

كتيب



# حل النزاع



[النظرية والتطبيق]

بيتر تي  
كولمان

مورتون  
دويتش

أريك  
ماركوس

# محتويات الكتاب

تمهيد

## الجزء 1: الشخصية والعمليات بين المجموعات

1. التعاون والتنافس، مورتون دويتش
2. العدالة والنزاع، مورتون دويتش
3. الجدل البناء: قيمة المعارضة الفكرية، دافيد و. جونسون، روجير ت. جونسون، ودين تجسفوند
4. الثقة، تطوير الثقة، وإصلاح الثقة، روي جي لويكي
5. القوة والصراع، بيتر كولمان
6. الاتصال والنزاع، روبرت م. كراوس، و إيزيكويل مورسيلا
7. الصراع بين الجماعات، رونالد فيشر
8. نموذج PSDM: دمج حلّ المشكلة وصنع القرار في فضّ النزاع، إيبين أ. فايتسمان، وباتريشا فلين فايتسمان.

## الجزء 2: العمليات داخل النفس

9. الانحيازات المنطوية على أحكام في حل النزاعات وكيفية التغلب عليها، لاي ثومبسون، جانيس نادلر، وروبرت ب. لونت، جونيور
10. العاطفة والصراع: لماذا من الضروري إدراك مدى تأثير العواطف على الصراع ومدى تأثير الصراع على العواطف، ايفلين ليندنر
11. التنظيم الذاتي في خدمة فضّ النزاع، والتر ميشل، آرون ل. ديسميت، وإيثان كروس.

## الجزء 3: الاختلافات الشخصية

12. النظريات الضمنية وحلّ النزاعات، كارول س. دويك، وجويس إيرلينجر
13. الشخصية والنزاع، ساندراف. ساندي، سوزان ك. بوردمان، ومورتون دويتش
14. تنمية مهارات حل الصراع: من سنّ الحضانة إلى سنّ الرشد، ساندراف. ساندي.

## الجزء 4: الإبداع والتغيير

15. الإبداع وحل الصراع - دور وجهة النظر، هوارد جرابر
16. بعض الإرشادات لتطوير توجّه إبداعي لحل الصراعات، بيتر تي. كولمان، ومورتون دويتش
- الإبداع في نتائج الصراع، بيتر جي كارنيفال
18. التغيير والصراع: الدافع والممانعة والالتزام، إيريك سي. ماركوس
19. تغيير العقول: الإقناع في المفاوضات وحلّ الصراع، أليسون ليدجروود، شيلي تشاينكن، ديبورا ه. غرونفيلد، وتشارلز م. جود

20. التعلم من خلال التأمل، فيكتوريا ج. مارسيك ألفونسو سوكويت، ولايل يوركس.

#### جزء 5: النزاعات الصعبة

21. العدوان والعنف، سوزان أويوتو
22. الصراعات المستعصية، بيتر كولمان
23. الصراع الأخلاقي والتعامل مع وجهات النظر البديلة، بيث فيشر يوشيدا، وإيلين واسرمان
24. مسائل العقيدة - الدين والصراع وحل الصراع، بريدجيت مويكس
25. فضّ النزاع وحقوق الإنسان، أندريا بارتولي، ويانيس بسيمويولوس.

#### الجزء 6: نماذج تطبيقية

26. ورشة تعليم مهارات حلّ النزاع، إلين رايدر، سوزان كولمان، وجانيت جارسون
27. إدارة الصراع من خلال أساليب المجموعات الكبيرة، باربرا بنديكت بنكر
28. النزاع في المنظّمات، وارنر بيرك.

#### الجزء 7: جدول أعمال للبحوث

29. بعض الجوانب البحثية في دراسة النزاع وفضّه، دين ج. برويت.

