين عليها أن تتعامل مع التناقضات التي ستظهر بين، من غير عنفٍ و'ضد للعنف'، وبين الاقتراح والمقاومة، وبين التغيير مع والتغيير من أجل (أو ضد)، وبين الوسائل والغايات والمبادئ والممارسة. إن فهم هذه التناقضات باعتبارها جزءاً طبيعياً من النضال من أجل تحويل المجتمع إلى سيناريوهات أكثر إنصافاً هو بالتحديد ما نعتبره القيمة الأساسية للعنف كبناء اجتماعي. وهذا ما سينشئ حوارات بين هذه الانقسامات: بين الناس في مجتمعاتنا وبين المجتمعات المختلفة التي تشكل كوكبة من النزاعات المترابطة-- وهي سمة من سمات اللاعنف. وبعبارة عن أن تتوضع هذه المجتمعات بسبب هذه التناقضات، تصبح جذور ينبت منها اللاعنف وتجعله أفضل طريقة لإختبار النزاع بمنطق يهدف نحو اللقاء. هذا الحوار الذي يولد من التناقضات هو أرض خصبة للتحول. وهذه ليست رؤية ساذجة للحوار. إن اللاعنف يولد وينشأ حول فكرة المقاومة والمواجهة، ولكن لا تسعيا للمقاومة والمواجهة - لا كوسائل ولا كغايات- للقضاء على المعارضة. فهو يزدهر على الشرعية الأخلاقية والعملية لهذا الخيار. ولا يعتبر اللاعنف رؤية "جزئية" للحوار حيث لا يوجد سوى محاورين. بل يفهم "الحوار" بطريقة متعددة الأبعاد، حيث أن أنا والآخرين والعالم مترابطين مع بعضنا البعض. يضع اللاعنف المستقبل الذي يتصوره للغد واليوم موضع التنفيذ. وبالتالي، يمكننا أن نحدد اللاعنف على أنه مزيج من الإجراءات التي تستهدف اللقاء الذي يسمح بالتفاعل الجدلي في حالة النزاع. وهذا هو النوع من التفاعل الذي يحدث فيه التحول (يبدأ من اليوم مع التركيز على الغد)، إذ أنّ اليوم هو المستقبل.

11. نعود إلى فكرة الحد الأدنى المشترك الذي وصفناه عند تعريف اللاعنف بأنه بدون عنف + ضد العنف. مثلا القتل يعتبر عنف عالمياً لجميع المجتمعات والعصور). نحن لا نناقش ما إذا كان هذا القتل مشروعاً أم لا.

# فهم المجموعة والمجتمع

المجموعة هي عدد من الأشخاص الذين لديهم هدف مشترك (يمكن أن يكون هذا الهدف أكثر أو أقل وضوحاً، أكثر أو أقل ظهوراً). نطلق على الطريقة التي تحاول بها المجموعة تحقيق أهدافها بـ "العملية". تمتلك المجموعات أيضاً درجة معينة من الهيكلية، وتعتبر الهيكليات أساسياً لجعل المجموعة أكثر ديمقراطية وكفاءة. ومع ذلك، يجب أن يكون لديهم مرونة الأداة الجماعية وليس ضيقها. تكمن الفكرة في أن المجموعات تتحرك في إطار نفس الفرضية "لا طغيان عدم وجود هياكل، ولا التماهي فيها".

المهمة الرئيسية للميسر هي "المساعدة على زيادة كفاءة المجموعة وتحسين العملية والهيكلية" (روجر شوارتز، في "الميسر الماهر"، ولكننا سوف نحسن هذا التعريف بإضافة جانبين هامين: ماذا الذي نتحد عنه عندما نعني "كفاءة"؟ وما هي الركائز الأخرى لفعالية وكفاءة المجموعة؟

## ما هي المجموعة الفعالة؟ المجموعات الذكية

من فهمنا للالعنف كبناء اجتماعي حيث أن دور الناس في تحول واقعهم شيء جوهري، الطريقة الأكثر متانة في التعامل مع عمليات التحول تلك هي البدء كمجموعات (داخلياً) بفعل الأشياء كما نريد أن تكون في المستقبل. يقودنا هذا إلى أنواع محددة من المنظمات والمجموعات، التي تصل إلى أقصى قدر من الكفاءة والفعالية عندما يتمكنون من العمل كمجموعات ذكية.

ليست المجموعة الذكية تلك التي شكلها أشخاص اذكاء، إذ أن هناك مجموعات مكونة من قبل اشخاص اذكاء ولكن بالنظر إليها كمجموعة فهي نوعاً ما رديئة.

عندما نناقش من أجل كل شيء أو لا شيء، وعندما يكون من الصعب الاتفاق على أي شيء، وعندما لا نكون مرتاحين في المجموعة ... قبل التفكير في عدم التزام الناس، وإنعدام أفعالهم، أو نواباهم السيئة، يجب علينا ان نفكر في السؤال: هل تعمل مجموعتي بشكل غير ذكي؟

تختلف المجموعة عن الناس، على الرغم من أنها تتشكل من قبلهم.

المجموعة الذكية هي التي تنجح أن تكون أكثر من إضافات الأشخاص الأعضاء فيها. أحياناً، هناك مجموعات أحياناً التي هي طرح حقيقي لقدرات الأشخاص المكونين لها.

يمكننا أن نعتبر أن مجموعة ما ذكية عندما:

- تدرك أهدافها بشكل جماعي وتدمج رفاهية الأفراد مع رفاهية المجموعة. ويفهم الناس فيها متعة العمل الجماعي ويشعرون بها.
- تخلق ذكاء جماعي مستمد من ذكاء أعضائها. وتستخدم مزايا التفكير الجماعي وتتغلب على المحدودية الفردية.
- تستفيد من تنوع أعضائها: القدرات، العقول، الحساسيات، العواطف ... بدلاً من اعتبارها إشكالات. لا تميز بل تفكر بالمعارضة والنزاع من أجل تحسين المقترحات والهيكلية.
- لا تفرض سبب وجود المجموعة، بشكل مجازي أو لا وجود له، فهو نتيجة بناء جماعي حقيقي.
- بنية المجموعة موجهة نحو المهمة والمعنى، بقرار وتخطيط من قبل نفس المجموعة. وتميل إلى بناء هيكلية أفقية تمكن الأفراد من المشاركة وأخذ القرارات والعمل والتعلم.
- تطرح الأدوات والموارد والمقترحات التي تسهل التعاون وتضاعف التفاعل بدلاً من أنظمة العمل التي تتداخل أو تتعارض أو تقسم الجهود الفردية.
- لا توجد أي مجموعة رديئة تماماً أو ذكية تماماً.

من المعقد تعمل المجموعة بطريقة ذكية. فهذا نظام متطور يتأثر بعدة عوامل، أي ليس فقط مجرد تحسين الهيكل أو العملية، بل علينا أن نفكر أيضاً في الأشخاص والأهداف.

## ركائز المجموعة الفعالة: الأهداف والأشخاص والعملية

إن الركائز الثلاث أعلاه مترابطة، ويجب على الميسر معرفتها جميعاً وما يتعلق بكل واحدة منها للمساعدة في زيادة كفاءة المجموعة. لا تستمر المجموعات أو لا تعمل بشكل جيد فقط من خلال "حسن النية". فهناك حاجة إلى مراعاة الأبعاد المختلفة للمجموعات.

### الأهداف

عادة ما تكون الأهداف الجزء الأكثر وضوحاً من المجموعة. يساعد الميسر المجموعة على بناء وتصميم الرؤية المشتركة والرسالة التي ستؤدي إلى ممارسة هذه الرؤية: الرؤية هي "المستقبل" والفكرة الرئيسية التي نشاركها جميعاً؛ والمهمة هي الطريقة العملية أو الطريق الذي نختار الوصول إليه، ومن ثم يمكننا أن نقدم مقترحات على أنها المستوى الأخير من التمكين كالطريقة التي ننظر من خلالها المجموعة في كيفية حل احتياجاتها. وسيكون للمجموعة مستويات مختلفة من الأهداف في كل فئة من هذه الفئات.

## العملية

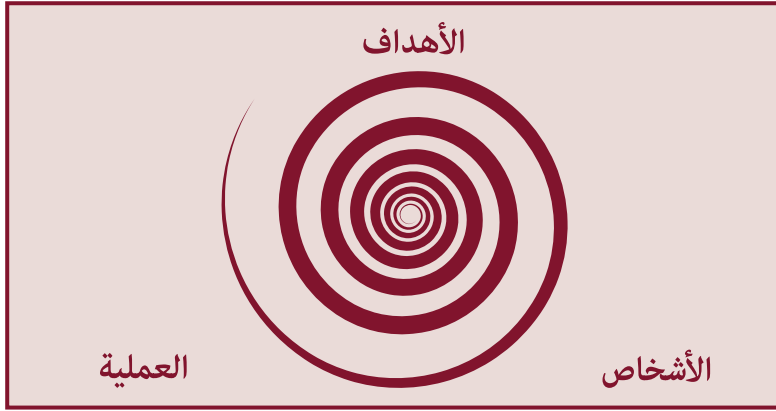
تحتاج كل فكرة أو هدف إلى عملية لكي تصبح حقيقة. وتحتاج المجموعة إلى الاهتمام بهذه العملية. قد لا تصلح المجموعات ليس بسبب الأشخاص أو عدم وضوح الأهداف، ولكن بسبب سوء العملية. تعني العملية ب:

- تصميم وإدارة المهام.
- التواصل بين الأعضاء والمجموعة (كما يتعلق بالتفاعلات بين أعضاء المجموعة)
- اتخاذ القرار
- التقييم والمتابعة
- إدارة العواطف والنزاعات

سينشئ التيسير منهجية من شأنها أن تحرص على المشاركة والشفافية والقوة المشتركة (السلطة مع، ولا سيما في صنع القرار). من أهم اللحظات في أي عملية مجموعة هي الاجتماعات، وسوف نولي اهتماماً خاصاً في هذا الدليل حول كيفية التعامل مع الاجتماعات.

## الأشخاص

إن الجنس البشري والمجموعات أمران معقدان. ومن المحتمل أن ينتمي شخص واحد إلى أكثر من جماعة أو مجموعة واحدة، كما ستؤثر تجاربهم في كل تلك المجموعات على بعضها البعض، بطريقة إيجابية أحياناً وبطريقة غير إيجابية أحياناً أخرى. تؤثر الأدوار المختلفة لكل شخص، أو عدد مختلف من الأشخاص الذين يتقاسمون نفس الدور، على الحياة. تعتبر المستويات المختلفة من العلاقات (الشخص مع الآخر، الشخص أو الآخر مع نفسه، الشخص أو الآخر مع المجموعة ضمن الكل) هي مصدر ثابت للنشاط في مجموعة. قد يضر تجاهل أو فرض هذه المستويات كل شيء: الأشخاص والعملية والأهداف. من رؤوس هرمنا الثلاثة، وهذا هو الذي ينطوي على مزيد من التعقيد. تسبب التجربة في المجموعات إصابات العديد من أعضائها. نهدف من خلال عملية التيسير إلى مساعدة المجموعات لتلبية جميع الاحتياجات والفروق الفردية والاستماع إلى جميع الأصوات. يلهما اهتمام الأشخاص للسعي لتحقيق التوازن بين المساحات الشخصية والجماعية، وتحديد واحترام الحدود الشخصية للأفراد. وتعتبر الطريقة التي نتواصل بها أداة جداً قيمة. فنحن ندافع عن ضرورة التواصل بشكل غير عنيف على أساس التعاطف (كيف نستمتع) والإصرار (كيف نعبر عن أنفسنا) في سبيل تغيير/تحويل النزاع.



نحاول في هذا الدليل التعامل مع بعض من أهم الجوانب المتعلقة بهذه الركائز الثلاث: الاحتياجات الشخصية أو الدوافع، الأدوار والقيادة، النزاعات، القرارات والاجتماعات.

#### المستويات التي يتم التعبير فيها عن المجموعة:

##### المرئي وغير المرئي

عندما نعمل مع مجموعة كيمسرين، نعلم أن المجموعة ليست مجرد الزجه المرئي منها أو ما نسميه "واقع الإجماع"، بل هي موجودة ويعبر عنها أيضاً في المستوى غير المرئي أو "واقع عدم الإجماع":

##### واقع الإجماع:

هو البنية الخارجية والمرئية لكل مجموعة. وهو الهوية الأساسية للمجموعة، التي تتعرف بها المجموعة على نفسها وتظهرها للعالم الخارجي. وله جانب رسمي، مرئي في المهام أو الأنشطة التي تقوم بها المجموعة لتحقيق أهدافها؛ ومرئي في القوانين واللوائح ومدونات قواعد السلوك، وما إلى ذلك، مما تُزود به المجموعة لتنظيم نفسها؛ ومرئي في المكان الذي تعمل فيه المجموعة، وفي العناصر الموجودة في تلك المساحة وطريقة توزيعها وعملها معاً. كما أن له جانباً غير رسمي يتجلى في الحياة اليومية، وفي بيئة العمل التي يتم إنشاؤها، وفي القيم والمواقف التي تصاحب السلوك المقبول فضلاً عن المحتويات والآراء الحوارية المقبولة.

##### واقع عدم الإجماع

هو مستوى آخر من الواقع الكامن وراء ما سبق. نستخدم كلمة الحلم كاستعارة لأن هذا البعد أقل وعياً وغير مرئي. وهو مأهول بالمشاعر والعواطف والمخاوف والتوقعات، وقوى جذب وتنافر مختلفة تميز المجال الديناميكي للأفعال هنا. لا تدرك المجموعة العديد من العناصر الموجودة في الواقع الثانوي، كما أنها ليست على علم بالضغط الذي يمارسه لكبح أو إنكار بعض هذه العناصر.

## مجالات رئيسية للمجموعة من أجل خلق مجتمع

إذا حددنا ثلاث ركائز لفعالية المجموعة، يمكننا أيضاً تحديد أربعة أبعاد أو مسافات مختلفة يجب أن تكون موجودة في مجموعة من أجل تحسين أدائها. هذه المساحات توجد فيها الركائز الثلاث وجميع جوانبها الأخرى: مساحة حيث يسود العقل (من منطق منتج)، ومساحة للمشاركة والاحتفال، ومساحة للخلق والتخيل، والمساحة العاطفية. ومن الشائع جداً أن نجد مجموعات تعطي أهمية مرئية فقط لمساحة واحدة أو اثنتين من المساحات الأربع عند تصميم هيكلها (عادة ما تكون المساحة المنتجة وأحياناً مساحة الخلق أو الاحتفال)، مع إبقاء المساحات الأخرى تحت منطقة غير مرئية (لا تتعامل معها بطريقة مفتوحة أو منظمة). يحدث هذا عادة أكثر مع المساحة العاطفية، خاصة في المجموعات ذات التوجه المُنصب على المهّمات. وقد يكون عكس ذلك: كما في المجموعات التي لا تزال مع بعضها البعض بعد فترة من الوقت فقط لأنهم أصدقاء، ونسوا المهمة والأهداف. كميسرين، نحن بحاجة إلى أخذ المساحات الأربع بعين الاعتبار، والمساعدة في تحقيق التوازن بين استخدام كل منها.

| التجمع/الاجتماع                                                                                                                                                                                                                                                                      | فضاء المتناسك                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| هو مساحة لصنع القرار حيث يسود العقل والحجة. في ثقافتنا التي تقدر هذا الجانب العقلي، هذه هي المساحة الوحيدة التي حققت الاعتراف اللازم الذي يسمح لها أن تكون موجودة في جميع المجموعات. فهي تمتاز بطريقة وجود (ذكية، استخدام جيد للكلمة، وما إلى ذلك) على حساب الصفات الإنسانية الأخرى. | هو المكان الذي نتشاركه من منطق غير منتج، وننتصل فيه قادمون من خلفيات مختلفة إلى العمل اليومي. وهو مكان للاحتفال والاعتراف بالنجاحات الجماعية. |
| الاستعلام، المساحة الإبداعية                                                                                                                                                                                                                                                         | المنتدى<br>أو مساحة للإدارة العاطفية.                                                                                                         |
| هي المساحة التي فيها نولد الأفكار ونستخلص الحكم المشتركة بشكل جماعي.                                                                                                                                                                                                                 | تؤكد على التعبير العاطفي واكتشاف القوى التي تعمل من خلال أفعالنا اللاوعية.                                                                    |

## الاحتياجات والدوافع الشخصية

لدى الناس، كجنس بشري، العديد من الحاجات التي هم بحاجة إلى تلبيتها. وككائنات اجتماعية، المجموعة هي المكان الأساسي لحل هذه الحاجات. ووفقاً لتصنيف ماكس نيف، فإن المشاركة هي إحدى هذه الحاجات الأساسية (المعيشة والحماية والمودة والتفاهم والمشاركة والترفيه والإبداع والهوية والحرية)، وغالباً ما يقتدي الدافع للمشاركة في المجموعات بالمحاولة لحل الحاجات الأخرى. قد يحاول الناس من خلال المشاركة في مجموعات حل بعض من الحاجات الأخرى. تعتمد صحة المجموعة والمشاركين فيها بشكل أساسي على الطريقة التي يتم بها حل دوافع المشاركة وكيفية جعلها متوافقة أو غير متوافقة مع بقية المجموعة وأهدافها.

هناك دوافع مرئية تماماً وهناك دوافع أو حاجات لا تزال مخفية أو حتى تم إنكارها.

تتيح معرفة طرق عمل دوافع الناس في المجموعات حصولهم على الرضا بشكل فردي وجماعي. يكمن الذكاء الجماعي في معرفة هذه الدوافع وإدماجها في حياة المجموعة، وليس إخفاء أو إنكار وجودها.

يمكن تجميع دوافع المجموعة بعدة طرق. سوف نتخذ تصنيف ماكس نيف للحاجات بإضافة بعض الدوافع المحددة التي عرفها مؤلفو المجموعات الذكية:

| الموقف                    | بعض الأفكار لإدارتها                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الأهمية الاجتماعية        | الانسان من الكائنات الاجتماعية ويرغب كل إنسان في أن يكون مهم ويظهر وجوده اجتماعياً وإن كان في بعض الأحيان بطريقة سلبية على حساب أهداف المجموعة، من خلال المقاطعة واتخاذ مواقف متعجرفة، وما إلى ذلك.                                                                     |
| القوة (السلطة)            | تتبع من الحاجة للسيطرة على ما يحيط بنا. القوة باعتبارها نفوذاً على الآخرين هي مستوى أكثر تعقيداً من السيطرة على الواقع. ويمكن أن تكون القوة أحادية الاتجاه ومستمدة من الهيكلية (الهيكلية الهرمية) أو متعددة الاتجاهات مع إمكانات أكبر لتقاسم السلطة (الهيكلية الأفقية). |
| المنفعة                   | تنظيم مهام محددة وواضحة.<br>كن حذراً بحيث يمكن لكل شخص أن يساهم بشيء مفيد وأن يتم الاعتراف بهذه الفائدة.                                                                                                                                                                |
| المعنى والإيمان بالمجموعة | الإيمان بأن المجموعة هي جزء من المعنى يهيئ بشكل إيجابي صحتها. إذا كان المعنى يؤثر في أعضاء المجموعة، تنصهر العديد من الدوافع الفردية في الدوافع الجماعية.                                                                                                               |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| <p>تقدير أن الاحتراس والهدوء يجلب الحذر والسلامة.</p> <p>العناية بشكل ولحظات التقييم.</p> <p>توليد مساحات من الثقة.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <p>يحاول تقليل المجازفة وتجنب المخاطر والدفاع عن نفسه من أجل عدم فقدان المواقف.</p> <p>يحدث ذلك ضمن منطق معترض على الأهمية الاجتماعية والابتكار أو التغيير. وينطوي ذلك على خطر الروتين ويمكن أن يجعل وجود المجموعة غير ممكن (لا يتم اعتماد أية مهام أو التزامات، أو تبني مواقف دفاعية وعدوانية).</p> | <p><b>الحماية: الأمن</b></p>         |
| <p>تواجه المجموعات التي تُشمل فكرة التعلم كتجربة إيجابية المواقف الجديدة بشكل أفضل، وتنظر إلى الصعوبات كتحديات، والتغيرات كفرص للتعلم.</p> <p>يعزز التعلم الجماعي إدراكاً أقل حصرية للأهمية الاجتماعية.</p> <p>نتعلم في المجموعة وتتعلم المجموعة من خلال التفاعل والخبرات والمهام المشتركة.</p>                                                                                                                                                  | <p>يبحث الناس طبيعياً عن المعرفة وهذا يُنتج الرفاه والمتعة. وهذه عملية مركزية في الذكاء.</p> <p>التعلم هو شيء اجتماعي.</p>                                                                                                                                                                           | <p><b>الفهم: التعلم والمعرفة</b></p> |
| <p>موازنة توجه المجموعة نحو المهمة مع المساحات المخصصة للرعاية الجماعية (يمكنك في بعض الأحيان بدء الاجتماع بـ"جولة عاطفية" قصيرة تقول فيها كيف نشعر في ذلك اليوم، حتى لو كان الآخرين يدركون ذلك).</p> <p>خلق جو من الاهتمام وليس فقط مساحات للرعاية (بحيث يدرك الناس كيف يشعر الآخرون ويأخذوا ذلك بعين الاعتبار). من المهم جداً تحقيق التوازن بين هذه الأشياء والمهمة. فريق العمل ليس مجموعة علاج. يرتبط الترفيه والأمان بقوة مع هذا الدافع.</p> | <p>نحن كائنات اجتماعية وعادة ما نحتاج إلى معرفة أن شخصاً ما سوف يعتني بنا وغالباً ما نحتاج لرعاية شخص ما. معرفة أننا على صلة بالآخرين سيجعلنا نشعر بمزيد من التحفيز للقيام بالأشياء و الأعمال.</p>                                                                                                   | <p><b>التعاطف:</b></p>               |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| <p>يتم استخدامه لتسليط الضوء على الأوضاع، ولتشكيل المجموعة، وللخروج من المواقف الصعبة، وللمحد من الدفاعات أو لتحمل الفشل.</p> <p>إذا كنت تضحك مع الآخرين فانت قادراً على القيام بمزيد من الأشياء معهم.</p> <p>المسألة ليست متعلقة بإغواء الفكاهة، وإنما بإعطاء المساحة والشرعية للمناسبات والمواقف التي تسمح بذلك أو حتى تتطلبه.</p> | <p>هي تجربة عاطفية وفكرية رئيسية ومهمة في حياة المجموعات.</p> <p>الناشط إذا كان حزيناً هو ناشطاً حزيناً.</p>                                                                                                                                                                       | <p><b>الترفيه: الفكاهة</b></p>                              |
| <p>يعني وجودنا في مجموعة محاولة حل النقاش بين الاختلافات والتشابه مع الآخرين.</p> <p>الاستفادة من الفرص التي يمنحها الفرق بين كل عضو في المجموعة (على سبيل المثال، القدرات المختلفة)</p> <p>توفير مساحات للاتفاق.</p>                                                                                                                | <p>لدينا حاجة إلى الاعتراف بأنفسنا ككائنات فردية وفريدة من نوعها، ونفعل ذلك من خلال الاختلاف مع الآخرين أكثر من التشابه (على الرغم من أن رؤية الذات كالآخرين هو أيضا دافع). هذا هو الدافع الذي يتحرك بين الاتجاه الذي يعكسنا كمختلفين والاتجاه الذي تحاول ان يخلق تجانس بيننا.</p> | <p><b>الهوية الشخصية والشعور بالانتماء إلى المجموعة</b></p> |
| <p>الإبداع الجماعي هو التركيب المثالي بالنظر إلى أنه يرضي دافع الإبداع الفردي في نفس الوقت الذي فيه يثري المجموعة على هذا النحو.</p>                                                                                                                                                                                                 | <p>يشعر الناس بالمتعة عندما يبدعوا ويساهموا بشيء ما</p>                                                                                                                                                                                                                            | <p><b>الإبداع والمبادرة</b></p>                             |
| <p>تسمح مرونة الهيكلية التي للمستويات المختلفة من المشاركة و الانهماك.</p> <p>اتباع فلسفة المساومة بدلاً من فلسفة الإجبار (القيام بفعل عمل أو شيء لأنني أشعر بأنني أساوم ضمن المجموعة يختلف جداً عن القيام بشيء لأنني أُجبرت عليه من قبل المجموعة).</p>                                                                              | <p>حرية الانتخاب، واختيار ما نريد، وقول ما نحتاج، مع موازنة ذلك مع احترام الآخرين.</p>                                                                                                                                                                                             | <p><b>الحرية</b></p>                                        |

## التفاعلات داخل المجموعات

التفاعل هو جوهر مجموعة. ويشكل الوحدة السلوكية الأساسية للمجموعة. تصبح المجموعة من خلال التفاعل أكثر من مجرد إضافة أجزاء.

يكمن التعرف على المجموعة في البحث في سلوكها وعلى أشكال التفاعل المهيمنة.

نستطيع عادةً أن نلاحظ عدة أنواع من التفاعلات في مجموعة ما. يكمن الفرق بين بعض المجموعات وغيرها في التردد النسبي لكل من هذه التفاعلات، والتي عادة ما تكون مختلطة وليست في حالة نقية.

وفي جدول التفاعلات، نُشمل تصنيفاً محتملاً للتفاعلات وتعريفها وكيفية حدوثها وكيفية التعامل معها من وجهة نظر المجموعات الذكية (ينبغي من هذا الجدول تحسين وتفضيل التفاعلات المجملّة والمتضاعفة).

| نوع التفاعل                                                                              | التوضيح                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | توصيات للتعامل معه                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>خاوي ويحقق الحد الأدنى</b><br>عندما يكون هناك شخصين لا يتسببان بأي رد فعل في الآخرين. | مستمد من عدم المشاركة بسبب الخوف (اللوم، والانتقام، وعلامات الغضب) أو الجفاء. ومستمد أيضا من النظر بصورة منهجية في أن المساهمات المقدمة لا تؤخذ في الاعتبار ولا جدوى منها.                                                                                                                                                     | إنشاء بيئة من الثقة:<br>تقدير جميع المساهمات والمشاركات.<br>منح مساحة لجميع أعضاء المجموعة للمساهمة (في لحظات مختلفة).<br>جعل قيادة "التعبان" واضحة (انظر فصل القيادات). |
| <b>حري</b><br>عندما يتم وضع الشريك في دور العدو أو المعتدي. الجميع يتحدث ولا أحد يستمع.  | يفسر الناس أن المصالح متضاربة، على الرغم من أنه ليس من الضروري وجودها. يرتبط ارتباطا وثيقا بدافع القوة. ملية بالأخطاء مثل التعميم أكثر من اللازم، العزلة الكاذبة، أو الاختيار السلبي.                                                                                                                                          | قم بتغيير الموضوع، خذ استراحة، قم بتغيير المهمة.<br>يجب التعامل مع هذا التفاعل بسياسة التواصل الوقائي (انقل المشاكل ولكن ليس دائما ضمن مجموعة كبيرة).                    |
| <b>معارضة ممنهجة</b><br>يقول شخص (أ)، ومباشرة يقول شخص آخر 'كلا ل (أ)'.                  | ترتبط ارتباطا وثيقا بالأهمية الاجتماعية. ما هو (أ)؟ اقتراح يتطلب جهداً ويحقق أهمية اجتماعية. ما ذا تعني 'كلا ل (أ)'؟ رأي سلبي بالنسبة ل (أ). يتطلب الكثير من الجهد وأيضاً يكتسب أهمية اجتماعية. و يكون "مربح" أكثر.                                                                                                            | وضح الأمور ووافق الشخص الذي يقوم بدور الإشارة إلى المشاكل التي تظهر والتي ترتبط بالتفاعل، في اللحظات التي يعلق عندها النقاش.                                             |
| <b>معارضة زائفة</b><br>يقول شخص (أ)، ومباشرة يقول شخص آخر 'كلا ل (أ)'.                   | يقول أحد الأشخاص (أ)، وعلى الفور يعدل الشخص الآخر الاقتراح تعديلا بسيطاً لينتج (أ) ثم يعارض هذا الشخص الثاني (أ)، وبالتالي لا ل (أ). هذه معارضة زائفة. على سبيل المثال، (أ): من المهم التحدث إلى حزب سياسي (مماثل) معين. الرد: كلا ل (أ): من الخطير جداً أن نتحدث إلى أي حزب سياسي، وخاصة تلك الأحزاب التي نتحدث إلى المعارضة. | وضح الأمور ووافق الشخص الذي يقوم بدور الإشارة إلى المشاكل التي تظهر والتي ترتبط بالتفاعل، في اللحظات التي يعلق عندها النقاش. عالج كل مشكلة بشكل مستقل عن الأخرى.         |
| <b>إضافة</b><br>عندما تتبع الفكرة أو المساهمة بأخرى دون معارضة.                          | يمكن تفاعل الإضافة مراقبة المعالجة المتوازنة في المجموعة. تنتشر عدة أفكار دون أن تكون هناك معارضة ضد هذه الافكار.                                                                                                                                                                                                              | ساعد في حل أنواع مختلفة من المشاكل.<br>صفة للمرحلة الأولى من التفكير الإبداعي.                                                                                           |
| <b>مضاعفة</b><br>عندما تسبب المساهمات مساهمات أخرى تحسنها.                               | يعرض شخص معين فكرة تتسبب بظهور فكرة أخرى لشخص آخر، والتي لم تظهر دون وجود الفكرة الأولى. ويؤدي التفاعل المضاعف إلى أن تكون المجموعة أبعد من أنها مجموع الأفراد.                                                                                                                                                                | يكون هذا التفاعل أفضل في المجموعات الأفقية. فهو يتطلب الاستماع الذكي، والتفكير الافتراضي، والتضحية الزمنية للقيادة.                                                      |

## القيادة

### القائد والقوة

من الطبيعي ربط وظائف القيادة بالقوة، خاصة عندما لا يكون الدور القيادي محدداً وإنما من "خلف الكواليس"، وعندما لا يكون هناك هيكلية متفق عليها، نتحرك داخل منطق "استبداد عدم وجود هيكلية".<sup>12</sup>

ومع ذلك، عندما يعترف الناس بقيمة وقدرة الآخرين في لحظات معينة، على قضايا محددة، في مهام محددة، في المواهب والقدرات، في المهارات العاطفية (في أي شيء يعلمه الآخر)، ويعتبر الآخر كشخص يتعلم منه ويمكن أن يعلمنا كيفية النمو، حينها تكون لدينا علاقة اعتراف بالسلطة.

السلطة، على عكس القوة، تكون بين الناس نظراً لأن شخص ما يعترف بوجودها لديك، أو أنك تعترف بوجودها في الآخر. الشخص الذي لديه سلطة معترف بدون قوة، يمكن أن يساعد على النمو، وجعل الناس أكثر قدرة على الاختيار وأكثر حرية. وهي لا تفرض، على العكس من ذلك، معاييرها أو تتلاعب بها أو تُخضع أولئك الذين يعترفون بها.

نعود إلى الفكرة المتكررة بأن القوة ("القوة على" أشخاص آخرين، فرض، إخضاع، تلاعب، وممارسة أي نوع من العنف ...) ليست هي نفسها "القوة مع"، والتي تشير إلى القدرة على خلق تضامن حول تجميع قدرات ومعرفة لشيء ما.

من أجل أن تجعل الناس في مجموعة ومن سبق يشعرون بالراحة ومُلاحظون ومُعترف بهم ومُعنتى بهم، فمن المهم أن تتحرك السلطة وأن تكون الأدوار غير مُحككة وخارج الصورة النمطية، وأن نطبق قيادة أفقية، وأن نخلق بيئة من الثقة والقبول غير القسري، وأن يتمكن كل شخص من التعبير عن نفسه من فرديته و بالاهتمام بالعلاقة مع الآخرين.

### القائد أو القيادة؟

كانت هذه المصطلحات تصلح كمرادفات لفترة طويلة ونتج عن ذلك بعض اللبس. ويدل هذا على ثقافة عمودية عميقة الجذور. إذا اعتبرنا أن القائد والقيادة نفس الشيء، فنحن نضع القوة في مكان ثابت وفي شخص واحد. تجربنا الممارسة الأفقية على التمييز بين كلا المصطلحين.

لا ينفصل دور القيادة عن المجموعات، بعبارة أخرى، تحتاج جميع المجموعات إلى التعليمات للعمل، وذلك ببساطة لأنه من المستحيل على الجميع أن يتصرفوا في وقت واحد. بمجرد أن يتم حل دور القيادة من خلال

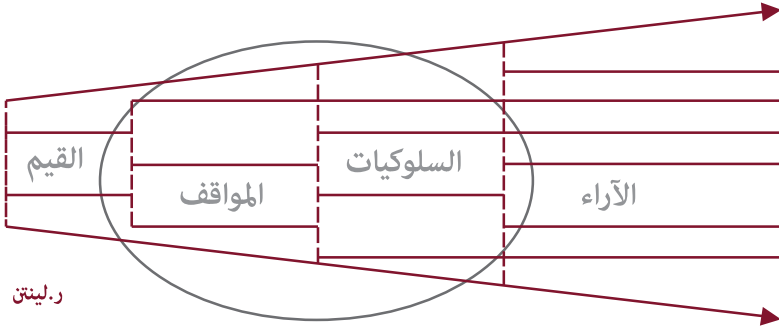
12. جو فورمان (1970): "الاستبداد في عدم وجود الهيكلية" [www.angelesalvarez.com/doc/latirania.doc](http://www.angelesalvarez.com/doc/latirania.doc)

القائد، فإنه سوف يقرر في معظم تعليمات العمل. مع ذلك، يمكن حل الدور القيادي بطرق أخرى مثل التناوب أو الفصائل أو هيئات الأعضاء أو الجمعية أو العادات أو البناء الجماعي.

السلوكيات القيادية هي تلك التي تنظم عمل المجموعات، وبالتالي، يمكن أن تكون متنوعة للغاية. وفيما يلي بعض من سلوكيات القيادة الأكثر ملاءمة للموضوع:

1. عقد اجتماعات.
2. تصميم محضر الاجتماع.
3. تشكيل المجموعة.
4. حل المشاكل.
5. طرح الإجراءات والمشاريع بنجاح.
6. تعديل هيكلية المجموعة.
7. اتخاذ القرارات.
8. تعيين المهام.
9. تقييم مقترحات الآخرين.
10. تحفيز الناس بأهداف المجموعة.
11. تعزيز ومعاينة سلوك الآخرين.
12. خلق ثقافة المجموعة.
13. نقض القرارات.
14. تمثيل المجموعة.

لذلك، تتطلب القيادة العديد من القدرات التي نادراً (أو من المستحيل) أن توجد في شخص واحد. وبالنظر إلى أن القائد يمكن أن يكون أي شخص يساهم في المجموعة ولديه القدرة والالتزام لتنفيذها بدعم من الآخرين، يمكن للجميع أن يكونوا قائداً في سياق معين.



تحاول القيادة الإيجابية الحصول على فوائد لبقية المجموعة، إما كإقتراحات، أو بالحصول على موارد، أو بالرافاهية العاطفية. إنها مهمة معقدة بالنظر إلى أن المجموعة تمنح جزءاً من القوة للأشخاص الذين يمارسونها وفقاً للمزايا الفردية والجماعية التي تجلبها.

وهناك حجة أخيرة تظهر الحاجة إلى القيادة المشتركة، وهي أن المجموعة لا تحتاج إلى نفس النوع من القيادة طوال الوقت. فمثلاً:

- المجموعة تعرف ولكن لا تريد. وبعبارة أخرى، هناك نقص في الدافع أو الثقة. يجب على القيادة هنا أن تزود المجموعة بالمشاركة والدعم والتعاون والتعزيز. نحن بحاجة قبل كل شيء إلى القدرات الاجتماعية العاطفية.
- المجموعة تريد ولكن لا تعرف. تفتقر المجموعة إلى القدرة والثقة في نفسها. وهنا يتعين على القيادة أن تعزز الرغبة الإيجابية في القيام ب وتوضيح وشرح وإعطاء تعليمات محددة. ترتبط هذه القدرات بالإقناع.
- المجموعة تعرف ويريد. هنا المجموعة قادرة ولديها استعداد جيد. ويكون دور القيادة هو التفويض وتوفير الحكم الذاتي والثقة والتوجيه والاقتراح وتعزيز الإنجازات. وترتبط جميعها بالتفويض.
- المجموعة لا تعرف ولا تريد. هناك نقص في الاحساس بالامان والدافع. يكون دور القائد التوجيه و الارشاد وإعطاء تعليمات واضحة ومحددة، وتعزيز الإنجازات الصغيرة. الإرشاد هو المفتاح.

### العوامل التي تزيد من القيادة

يميل أعضاء المجموعة للتأثر بعض الأشخاص أكثر من غيرهم. القدرة على التأثير على المجموعة هي بناء ديناميكي لأعضاء المجموعة.

تُظهر العوامل التي تزيد من القدرة على التأثير في المجموعة، بعيداً عن بناء الشخصية، العديد من الطرق للمشاركة في الدور القيادي. كل هذه العوامل تتفاعل مع بعضها البعض:

|                                          |                                                          |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| مصادقية                                  | قدرات محددة ومعرفة فيما يتعلق بالأهداف المركزية للمجموعة |
| الحكمة                                   | المقدرة على توليد المبادرات                              |
| العمل                                    | حضور وقدرات تواصلية                                      |
| القدرة على إقامة علاقات ذات تأثير إيجابي | الوضع التنظيمي                                           |
| الدعم من هيكليّة أعلى                    | المقدرة على حل المشاكل                                   |
| وقت وخبرة المجموعة                       | موقف متعلق بحل النزاعات                                  |

يمكن لمجموعة أن تجعل الجميع يشارك أكثر في القيادة، حتى أولئك الذين يفعلون ذلك كثيراً. زيادة القدرة القيادية لجميع الأعضاء أسهل من تحقيق المساواة بين التأثيرات المتبادلة بين الجميع.

هناك استراتيجية متكررة في العديد من المجموعات تستخدم لزيادة القيادة المشتركة، تتمثل في خفض نشاط الشخص ذي القيادة العليا. نادراً ما تكون هذه الاستراتيجية ناجحة إذ عادةً ما تتسبب في عدم تغطية المهام التي كان ينبغي هذا الشخص. وعلاوة على ذلك، فهي لا تغير إلى حد كبير مشاركة الآخرين. يكون القائد أكثر حكمةً عندما يقوي قيادة الآخرين، ويفتح المجال لهم ويساعد على خلق قيادة مشتركة، حتى لو أدى ذلك أيضاً إلى زيادة قيادته. القيادة ليست معادلة حصيلتها صفر، إذ يمكن للجميع زيادة مساهمته.

سوف نرى في الفصل التالي كيف أن التيسير هو دور داخل المجموعة مع نوع معين من القيادة (العديد من السلوكيات القيادية والعوامل التي تزيد من القيادة هي سلوكيات وعوامل ضرورية للتيسير الجيد).

## أدوار المجموعة

في مجموعتنا، يتم تطوير الأدوار الرسمية وغير الرسمية. وكلها عبارة عن مواقف يتم خلقها في المجموعة لكي تفي وظيفتها. وهي صفات أو أجزاء من مجال المجموعة التي تظهر وتعطينا المعلومات. فالأدوار عادة ما يشغلها الناس، ولكن الدور هو دائماً أكثر من شخص واحد (أي أنه يمكن أن يشغله عدة أشخاص في أوقات مختلفة) وكل شخص أكثر من دور (أحياناً نلعب دوراً في مجموعة ونعتقد أننا فقط قادرين على لعب هذا الدور، ولكن لدى الناس ثراء وتنوع داخلي يمكنهم من اتخاذ أدوار مختلفة في مجموعة أو في مجموعات مختلفة).

تتكون الأدوار من مجموعة من:

ناخذ بعين الاعتبار أن الأدوار لها مكوّنين. المكوّن العمودي، وهو عبارة عن قصة حياة كل شخص والنشئة الاجتماعية وثقافته وما إلى ذلك. وهذا هو السبب في أن الأشخاص غالباً ما يأخذون أدواراً معينة في مجموعات مختلفة هم جزء منها. ولكن هناك أيضاً مكوّن أفقي للأدوار، وهو المكون الذي يأتي من المجموعة نفسها ولعب الأدوار المعطى. هذا هو سبب أننا غالباً ما نجد أدواراً مختلفة جداً في مجموعات مختلفة.

هناك العديد من التصنيفات المختلفة للأدوار في المجموعة. هنا نقترح واحد من هذه التصنيفات (من قبل خوسيه لويس اسكوهوريهويلا، اولويسيس 2012):

| <b>أدوار الرعاية</b><br>(هذه الأدوار مهمة جداً لعمليات المجموعة، فهي تساعد على تجنب أي نوع من القمع أو العدوانية في المجموعة). | <b>الأدوار المنتجة</b>                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>المُيسِّر.</b> الاهتمام بسير عملية المجموعة.                                                                                | <b>المُبادِر.</b> يعرض المبادرات، ويقترح الأفكار ويحافظ عليها.                                                                  |
| <b>الوسيط.</b> الوساطة في النزاعات بين أعضاء المجموعة. أيضاً: المصلح، صانع السلام، المؤلِّم...                                 | <b>المُتَمَرِّد.</b> يقيم وينتقد وإذا لزم الأمر يعارض مقترحات المُبادِر.                                                        |
| <b>المُحفِّز.</b> يجلب الطاقة والتشجيع للمجموعة، ويقدر ويحتفل بالإنجازات والتدخلات.                                            | <b>التابع.</b> يقبل أفكار الآخرين ويضخم من قيمتها، ويقدم الدعم لواحد أو الآخر.                                                  |
| <b>المبدع.</b> يجلب أفكاراً إبداعية لحل مشاكل المجموعة وتقليل التوتر في حالة النزاع.                                           | <b>المُعْلِم.</b> يبحث عن ويوفر معلومات مفيدة للمجموعة.                                                                         |
|                                                                                                                                | <b>المبدع.</b> يجلب أفكاراً إبداعية لحل مشاكل المجموعة وتقليل التوتر في حالة النزاع.                                            |
|                                                                                                                                | <b>أدوار أخرى:</b> المنسق، والمنظم، وخبير الإجراءات، والشخص الذي يأخذ الملاحظات (الصور والفيديو وغيرها) ويسجل سير عمل المجموعة. |

## الميسر كدور رعاية

التيسير عبارة عن مجموعة من الأدوات والتقنيات والمهارات لضمان عمل جيد للمجموعة، سواء في تحقيق الأهداف والرؤية الجماعية، وفي خلق مناخ علاقات فيه ثقة واتصال سلس صادق ومتعاطف. الميسر هو دور صريح و واضح (أو ضمني) في المجموعات، يدعم جميع "الأصوات" ليتم سماعها وتقديرها. هناك وظائف مختلفة لدور الميسر:

|             |                                                                 |
|-------------|-----------------------------------------------------------------|
| • القيادة   | الالتزام بإنشاء المجموعة التي يؤد الأشخاص الإنتماء إليها.       |
| • الإنتاج   | التقدم المحرز في تحقيق أهداف المجموعة.                          |
| • التنظيمات | الوساطة في التبادلات بين الاطراف.                               |
| • الإيضاح   | إدارة الأوقات الصعبة، الوعي بما يحدث و اقتراح حلول للمضي قدماً. |

ويشمل ما يقوم به الميسر (حسب روزانا فون ساكن) أربع ركائز أساسية:

|                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| • يختار الميسر بعناية ويخطط العمليات والمنهجيات والتقنيات المناسبة للمجموعة في تصميمه، استناداً إلى ما يعرف من مرحلة تحديد النطاق.             |
| • يتفاعل الميسر بنشاط مع المشاركين ويُشغلهم خلال الجلسة مستخدماً العمليات المناسبة للمجموعة، ويتعين عليه تكييف وتغيير هذه العمليات حسب الحاجة. |
| • يتمحور عمل الميسر على العملية وعلى المجموعة، وعليه البقاء محايداً قدر الإمكان تجاه المحتوى والنتائج.                                         |
| • يساعد الميسر المجموعة على تحقيق النتائج المتفق عليها والمرجوة.                                                                               |

إنّ دور الميسر هو دور رعاية. و يركّز على رعاية العملية والأشخاص، لأنه غير مرتبط بالمحتويات التي تعمل بها المجموعة.