## محتويات الكتاب

تمهيد

الجزء 1: الشخصية والعمليات بين المجموعات

1. التعاون والتنافس، موريتون دويتش

الفصل الأول:

- نظرية التعاون والتنافس
- تأثيرات التعاون والتنافس
- المنافسة البناءة والهدامة
- المبادرة في التعاون والتنافس
- موجز نظرية حل النزاع
- مضامين هذه النظرية لفهم النزاع
- أهمية التوجّه التعاوني
- إعادة التشكيل
- معايير التعاون
- القيم الكامنة وراء حلّ النزاع البناء
- مضامين إدارة النزاع
- مضامين التدريب
- السياق الاجتماعي للتعلم
- السياق الاجتماعي للتطبيق

- المحتوى الحقيقي للتدريب
- المتمرس المفكر
- خاتمة
- المراجع

## 2. العدالة والنزاع، موريتون دويتش الفصل الثاني:

- ما هي أشكال الظلم؟
- أنواع الظلم
  - العدالة الشمولية
  - العدل الإجرائي
  - الشعور بالظلم
  - العدالة الجزائية والإصلاحية (التعويضية)
  - مدى (أفق) العدالة
  - الإستعمار الثقافي (الإمبريالية)
- تطبيقات لفهم النزاع
  - الظلم كمصدر للنزاع
  - الظلم في سياق النزاع
  - النزاع حول ماهية العدل
  - التبرير كتكتيك (وسيلة) للمفاوضات

- تطبيقات التدريب
- المعرفة بالأشكال النظامية للظلم في المجتمع
- توضيحات لأنواع الظلم
- توسيع المدى للمجتمع الافتراضي للفرد
- زيادة التعاطف
- المسامحة والمصالحة
- ابتكار الحلول
- خاتمة
- المراجع

3. الجدل البناء: قيمة المعارضة الفكرية، دافيد و. جونسون، روجير ت. جونسون، ودين تجسفوند  
الفصل الثالث:

- أهمية النزاع الفكري
- ما هو الجدل البناء؟
- نظرية
- شروط تحديد الروح البناءة للجدل
- نتائج البحث: كيف يستفيد المشتركون
- جودة صنع القرار، حلّ المشكلة، والتعلّم
- التفكير المعرفي
- أخذ وجهات النظر

- الإبداع
- تغيير الموقف بشأن قضية
- الدافع لتحسين الفهم
- المواقف تجاه الجدل
- مواقف تجاه صنع القرار
- احترام الذات
- هيكله الخلفاء البناءة
- الجدل البناء واتخاذ القرارات
- الجدل البناء والتعلم الأكاديمي
- هيكل المهمة
- اتخاذ قرارات تعليمية سابقة والاستعدادات
- اشرح ونسق المهمة، الهيكل التعاوني، وعملية الجدل البناء
- عملية الجدل الأكاديمي
- رصد مجموعات الجدل والتدخل عند الحاجة
- تقييم تعليم الطلاب وعملية فعالية المجموعة
- الجدل البناء والديمقراطية
- خاتمة
- المراجع

4. الثقة، تطوير الثقة، وإصلاح الثقة، روي جي لويكي

## الفصل الرابع:

- ما هي الثقة؟
- تعريف الثقة
- لم الثقة مهمة للعلاقات؟
- الثقة المبنية على الحسبة CBT
- الثقة المبنية على التعريف
- الثقة والعلاقات: تفصيل لوجهات نظرنا
- تطبيقات هذا المشهد العكسي للثقة
- تشخيص ووصف العلاقات اعتماداً على عوامل الثقة
- إدارة الثقة وعدم الثقة في مواقف وحالات النزاع
- الأفعال التي تبني الثقة المؤسسة والمبنية على الحسبة
- إستراتيجيات لإدارة عدم الثقة المبنية على الحسبة
- الأفعال التي تبني الثقة المبنية على التعريف IBT
- إستراتيجيات لإدارة عدم الثقة المبنية على التعريف IBD
- ما الذي يحدث إذا تمّ خرق الثقة؟
- تضمينات إدارة النزاع بطريقة أكثر فعالية
- خاتمة
- المراجع

5. القوة والصراع، بيتر كولمان



## الفصل الخامس:

- مناقشة القوة
- تمييز القوة
- مكونات القوة
- العوامل الشخصية
- العوامل البيئية
- مبادئ ديناميات القوة والصراع
- آثار التدريب على حل المنازعات
- خاتمة
- المراجع