# نصائح للميسرين

| كيف يمكن للميسر رعاية الأشخاص (أعضاء المجموعة)؟                                                      |                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الحفاظ على مساحة آمنة وجديرة بالثقة                                                                  | مقاطعة الهجمات.<br>إضفاء الثقة على المجموعة.<br>الاعتراف وتصحيح أخطائنا.<br>عدم ترك المجموعة مهما حصل. |
| الوعي بكيفية التواصل:...                                                                             | الاستماع النشط والذكي، التعاطف، الفضول، اللغة غير اللفظية، والتعلم والانفتاح                           |
| كيف يمكن للميسر رعاية عملية المجموعة؟                                                                |                                                                                                        |
| المشاركة المتوازنة                                                                                   |                                                                                                        |
| إبلاء الاهتمام لنوع التفاعلات التي تحدث في المجموعة، في محاولة لتحقيق أقصى قدر من المضاعفة والإضافات |                                                                                                        |
| اشعر بمناخ المجموعة وتأطيره                                                                          |                                                                                                        |
| اقترح فرصة للاستراحة بين كل ساعة و نصف                                                               |                                                                                                        |
| استخدم حس الفكاهة لديك لخلق جو دافئ وممتع                                                            |                                                                                                        |
| صمم العملية واكتب جدول الاعمال للاجتماع بعناية                                                       |                                                                                                        |
| استخدم تكنيكات لإظهار الذكاء الجماعي                                                                 |                                                                                                        |

بعض من التقنيات الرئيسية التي يستخدمها الميسر:

- **التوليف:** تلخيص المحتوى وأو معالجة الأطلر وأو دمج جميع الأجزاء.
- **إعادة الصياغة:** إعادة ما تسمع بالكلمات الخاصة بك.
- **استخدام الأسئلة المفتوحة:** هي الأسئلة التي لا تسعى إلى إجابة مناسبة ب (نعم أو لا...) من المهم عدم تقييم الإجابات بتقييمات مختلفة (بعضها جيد، بعضها سيئ...)...
- **أسئلة تعمق:** استخدام الأسئلة التي تسمح للتعمق الى جذور في جانب ما تم التعبير عنه للتو.
- **التأطير:** جلب الوعي والانتباه للعملية، رؤية العملية، المواقف ...

المهارات الشخصية هي أيضا مهمة جدا لتصبح ميسراً جيداً ولتطوير المهام والوظائف الحالية. أهمها:

|                                                              |                                           |
|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| القدرة على التجرد من المحتوى                                 | اعترف وصحح أخطائك                         |
| الذكاء العاطفي (التعرف على عواطفك ومعرفة كيفية التعامل معها) | الايمان بالمجموعة                         |
| أن تكون شخصاً يرحب بالجميع                                   | المواقف الايجابية                         |
| ان تكون شخصاً صبوراً                                         | القدرة على التوليف و التأطير              |
| أن تكون شخصاً مرناً                                          | القدرة على فهم الجو الجماعي               |
| المقاومة البدنية                                             | القدرة على التعاطف مع رؤى أو أفكار مختلفة |
| القدرة على مواجهة النزاع                                     | القدرة على تجميع الأفكار                  |
| روح الفكاهة والدعابة                                         | القدرة على اعطاء تغذية راجعة غير عنيفة    |
| ان لديه مهارات الاتصال وتواصل جيدة                           | القدرة توليد التماسك داخل المجموعة        |
| لديه ذاكرة جيدة                                              |                                           |

# فهم النزاعات<sup>13</sup>

لا يمكننا فصل النزاع عن التنوع والحياة. حيث نجد التجانس لا يوجد نزاع وليس هناك توتر، ولكن لا توجد حركة ولا الحياة. إن التحدي الكبير الذي نواجهه، كبشر، هو الحفاظ على التنوع وتقديره - فهو أمر ضروري للحياة لكي تستمر على هذا الكوكب - حين نتعلم أن ندرك الوحدة الدفينة، نتمكن من أن نعيش اللقاء مع ما/من هو مختلف، ربما بتوتر وصعوبات، ولكن دون اللجوء إلى العنف أو العدوان أو التدمير (الذاتي).

في اللغة المتداولة، يعتبر مصطلحا "نزاع" و "مشكلة" قابلين للتبديل ولكن يجب علينا التفريق بينهما. المشكلة هي عبارة عن الحاجز أو الصعوبة التي يجب التغلب عليها من أجل الحصول على ما نريد. أما في النزاع فتصبح مصلحة الشخص هي حاجز بالنسبة للآخر. عند النظر إلى النزاع على أنه مشكلة مشتركة يجب على كلا الطرفين حلها، تزداد فرص إيجاد حل ما.

## منطق لمواجهة النزاعات

يمكننا تصنيف المنطق الذي نستخدمه لإدارة النزاع في ثلاث فئات كبيرة: الهيمنة، التفاوض والمواجهة.

**الهيمنة:** الهدف النهائي هو السيطرة وفرض رؤية أو مصلحة واحدة على الآخرين. بالأخذ بمنهج نظرية اللعبة، سينتهي المنطق في أفضل سيناريو مع حل فوز- خسارة (1-0)، وفي أسوأ سيناريو (وهو سيناريو متكرر) في حل الخسارة المطلقة (0-0). تسعى هذه المنطقيات إلى الاستسلام النهائي للآخرين باستخدام المنهجيات القسرية (بشكل أساسي). في نزاع بسيط بين صديقين حول الذهاب إلى السينما أو شرب وأكل شيء ما، حسب منطق السيطرة ينتهي بهما المطاف إلى الذهاب للسينما أو إلى المطعم ولكن بطريقة قسرية ("أنا الذي أملك المال، لذا أنا أقرر")، أو عدم فعل أي شيء ("طيب، ابق وحدك مع أموالك واحتفظ بها لنفسك").

**التفاوض:** يشمل هذه المنطق المناقشة بين الطرفين المتناظرين للتباحث عن اتفاق نهائي. يتأثر التفاوض بالعديد من العوامل ومواقف الأطراف المتجاورة ويكون حضور المناقشة أمراً حاسماً للتوصل إلى اتفاق نهائي. يمكن أن ينتهي الأمر في نهاية المطاف بطريقة مماثلة لمنطق السيطرة (0-0، 1-0). وذلك بسبب وجود موقف "العدو" وأي من الجانبين لا يقبل أي طرف أي تعديل أو أي موقف وسطي. وفي النهاية، يفوز أحدهما فقط ("اليوم نذهب إلى السينما، وسوف نرى ما يمكننا القيام به يوم آخر")، أو يتخلى كلا الطرفين عن التفاوض مع

13. تعليم جايا

[http://cv.uoc.edu/web/~mcooperacion/aulas/gaia\\_esp/Social/Facilitacion/ComprenderConflicto.html](http://cv.uoc.edu/web/~mcooperacion/aulas/gaia_esp/Social/Facilitacion/ComprenderConflicto.html)

ما يترتب على ذلك من الفشل (السينما والمطاعم مغلقة بالفعل). ولكن يمكن أيضاً التوصل إلى حلول قريبة من 0-1 لأن أحد الجانبين فقط هو أكثر مرونة ولا يفكر بالأمر كتقديم تنازلات أساسية أو لمجرد أنه يعتبر أن تجنب النزاع هو أكثر أهمية من الفوز.

إن المفاوضات التي تحصل على نتائج أفضل هي تلك التي تحول دون أن يبقى أي طرف عند درجة صفر، وتحاول تلبية مصالح واحتياجات كل طرف قدر الإمكان ("اليوم نذهب لتناول الطعام وشرب شيء ما، ولكن يمكننا شراء التذاكر للذهاب إلى السينما غداً، أو يمكننا البقاء في المنزل لمشاهدة فيلم وتناول شيء ما"). إحدى المشاكل في المفاوضات هي أن من السهل البقاء في موقف "العدو" وفي العديد من المناسبات يتضمن ذلك "الاستسلام لما لا تريد". ويمكن أن يتسبب ذلك في المستقبل في "خسائر" وترك "حسابات معلقة" ثم الاعتماد على جميع شروط الاتفاق (وأخيراً، لم يتمكنوا من الذهاب إلى السينما في اليوم التالي بسبب أمر طارئ، ويأتي النزاع أكثر شدة في المرة القادمة).

**منطق المواجهة** هو ذلك الذي يحاول تغيير رؤية النزاع إلى رؤية "مشكلة". ما كان مواجهة مصلحة يُنظر إليه الآن على أنه مشكلة تؤثر على كلا الطرفين، حيث نحاول العمل معاً من أجل إشباع حاجات ومصالح الطرفين. نهج فوز - فوز للطرفين ("دعونا نذهب إلى السينما الصيفية في الهواء الطلق، حيث يمكننا أن نأكل ونشرب في حين نشاهد الفيلم ويمكننا البقاء في المساحة المفتوحة للسينما بعد انتهاء الفيلم").

العنف كوسيلة لحل النزاع هو منطق سيطرة، وفي أفضل الحالات القريبة من التفاوض (عادة في المفاوضات غير المتوازنة)، في حين أن اللاعنف يقع بين المفاوضات (في أسوأ السيناريوهات) والمواجهة (في أفضل الحالات).

وينظر للاعنف على أنه بناء اجتماعي، كما تم عرضه في الفصل الأول، فإنه يسمح لنا بتجنب النهج الكلاسيكي لإدارة النزاع الذي يعالج كل بعد من أبعاد النزاع بطريقة منفصلة، ويقدم لنا نهجاً لتحويل النزاع قريب جداً من نهج التحول الاجتماعي، حيث يتم معالجة النزاع بكل أبعاده.

ومن الدروس الهامة في هذا النهج (النهج غير العنيف) هو تغيير موقفنا من تجنب النزاعات إلى نهج الاهتمام والانفتاح. ويعني هذا وضع وجهة النظر التي تتحدث عن "الفائزين والخاسرين" جانباً، واعتماد منظور جديد "كلنا فائزون". ومن المرجح أن تحدث حلول "فوز-فوز" في مجموعة ما عندما نتاح لجميع الأطراف المعنية فرصة للتعبير عن أصواتهم وسماعها وفهمها.

## أنواع النزاعات

تنشأ النزاعات بسبب واحد أو أكثر من العوامل التالية:

| المبادئ ووجهات النظر       | السلع و المواد ذات الأرباح |
|----------------------------|----------------------------|
| القوة                      | التواصل                    |
| عبء العمل، المهام والأعمال | الأمن                      |
| العلاقات                   | الحلول الوظيفية            |
|                            | نزاع ميتا                  |

**السلع والمواد ذات الربح:** يحارب الأطراف المختلفة في النزاع من أجل السلع والموارد والأرباح المالية. يبدأ النزاع عندما تكون السلع قليلة والتوزيع غير عادل. وعادة ما تكون نزاعات " + صفر " إذ ما يحصل عليه أحد الأطراف يأتي من ما يفقده الآخر.

**المبادئ و وجهات النظر:** تحركات جزء من المجموعة يثير تساؤلات حول مبادئ أو أخلاقيات الجزء الآخر. إذا كانت هذه المبادئ نسبية يمكن التفاوض عليها، ولكن إذا كانت مطلقة فإنها عادة تحدث هزة هامة وتشققات داخل المجموعة. فالنزاعات المتصلة بالمبادئ المطلقة والكرامة الأساسية لا يمكن عكسها عادة. تكمن المسألة هنا في أين يمكن وضع الحدود للمبادئ المطلقة. إذا كنا صارمين جداً فإن النزاعات ستزداد. وإذا كنا أكثر مرونة سيكون من الأسهل التعامل مع النزاع من حيث التوصل إلى حل تفاوضي. في بعض الأحيان، ما يُعتبر أنه أمر مطلق هو ليس في الواقع هكذا (على سبيل المثال، اعتبار الالتزام بالوقت المحدد كمبدأ أساسي للاحترام). وعندما يحدث ذلك، تصبح المجموعة غير قادرة على حل نزاعاتها. ويجب ألا نخطئ الكرامة بالصرامة، فغالباً ما تكون الأخيرة متحركة بالأولى. تجد المجموعات التي تعمل بطريقة جماعية طرقاً أفضل لمواجهة مشاكلها فيما يتعلق بالمبادئ.

**التواصل:** ترتبط معظم المشاكل داخل مجموعة بالتواصل، وتلك التي لا ترتبط بذلك عادة ما تصبح أكثر تعقيداً بسبب مشاكل في التواصل. وعلى الرغم من أن التواصل هو المفتاح في حل معظم النزاعات، فهو أيضاً أكثر الموارد هشاشة. تعاني قناة التواصل من التدخل أو التدهور بسرعة كبيرة. وحتى عندما يوافق طرفا النزاع على أن سبب المشكلة هو التواصل، غالباً ما يكون من الصعب تحمل تكلفة ومخاطر إعادة فتح قناة التواصل. "أعترف بأنني ارتكبت خطأ ولكن لن أسمح لأي شخص بأن يطلق علي كذا وكذا".

عندما يعتقد كلا الطرفين أنه من المفيد استخدام التواصل من أجل "التهذية"، يتدهور حال هذا المورد أكثر. معظم ما يسمى "تهذية" ليس سوى نوع من التواصل العدواني والأحمق. في بعض الأحيان، تأخذنا التهذية بعيداً عن السلبية والاستكانة إذ تتيح لنا تجميع نقاط قوتنا من أجل أن نقول شيئاً لا نقوله في ظل الظروف العادية. بشكل عام، لا تحررنا التهذية بل عادةً ما تُنتج توترات جديدة.

يمكن أن تكون المشاكل في التواصل ما يلي:

- بسبب عدم مشاركة القواعد أو الفئات في إنشاء النزاع. ينتج هذا سوء فهم كبير.
- بسبب عدم التواصل وقلة المعلومات بدافع الخوف أو الجهل.
- بسبب التواصل العدواني التي يثير مواقع دفاعية أو هجمات مضادة ولا يحل النزاع.

تتطلب الاستراتيجيات اللازمة لحل النزاع جهداً هائلاً في إجراء تواصل حازم وذي.

**القوة:** يصبح الميل المعتاد للأطراف والأنظمة والناس لزيادة منطقة نفوذهم نزاعاً عندما تشعر أطراف أخرى أنه يتعارض مع الحفاظ على أو زيادة مجالات نفوذهم. هناك طريقتان لزيادة القوة في أي نظام، أخذها من الآخر أو زيادة إجمالي قوة النظام. عندما يكون الهدف هو زيادة القوة المقارنة، يحدث النزاع دائماً لأن القوة المقارنة هي دائماً "+ صفر". من الناحية المقارنة، عندما يزيد أحد الطرفين قوته، يخسر الآخر.

إن نزاعات القوة ضرورية في تحديد الأساليب التي تتجنب زيادة أحد الأطراف قوته على حساب فقدان الآخرين لقوتهم. تواجه المجموعات الأفقية صعوبة أكبر في وضع القواعد التي ستسمح لها بالبقاء على هذا النحو، ولكن من ناحية أخرى تتاح لها فرص أكبر في التعامل مع مشاكل القوة كنمو للمجموعة بأكملها بدلاً من فقدان القوة للأغلبية.

بالإضافة لتمحور النزاعات حول القوة، فإنها قد تستمد أيضاً من القوة. هناك نزاعات عمودية ونزاعات أفقية. في النزاعات العمودية، هناك اختلاف واضح في القوة ويمكن حل النزاع عن طريق هزيمة الطرف الأضعف. في النزاعات الأفقية، تكمن المجازفة في تصاعدها لأنه على الرغم من عدم الفوز، لا يزال كلا الطرفين قادر على الإيذاء. عندما يتم حل النزاعات من خلال طريقة أفقية لتقسيم القوة تميل النتائج إلى أن تكون أكثر مرضية. وعندما تحل النزاعات من خلال تركيز أكبر للقوة، تكون النتائج أقل مرضية وغالباً ما تؤدي إلى نزاعات جديدة.

**الأمن:** يحدث نزاع أمني كلما كان هناك حركات أو توقعات من أحد الأطراف تعرّض أمن الآخرين للخطر أو تشعر تلك الأطراف بأن أمنهم مهدد. لا يريد أي من الأطراف أن يتأذى أو يظلم. "طالما أنهم لا يطلقوا النار علينا، فكل شيء على ما يرام". إن أحد أكثر الأسباب شيوعاً لحدوث النزاعات هو تهديد الأمن. التأكد من أن أفراد المجموعة لديهم مستوى معقول من الأمن يمكن أن يساعد في تجنب النزاع داخل المجموعة.

من ناحية أخرى، فإنه لا وجود للأمن المطلق وعادة ما تثير المحاولة غير المتناسقة لضمان الأمن المطلق عادة أسباباً جديدة للنزاع. يجب على المجموعات أن تحاول وضع استراتيجية أمنية كافية، ولكن يجب أن يكون لديها أيضاً استراتيجية تساعد على مواجهة ما يلزم من عدم اليقين الذي تنطوي عليه الحركة والحياة والابتكار.

**عبء العمل، المهام والعمل:** عادةً ما يسبب التوزيع غير المتكافئ وغير المنصف لعبء العمل النزاع. تعطي النزاعات المرتبطة بالتوزيع غير المتكافئ للعمل غالباً فرصة للمجموعات لخلق هياكل أكثر تعقيداً وأكثر عدالة. في العديد من المجموعات قد يكون من المفيد التأكد من توزيع المهام بشكل كاف مع السماح بمستوى معقول من التباين. من خلال القيام بذلك يمكننا تجنب تصاعد النزاع نحو مواقف "إذا لم تفعل ذلك، أنا أيضاً لن أفعل ذلك".

**الحلول الوظيفية:** إن الطرق المختلفة للقيام بالأمور، وحل المشاكل والشعور بأن بعض الطرق أفضل من غيرها هو مصدر آخر من مصادر النزاع المعتادة. عندما تكون الحلول المختلفة قادرة على تحقيق منفعة أو ضرر متفاوتين، فإن فرص النزاع تزداد. قد يؤدي فتح نشاط تجاري في وقت أبكر من العادة إلى تحسين الخدمة ولكن يجب على شخص ما أن يستيقظ في وقت مبكر.

عند العمل في مجموعات، يجب أن نأخذ بعين الاعتبار أنه قد يكون هناك عدة طرق للقيام بالأمور بشكل صحيح. إذا كان أحد الحلول أفضل (وفقاً لجزء من المجموعة)، لا يعني ذلك أن جميع الحلول الأخرى غير مفيدة. "يمكن لأولئك الذين يريدون أخذ نفايات الورق إلى سلة مهملات إعادة التدوير العامة فعل ذلك، ولكن يمكنكم الحصول على سلة إعادة تدوير خاصة بكم". فالمجموعات التي تسمح بدرجة معينة من التنوع وتقديرها، تعتبر أقل عرضة لمواجهة النزاع على المدى الطويل. بيد أن بعض الحلول قد تكون حرجة لأنها يمكن أن تعرض جوهر المجموعة أو بقاء جزء من المجموعة للخطر. في هذه الحالة، يجب على المجموعة أن تواجه النزاع كم مشكلة يجب حلها بشكل جماعي بمشاركة وشرعية واسعة.

**العلاقات؛** تعتبر الصعوبات في إقامة علاقات متبادلة، والاختلافات في التوقعات العاطفية، والاختلاف في الحساسية عند التعامل مع الآخرين أو الاعتراف بهم في المجموعة، والاختلاف في التقييمات الاجتماعية (تفضيل بعض الأعضاء على الآخرين) أسباب معتادة للنزاع.

العديد من المجموعات المحترفة تقول أنها تفصل بين ما هو "شخصي" و "مهني". وهذا الفصل ليس مستحيلاً فحسب؛ بل هو أيضاً غير مثير للاهتمام. ما يعنيه هذا الكلام هو أن العلاقات الشخصية قد تدهورت ولا يوجد شيء يمكننا القيام به حيال ذلك. يجب على المجموعات التعامل مع العلاقات الشخصية بذوق والذكاء إذا كانوا يريدون تجنبها كي لاتصبح مشكلة للمجموعة. لا يؤدي تجاهلهم لهذا الموضوع إلى النتيجة المرجوة عادةً. يحمل الأشخاص دوافعهم ومشاعرهم معهم في كل وقت، ويشعرون بأذى أو سعادة اعتماداً على ما يحدث في علاقاتهم الشخصية ضمن أمور أخرى.

فالعلاقات هي من أكثر الجوانب هشاشة في حالات النزاع وهي من أكبر الخسائر أيضاً. يكسر النزاع العلاقات وإمكانية حل النزاع الذي دمر هذه العلاقة.

## أدوات لتحليل النزاعات

### طريقة إيتنا (ETENA)

إيتنا هي الطريقة السهلة لتذكر خمس خطوات للتحليل والبدء في التعامل مع النزاعات من خلال الإجابة على خمسة أسئلة بسيطة. وضعنا الأسئلة هنا كما لو كنت تقوم بتحليل نزاع ما أنت جزء منه، ويمكن أن تستخدم هذه الأسئلة أيضاً في حال كنت تحلل نزاع داخل مجموعة. يمكن أيضاً أن تستخدم هذه الأداة للقيام بتحليل جماعي (بمشاركة كل المجموعة).

| الخطوات     | الاسئلة                                                                                            | الامثلة                                                                                     |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| الأدلة:     | ماذا أرى؟ ما هي الأدلة والأشياء الموضوعية التي أراها؟ حاول أن تأخذ آراء من الإجابة على هذا السؤال. | "لا ينظر إلي جاري أو لا يجيبني عندما أقول له مرحباً كل صباح."                               |
| الأفكار:    | ماذا أعتقد؟ تحقق هنا من أرائك، وما هو تفسيرك لما يحدث.                                             | "لا يتحدث معي لأنه غاضب مني ولا يحبني (وربما هناك أسباب محتملة أو تفسيرات أخرى)."           |
| العواطف:    | ماذا اشعر؟ ما هي المشاعر التي يحركها هذا النزاع في داخلي؟                                          | "يجعلني ذلك أشعر بالحزن والقليل من الغضب."                                                  |
| الاحتياجات: | ما الذي تحتاجه لحل هذا الوضع؟                                                                      | "أنا بحاجة إلى الشعور بالراحة مع جبراني وخلق بيئة جيدة ومبنية على الثقة."                   |
| الإجراءات:  | ما هي الإجراءات التي يجب اتخاذها لتغيير الوضع؟                                                     | "أستطيع أن أقرع بابه وأتكلّم معه، وأستطيع أن أدعوه لتناول الغداء أو أحضر له بعض الطعام ..." |

## الخارطة الفردية والجماعية والداخلية والخارجية للنزاعات

هناك أداة أخرى لرسم خريطة النزاعات من خلال دراسة البعد الداخلي والخارجي والفردية والجماعي لها.

| الخارجي                                                                                                                                                                                                                                                                                   | الداخلي                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| <b>السلوك</b><br>نزاع بين الأشخاص<br>الاختلافات كتهديدات<br>مهارات تواصل ضعيفة<br>ارتفاع الشرارة: غضب وتهيج                                                                                                                                                                               | <b>القصد أو النية</b><br>نزاع داخلي<br>شعور قوي بالذنب أو الاستياء من أنفسنا<br>يظهر قلق وخوف ومشاعر سلبية أخرى<br>عند استكشاف حدودنا.<br>القليل من الوضوح حول ما نقدره حقاً أو<br>ما نحتاج إليه                                                                                                  | <b>الفردية</b> |
| <b>أنظمة</b><br>نزاع هيكلي<br>عدم وجود رؤية مشتركة<br>اجتماعات مرهقة وغير منتجة ومثيرة<br>للإنقسام<br>نقص في المعلومات الهامة<br>تفسير مختلف للاتفاقيات اللفظية<br>لا يفترض وجود مسؤوليات<br>لا توجد معايير أو إجراءات لدخول أعضاء<br>جدد في المجموعة<br>لا توجد عملية للتعامل مع العواطف | <b>ثقافي</b><br>نزاع ثقافي<br>غلط تواصل يعكس العنف والعدوانية<br>للثقافة المهيمنة<br>استخدام غير واعي للتحيزات والصّور<br>النمطية والقيم الثقافية العنيفة الأخرى<br>تفكير ثنائي مصحوب بموقف تنافسي: "أنا<br>على حق، لم يكن لديك ذلك"<br>إساءة استخدام السلطة بسبب الاختلاف في<br>الأهمية/المنزلة. | <b>جماعي</b>   |

## مكونات النزاع

من الجيد معرفة أنواع النزاعات المختلفة، ومن المفيد أيضاً أن نعرف أن معظم النزاعات الصغيرة أو الكبيرة أو الشخصية أو الدولية تتبع نمطاً دقيقاً جداً يتميز بثلاثة عناصر أساسية.

ينشأ النزاع عندما نكتشف خلافاتنا ونعتبرها تهديداً لتلبية احتياجاتنا (أو ما نعتقد أنها احتياجاتنا). ويتغذى على استجابة عاطفية مبالغ فيها عادة، تصاحب تصورنا (قابليتنا للاشتعال)، ويستمر من خلال التوزيع غير المتساوي للقوة بين البشر. الفرق و قابلية الاشتعال والقوة هي العناصر الرئيسية الموجودة في كل نزاع.

|                            |                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| إدراك الاختلافات<br>كتهديد | ينشأ النزاع عندما نرى الاختلافات كتهديداً لما نقديره أكثر أو عندما نعتقد أن هذه الاختلافات ستمنعنا من تلبية احتياجاتنا الأساسية.                                                                |
| قابلية الاشتعال            | لدى بعض الأشخاص مهارة كبيرة في إشعال شرارة أثناء تفاعلهم مع الآخرين. والبعض الآخر يجعل الشرارة تنمو وتصبح حريق كبير. وأخيراً، لدى بعض الناس القدرة على السيطرة على عواطفهم وإطفاء هذه الشرارات. |
| سوء استخدام القوة          | إن التوزيع غير المتساوي للقوة بين الناس والطرق المختلفة التي نستخدم بها قوتنا يؤثر تأثيراً كبيراً على عدد و طبيعة النزاعات.                                                                     |

## تصعيد النزاعات

إن تعلم إدارة النزاع ينطوي على القدرة على تحديد المستويات المختلفة التي يتطور فيها النزاع قبل الانفجار (تصعيد النزاع)، وتعلم وقف التصعيد وإصلاح المجال العاطفي من خلال تعزيز الجوانب الإيجابية للعلاقة.

تظهر القائمة التالية مستويات مختلفة من تصعيد النزاعات، من الشعور الأول بالانزعاج حتى الأزمة النهائية التي يمكن أن تؤدي إلى تفكيك العلاقة. يتغير النزاع من مستوى إلى آخر، لأنه يغير أيضاً تصورنا وموقفنا وسلوكنا ومشاعرنا.

|              |                                                                                        |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| • عدم الراحة | شعور بديهي بأن هناك خطأ ما، تجاه شخص أو تجاه المجموعة                                  |
| • الوقائع    | شيء غير مهم يزعجنا، ونحاول نسيانه                                                      |
| • سوء الفهم  | ينتج عن سوء التواصل وعدم الوضوح في التوقعات                                            |
| • التوتر     | حالة دائمة ترافق تفاعلنا مع بعض الأشخاص، تتميز بوفرة من المواقف السلبية وإرادة للايذاء |
| • الأزمة     | عند تفريغ مشاعر مكبوتة، قد يحدث عنف                                                    |

## المواقف في النزاع

يبين الجدول التالي المواقف الأكثر شيوعاً تجاه النزاع. قد يظهر شخص معين مواقف مختلفة اعتماداً على الدور الذي يلعبه هذا الشخص في النزاع: سيختلف الموقف في نزاع مع الأم الشريك، الصديق، زميل العمل، أو شخص غريب. تم استخلاص الجدول من نموذج النزاع ثنائي الأبعاد الذي وضعه نيل كاتس، مع محورين رئيسيين: الاهتمام والعلاقات.

على سبيل المثال، يكون الشخص التنافسي أكثر توجهاً للدفاع عن مصالحه الخاصة بدلاً من الاهتمام بالعلاقة، في حين يعطي الشخص المتكيف يعطي الأولوية للعلاقة على حساب مصالحه الخاصة.



على الرغم من أنه من النظرة الأولى يبدو نموذج التعاون مرغوب أكثر بدون شك، إلا أنه لا ينبغي أن نعتبر أي منهما مثالي. يتوقف الموقف أو الاستراتيجية التي نعتمدها في النزاع على عوامل كثيرة تؤدي إلى رد فعلنا.

عملية التحول لنزاع ما ("إذا فزت أنا، فأنت تفوز" هيلينا كورنيليوس وشوشانا فير)

## رسم خريطة النزاع

الخطوة الأولى: قم بوصف الموضوع بشكل عام.

يتعلق الأمر بتحديد المسألة وتحديد المشكلة بشكل عام. اجمع المعلومات اللازمة.

الخطوة الثانية: سَمِّ الأشخاص المعنيين.

قد تكون هناك نزاعات يشارك فيها شخصان؛ ولكن في بعض الأحيان هناك عدد أكثر من الأشخاص وأحياناً مجموعات.

الخطوة الثالثة: ما هي احتياجات ومخاوف كل طرف.

| الخطوات التسع لتحويل النزاع                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| اخلق مناخ ملائم من الأمن والثقة                                                                                                                      |
| وضّح التصورات من خلال شرح سوء الفهم والكشف عن الاختلافات الإدراكية                                                                                   |
| ميّز بين المواقف والمصالح والاحتياجات                                                                                                                |
| المواقف والمصالح قابلة للتفاوض. الاحتياجات غير قابلة للتفاوض.                                                                                        |
| الصعوبة: في النزاعات الهيكلية، ليس من الممكن دائماً تلبية احتياجات جميع الأطراف. ومن الضروري تغيير هيكلية النزاع من أجل حله.                         |
| المشكلة: يجد الكثير من الناس صعوبة في إدراك احتياجاتهم الحقيقية.                                                                                     |
| تعلم كيفية إدارة عواطفنا والاستجابة التي نعطيها لمشاعر الآخرين.                                                                                      |
| شجع العناصر الضامة: استخدم "نحن" بدلاً من "أنت مقابل أنا". ضمّن فكرة "القوة لـ"، التي نشارك فيها جميعاً، بدلاً من "السلطة على"، التي تستبعد الآخرين. |
| تأمل من أجل المستقبل من خلال الاعتراف والتعلم من الماضي.                                                                                             |
| تعزيز لغة المسؤولية كبديل للشعور بالذنب: قم بتيسير عملية المصالحة.                                                                                   |
| حدد وطور ما هو عملي بشكل تدريجي.                                                                                                                     |
| إن أمكن، طور اتفاقات شفوية أو موثقة مقبولة من قبل جميع الأطراف المتأثرة                                                                              |

# نصائح لإدارة النزاع

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| عادة ما يكون لدينا في النزاعات شعور بأنه إذا فاز الآخر إذن سنخسر، ولكن من المهم أن نعرف أنه في النزاع الجماعي لدينا أيضا شعور من الاتكالية والنزاع أمر شائع. يمكننا أن نحاول استخدام معادلة فوز - فوز التي تساعدنا على فهم بأنه يمكننا العمل مع بعض أكثر من مرة لتحديد الاقتراح الذي يلي احتياجات جميع الأطراف. | منهج فوز - فوز                                                            |
| لا نرى فقط ما هو على المحك ولكن نرى كل ما هو موضع التنفيذ، انظر الى الجوانب غير المادية ... أحيانا يكون الحل من خلال خسارة كبيرة غير المادية.                                                                                                                                                                   | تحليل المواد والقضايا الشائكة                                             |
| ماذا سنخسر إذا لم نتمكن من إدارة النزاع؟ تشجع الإجابة على هذه الأسئلة عادة المرونة في المواقف                                                                                                                                                                                                                   | دراسة تكلفة عدم الاتفاق                                                   |
| أفكار مثل "يريدون الاستبداد كل شيء"، "يريدون دائما أن يتسببوا بالضرر"، "لن يفعلوا أي شيء" .. تزيد النزاعات بشكل سلبي ومتعمد .. الكشف عن هذه الأفكار وتغييرها يساعد على معالجة هذا النزاع.                                                                                                                       | تحديد مدركات النزاع                                                       |
| قد يكون أحيانا من المفيد فصل النزاعات "كل واحد على حدة"، لإبطاء العملية (يساعد التمثيل في حل النزاع في كثير من الحالات).                                                                                                                                                                                        | قم بالتمييز بين أصل النزاع والأضرار الجديدة المستمدة من ديناميكيات النزاع |
| في كثير من الأحيان نرى بأن النزاع مشكلة الآخر، و نعتقد أن لدى الآخر الحل أو عليه أخذ زمام المبادرة (مسؤولية الحل تقع على الآخر). مثير ما يمكن لكل طرف القيام به من جهته، أو ما هو مسؤوليتي.                                                                                                                     | حدد منطقة التحكم                                                          |

|                                                                                                                                                                                                                       |                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| 1. أجد الوقت المناسب (للتعبير)                                                                                                                                                                                        | قم بإجراء تواصل صارم/غير عنيف |
| 2. أنحقق من موقعي (انظر ماذا أريد ان أراعي وما أريد أن أقترحه، وكيف وضعي في هذه اللحظة للتواصل..)                                                                                                                     |                               |
| 3. المراقبة (البدء في التعبير عن ما تراه، دون حكم مسبق)                                                                                                                                                               |                               |
| 4. الشعور (التعبير عن مشاعرك، دون إجبار أو فرض)                                                                                                                                                                       |                               |
| 5. الحاجة (عبر عن ما تحتاجه دون طلب)                                                                                                                                                                                  |                               |
| للتركز على إيجاد حلول مشتركة بدلاً من إيذاء الآخر:                                                                                                                                                                    | تطبيق طريقة حل المشكلة        |
| 6. تحديد المشكلة بدقة.                                                                                                                                                                                                |                               |
| 7. جمع المعلومات ومحاولة معرفة وجهات نظر الاطراف المعنية.                                                                                                                                                             |                               |
| 8. إيجاد البدائل والحلول، بمشاركة الأطراف إن أمكن.                                                                                                                                                                    |                               |
| 9. تقييم البدائل مع المعايير                                                                                                                                                                                          |                               |
| 10. اختيار ما هو أكثر ملائمة                                                                                                                                                                                          |                               |
| 11. تطبيق وتقييم                                                                                                                                                                                                      | اتفق على بروتوكولات للنزاع    |
| ستساعد البروتوكولات على إيجاد إطار أمني مشترك.                                                                                                                                                                        |                               |
| في بعض من الأوقات يحظر النزاع مجال الرؤية، وتضيق وجهات نظر الأطراف. من المثير للاهتمام أحياناً توسيع هذا المنظور، أي توسيع المنظور ضمن سياق أوسع ... حتى تتمكن من فهم العلاقات الأكثر تعقيداً حيث يتم إدراج النزاعات. | قم بتوسيع المنظور             |

إذا كنت تستخدم تقنيات الوساطة من الضروري أخذ ما يلي بعين الاعتبار:

قم باختيار الشخص (الأشخاص) الذي يجب على الطرفين اعطاء الشرعية له.

ادعُ بشكل مستقل (ليس دائماً بالضرورة) الطرفين للتعبير عن وجهة نظرهما والحلول الممكنة ورؤية تكلفة عدم الاتفاق.

يطلب الوسطاء/الميسرين المعلومات ويحاولوا إيجاد أطراف الاجتماع.

قم بخلق حلول مشتركة

وحاول دائماً التعلم من النزاعات (ستساعدك في إدارة النزاعات في المستقبل)

# التواصل غير العنيف

يسعى التواصل غير العنيف، وهو عمل مارشال روزنبرغ، إلى تقديم عملية يمكن من خلالها البدء في تطوير المزيد من الوعي حول تأثير اللغة على إدراكنا. يدعونا التواصل غير العنيف إلى إيلاء اهتمام للغتنا لنكون على وعي بالعمليات الداخلية التي أُطلق العنان لها من خلال ذلك، وهي: عملية الحكم، والمقارنة، ونَسَب المسؤولية (الذنب)، وإدارة العقاب، والمطالبة وفرض إرادة واحدة على أخرى، بالإضافة إلى العمليات العاطفية وعمليات صنع القرار.

وصف مارشال روزنبرغ نوع المجتمع الذي يتم إنشاؤه من خلال لغتنا بـ "ثقافة الهيمنة"، الذي يحدد مفهوم "جيد مقابل سيء" كدعامة لهذه الهيمنة، مصحوبة بمفاهيم مثل "الثواب والعقاب والذنب والعار"

### اللغة وتطوير الهياكل المعرفية

في سياق التطور البشري، على المستوى العصبي، هناك مَعْلَمًا هاماً ينطوي على تغييرات جذرية في مجالات مثل الإدراك والاستجابات العاطفية والعلاقة. قبل اكتساب اللغة، الطفلة البشرية هي في المقام الأول كائن حسي، وهذا يعني أن قناتها الرئيسية للتفاعل مع العالم من حولها هو النظام الحسي الذي ينقل المدخلات من الخارج من خلال الجهاز العصبي إلى الداخل، حيث تتم معالجتها بطريقة فورية، دون وساطة المفاهيم. وبالتالي فإن الطفلة تعيش في حالة من التنشيط الحسي حيث يُنْظَر إلى جميع المحفزات في نفس الوقت بالمعنى الشامل وحيث تكون الردود أيضاً ذات طبيعة حسيّة ذات صلة مع الحاجات الفسيولوجية والعاطفية.

يحدث تغيير هام مع اكتساب اللغة: تُقدّم اللغة وسيلة أخرى لربط البيئة وتجاربها، وليس فقط من خلال التحفيز الحسي ولكن أيضاً من خلال المفاهيم التي تساعد على بدء تنظيم هذه التجارب وإعطاء معنى لها.

### اللغة باعتبارها نقل للقيم والمعتقدات والمعايير الاجتماعية

مع هذه المفاهيم تبدأ الطفلة في تَوْسُط تجاربها وتستطيع من خلال اللغة إبلاغ هذه التجارب لأشخاص آخرين. وهذا يمثل تفعيل جزء من الدماغ يسمى القشرة الجديدة، كما أنه يمثل بداية مرحلة جديدة في التطور البشري حيث تبدأ الطفلة بالمشاركة في بيئتها الاجتماعية والثقافية، واستيعاب المعايير والعادات والمعتقدات التي هي تنتقل عن طريق اللغة.

### اللغة كإطار للعمليات الإدراكية

ولذلك تشكل اللغة اللبنة الأساسية التي تبدأ بها العملية الإدراكية في التعبير عن نفسها، ليس فقط من خلال المفاهيم، بل من خلال تنظيم تلك المفاهيم، مما يؤدي إلى القدرة على خلق إدراكات/تصورات: الإطار المفاهيمي المنظم والذي يعطي معنى، الذي يحيط بالتجارب الحسية. تحدد إدراكاتنا/تصوراتنا طريقتنا في رؤية العالم، وبالتالي ردودنا وأفعلنا فيه. وهذا يعني أن هناك درجة كبيرة من "عدم الموضوعية" (الذاتية) في ما نشير إليه عادة باسم "الواقع" واللغة هي واحدة من العناصر التي تسهم في عدم الموضوعية هذه بطريقة غالباً ما تكون غير مُدْرَكَة.

## الخطوات الأربع في التواصل غير العنيف كونه عملية بناء وعي وتمايز

نسعى في التواصل غير العنيف إلى التفريق بين العمليات والمفاهيم التي يتم الخلط بينهما في لغتنا، من أجل إحداث تغيير نموذجي لا يعمل ضمن منطق "إمّا هذا أو ذاك"، "جيد أو سيء" ولكن بدلاً من ذلك يسعى ليشمل ويسلط التركيز على الاحتياجات الجوهرية وليس على الحكم الأخلاقي الخارجي.

### التمايزات الأربعة الرئيسية:

- **الملاحظة حيث تختلف عن الحكم، التفسير، المقارنة**  
ملاحظة: زوجي يأكل أسرع مني  
التفسير: زوجي عديم الاكتراث وغير محترم أثناء تناول الطعام
- **الحاجة حيث تختلف عن الاستراتيجية**  
الحاجة: أحتاج إلى بعض الراحة والنظام  
الاستراتيجية: أنا بحاجة أن تُنظف أنت المطبخ
- **الشعور حيث يختلف عن التقييم الخفي**  
الشعور: أنا قلق ومشوش  
تقييم خفي: أشعر بأنه تم الكذب عليّ
- **الطلب حيث يختلف عن اللّزوم**  
طلب: هل يناسبك إذا ذهبت لزيارة أجدادي في نهاية هذا الأسبوع؟  
اللّزوم: يجب علينا زيارة أجدادي في نهاية هذا الأسبوع.

### الدور الرئيسي للحاجات والاستراتيجيات

واحدة من المساهمات الرئيسية للتواصل غير العنيف هي تحديد الحاجات باعتبارها محفزات عالمية للفعل. نتحدث عن الحاجات في التواصل غير العنيف كونها "مظهر من مظاهر الحياة نفسها يسعى لتحقيق ذاته من خلال كل كائن حي". وهذا يجعلنا على اتصال مع فهم للحاجات يختلف كثيراً عن الفهم المعتاد، قائم على فكرة النقص والضعف. بدلاً من ذلك، حاجتنا هي مظهر من مظاهر طاقة الحياة التي توحد جميع الكائنات الحية وتدعونا، من خلال تلبية الحاجات، لإثراء الحياة. تعتبر جميع الحاجات متساوية في القيمة، ولكن ليست متساوية من حيث شدة اللّزوم، وهدفنا هو تحقيق أكبر قدر من الحاجات دون تعريض أي منها للخطر.

يمكن الإرتباك الرئيسي في لغتنا في أننا نتكلم عن الاستراتيجيات كما لو كانت حاجات، وهذا أحد العوامل الرئيسية التي تساهم في النزاع. استراتيجياتنا هي الأفعال التي اخترناها، بشكل أو بآخر، في محاولة لتلبية الحاجات، ولكن في حين أن الحاجات عالمية، تختلف الاستراتيجيات بشكل كبير وفقاً لعوامل كثيرة مثل البيئة الثقافية والاجتماعية، والموارد المتاحة، والصدمات النفسية، والعادات، ومستوى الوعي وما إلى ذلك. عندما يكون هناك نزاع فهو تقريباً دائماً على مستوى الاستراتيجيات، وليس الحاجات.

### دور وهدف العواطف

بنفس الطريقة التي نفهم بها الأحكام والتفسيرات على أنها "تعبير مأساوي عن الحاجات" (روزنبرغ)، يمكننا أن نرى كيف عواطفنا هي أيضاً "جرس تنبيه" فسيولوجي يهدف إلى تنبيهنا إلى حقيقة أنه يتم تلبية حاجتنا أم لا. وبهذه الطريقة يمكننا أن نعتبر العواطف مثل بوابة لتحديد الحاجات الأساسية التي تؤدي إليها.

إن العواطف في هذا السياق ليست شيئاً يُسيطر عليه أو يتم التحكم به، بل هي مصدراً قيماً للمعلومات التي تسمح لنا أن نصبح أكثر وعياً للحاجات الموجودة في حالة معينة.

## فهم الجهاز العصبي للإنسان لتيسير التفاعل البشري

### الدماغ الطرقي (اللمبي) والقشرة الجديدة

الجهاز العصبي البشري هو عبارة عن شبكة تضم العديد من الأعضاء وعدة ملايين من الاتصالات العصبية. الدماغ هو جزء كبير من هذه الشبكة وفهم بعض الملامح الرئيسية منه يمكن أن يساعدنا بشكل كبير في إدارة أنفسنا وعلاقاتنا.

## يتكون الدماغ البشري من ثلاثة أجزاء رئيسية

الدماغ السفلي (دماغ التكرار)، ومسؤول بشكل أساسي عن كل ما يتعلق بحسن سير العملية الحيوية للكائن الحي (التوازن، الدورة الدموية، والتنفس، والهضم إلخ).

الدماغ الطرفي (اللمبي)، ويسمى أيضا الدماغ الثديي أو العاطفي، ويُعنى أساساً ببقاء الكائن الحي على قيد الحياة في بيئته. نجد هنا العواطف الأساسية الخمس التي تنبها حول حالة علاقتنا ببيئتنا ومستوى السلامة فيها: الغضب والحزن والخوف والاشمئزاز والرضا. الدماغ الطرفي هو المُنقِّذ الأول للدعوة لتقييم جميع المحفزات الحسية، من خلال منطقة صغيرة تسمى اللوزة. تتلقى هذه المنطقة من الدماغ المحفزات الحسية وتُقيّم إذا كان مستوى سلامة الكائن الحي مقبول، وتنقل المعلومات إلى القشرة الجديدة لمزيد من التقييم ولاتخاذ القرارات. لا توجد في اللوزة الوظائف التالية: اللغة والمنطق والوعي الزمني والوعي والتعاطف، جميعها وظائف تقع في القشرة الجديدة.

القشرة الجديدة، أحدث جزء من الدماغ البشري في المصطلحات التطورية، وهي مقر العديد من القدرات البشرية المحددة مثل: اللغة والمنطق والحدس والوعي المكاني والزمني والتعاطف والتحليل والإبداع والخيال والوعي وما إلى ذلك. من خلال القيام بالوظائف بشكل تعاوني، بين الفصين الأيسر والأيمن تتكون سلسلة معقدة جداً من العمليات التي تجعل الكائن البشري فريد من نوعه في العالم الطبيعي.

## الجهاز العصبي في الشدة

عندما تَعَبَّر اللوزة أن مستوى الخطر والتهديد أمراً ملحاً جداً ولا وقت لتنتظر تدخل القشرة الجديدة، فإنها تنفصل عن القشرة مؤقتاً وتستلم زمام الأمور من خلال الجهاز العصبي اللاإرادي. يَضَع الجهاز العصبي اللاإرادي تحت تصرفها ردود ثلاثة أساسية: الكر أو الفر أو الجمود.

خلال هذه العملية، يتعطل الاتصال مع القشرة الجديدة وجميع وظائفها مؤقتاً، مما يجعل الردود سريعة ومتهورة وفي كثير من الأحيان خارجة عن سيطرة الوعي. وهذا الترتيب مفيد جداً للحالات التي تهدد الحياة، لكن لسوء الحظ على الرغم من ذلك فأن التقييمات التي تستنتجها اللوزة على مستوى الأمان لدينا يمكن أن تكون، وغالباً ما تكون، غير صحيحة بسبب عدم وجود منظور أكبر، وغياب المنطق والتعاطف إلخ. يشمل عمل اللوزة على وجه التحديد تجربة الصدمة، وتخزين المعلومات الحسية التي تتعلق بالحدث الصادم ومن ثم الاستجابة لمؤثرات مماثلة في اللحظة الراهنة كما لو كان الحدث الصادم متكرر على الرغم من أنه قد لا يكون كذلك. وهذا ما يفسر سبب " فقدان السيطرة على أنفسنا" أحياناً والرد بطرق نندم عليها في وقت لاحق.

القشرة الجديدة هي المكان الذي يمكن أن نشهد فيه أفكار مثل "الاحترام المتساوي لكل حياة بشرية" أو الشعور بالسمو، إذا فصلنا عنها سيكون من الصعب أو حتى من المستحيل جعل عمل دماغنا الطرقي يتصرف بطريقة غير عنيفة.

يمكن أن يتأثر إدراك السلامة بأشياء مثل المعتقدات والتفسيرات، وبالتالي فعمليات التفكير لدينا مهمة جداً فيما يتعلق بمدى تفعيل اللوزة أو عدمه. سيعتمد ذلك على الوضع ومستوى انعدام الأمن المتصور (يكون الانفصال أعلى في التهديدات الأعلى، وأقل في التهديدات الأقل). في النزاع، من المرجح جداً أن اللوزة عند الأشخاص ستكون في حالة من التنشيط لأنهم يرون أنفسهم في حالة خطر، وبعبارة أخرى يمكن أن نقول أن حاجات الشخص لم تُلب، وبالتالي قبل أن نتمكن من البدء في معالجة محتوى النزاع نحن بحاجة إلى إعادة الناس إلى منطقة من السلامة النسبية كي تهدئ اللوزة لديهم.

### الطرق المناسبة للتعامل مع الجهاز العصبي في الشدة، أي خلال النزاعات

نبيّن من خلال العديد من المشاريع البحثية أن واحدة من أكثر الطرق فعالية لتهديئة اللوزة هو الحصول على التعاطف. ويعني هذا على وجه التحديد وجود إنسان آخر معنا مهتم، وهادئ، وصريح ودافئ باتجاه تجربتنا. عند حدوث ذلك، نصبح أكثر عرضة لإدراك الآخر بأنه "المساعد" وبالتالي يقل شعورنا بالخطر. ونصبح قادرين على أن نكون على وعي بما نشعر وقادرين على تسمية تلك المشاعر، الأمر الذي أيضاً يعمل على تهدئة اللوزة لأنها ترى أن القشرة الجديدة الآن تشارك وتتعامل مع هذه المسألة التي هي في متناول اليد.

## التعاطف كنسيج للتفاعلات البشرية

### تعريف التعاطف

هناك العديد من الطرق التي يمكننا بها فهم كلمة تعاطف، في الواقع يمكننا القول أنها كلمة تحتوي على العديد من الأفكار والعمليات الأخرى.

التعاطف هو عملية تنطوي على العديد من الجوانب الرئيسية للإنسان: الجوانب الفسيولوجية والمعرفية والعاطفية التي كلها ترتبط ارتباطاً وثيقاً ومتشابكاً في ظهور التعاطف.

من وجهة نظر فسيولوجية نحن، ككل الثدييات، على استعداد وراثي "للتناغم" مع تجربة كائن حي آخر نرى أنها مشابهة لنا أو ذات صلة فينا. وهذا يساعدنا على تنبؤ سلوكهم، والتعاون إذا لزم الأمر وإنشاء اتصال.

من وجهة نظر عاطفية، فإن الاتصال مع تجربة آخر تحفّز الاستجابات العاطفية الخاصة بنا والتي يمكن أن تحفّز الرغبة في التصرف بطريقة مفيدة.

من وجهة نظر معرفية، فهمنا للحالة يمكن أن يساعدنا على ربط أفضل لما يعاني منه الشخص الآخر، وبالتالي وجود موارد أكثر للرد.

يمكننا أن نُلخّص بالقول أن التعاطف هو الاستعداد للدخول في تجربة شخص آخر بِنِيَّة فهمه من وجهة نظره، دون حكم، وبرغبة في تقديم الدعم والرعاية.

### هدف ودور التعاطف في حل النزاعات وعمليات صنع القرار

الهدف الأول من النهج التعاطفي في حالة نزاع ما هو الحد من تفعيل الدماغ الطرفي من أجل استعداد أفضل لإجراء مفاوضات بنّاءة.

عند تحقيق الهدف الأول بدرجة كافية، يتيح لنا التعاطف التواصل مع واقع الشخص الآخر، ليس من أجل الموافقة عليه أو تبريره أو حله، بل لتحديد الحاجات الكامنة وراء النزاع. وإذا كان بوسعنا أن نتجاوز بطريقة أو بأخرى الأفكار والمعتقدات التي يُعبّر عنها الناس واتصلنا بالحاجات الكامنة وراءها، يمكننا تجاوز "الاختلاف" والتواصل مع ما يوحّدنا، أي حاجتنا البشرية المشتركة. عندما نشارك في عملية حل النزاعات أو اتخاذ القرار، فإن بعض الجوانب الرئيسية هي:

- تحديد معتقدات الناس وتفسيراتهم وربطها بالحاجات الأساسية
- الإقرار ب واحترام معاناة الناس ومحتنهم
- تحديد وإعطاء قيمة للحاجات الكامنة وراء تفكير الناس وعواطفهم
- خلق استراتيجيات يمكن أن تلبى أكبر عدد من الحاجات دون تعريض أي منها للخطر

التعاطف هو عملية رئيسية تسمح لنا أن نفعل كل هذه الأشياء بطريقة فعّالة وبنّاءة، ومع ذلك، فإن العقبة الرئيسية أمام التعاطف هو فكرة أن شخص ما "خطأ" وبالتالي لا يستحق ذلك. تعتبر هذه مشكلة كبيرة في أي نزاع، عندما يكون شخص ما ممانع لرؤية تجربة الطرف الآخر لأنه يعتبرها خاطئة وغير شرعية وسيئة بشكل أساسي. وهذا يعني أننا لسنا على استعداد لرؤية ما وراء مستوى المعتقدات في حاجة الإنسان التي نحاول أن نتحقق، حتى لو كان ذلك بطريقة مكلفة للغاية ومبينة على معتقدات لا نود الإفصاح عنها. نحن لسنا بحاجة إلى الاتفاق مع معتقدات الناس ولكن من المفيد للغاية أن تكون لدينا للقدرة على أن نرى أن وجود تلك المعتقدات هو محاولة لتلبية حاجة وربما يمكننا أن نقدم بعض وجهات نظر جديدة لتوسيع تلك المعتقدات من منطلق احترام الحاجات، وليس احترام المعتقدات نفسها.

ويرتبط هذا الفهم للتعاطف مع نهج المواجهة من اللاعنّف كبناء اجتماعي من الفصل 1. ما يساعد الناس المشاركين في النزاع أن يكون لهم فكرة عن "الآخر" مختلفة عن تلك المتعلقة بمنطق السيطرة. عندما نتعامل مع الآخرين المشابهين لنا (نفس الأهداف، نفس الأسباب والأساليب) أو مختلفون عنا (أهداف مماثلة، ولكن لأسباب مختلفة) يكون وجود التعاطف أسهل. عندما يكون الآخرون "خصوصاً" (أهداف غير متوافقة و/ أو مضادة) يصبح التصرف بتعاطف أكثر صعوبة.

## فهم ما يقصد بـ "الاستخدام الوقائي للقوة"

كيفية الرد بطريقة غير عنيفة عندما لا تصلح هذه الأشياء: استخدام وقائي للقوة

إذا حاولنا أن نفعل كل ما سبق، وما زلنا لا نرى أية نتائج ايجابية، يمكننا أن نسأل أنفسنا بعض الأسئلة الأساسية:

- هل تمكّننا من تقليل مستوى التوتر؟
- هل حددنا حاجات جميع الأطراف المعنية، وهل أكدوا لنا أن فهمنا صحيح؟
- هل أوضحنا أننا ننوي تلبية حاجات الجميع بنفس الطريقة وبأفضل قدراتنا والموارد المتاحة لدينا؟

هذه أسئلة تأمل ذاتي مفيدة جداً، ومع ذلك، هناك أيضاً غيرها لكي تساعدنا على تأسيس إذا كان التفاوض ممكناً:

- هل لدينا إمكانية الوصول إلى جميع الأطراف المشاركة في النزاع؟
- هل جميع الأطراف ملتزمة بفكرة معاملة جميع الحاجات بقدر متساوٍ؟
- هل لدينا الوقت والموارد اللازمة لإجراء عملية التفاوض قبل حدوث عواقب خطيرة؟

إذا كانت الإجابة على الأسئلة الثلاثة الأخيرة هي "لا"، قد يستدعي الأمر "الاستخدام الوقائي للقوة"، ويعني ذلك التصرف بطريقة قد تشمل القوة ولكن ليس بطريقة عقابية، بل كوسيلة لحماية ما نتصور أنه في خطر دون محاولة إيذاء أي شخص دون داع. من أجل تحقيق هذا النوع من العمل، نحن بحاجة إلى أن تكون مفاهيمنا راسخة في النموذج الذي لا يرى الأشياء من حيث "صح/خطأ" و "عقاب/ثواب"، ولكن الذي يدرك بدلاً من ذلك أن جميع الأفعال هي محاولة لتلبية الحاجات حتى لو من خلال استراتيجيات مأساوية. لذلك نحن لا نعمل لمعاقبة الشعب "السيء"، ونحن نعمل لحماية أولئك الذين هم في خطر، بأفضل طريقة ممكنة. من أجل أن يكون ذلك ممكناً، هناك شروط مسبقة: إبقاء القشرة الجديدة لدينا متصلة وعدم تحديد الآخر بأنه "العدو" ولكن كفاعل ضمن استراتيجية مأساوية ربما تم بناؤها على معلومات غير دقيقة، والخوف، والألم، والصدمات النفسية والمعتقدات التي لا تتعامل مع جميع أشكال الحياة وجميع الحاجات بقدر متساو.

## ما هو الحد الفاصل بين التعاطف ومعاملة جميع الحاجات بقدرٍ متساوٍ؟

من المهم جداً أن نتذكر أن التعاطف لا يعني تبرير الأفعال التي تسبب المعاناة. على الرغم من قدرتي على فهم الظروف التي جعلت استراتيجية معينة ممكنة ويمكن تصورها، أنا لست مُلزم بتقبل هذه الاستراتيجية. ويعني هذا أن نتذكر أن جميع الحاجات متساوية، أي ليس فقط حاجات أولئك الذين نحاول التعاطف معهم، بل وحاجاتنا أيضاً. فعندما لا يتم تلبية حاجاتنا، لدينا نفس الحق كأَي شخص آخر للتعبير عن ذلك وطلب التفاوض. إذا كان التفاوض غير ممكن، لأن على سبيل المثال، الأطراف الأخرى لا تنظر إلى حاجاتنا بقدرٍ متساوٍ، وهناك حالة واضحة من اختلال التوازن في النفوذ (القوة)، عندها تقع علينا مسؤولية نحو تلبية حاجاتنا بأفضل طريقة ممكنة متاحة لنا. قد يعني هذا في أوقات معينة عدم القدرة على تلبية حاجات الآخرين بقدر ما نود لأننا لسنا في وضع يسمح لنا بفهمها أو تحقيقها بالشكل الذي يرغبونه منا.

نحاول حماية حاجاتنا في إطار النهج غير العنيف (الفصل 1) مع عدم اتباع منطق السيطرة (القضاء على أو إخضاع الآخر). وسوف نحمي حاجاتنا في حين "نفرض" شروط التفاوض المتعاطف (أو إجراء هذا التفاوض المواجهة مع أخذ المنطق بعين الاعتبار حتى لو كنا في بعض الأحيان قادرين فقط على حماية حاجاتنا). هذه هي الطريقة التي يجب أن تتبعها كل حركة غير عنيفة تقاوم من أجل التغيير الاجتماعي عندما لا يعترف "الآخرون" بحاجاتهم على قدرٍ متساوٍ. وهذا ما يوجه هذه الحركات في حالة المواجهة (الفصل 1) مع الآخر.

# ماذا نقرر وكيف نقرر؟

نحن نتخذ القرارات باستمرار. نتخذ قراراً عندما نختار خياراً واحداً من بين بدائل مختلفة. ونحن نتخذ مئات القرارات كل يوم دون ملاحظة ما نقوم به. لا ندرك في بعض الأحيان عملية اتخاذ القرار لأنها قرارات متكررة جداً، أو حالات التي لا نتوقف عندها لتحليل البدائل لأننا على معرفة أكيدة (نحن نقرر التوقف وعدم عبور الشارع عندما تكون هناك سيارات دون التفكير كل يوم أنه إذا استمرينا في ذلك سنقع في مشكلة). وأحياناً أخرى لا تكون عملية أخذ القرار واضحة، لأننا نعتبر أن القرار الذي يتعين اتخاذه لا يتطلب هدر الكثير من الطاقة. بالطبع، تختلف القرارات التي نأخذها عن بعضها البعض ولا تتسبب بنفس العواقب. يمكننا أن نحاول تحليل القرارات التي نتخذها كمجموعة وفقاً للموضوع الذي نقرره (ما الذي نقرره)، ووفقاً للطريقة التي نقررها (كيف نقرر).

## ما نقرر: نوع القرارات وفقاً للمستوى (العواقب والنتائج داخل المجموعة)

إن تأثير القرار الذي نتخذه على هوية المجموعة، وعدد المرات التي سيتعين علينا مواجهة القرارات نفسها أو قرارات مماثلة، ومستوى التقيد المطلوب، وعدد الأشخاص المتأثرين بالقرار الذي نتخذه، وغيرها، كلها جوانب مختلفة يمكن أن تساعدنا على تحديد نوع القرار الذي نحتاج إلى اتخاذه:

- **قرارات استراتيجية:** هي قرارات تتعلق بغايات وأهداف المجموعة أو هوية المجموعة. فهي تؤثر على المجتمع أو المجموعة بأكملها. وعادة ما تكون قرارات طويلة الأمد وليست دائماً متكررة (لا نقرر على أشياء مشابهة لما قمنا باتخاذ قرارات حولها في السابق). عادة ما تكون عواقب القرارات الاستراتيجية ذات درجة عالية وليس من السهل تغييرها بعد اتخاذ القرار.
- **قرارات تكتيكية:** يمكن أن تكون قرارات تحدث بشكل متواتر، وتساعدنا المعلومات السابقة في عملية صنع القرار بشكل فعلي. يمكن تقليل العواقب بطريقة أو بأخرى إذا كان القرار غير جيد.
- **قرارات عملية:** هذه القرارات هي أكثر ارتباطاً بالروتين والإجراءات المعروفة مسبقاً، ولا تؤثر على الأهداف (ما لم يتم اتخاذها كقرارات فردية)، وتتعلق أكثر بحياة المجموعة اليومية.

| العواقب | التكرار | الطاقة المستثمرة |            |
|---------|---------|------------------|------------|
| مرتفعة  | قليل    | مرتفعة           | استراتيجية |
| وسط     | وسط     | وسط              | تكتيكية    |
| قليلة   | مرتفع   | قليلة            | عملياتية   |

نحاول في المجموعات بالعادة اتخاذ قرارات ذات أفضل نتائج وأقل هدراً للطاقة (في المجموعات، عادة ما تكون الطاقة مسألة وقت وموارد بشرية)، مع العلم أن المستوى المرتفع من العواقب يحتاج إلى مزيد من الاستثمار في الطاقة. وتكمن المشكلة أحيانا عند تحديد مدى أهمية القرار ومقدار الطاقة التي يتعين استثمارها في عملية صنع القرار.

- هل ستتغير مجموعتي بشكل كبير بعد اتخاذ هذا القرار؟
- ما عدد الاشخاص المتأثرين بهذا القرار؟
- كم مرة سنواجه نفس القرار أو قرارات مشابهة؟
- هل سيساعدنا هذا القرار على اتخاذ قرارات مستقبلية؟
- هل ستعزز عملية اتخاذ هذا القرار ديناميكيات المجموعة؟

## كيف نقرر: القرارات الرسمية وغير الرسمية

كما أشرنا سابقاً، فإن المجموعات تتخذ قرارات بشكل مستمر. ولا يتبع معظمها أنماطاً واضحة (لا سيما تلك المتعلقة بالمستويات التكتيكية والعملياتية) أو أنها حتى لا تعتبر قرارات: قرارات غير رسمية. لكن البعض الآخر من القرارات يتبع أنماطاً واضحة أو يتطلب أساليب محددة لكيفية اتخاذها؛ وهي القرارات الرسمية. عادة ما يتم المستوى الأول (غير الرسمي) بطريقة مقتصة وأقل مشاركة وتكلفة (لأنه يحتاج إلى "موارد بشرية" أقل)، ويفتح المستوى الثاني نافذة لمزيد من المشاركة ويتأكد أن تدرك المجموعة أنها قد اتخذت قراراً.

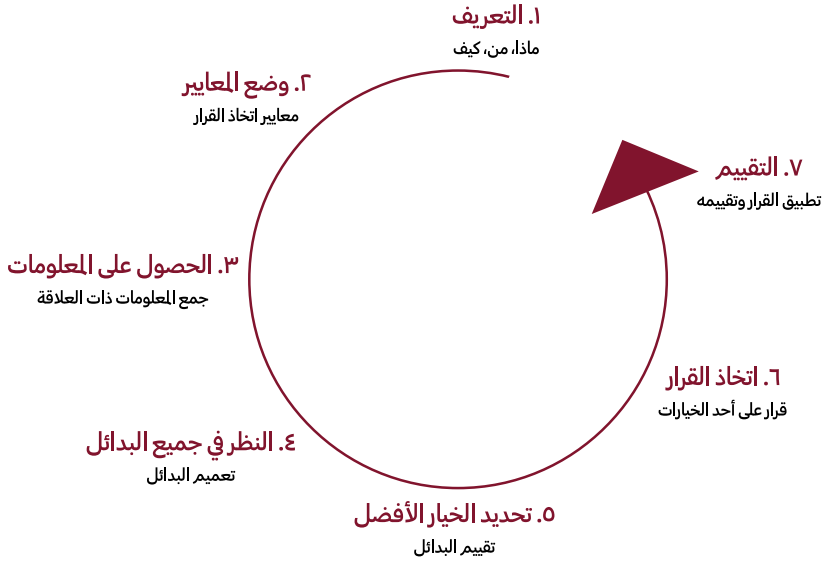
### قرارات غير رسمية أو مقتصة

يتم اتخاذ معظم القرارات غير الرسمية لتوفير الطاقة، أي للمضي قدماً بشكل أسرع أو لتجنب النقاش في غير موضعه. عندما تصبح مجموعات العمل أكثر عملياتية، تتخذ قرارات غير رسمية بشكل أكثر. وهذا هو الجانب الإيجابي للقرارات غير الرسمية. أما المشكلة في القرارات غير الرسمية، تأتي عندما يتم الإفراط في استخدامها في مجموعات ليست متماسكة بعد أو عندما يتم اتخاذها بهدف التلاعب والتمويه. على الرغم من أن القرارات غير الرسمية "المتلاعبة" تبرز أكثر (إذا تم الكشف عنها) لأنها تسبب الفرع، إلا أنها في معظم المجموعات أقل تواتراً بكثير من القرارات غير الرسمية "المقتصة" فقط.

| متى لا تُستخدم                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | متى تُستخدم                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>عندما تتطلب القرارات التفكير الجماعي والوقت للتعقّق فيها.</p> <p>عندما تستند العلاقات على الخوف أو عندما يكون للمجموعة تنظيم عمودي.</p> <p>في هذه الحالة، يتم اتخاذ القرارات دون إشراك المجموعة (على الأرجح ألا يعارض الأشخاص في المراكز المرؤوسة الأشخاص في المناصب العليا).</p> <p>عند اتخاذ قرارات مهمة (حيث يكون الوعي بالعواقب مهم)</p> <p>في حالة التزامن في اثنين، إذ أن تصور الاثنين الذين يجيبون سيعطي مستوى الالتزام بالقرار (إذا لم يوشم بالعار سيعتبر صوت الأغلبية).</p> | <p>يعتبر إجراء مفيد وسريع في:</p> <p>المجموعات الصغيرة العملية التي فيها ثقة متبادلة</p> <p>مع درجة معينة من تحديد الشعور داخل المجموعة.</p>                                                                                                                   | <p><b>الأسئلة السلبية</b></p> <p>"هل هناك من هو ضد ذلك؟" "هل هناك من يخالف ذلك؟" إذا لم يجيب أحد في فترة قصيرة من الزمن، تُستكمل المناقشة.</p> <p><b>افتراض سلبي</b></p> <p>إذا كان شخص معين غير موافق على القرار الذي تم اقتراحه (المقترح المقدم)، نفترض أنه سيعبر عن ذلك. وإذا لم يفعل ذلك، فإننا نستمر.</p> <p><b>التزامن في اثنين</b></p> <p>"هل يجب أن نركز على هذه النقطة؟" نعم، نعم، حسناً!" (يجيب شخصان بينما يبقى الباقي صامتين). نفترض أن المجموعة قبلت الأمر.</p> |
| <p>هذا القرار مناسب فقط لصانع القرار</p> <p>عندما لا يكون لدى صانعي القرار مصداقية أمام المجموعة</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <p>يجب أن تكون هناك ثقة أساسية بين أعضاء المجموعة</p> <p>لا يتخذ هذا النوع من القرارات نفس الأشخاص دائماً</p> <p>إذا أثبتت تجربة هذا الأسلوب أنها مفيدة في مواقف سابقة</p> <p>عندما يكون واضحاً أن الفرد أو المجموعة الصغيرة لا يسعون وراء مصالحهم الخاصة.</p> | <p><b>الأمر الواقع</b></p> <p>(الافتراض الضمني للقرار من قبل فرد أو مجموعة صغيرة، وتواجه المجموعة سيناريو لقرار اتخذ في وقت سابق)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

## القرارات الرسمية: عملية صنع القرار

القرارات الرسمية هي ما نفهمه عادة بأنه قرارات. نتحدث عن القرارات الرسمية عندما تكون المجموعة على وعي جماعي بالقرار. ويحدث ذلك على الأرجح في القرارات الاستراتيجية والتكتيكية. وعادة ما يتبع القرار الرسمي أنماطاً واضحة ينبغي اتخاذها، وهذه الأنماط هي ما نسميه عملية صنع القرار. تتبع الأنماط الواضحة عادةً في المجموعات النموذج العقلاني لاتخاذ القرار: تعريف الوضع، جمع المعلومات، وضع المعايير، النظر في جميع البدائل، تقييم أفضل بديل، اتخاذ القرار، تطبيق القرار وتقييم العواقب. من المهم أن يفهم الميسر كل خطوة من هذه الخطوات ويرى العمل المحدد المطلوب في كل منها. على الرغم من سير هذه الخطوات في عملية خطية، إلا أنه يمكننا التحرك إلى الخلف وإلى الأمام في بعض منها، قبل لحظة "اتخاذ القرار".



## 1. التعريف

في كل عملية صنع قرار (عندما تكون واضحة مسبقاً) هناك مرحلة أولى يجب فيها تحديد بعض العناصر الهامة لاتخاذ القرار:

- ما الذي نقرره؟ نوع القرار (استراتيجي، تكتيكي، عملياتي)
- من الذي سيقدر: تحديد الشخص الذي سيتخذ القرار، وفقاً للسيناريو السابق والمحتوى، ونوع التنظيم، ونوع القرار (في التنظيمات الديمقراطية عادة ما تحتاج القرارات الاستراتيجية إلى المجلس العمومي لاتخاذها).
- الطريقة: ما هي الطريقة النهائية التي سنتبعها (انظر الجدول أدناه لطرق اتخاذ القرارات)

يمكن أن يكون القرار الفعلي لاتخاذ القرار أكثر أهمية من القرار نفسه. وفي العديد من المناسبات، تكمن القوة الحقيقية في اختيار القرارات التي يجب اتخاذها، من سيقوم بذلك، وكيف؟

## 2. وضع المعايير

قبل البدء في عملية تحديد وتوليد البدائل، من المستحسن أن نفكر في المعايير التي سوف نستخدمها لاتخاذ القرار: إذا كان علينا أن نختار من سيقوم بتزويد الطعام مثلاً، فمن الضروري ان يكون لدينا معايير اقتصادية (أرخص الأسعار)، واجتماعية (الأكثر احتراماً لحقوق العمال) وبيئية (طعام بيئي)... الخ. إذا قمنا بذلك بعد اختيار البدائل، يمكن أن تتأثر المعايير بالبدائل المتوفرة لدينا أيضاً (اعتماداً على المصالح الشخصية في كل من البدائل، مثلاً: بعد تحديد من يقوم بتوفير الطعام، إذا كان هناك مزود ما أحبه في فرنسا أقترح معايير جغرافية: شركات الأغذية الفرنسية فقط).

## 3. جمع المعلومات

في عملية مثالية ومنطقية، مع عدم وجود حدود زمنية، يمكن للحظة جمع المعلومات أن تستغرق وقتاً طويلاً (معرفة كل القضايا التي تؤثر على القرار هو المفتاح لتوليد وإيجاد بدائل أفضل واختيار أفضلها). عادةً ما تكون هناك قيود مختلفة، كالوقت والمصالح وتوفر المعلومات ... من المهم هنا تحديد المعلومات ذات الصلة، وإيجاد التوازن بين مقدار المعلومات التي نحتاج إليها، وكم من الموارد يمكن أن نستهلك للبحث عن تلك المعلومات.

#### 4. النظر في جميع البدائل

يجب أن تكون هناك بدائل لاتخاذ قرار. أحياناً، قد تكون البدائل موجودة ببساطة: "يطلبون منا المشاركة في مشروع ما. هل نقبل؟" (البديلان: نعم أو لا). في بعض الأحيان نقوم باستحداث هذه البدائل (حتى لو تطلب ذلك مساعدة "خبراء" خارجيين): عند تحديد الأنشطة التي يتعين القيام بها من قبل مجموعة، أولاً نستحدث قائمة النشاطات التي يمكننا القيام بها "لنفكر في الأنشطة التي يمكننا القيام بها". تختلف عملية الاجتماع اختلافاً تاماً إذا ما أغلقت البدائل أو إذا كان يتعين استحداثها.

من المهم عند استحداث البدائل عدم الخلط بين وجهات النظر حولها وتقييمها (خاصة ضمن جلسة جماعية). يجب التفريق بين اقتراح البدائل وتقييم البدائل.

إن كل من النقاش المفتوح والعصف الذهني هي طرق غير مرتبة لإنتاج بدائل، ومن الضروري أحياناً العمل على مجموعة من البدائل لتقدمها ضمن معايير ما.

| تقنيات لتنظيم البدائل                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| <p>باستخدام التشابه أو التقارب في حال كان هناك العديد من البدائل، يكون من المثير للاهتمام جمعها حتى يكون لدينا خريطة أوضح لجميع المقترحات. على سبيل المثال، عند اتخاذ قرارات حول حملة إعلامية، يمكننا وضع جميع البدائل التي تتطلب الاستعانة بمصادر مهنية خارجية معاً.</p>                                                                                       | <p>جمعها مع بعض</p>                 |
| <p>من أجل تجنب النقاش غير الضروري حول البدائل المتوافقة تماماً، من المفيد ربطها وتقدمها في مجموعات حتى نتمكن من التفريق بينها وبين تلك التي لا تتوافق. قد تبدو إقامة حفل كبير وتوفير المال وكأنها بدائل غير متوافقة، ولكن يمكن ربطهما إذا طلبنا من الضيوف إحضار بعض الطعام. أما من ناحية أخرى، فإقامة حفل كبير في غرفة صغيرة هو مثال على بدائل غير متوافقة.</p> | <p>إدراك عدم التوافق في الترابط</p> |
| <p>الكشف عن العلاقات بين السببية والضرورة. في بعض الحالات، تكون بعض البدائل شروط لبدائل أخرى، لذلك لا يمكن تقديمها في وقت واحد أو كاستبعاد للبدائل. نقرر أولاً ما إذا كنا ذاهبون أم لا، ثم من سيذهب، وأخيراً نقرر أين.</p>                                                                                                                                      | <p>التفريق بين السببية والضرورة</p> |
| <p>كثيراً ما يكون من المناسب وضع بدائل هامة أو ضرورية بصرف النظر عن البدائل التكميلية أو الثانوية.</p>                                                                                                                                                                                                                                                          | <p>إعطاء الأهمية</p>                |

## 5. الاستقصاء: تقييم البدائل

هذه هي اللحظة التي تناقش فيها المجموعة مزايا وعيوب البدائل الأكثر ملاءمة. علينا أيضاً أن ندرس مدى إمكانية كل بديل ومدى المجازفة إذا تم اختياره. وفي النقاش الحر، يقترن هذا الجانب باقتراح بدائل جديدة.

- عدّد البدائل مع قائمة بمزايا وعيوب كل منها.

- الربط بين البدائل والإمكانية والمصلحة مفيد جداً. مثال:

الخطوات من 1 إلى 5، وخاصة الخطوات من 3 إلى 5 يمكن أن نراجعها: قد تظهر معلومات جديدة فتح بدائل جديدة أو قد نحدد الأشياء التي تجعل الطريقة التي اخترناها في البداية مستحيلة. لكن كن حذراً!!!! التغييرات أو التعديلات في هذه "العملية الخطية" مكلفة جداً من حيث الطاقة داخل المجموعات، وبالتالي يجب أن تحصل فقط عندما يكون ذلك ضرورياً جداً (قد تنتهي التغييرات المتكررة بالتشويه الكامل لعملية صنع القرار ومن ثم فقدان الالتزام بأي قرار يُؤخذ).

قاعدتين بسيطتين لتوجيه التغييرات المحتملة والحفاظ على "صحة" المجموعة:

**الحفاظ على الشرعية:** يجب أن تُحافظ التغييرات في الخطوتين 1 و2 على الشرعية. لا ينبغي تغيير ماذا ومن وكيف ما لم يتم ذلك على الأقل في نفس المستوى حيث تم تعريفها (من قبل نفس الناس)، وليس على مستوى أدنى من الشرعية. إذا كان اتفاق للجمعية العمومية، على الجمعية العمومية الموافقة على التغييرات، أو إذا كان اتفاقاً لمجموعة عمل، فمجموعة العمل نفسها أو في بعض الحالات الجمعية العمومية (التي من المحتمل أن يكون لديها مستوى أعلى من الشرعية) يمكنها تغييرها: "هناك" لجنة ("من") أنشئت لتقرير مزود الطعام ("ماذا"، و"كيف" عن طريق التفويض)، ولكن بعد ذلك، تحدد اللجنة أن جميع البدائل مكلفة وسوف تؤثر على الميزانية العامة، ويعودون بالقرار إلى الجمعية العمومية (تغيير في "من" و "كيف").

**تقليل مقترحات اللحظة الأخيرة:** في كثير من الأحيان بعد الخطوة 5، يأتي شخص ببديل آخر "عظيم". قد يبدو هذا البديل جذاباً جداً بالمقارنة مع البدائل الأخرى "القديمة" لأنه جديد (لم "يعاني" من كل عملية من التقييم والمناقشة. وهلم جرأاً، وبدون تقييم فعلي تمت الموافقة عليه. يمكن أن يحدث ذلك في عملية كان فيها تقييم البدائل واختيار أفضلها صعب جداً. يكمن الخطر في كون البديل العظيم الأخير ليس حقاً جيد ويكلف الكثير من الطاقة. وإذا كان بديل اللحظة "الأخيرة" هذا يحدث باستمرار، فإن ذلك سيقفل المشاركة المستقبلية في الخطوات 3 و4 لعمليات صنع القرار الأخرى.

## 6. اتخاذ القرار

هذا هو الجزء من العملية التي يُعتبر القرار نفسه. وهو يعادل التصويت، والإجابة على السؤال، والتعبير عن الموافقة والرفض. نستخدم الطريقة والمعايير التي لدينا من أجل اتخاذ القرار. من المهم جداً بعد اتخاذ قرار ما أن نتأكد أنه واضح للجميع وأن الجميع يفهمه بنفس الطريقة.

### تطبيق القرار

لا يمكن اعتبار القرار على هذا النحو حتى يتم تنفيذه. إن تكتيك قول "نعم، نعم، بالتأكيد" يقوم على قبول القرارات لأننا نعرف أنها لن تنفذ.

تحتاج المجموعة إلى المشاركة في عملية صنع القرار بأكملها أو على الأقل في جزء منها. ومع ذلك، ليس من السهل دائماً أن تقرر مسائل مثل من يقترح القرارات، إذا كان أي شخص يمكن أن يقترح القرارات، من يقدم بدائل، إذا كان الناس الذين يقدمون المقترحات سينفذونها أيضاً، أو كيف تتحقق المجموعة من صحة القرارات.

## الأساليب الرسمية

| المزايا                                                                                                                                              | المخاطر                                                                                                                                                             | الوقت المناسب للاستخدام                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>أساليب التفويض</b><br>تنتقل المبادرة والقرارات بشكل واضح من المجموعة إلى جزء من المجموعة أو إلى فرد معين                                          |                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>شخص واحد يقرر</b><br><br><b>تفويض مجموعة صغيرة</b>                                                                                                | من الممكن أن تسرع العملية<br>من الممكن أن تقلل من تكلفة اتخاذ القرار.                                                                                               | إذا كانت العلاقات إيجابية بين أعضاء المجموعة.<br>هناك جو من الثقة ومستوى عالٍ من الشعور بنفس الهوية في المجموعة.<br>يتمتع صانع القرار بمستوى عالٍ من الشرعية.<br>هناك تجربة إيجابية في استخدام هذا الأسلوب في مناسبات مشابهة سابقة.                                                       |
|                                                                                                                                                      | التلاعب بالقرار.<br>لا يتبع القرار سير العمل المعتاد للمجموعة، بل خط العمل الشخصي لمن يتخذه.<br>هناك شعور بأن القرار لا يفيد سوى صانعه.<br>لم تتم مشاركة المعلومات. |                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>أساليب التصويت</b><br>يتم تحديد خيارين أو أكثر، وتصوّت المجموعة على ما تفضله أكثر                                                                 |                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>الأغلبية المطلقة:</b><br>50% من الأصوات<br><br><b>الأغلبية النسبية:</b><br>أكثر من خيار واحد، ويفوز الخيار ذو الأصوات الأكثر (حتى بفارق صوت واحد) | تقوم بتسريع عملية صنع القرار بشكل عام                                                                                                                               | إحساس النصر الذي يشعره الحزب الفائز يولد ديناميكيات تنافسية مما يجعل الانسجام والمشاركة أكثر صعوبة.<br>يولد قلة التزام ائبين الأطراف "الخاسرة".<br>عندما يكون الجانب "الخاسر" هو نفسه دائماً، تظهر الائتلافات القائمة على الاستياء أو الكبت أو المعارضة، أو يترك الحزب "الخاسر" المجموعة. |
|                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                     | من الجيد استخدام هذا النظام عندما يعتبر القرار أقل أهمية وعندما لن يشعر أحد بعدم الارتياح إذا لم يتم اختيار اقتراحه من قبل المجموعة.<br>عندما يكون من الصعب حل الخلاف وعندما تناقش جميع البدائل مناقشة دقيقة.                                                                             |

| المزايا                                                                                                                                                        | المخاطر                                                                                                                                                                                                                                                          | الوقت المناسب للاستخدام                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>الاجلبية الساحقة</b></p> <p>أكثر من 75% أو 80% من الدعم</p>                                                                                              | <p>قد يكون من الصعب تحقيق ذلك (يمكن تقليل المخاطر إذا تم استخدامه مع الاتفاق الجماعي)</p>                                                                                                                                                                        | <p>إذا لم يتم الإجماع في الآراء، من أجل تجنب انخفاض عدد عمليات النقض للقرارات الاستراتيجية (بالإضافة إلى محاولة التوصل إلى اتفاق جماعي)</p>                                                                                        |
| <p><b>إجماع</b></p> <p>يختار 100% من المصوتين نفس الخيار</p>                                                                                                   | <p>مستوى منخفض من الالتزام أو إجماع ضعيف (خاصة إذا كان الخيار "نعم" أو "لا": يتم التوصل إلى الإجماع بشكل كبير بسبب تكلفة المعارضة أكثر من المستوى الحقيقي للالتزام بالخيار الذي تم اختياره) يمكن أن يستغرق الكثير من الوقت والطاقة ويساهم في تجانس المجموعة.</p> | <p>يكون الإجماع في القرارات الرسمية أكثر وضوحاً عندما يكون هناك المزيد من الخيارات المتاحة أكثر من مجرد "نعم" أو "لا".</p>                                                                                                         |
| <p><b>خيارات التصويت المتعددة</b></p> <p>يمكن للجمع التصويت لكل خيار باستخدام 3 مستويات على الأقل من الالتزام بها: نعم أو لا، ليس خياري ولكنني لا أرفض ذلك</p> | <p>لا يحل تماماً حالات النقض اعتماداً على كيفية استخدامها، يمكن أن تجلب القرارات التي ليست ضد أي موقف، ولكن لا تدعم حقاً من قبل أي أحد.</p>                                                                                                                      | <p>يمكن استخدامها في عملية الاتفاق الجماعي (كجزء من العملية)، لتبسيط الخيارات أو لإبراز مستوى الالتزام بكل خيار. مفيدة جداً في القرارات المتكررة حيث الالتزام مختلف الخيارات متشابه جداً (مثال: يوم الاجتماع: الجمعة أو السبت)</p> |

| المزايا                                                                                                                                               | المخاطر                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | الوقت المناسب للاستخدام                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>أساليب الاتفاق الجماعي</b><br>الاتفاق الجماعي هو عملية بناء تحاول إيجاد أو تصميم موقف يستطيع الكل الانتماء إليه.                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>الاتفاق الجماعي الكامل</b><br>يمكن أن يكون مشابهاً للإجماع، ولكن عملية الوصول إليه مختلفة (حيث أن الجميع يبني المواقف النهائية)                    | يعطي الاتفاق الجماعي الآراء أهمية متساوية للنتيجة النهائية وللعملية المستخدمة في التوصل إلى تلك النتيجة. يستخدم كل المواقف المختلفة كنقطة انطلاق من أجل بناء موقف يتفق الجميع معه.                                                                                                                                                                | في المسائل التي تعتبر أساسية لوجود المجموعة. في القرارات التي تتطلب التزاماً كبيراً بسبب مستوى عالٍ من الترابط أو بسبب الحاجة إلى بذل جهد من جميع الأعضاء (وتيرة الاجتماعات، اقتراح لبدء إضراب لأجل غير مسمى). في الحد الأدنى (الحضور، المهام الأساسية، وبعض المعايير). في المسائل التي لها قيمة عاطفية كبيرة للمجموعة أو لجزء من المجموعة. |
| <b>اتفاق جماعي 80%</b><br>قد يكون مشابهاً للأغلبية الساحقة، ولكن عملية الوصول إليه مختلفة (إذ يتم بناء الموقف النهائي بأخذ كل المواقف بعين الاعتبار). | إذا تم اتخاذ جميع القرارات من خلال الاتفاق الجماعي، فإن إمكانيات المجموعة قد تتضاءل (إذا كان أحد الأطراف لا يريد التوصل إلى مثل هذا الاتفاق، فإن المجموعة لا يمكنها إلا اتخاذ القرارات التي يسهل الاتفاق عليها والتي غالباً ما تكون مجالاً صغيراً وواضحاً). قد تكون المواقف النهائية هي تلك التي لا أحد يعارضها تماماً، ولكن لا أحد يريدتها حقاً. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

## من عملية مثالية عقلانية إلى عملية عقلانية "مأطرة" ودور الحدس

عادة ما تجلب "العملية العقلانية" التي تم وصفها مسبقاً قرارات مثالية تقريباً، إذا تم القيام بها دون أي قيود (وقت كافي، لجمع كل المعلومات، للتحقق من جميع البدائل وعواقب جميع البدائل، والجميع على علم كامل، مع هدف واضح، ومن غير شروط للسباق). ولكن عادة لا تحدث هذه الظروف المثالية أبداً، وتستخدم المجموعات أكثر ما يسمى بالعملية "العقلانية المحدودة"، مما يعني أنها تتبع عملية عقلانية ولكن مع قيود وسياقات حسب الظروف: يمكن أن ترتبط هذه القيود بما يلي:

- شروط مسبقة مادية: موارد: الوقت هو الأكثر شيوفاً، مع وجود الوصول إلى المعلومات والمعرفة أو الخبرة لتقييم كل هذه الأوضاع.
- شروط مسبقة غير مادية: عواطف: العلاقات بين أعضاء المجموعة، التحالفات الضمنية أو الصريحة، التعاطف أو الكراهية... الخ. تستخدم للتأثير على عملية صنع القرار.

تدفع بعض هذه الشروط في الغالب المجموعات لاتخاذ القرارات في وقت ضيق جداً أو ليس في أفضل حالة مثالية. ومن الشائع جداً أن تسمع في هذه المناسبات "اتبعوا حدسهم أو "تم أخذ القرار تبعاً للحدس". والحدس هذا هو في كثير من الأحيان توليفة الخطوات من 1 إلى 5 في التجربة "السابقة" للمجموعة، وهو عملهم السابق وتجربة حياتهم (التي قد لا تؤخذ بعين الاعتبار بشكل واعٍ) التي توجه عملية صنع القرار.

## صنع القرار على أرض الواقع

### شرعية القرار

هناك آلاف القرارات في حياة المجموعة. إن الحفاظ على مستوى عال من الشرعية في الطريقة التي تتخذ بها المجموعة القرارات المختلفة هو مؤشر جيد جداً على الصحة الجيدة للمجموعة.

بطريقة أو بأخرى، يجب إضفاء الشرعية على كل قرار يتم اتخاذه، وستزداد الشرعية إذا ما تمت الأمور بعناية:

- **شرعية التنازل:** عندما يدافع الناس عن أساليب أو مقترحات ليس لأنها تعود بالنفع عليهم مباشرة، بل لأنها أكثر عدالة للمجموعة. إذا حدث ذلك في القرارات التي اتخذت عن طريق التفويض (تقوم المجموعة بذلك أو الشخص الذي لديه مسؤولية اتخاذ القرار) تزيد مستوى الشرعية، وبالتالي، مستوى شرعية القرار.
- **فرصة ان تكون على علم،** إن تبادل المعلومات و/أو الوصول إلى المعلومات المستخدمة في عملية اتخاذ القرار سيزيد أيضاً من مستوى الشرعية. قد يقرر الشخص أن يفضل عدم المشاركة لأنه لا يملك الوقت الكاف لذلك، لكنه يعرف أن بإمكانه المشاركة. وينبغي الأخذ بعين الاعتبار ليس فقط توفر المعلومات، بل أيضاً إعطاء حيز وقنوات لإتاحة المعلومات.
- **الشفافية- الوضوح:** جعل العملية مرئية، خاصة عندما يكون هناك تفويض في مجموعات صغيرة للقيام بمهام معينة (لتحديد طريقة اتخاذ القرار، لتقديم مقترح المعايير ...)، بحيث يمكن لأي شخص أن يتحقق كيف تم القيام به، سيزيد ذلك من مستوى الشرعية.
- **الثقة بسبب الماضي الناجح:** يعطي اتخاذ قرارات جيدة وناجحة في الماضي والقيام بعمليات صنع القرار بشكل جيد دائماً الشرعية للعملية ويزيد الثقة في المجموعة. الثقة لبناء شيء ما، وليس للطلب.

# نصائح للمجموعات والميسرين

هنا بعض الأفكار التي يجب ألا ننساها عند اتخاذ القرارات كمجموعة:

إن معظم القرارات التي نتخذها كمجموعة يتم اتخاذها دون أن نكون واعيين ككيان جمعي أننا في الواقع نتخذ قراراً. حتى في المجموعات الأكثر إشكالية، يتم اتخاذ معظم القرارات دون أي نزاع واضح. ومع ذلك، يجعلنا النزاع أكثر وعياً للقرارات. هذا هو السبب في النظر إلى عمليات صنع القرار على أنها تولد نزاع أكثر مما تفعله في الواقع.

غالباً ما يساعد النزاع أثناء عملية اتخاذ القرار على تحسين نظام اتخاذ القرار. يجب أن نضع في اعتبارنا أن معظم المجموعات لا تولد مع نظام جيد ومحدد لصنع القرار. يتم تعديل النظام ويتطور جنباً إلى جنب مع المجموعة. كما يمكن أن يؤدي النزاع الذي لم يتم حله إلى إعاقة عملية اتخاذ القرار وإيقاف المجموعة.

لا يستطيع بعض الأعضاء الوصول إلى الشيفرة المستخدمة في اتخاذ القرارات وبالتالي لا يشاركون لأنهم لا يفهمون (القرارات المتعلقة بالميزانية والاستثمار وتاريخ المجموعة والمحتوى المتخصص جداً، وما إلى ذلك). ويحدث هذا في كثير من الأحيان في المجموعات غير المتجانسة مثل المجالس المدرسية أو المجالس المحلية.

تؤدي القرارات المتخذة بمشاركة نادرة من الأعضاء إلى انخفاض عدد الأعضاء في المجموعة. في اتخاذ القرارات الرئيسية التي تتطلب مستوى عالٍ من المشاركة، من المهم زيادة المشاركة حتى لو استغرق ذلك وقتاً أطول.

يترك التلاعب في القرارات لمصلحة شخص معين علامة على المجموعة وبمجرد الكشف عن التلاعب، فإنه يؤثر على الثقة الأساسية التي هي عنصر أساسي في المجموعة الذكية.

في العديد من المناسبات، هناك دوائر قصيرة بين 'اتخاذ القرار' واتخاذ القرار حول القرارات التي يجب اتخاذها. "يجب أن نكون حاضرين جميعاً من أجل اتخاذ قرار حول هذا الموضوع" لم يكن على جدول الأعمال لذلك لا يمكن أن نتخذ قراراً، "إن هذا القرار مهم جداً لذلك لن أقبل إلا بالاتفاق الجماعي" هل سنصوت على هذا الاقتراح أو هل سنصوت ما إذا كان يمكن طرح الاقتراح؟ يمكن أن تحدث الدوائر القصيرة عندما نواجه وضعاً جديداً لم يتم تنظيمه بشكل واضح أو ضمنى أو لأن الطرف "الخاسر" قد يسبب المشكلة. في الحالة الثانية، يجب علينا أن نحاول توقع حالات الصراخ من خلال شرح نظام صنع القرار قبل مناقشة النظام.

معنى المجموعة أو سبب وجودها هو أفضل شيء لتخفيف الاحتكاك في عملية صنع القرار. إذا كان الناس يشعرون بالانتماء لهذا المعنى، فإن العملية برمتها تصبح أسهل بكثير. وتسمح المجموعة بعدد أكبر من القرارات غير الرسمية، و أقل شكوكاً بما يتعلق بالمصالح والامتيازات الفردية لأنها ترى أن المجموعة تتحرك نحو أهدافها الجماعية. يعطي هذا الشعور بالانتماء المجموعة وجهة نظر عالمية بما فيه الكفاية حتى لا تشغل في التفاصيل الصغيرة.

لا تضحي المجموعات الذكية بقوة الخبراء (المعايير التي يستخدمها الخبراء في قرار معين) في قراراتهم نيابة عن المساواتية. وفي المقابل، تطالب المجموعات هؤلاء الخبراء بالانخراط في المجتمع ومشاركة معاييرهم ومعرفةهم.

عندما يصبح القرار أكثر صعوبة من المعتاد، تكون المشكلة مختلفة عن ما قد يبدو واضحاً. تؤثر مشاكل الغرور (الأنا) ، والجروح الناجمة عن النزاعات السابقة، ومشاكل القوة أو الشعور بعدم التقدير في كثير من الأحيان على عمليات صنع القرار.

الإلحاح والإرهاق هما مسرعان قويان في صنع القرار. فمن الأسهل أن نختلف في بداية المناقشة من البداية و ليس بعد سبع ساعات من المفاوضات والمناقشات دون انقطاع. يتم اتخاذ القرارات مع مزيد من السرعة عندما تكون المجموعة مرهقة ونميل إلى التبسيط وتجنب التعقيد. عندما يكون التعقيد لا يتعلق بالقرار، قد يكون مفيداً. وخلاف ذلك، قد يكون مشكلة.

أخيراً، عمليات صنع القرار حساسة للغاية لعوامل خارج العملية مثل الثقة الجماعية، وروح الدعاية، والنجاح أو الفشل الذي حدث مؤخراً، والعادات، والتوقعات وما إلى ذلك.

# ومن المثير للاهتمام كميسرين أن لا ننسى:

ما الذي يتعين علينا القيام به كميسرين عند بناء وإدارة اتفاق

الميسر ليس صانع القرار

يعرف الميسر أساليب وآليات اتخاذ القرارات المختلفة (كيف) ويساعد المجموعة على توضيح (إذا لزم الأمر) مستوى ملاءمة القرار (ما هو: استراتيجي، تكتيكي، عملي)، ولكن في النهاية تحدد المجموعة مستوى ملاءمة القرار.

يساهم الميسر في تسهيل عملية اتخاذ القرار (يمكن أن يساعد في اقتراح الطريقة أو المساهمة في تنظيمها، عندما يكون قراراً صريحاً في عملية رسمية).

يحاول الميسر أن يكون على وعي بأنواع مختلفة من القرارات المتخذة في المجموعة (ماذا وكيف) من أجل:

- إبراز الكيفية (إذا لزم الأمر): أن تدرك المجموعة ما تقرر.
- استخدام هذه المعلومات ومشاركتها في استراتيجية لمنع حدوث النزاعات: إذا كانت المجموعة تتخذ العديد من القرارات "المقتصدة" أو "التفاوضية"، تحقق من حالة الأقليات مع هذه القرارات: هل هم دائماً نفس الأقليات؟ هل يتفقون حقاً؟

يساعد الميسر على تنظيم البدائل: فالقدرة على جمع الأفكار، والتعرف على نقاط عدم التوافق، وتحديد العلاقات بين السببية والضرورة، سيُجنّب الكثير من المناقشات داخل المجموعة. ولكن ليس عليه توفير البدائل (أو ليس دوره الرئيسي كميسر).

ترتبط القرارات دائماً بالديناميكية الجماعية الشاملة (الدوافع، والعواطف، والتفاعلات، والقيادة، والنزاعات...)، ولا يمكن للميسر أن يرى عملية صنع القرار كشيء معزول عن بقية ديناميكية المجموعة.

# الاجتماعات : المجالس<sup>14</sup>

الاجتماعات هي إحدى الأنشطة الرئيسية للمجموعات. من أجل العمل مع بعضنا البعض، يتوجب علينا أن نجتمع إما للمشاركة، أو للتنظيم، أو للتفكير معاً. وسنصف هنا كيف ينبغي أن تعقد الاجتماعات، ونفكر في النموذج المثالي للاجتماع، وجميع الخطوات والعناصر التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار. والعنصر الهام الأول هو أننا لا نستطيع أن نعتبر الاجتماعات مجرد لحظة نقوم فيها معا بتبادل الأفكار والاستبعاد والتنظيم. بل نحن بحاجة إلى التفكير في الاجتماعات قبل وأثناء وبعد ذلك اللقاء.

## قبل الاجتماع : التصميم وإعداد المجلس

يعتمد نجاح أو فشل المجلس إلى حد كبير على كيفية إعداده. على الرغم من أن الإعداد الدقيق لا يضمن النجاح (تذكر أن جميع الأبعاد المختلفة المدرجة في هذا الدليل سوف تؤثر دائماً على ما يحدث خلال الاجتماع، حيث أن الاجتماع هو مجرد لحظة واحدة من حياة المجموعة)، إلا أن فرص أن يسير المجلس على ما يرام تزداد عند التخطيط مسبقاً.

يتكون إعداد الاجتماع أو المجلس من:

- تصميم المبادئ التوجيهية أو جدول الأعمال:  
ما هي القضايا التي سنعمل عليها وما نتوقعه من كل نقطة.  
متى نتحدث أثناء الاجتماع عن كل موضوع ومقدار الوقت الذي سنقضيه.  
كيف سنتعامل مع كل موضوع: أي التقنيات التي سوف نستخدمها.
- القيام بجميع الأعمال السابقة للاجتماع (الدعوة للحضور والمواد، وطلب الاقتراحات ...).
- تحديد من سيكون مسؤولاً عن التنسيق وتسهيل وتحفيز التفاعل.

14. مقتطفات: "دليل للتجمعات" فرناندو سيمبرانوس ومارتا باسكوال. لجنة التربية البيئية ومشاركة علماء البيئة في العمل. كتب العمل. "المجموعات الذكية" سيمبرانوس، اف. و جي اي التحرير الشعبية.

## نصائح للتصميم

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| <p>يجب أن تتاح للجميع فرصة اقتراح قضايا للمجلس في المجموعات الديمقراطية، ولكن لا يعني ذلك أن كل فرد في المجموعة يجب أن يشارك في الإعداد.</p> <p>يجب أن تكون آليات طرح القضايا واضحة بحيث تبسّط لأعضاء المجموعة</p> <p>يجب أن نعرف الشخص القائم على إعداد المجلس</p> <p>ما هو نوع الموضوع أو النقطة التي نريدها وما نريد تحقيقه مع كل نقطة (تعليمي، معلومات، اقتراحات، قرارات، تأمل وما إلى ذلك)</p> <p>لاختيار الموضوعات التي سيتم تضمينها في جدول الأعمال من المهم الجمع بين ما هو عاجل ما هو هام. تعتبر المجموعات التي تحل المسائل العاجلة فقط هي مجموعات عملية ولكنها تميل إلى فقدان التركيز.</p> <p>علينا ألا ننسى أن هناك مسائل تعالج على نحو أفضل خارج المجلس.</p> <p>في حال وجود شيء هام لكن غير عاجل لم يتم تضمينه في جدول الأعمال، يجب التوضيح أن الموضوع لم ينسَ ولكنه محفوظ، وتوضيح متى سيتم معالجته.</p> | <p>ماذا</p> |
| <p>ليس فقط وقت، وأيضاً ترتيب المواضيع مهم:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• اخلط أنواع من الموضوعات من أجل الإنسياب في الاجتماع</li> <li>• قرر ما إذا كانت الموضوعات الأطول في البداية أو في النهاية (وكذلك الوضع بالنسبة لما هو عاجل وهام)</li> <li>• وزّع الموضوعات بحيث تبرز جميعها بشكل متساوٍ.</li> <li>• تذكر أنه في بداية ونهاية الاجتماع تكون فرص وجود عدد أقل من الناس أعلى.</li> <li>• ابدأ مع موضوع للإحماء (شيء خفيف أو شيء من شأنه أن يشجع المشاركة).</li> </ul> <p>أضبط الوقت واليوم بما يتناسب مع أهمية الاجتماع: يمكن أن يكون لذلك تأثير كبير على كيفية سير الاجتماع. إن الاجتماعات في وقت متأخر من فترة ما بعد الظهر أو في المساء في اليوم الأخير من الأسبوع غير مستحبة إذا كنت تريد أجواء إيجابية وخلقة.</p>                                                                           | <p>متى</p>  |
| <p>يحتاج كل نوع من الموضوعات إلى طريقة محددة للتعامل معها (المعلومات، الاستقصاء أو اتخاذ قرار يحتاج إلى إجراءات مختلفة).</p> <p>تحديد الإجراءات لكل نقطة أو موضوع يعني معرفة:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• كيفية عرض القضية</li> <li>• ما يجب على المشاركين القيام به فيما يتعلق بالموضوع</li> <li>• كيفية اتخاذ القرارات (إن وجدت)</li> <li>• كيفية إغلاق نقطة أو الموضوع.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <p>كيف</p>  |

## نصائح للعمل التحضيري السابق للاجتماع

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| <p>المدعوون:</p> <p>تأكد من حضور الأشخاص الذين لديهم ما يقولونه أو يشاركونه من المعلومات.</p> <p>معلومات واضحة وكاملة: التاريخ، وقت البدء والانهاء (كم من الوقت سيستغرق الاجتماع)، المكان، والقضايا (جدول الأعمال: يجب أن تكون دقيقين للغاية في كل قضية، بما في ذلك ما نتوقعه من كل موضوع، وإذا كان هناك ضرورة لاتخاذ قرار)</p> <p>كيف: البريد الإلكتروني، والملصقات، والصحافة، والبريد التقليدي وما إلى ذلك (تكييف قنوات الاتصال حسب المدعوين)</p> <p>متى : إذا كانت الموضوعات مهمة جداً يجب الدعوة إلى الاجتماع ضمن إطار زمني كاف (إذا كنا سنقرر حول مستقبل المؤسسة لا يمكننا الدعوة للاجتماع في اليوم السابق --أي يوم واحد فقط قبل الاجتماع).</p>                                                                                                                                              | <p><b>الدعوة للاجتماع</b></p> |
| <p>إعداد الخدمات اللوجستية اللازمة لكل موضوع (شاشة عرض، لوحة طباشير، ورق قلاب، أوراق فارغة، ...)</p> <p>إذا كان الموضوع مهم وتم إرسال بعض المعلومات للمدعوين قبل الاجتماع، لا تفترض أن الجميع سيحصل نسخاً مطبوعة من ما تم إرساله.</p> <p>يمكن أن تؤثر ظروف البيئة والمساحة على الطريقة التي يسير بها الاجتماع: مثلاً إذا كانت القاعة صاخبة جداً، أو لا يوجد مجال للجلوس في دائرة، أو إذا كان المكان كبير جداً بحيث لا يوجد فرصة للجميع للاستماع وهناك حاجة إلى مكبر صوت.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <p><b>مواد العمل</b></p>      |
| <p>تحقق من مواضيع جدول الأعمال قبل الاجتماع: بعض المقترحات تحتاج إلى أن تعممها على المدعوين، وبعض المعلومات تحتاج إلى توضيح قبل الاجتماع.</p> <p>مشاركة المعلومات قبل الاجتماع قد توفر الوقت خلاله</p> <p>إن إرسال الكثير من المعلومات لن يشجع الناس على قراءتها (ما لم تكن المجموعة متحمسة جداً). يمثل إيجاد التوازن بين ما يمكن إعداده وما يجب إعداده قبل الاجتماع تحدياً دائماً للشخص الذي يعد الاجتماع.</p> <p>في بعض الأحيان هناك حاجة إلى رأي حول موضوع معين قبل المجيء إلى الاجتماع، ويمكننا أن نقوم باستفتاء مسبق أو مناقشة بعض المواضيع عبر الانترنت. يساعد هذا الطلب المسبق على:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• إعداد الأجواء بشكل أنسب</li> <li>• زيادة انخراط المشاركين</li> <li>• زيادة الحافز لدى المشاركين</li> <li>• زيادة جودة الاقتراحات خلال الاجتماع</li> </ul> | <p><b>طلب التحضير</b></p>     |

## تحديد النزاع المحتمل

غالباً ما تؤدي المواقف المختلفة إلى نشوب نزاعات، ويتوجب على المجموعة أن تعمل على منعها كلما كان ذلك ممكناً. قد يكون من المفيد إجراء بحث حول نقاط الاحتكاك ومحاولة الحد من التوتر و إيجاد أرضية مشتركة، والتحدث إلى كل طرف بشكل منفصل، والعمل كوسيط للمساعدة في تجنب الخلافات الميكانيكية (التي تنتج بسبب الاختلاف في الإجراءات) والحد من تحول المجالس/الاجتماعات إلى إلى المعارك.

إن الاجتماع ليس أفضل مكان للتعامل مع النزاع الشخصي، إذ أن تقديم التنازلات بشكل علني أكثر صعوبة.

## خلال الاجتماع

بمجرد أن يكون الاجتماع على وشك البدء، يجدر التفكير في أعمال الرعاية. ما الذي يجب القيام به للاهتمام بالمجموعة؟ كيف يمكننا تحسين جو الاجتماع من خلال الاهتمام بالناس (وكذلك العناية بالمكان)؟

## أعمال الاستقبال والرعاية

لقد علمتنا النسوية أن المجالس هي اجتماعات لأشخاص ذوي احتياجات بيولوجية وعاطفية تؤثر على المجلس على الرغم من أنها غالباً ما يتم إسكاتها.

تتعلق أعمال الاستقبال والرعاية بمهام "الرعاية". يجب علينا أن نتأكد من أن لدينا المياه والظل إذا كنا نجتمع في الهواء الطلق خارج القاعة، وأن درجة الحرارة معقولة، ولدينا الطعام إذا كان الاجتماع سيستمر طويلاً، وأن لدينا مساحة للأطفال والكراسي لكبار السن من المواطنين. ومن المهم أيضاً القيام بأعمال "الاستقبال" بحيث يشعر المشاركون بالراحة. يمكن أن يكون التجمع أيضاً مكاناً نقوم فيه بممارسة ومراقبة أهمية الرعاية والاهتمام بين الناس.

قد يكون من الجيد أيضاً الترحيب بالأشخاص الجدد شخصياً وتوضيح ما تمت مناقشته، وشرح السياق، وعاداتنا، وقواعدنا، والطريقة التي نفعل بها الأشياء، ولماذا نقوم بما نقوم به. ويمكننا أيضاً أن نشرح الطريقة التي يمكنهم بها المشاركة. وجود بروتوكول استقبال بسيط مفيدة دائماً لتجنب الارتباك.

إذا لم يكن ذلك ممكناً، يمكننا تقديم نص مكتوب قصير يشرح الطريقة التي نعمل بها.

## داخل الاجتماع

من المهم أن نتذكر جدول الأعمال في بداية الاجتماع، والأوقات لكل نقطة وما نتوقعه من كل موضوع (معلومات أم إقضاء أم قرار) وما نتوقع أن نصله في تلك الجلسة، بالإضافة إلى وقت انتهاء الاجتماع. ومن المهم في البداية أن نوضح الأدوار خلال الاجتماع: من سيكون الميسر، وإذا كان هناك أشخاص مختلفين لمهام تيسر مختلفة من الاجتماع مثل: الإشراف، تدوين الملاحظات، ضبط الوقت، التناوب للمشاركة...

بمجرد بداية الاجتماع، لا نفترض أن الجميع قد قرأ الأوراق التي أرسلناها لهم مسبقاً، فنادرًا ما يحدث ذلك. في حال كنا نتعامل مع قضية رئيسية وأساسية، نمنح المشاركين بضع دقائق لقراءة تلك الأوراق، على الرغم من أن ذلك قد يعاقب أولئك الذين قرأوا النص قبل الاجتماع—أي قد ينزعجوا من القراءة الثانية.

## تقنيات

نفكر بالاجتماعات بالعادة كأماكن نكون فيها جميعاً معاً كل الوقت. ويكون الإجراء لمناقشة موضوع ما على النحو التالي: تقديم المعلومات، ثم المناقشة، ومن ثم أخذ قرار حول الموضوع. قد يكون هذا الخيار هو الأفضل لكثير من القضايا المختلفة، لكن ليست تلك هي الطريقة الوحيدة لعقد الاجتماعات، إذ أن هناك خيارات وتقنيات مختلفة.

بعض الإجراءات المعتادة هي:

- عرض القضية، ثم نقاش حر مفتوح (مجموعة من الاقتراحات والتقييم)، ثم أخذ قرار غير رسمي، وبالنهاية تلخيص ما تم الاتفاق عليه.
- عرض القضية، ثم تقديم المعلومات، ثم تقديم الاقتراحات، ثم تقييم الاقتراحات، وبعد ذلك الحسم في البدائل، وبالنهاية تلخيص ما تم الاتفاق عليه.
- عرض القضية، ثم عصف ذهني، وبعد ذلك إغلاق الموضوع.
- عرض القضية، وثم العمل في مجموعات، ثم جمع الأفكار المشتركة للمجموعات، ثم نقاش حر، وبعدها صنع القرار، وبالنهاية تلخيص ما تم الاتفاق عليه. يمكن أن يكون لدينا أيضاً مساحة للعمل بشكل فردي، ويمكننا تقسيم المجموعة إذا كانت المهمة تتطلب القيام بذلك.

## تقسيم المجموعة

يقدم هذا الشكل مزايا واضحة للتفاعل الذي عادة يسود في العمليات المصممة على أساس التواصل. وتزيد مجموعات العمل الصغيرة من فرص الاهتمام والمشاركة والتعاون بشأن مهمة مشتركة وتسمح لأعضائها بالتعبير عن نهجهم وآرائهم المختلفة بسهولة. عند العمل في مجموعات صغيرة، يشارك عدد أكبر من الأشخاص وينخرطون بشكل أفضل في المهام من المجموعة الكبيرة.

### متى تقسم المجموعة الى مجموعات عمل

عندما نكون مهتمين في سماع رأي الجميع. (على سبيل المثال، عندما نقيم حملة).

عندما نحتاج إلى مزيد من الأفكار حول موضوع ما ولا يمكن الحصول عليها من خلال النقاش الحر، أو عندما تكون المجموعة كبيرة وليس لدينا الكثير من الوقت.

عندما يمكن تقسيم المهام بسهولة إلى أجزاء. على سبيل المثال، عند التعامل مع الجوانب المختلفة المتعلقة بالتحضير لمعرض سوق اجتماعي.

عندما يكون لدينا وقت قصير لمهمة معينة ويمكننا العمل في وقت واحد.

عندما نحتاج إلى تفعيل وإشراك الكثير من الناس في المجموعة. على سبيل المثال، عند إعداد خطة استراتيجية.

عندما لا نريد أن يقوم الأعضاء الأكثر نشاطاً في المجموعة باتخاذ القرارات. فمن الصعب حجب مشاركة خمس مجموعات صغيرة أو التلاعب بها أو السيطرة عليها.

عندما نعتقد أنه أكثر إثارة للاهتمام لجميع الأشخاص الذين يفكرون بطرق متشابهة مع بعضهم البعض.

عندما نعتقد أنه من المثير للاهتمام لجميع الناس من أصناف مختلفة (على سبيل المثال الجمع بين الشباب والكبار).

عندما نريد أن نتعلم ونتدرب على مهام الاجتماع مثل الإشراف، والتنسيق، والمحدث الرسمي.

في حال التحضير لنقاش مجموعة كبيرة إذ يسمح لمزيد من الأشخاص بتقديم أفكار أكثر.

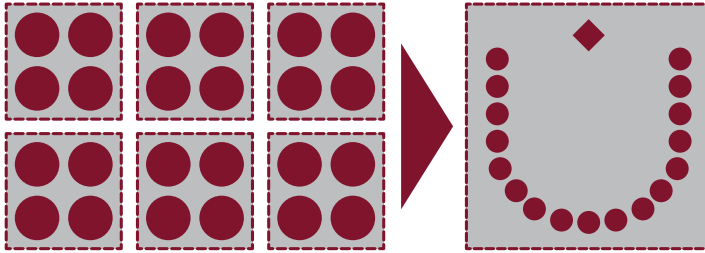
بصورة عامة، عندما ينخرط الأشخاص بشكل مباشر سيشعرون بأنهم أكثر قدرة على مواجهة المجموعة الأكبر وأكثر مشاركة في النتيجة النهائية.

## نصائح لكيفية تحديد حجم الجماعات الصغيرة

- من الأفضل اختيار مجموعات صغيرة (من 2 - 4 أشخاص) للمهام التي تتطلب مستوى عالٍ من التعاون والاهتمام والتقارب حول موضوع ما. (على سبيل المثال، جلسة تقييم من خلال مؤشرات قياس مستوى إنجاز هدف معين).
- تكون المجموعات الكبيرة (7 - 9 أشخاص) أكثر ملاءمة إذا كانت الأولوية الرئيسية هي تبادل وجهات النظر وإظهار الأفكار المتباينة. (على سبيل المثال، تقديم ملاحظات حول نقاط القوة والضعف في نظام التقييم وفقاً لمعايير مختلفة).
- تكون المجموعات المكونة من 5-6 أشخاص عادةً مزيماً جيداً للتعاون والتركيز والسماح لظهور الأفكار المتباينة.

## مشاركة المعلومات

يمكن حل -لو بشكل جزئي- إشكالية الحقيقة المتعلقة بأن الجميع لا يسمع بعضهم البعض من خلال تصميم خطة بعناية لمشاركة الأفكار.



## المتحدثون الرسميون:

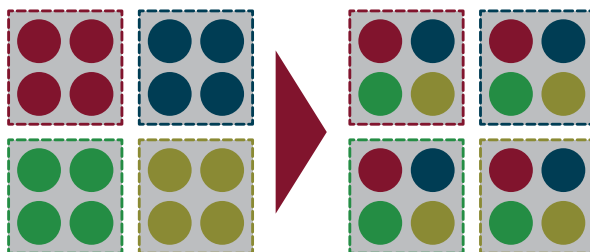
يعتبر التسلسل الأكثر كلاسيكية لتبادل أساليب ونتائج كل مجموعة هو تقديم عملها أمام المجلس من خلال المتحدث باسم تلك المجموعة.

قد يستغرق ذلك وقتاً طويلاً جداً، إذ ينبغي أن يتناسب وقت العرض مع أهمية الموضوع بالنسبة للمجموعة (قد يتشتت تفكير الأشخاص في المجموعات الأخرى عند الاستماع إلى عرض مجموعة ما). تهدف التدابير التالية إلى منع العروض التقديمية الطويلة:

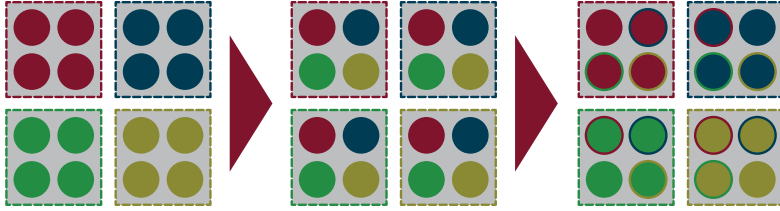
- حدد وقت العرض قبل أن تبدأ المجموعة بالتقديم، وقم بتنبيههم أثناء العرض في حال استغرقوا وقتاً طويلاً.
- اقترح على المجموعات استخدام أدوات مساعدة، مثل ورقة كبيرة لعرض نتائج عملها. لا يؤدي ذلك إلى تحسين الرؤية وتنظيم العرض فحسب، بل يقلل أيضاً من خطر تجاوز الوقت المحدد للتقديم ويساعد على تركيز اهتمام المستمعين.
- عند كتابة مساهمات المجموعات على اللوح أو الورق القلّاب، تأكد ألا يكرر المتحدثين هذه المساهمات في عروضهم، إلا إذا كان هناك فروق ذات دلالة إيجابية يجب إبرازها.
- انظر في خيارات أخرى كعدم تقديم العروض للمجموعة بأكملها، إذ يمكن جمع مساهمات ومشاركات المجموعة على أوراق، ثم إعطاؤها لكل مشارك حتى يتمكن من قرائتها بعد الاجتماع.
- اطلب من المجموعة بأن تقرر المتحدث الرسمي باسمها في البداية وأن تخبره بالتركيز على الأفكار المهمة فقط (محاولة تلخيصها).

### فريق الخبراء

نقسم الوقت إلى فترتين رئيسيتين في البداية. في الفترة الأولى، يتم تنفيذ مهمات ضمن مجموعات. وفي المرحلة الثانية، يتم العمل على مهام جديدة من خلال مجموعة أخرى تتشكل من عضو واحد من كل مجموعة أصلية. يضمن ذلك أن وصول المعلومات التي تم إنتاجها إلى جميع المجموعات الجديدة التي تشكلت في المرحلة الثانية. يعتبر هذا المزيج مفيد عندما تكون نتائج الخطوة الأولى ضرورية للقيام بالمهمة الثانية. أو عندما تعمل المجموعات الأولى على نفس المهمات وهناك حاجة لمقارنة النتائج (وللتأكد من فهم الجميع). ويكون هذا الأسلوب أكثر فائدة إذا قامت المجموعات الأولى بمهام مختلفة ضرورية لأداء المهام التي تليها.

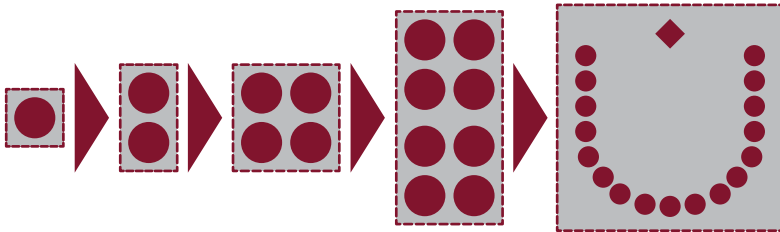


يمكن إضافة خطوة ثالثة إلى هذا التسلسل. تتكون هذه الخطوة من العودة إلى تكوين المجموعات الأولى، وبالتالي الحصول على تسلسل في المرحلة الثانية يعطي وقت للمجموعات الأصلية لمناقشة أفكارهم المتباينة مع المجموعات الأخرى. تهدف هذه الخطوة إلى الحصول على أفكار جديدة وتصحيح الأخطاء من أجل مواصلة العمل على نطاق أوسع. إذا لم يكن هناك الكثير من الوقت، يشير الميسر إلى أن تناقش كل مجموعة في الخطوة الثانية نتائج مجموعة واحدة فقط.



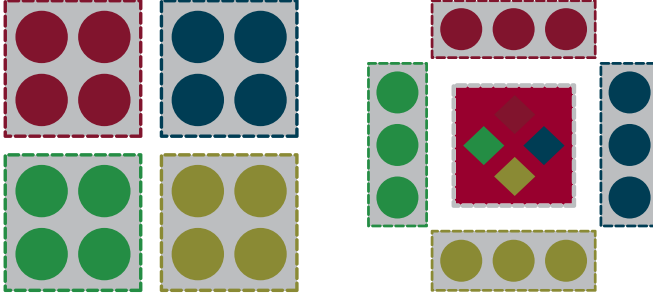
### كرة الثلج

تعتبر هذه طريقة أخرى مفيدة لبناء خطاب جماعي من مساهمات مختلفة مع بدء التسلسل مهمة فردية. على سبيل المثال، الإجابة على سؤال ثم وضع المشاركين في أزواج ليناقضوا إجاباتهم ويقدموا اقتراح واحد. بعد ذلك، يشكل الميسر مجموعات من خلال ضم زوجين في مجموعة تعمل على نفس الهدف، للاتفاق على اقتراح واحد، ثم يشكل مجموعات من ثمانية أعضاء: يمكنك التوقف اعتماداً على حجم المجموعة الكبيرة حسب ما هو مناسب. في النهاية، تهدف هذه التقنية إلى إيجاد اقتراح واحد مستقل. وبما أن العمل يتم تبعاً لخطوات، فأنت منذ البداية تروج لموقف الاستماع وثم الوصول إلى اتفاقات. يجنب هذا شعور الأشخاص بالارتباط الوثيق بمقترحاتهم "الأصلية"، و بالتالي نتجنب المواجهات على أساس "اقتراحي أفضل فقط لأنه اقتراحي أنا".



## حوض سمك

يتم تنظيم المجموعات ويصلوا إلى سلسلة من المواقف المتفق عليها عن طريق الحوار. يتم تعيين ممثل في كل مجموعة. ويوضع ممثلوا المجموعات في المركز لتبادل المواقف المتفق عليها ومحاولة التوصل إلى مواقف مشتركة نهائية. تقف كل مجموعة خلف ممثليها ولا يمكنها المشاركة، إلا في حال طلب الممثل "التشاور". ولا ينبغي القيام بذلك بكثرة.



## العصف الذهني

يطلب الوسيط من المجموعة تقديم أفكار حول موضوع ما ولكن ليس بهدف تحليلها أو مناقشتها في هذه المرحلة. يتم كتابة جميع الأفكار على لوح أو على ورقة كبيرة الحجم. إن الأساس الإداري للعصف الذهني وجزء كبير من التفكير الإبداعي هو تأجيل الحكم. إذ يعمل على الفصل بين إنتاج الفكرة وتقييمها. ويعني تأجيل الحكم تأجيل التقييم للمرحلة الأخيرة من التقنية.

تميل المجموعات إلى مقاومة تأخير الحكم وعادة ما تعبر عن الموافقة أو المعارضة على الفور. كلما قام شخص بالحكم على فكرة في منتصف جلسة العصف الذهني، يجب على الميسر أو أي عضو آخر في المجموعة تذكير ذلك الشخص بالامتناع عن القيام بذلك حتى انتهاء الجلسة.

## الخصائص والإمكانات

- يمكن للعصف الذهني أن يكون جمعي (حاصل جمع الأفكار) أو مضاعف (عندما تستخدم أفكار الآخرين لإثارة أفكار جديدة).
- لأن هناك الكثير من الأفكار، فإنها تنتمي إلى المجموعة أكثر من الشخص الذي عبّر عنها. تشعر المجموعة بأكملها بأنها جزء من النجاح.
- يعتبر أداة فعالة في تقليل أرجحية التفاعل من خلال المعارضة المنهجية.
- يسهل المشاركة بفعالية.
- يثبت - في طريقة بسيطة جداً- تفوق المجموعات على الأفراد في إنتاج قوائم من الأفكار والإطارات والتكرير.

## الحدود والصعوبات

- الانتاج مفتت وغير مرتب.
- لاتوجد أية اتفاقيات مسبقة، ويكون الإنتاج غير هرمي مما يصعب "وزن" الأفكار الناتجة.
- لا تلتزم المجموعة ولا الفرد بشكل كبير بالأفكار التي قاموا بطرحها.
- يعتبر تقنية معروفة جداً ولكن نادراً ما تستخدم. وغالباً ما تستخدم بشكل غير صحيح أو بشكل لا يستغل جميع إمكانياتها.
- غالباً ما نواجه مقاومة من أعضاء المجموعة عند استخدام هذه التقنية.
- كما العديد من التقنيات، فهي تعتبر تقنية إنتاجية. لا ينحصر إنتاجها على المهمة المطروحة.

## بعد الاجتماع

يستمر العمل بشأن الاجتماع بعد انتهاء وقته. يجب جمع المعلومات عما حدث خلال الاجتماع ومشاركتها مع الجميع:

1. مساعدة المجموعة على رؤية مشتركة لما حدث خلال الاجتماع (حتى عندما يوافق الجميع، في كثير من الأحيان قد تكون هناك تفسيرات مختلفة صغيرة خاصة إذا كانت المجموعة كبيرة جداً)
2. إعطاء فرصة للأشخاص الذين لم يتمكنوا من الحضور لمعرفة ما حدث والاتفاقات التي تم اتخاذها خلال الاجتماع.

الطريقة الأكثر تقليدية للقيام بذلك هي من خلال كتابة ملاحظات وحدثيات الاجتماع وإعطاء بعض الوقت للتعليقات على المحضر (يفيد ذلك في حال كانت الموضوعات ذات أهمية عالية ونحن حقاً بحاجة إلى رؤية مشتركة حول القرارات). يركز المحضر عادة على الاستنتاجات والاتفاقات العامة. كميسرين، من المفيد قراءة الاتفاقات والاستنتاجات بعد كل جلسة أو كل مرحلة في الاجتماع، للتأكد من فهم الجميع بنفس الطريقة، خاصة في النقاط المثيرة للجدل. من الصعب جداً أن نقوم بإعادة إنتاج النقاشات (بعض المحاضر تحاول تدوين كل التفاصيل والمداخلات مما يستغرق الوقت والطاقة. يمكن فعل ذلك في حال لدى المجموعة الموارد اللازمة للقيام بذلك، وكون الموضوع حساس للغاية). لكي لا نشارك فقط الاستنتاجات أو الاتفاقات، ولكن أيضاً مشاركة "الجو" أو الانطباع العام للنقاش، من الجيد أن ندعو من لم يتمكن من الحضور للحديث مع المشاركين (يجب كتابة أسماء الحضور في المحضر).

بعد الاجتماعات، كجزء من رعاية المجموعة، ينبغي أن نولي اهتماماً لما يلي:

1. إذا لم يتم تغطية نقاط مهمة، يجب تحديد موعد لتغطيتها ومتابعتها.
2. المشاعر "غير المريحة": قد يشعر الأشخاص الذين لم يعبروا عن رأيهم بعدم الارتياح، أو الثقل في حال كان الاجتماع صعب. تمنع معالجة ذلك النزاعات بين الاجتماعات، كبعد عام لإدارة النزاعات داخل المجموعات. لا تسمح بانتقال حالة "غير مريحة" من اجتماع إلى الذي يليه (إلا إذا كان ذلك متعمداً لهدف ما).

# نصائح للميسرين فيما يتعلق بإدارة الاجتماعات

## نصائح للميسرين

يبدأ عمل الميسرين فيما يتعلق بالاجتماعات دائماً قبل انعقادها (الالتفات إلى جميع الأعمال التحضيرية، وإلى جو المجموعة).

دور الميسر ليس تلقائي. فهو يتدخل حسب طلب المجموعة أو في حال رغبة العديد من الأشخاص بالتحدث.

في حال وجود أدوار تيسير مختلفة (إشراف، ضبط وقت، تدوين ملاحظات)، فمن المهم أن يتم التنسيق بينها، خاصة في حال وجود لحظات للتذكير والتجميع أو تقديم المقترحات الجديدة.

إن التيسير أثناء الاجتماع هو عبارة عن الاستعداد ل: الاسئلة، والتذكير، والتجميع والتلخيص (عند الحاجة)

لذلك، في بداية الجلسة، يجب على الجميع أن يعرف من هو/هي الميسر(ة).

يجب أن يستطيع إدارة جميع القضايا التي تريد المجموعة تغطيتها في التوقيت الصحيح. لذلك، عليه أن يعرف ويحدد للمجموعة الوقت المخصص لكل نقاش.

عند التطرق للمواضيع يجب ترتيبها بطريقة للتعامل معها واحداً تلو الآخر، ويجب إغلاق كل موضوع قبل الانتقال إلى المرحلة التالية.

يجب أن تساهم في جعل الكفاءة والمشاركة والعلاقات الودية سائدة خلال التيسير.

ساعد الجميع على التعبير عن أنفسهم، على سبيل المثال، دعوة المشاركين الذين لم يتكلموا لإبداء رأيهم. وعليه، فإن الميسر يدير ويحترم المنصة (على الرغم من أنها ليست مشكلة إذا تدخل شخص ما في لحظة معينة).

قم بتكييف التقنيات حسب المهام والمجموعة، من أجل تحسين العمل المنجز. مع الوقت والخبرة، يجب أن يكون الميسرين قادرين على الجمع بين تقنيات مختلفة أو ابتكار تقنيات جديدة.

يجب على الميسرين التأكد من مشاركة ما حدث خلال الاجتماع (وخاصة الاتفاقات والاستنتاجات) مع جميع أعضاء المجموعة، حتى مع أولئك الذين لم يتمكنوا من الحضور إلى الاجتماع.

## قائمة المراجع

- فيرناندو سيمبرانوس وخوسيه آنجل مدينا (2003): ""المجموعات الذكية: نظرية وممارسة العمل الجماعي"، الافتتاحية الشعبية.
- ديفيد فيركوتيرن، أوليفير "موس" كارب و ثيري مولر (2010): "المجموعات السياسية الصغيرة"، دريم ترافيكرز.
- سيدني تارو. (2011): السلطة في الحركة: العمل الجماعي والحركات الاجتماعية والسياسة، مطبعة جامعة كامبريدج.
- مينديل، أ. (2015): الجلوس في النار. تبادل الديمقراطية العميقة. الطبعة الإسبانية.
- ألينسكي، س. (2003): معاهدة الراديكاليين. دليل الثوريين العملي. إد ترافيكاتيس سينوس. مدريد.
- بيرغر، بيتر ل. لوكمان، توماس (1986): البناء الاجتماعي للواقع. أمورتو. بوينس آيرس.
- فريز، باولو (1975): تعليم المقهورين. القرن الحادي والعشرين مدريد
- فريز، باولو (2005): علم أصول الأمل. القرن الحادي والعشرين المكسيك
- غارسيا، فيليكس (2008): مقال عن الخير الإنساني. المكتبة الجديدة. مدريد
- هابرماس، ج. (1987): نظرية العمل التواصلي. توموس الأول والثاني مدريد: توروس.
- مولر، جان ماري (1983): استراتيجيات العمل غير العنيف. الصفحة الرئيسية للكتاب. برشلونة
- نايس، أرني (1974): غاندي والنزاع الجماعي. أوصلو
- بينكر، س. (2012): الملائكة نعملها في الداخل. بيدوس إيبيركا. برشلونة
- شارب، ج. (2005): شن النضال اللاعنفي: ممارسة القرن العشرين وإمكانات القرن الحادي والعشرين، بوسطن، بوتر سارجنت.
- تارو، س (2014): السلطة في الحركة. الحركات الاجتماعية والعمل الجماعي والسياسة. اليازنا. مدريد
- فينتاجن، س. (2015): نظرية العمل غير العنيف. كيف تعمل المقاومة المدنية. زد. لندن.
- وينغر، إتيان (2001): مجتمعات الممارسة: التعلم والمعنى والهوية. بيدوس إيبيركا. برشلون



## حول المشروع

في سياق أزمة اللاجئين السوريين المطولة، بدأت مؤسسة البحث عن أرضية المشتركة (SfCG) والشركاء، كوردينامنتو ديلي أورغانيزاسيوني بير إيل سيفيزيو فولونتاريو (COSV) والمعهد الدولي للعمل اللاعنفى (NOVACT) وأون بونت بير... (UPP) في تموز 2016، مشروعاً إقليمياً لمدة 18 شهراً، بتمويل من صندوق مدد الائتماني الإقليمي للاتحاد الأوروبي، بعنوان: فرصة-مجتمعات صامدة: دعم سبل كسب العيش والاستقرار الاجتماعي للاجئين السوريين والمجتمعات المضيفة.

يستهدف مشروع فرصة الشباب السوري اللاجئين والشباب في المجتمعات المضيفة (والنازحين داخلياً في إقليم كردستان العراق) في ثلاثة بلدان هي: لبنان (عكار والبقاع) وتركيا (غازي عنتاب وهاتاي واحتمال في كيليس) وإقليم كردستان العراق (أربيل ودهوك والسليمانية ومخيمات اللاجئين في غويلان ودوميز وعربت).

ويتناول هذا المشروع التماسك الاجتماعي بين الشباب في المجتمعات المضيفة واللاجئة، باستخدام المهارات الحياتية وسبل كسب العيش والدعم النفسي الاجتماعي كأدوات ونقاط دخول من أجل استقرار النزاع.

## معلومات عن المعهد الدولي للعمل اللاعنفي (NOVACT)

يعمل المعهد الدولي للعمل اللاعنفي على تعزيز الإجراءات الدولية لبناء السلام في حالات النزاع. وقد أنشئ المعهد من خلال الجهود الجماعية التي يبذلها أولئك الناشطون في المجتمع المدني الدولي للمساهمة في بناء عالم قائم على السلام والعدل والكرامة. من منطلق فهم اللاعنف كاستراتيجية تحوّل، يسعى المعهد إلى تحقيق مجتمع يقوم على الأمن البشري والديمقراطية الحقيقية، وخالٍ من النزاعات المسلحة والعنف بكل أبعاده. بالتعاون مع اللجنة الاستشارية الدولية وشبكاتها المكونة من خبراء ومدافعين عن حقوق الإنسان ومنظمات المجتمع المدني في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وأوروبا وأمريكا- يدعم المعهد الحركات غير العنيفة التي تعمل من أجل التغيير الاجتماعي وتطور آليات تدخّل قائمة على السلام المدني لحماية المجموعات الضعيفة في حالات النزاع.

ويعمل المعهد، بوصفه منظمة سياسية ومستقلة ملتزمة، على تعزيز مبادرات السلام وبرامج التدريب والبحوث العملية للدعوة إلى وضع سياسات ولوائح عامة وطنية ودولية تكفل الأمن البشري والحماية الفعالة لحقوق الإنسان والحريات الأساسية.

مقر المعهد في مدينة برشلونة المتوسطية، ومسجل كمنظمة غير حكومية ومعترف به من قبل الأمم المتحدة.

[www.novact.org](http://www.novact.org)