6. الاتصال والنزاع، روبرت م. كراوس، و إيزيكويل مورسيلا

## الفصل السادس:

- أربعة نماذج فكرية للاتصال
- نموذج التشفير وفك الشفرة
- نموذج القصد المتعمد
- نموذج "وجهة نظر الحديث"
- نموذج الحوار
- الصيغة مقابل المضمون: كلاهما ذو أهمية
- خاتمة

- المراجع

7. الصراع بين الجماعات، رونالد فيشر

الفصل السابع:

- الصراع بين الجماعات: المصادر والديناميات

- مصادر الصراع بين الجماعات

- العناصر الإدراكية والمعرفية

- عوامل على مستوى الجماعة

- ديناميات التصعيد

- مقاومات الحلول

- مدلولات للفهم والممارسة

- مدلولات لتحليل الصراع

- مدلولات لمواجهة الصراع

- مدلولات لتسوية الصراع

- مدلولات للتدريب

- المهارات التحليلية

- الصفات الشخصية

- مهارات التعامل بين الأشخاص

- مهارات قيادة المجموعة

- المهارات فيما بين المجموعات

- مهارات الاستشارة

- خاتمة

- المراجع

8. نموذج PSDM: دمج حلّ المشكلة وصنع القرار في فضّ النزاع، إيبين أ. فاييتسمان، وباتريشا فلين فاييتسمان.  
الفصل الثامن:

- نموذج مبسّط

- حلّ المشكلة

- حلّ المشكلة بصفته بحثاً عن حلول جيّدة بتّاءة، ترضي الطرفين

- روى تفاعل فردية واجتماعية تجاه حلّ المشكلة

- نقد

- صنع القرار

- الفرد بوصفه صانع قرار

- صنع قرار المجموعة والتزامها به

- فهم حلّ المشكلة وصنع القرار في حالات النزاع

- إعادة النظر في نموذج PSDM

- التشخيص

- تحديد الحلول البديلة

- التقييم والاختيار

- الالتزام بخيار

- آثار التدريب والممارسة

- شروط تشجّع على حلّ المشكلة
- تعليم الدروس من أدبيّات صنع القرار
- خاتمة
- المراجع

## الجزء 2: العمليات داخل النفس

9. الانحيّازات المنطوية على أحكام في حل النزاعات وكيفية التغلب عليها، لاي ثومبسون، جانيس نادلر، وروبرت ب. لونت،  
جونبور  
الفصل التاسع:

- الانحيّازات الفكرية وتأثيرها على إدارة النزاع
- الحاجة لتبسيط النزاع
- القوى المعارضة
- الانقسام الكاذب: الاختيار بين التعاون والمنافسة
- حكم أناني "أنا أريد فقط ما هو عادل (بالنسبة لي)"
- تلخيص
- تأثيرات بالنسبة إدارة النزاع
- المبالغة في النزاع
- نتائج الخسارة-الخسارة
- تصوّرات غير صالحة للمراقبة
- الأحكام المتحيّزة للإِنصاف
- أوهام الشفافية

- الود، الاحترام، والمصالح الجماعية
- أنا سعيد فقط إذا كنت أنت حزينا
- تأثير التحدّث بصورة عادية ووديّة
- **تأثيرات على تدريب الناس**
- أهميّة ردود الفعل
- المنطق التماثلي
- مهارات سلوكية
- **خاتمة**
- **المراجع**

10. العاطفة والصراع: لماذا من الضروري إدراك مدى تأثير العواطف على الصراع ومدى تأثير الصراع على العواطف، ايفلين ليندندر  
 الفصل العاشر:

- **طبيعة العواطف**
- **التفاعل بين العاطفة والصراع**
- الخوف وكيف يؤثّر على الصراع وكيف يتأثّر به
- الغضب والكراهية ومدى تأثيرهما على الصراع وتأثرهما به
- **الذل وكيف يؤثّر على الصراع ويتأثر به**
- الشعور بالذنب وكيف يؤثّر على الصراع ويتأثر به
- **الأمل وكيف يؤثّر على الصراع ويتأثر به**
- الثقة والدفع وكيف يؤثّران على الصراع ويتأثران به

- كيف تتدخل في الصراع وتتحكم في العواطف/ السلبية وتعزز العواطف الإيجابية

- خاتمة

- المراجع

11. التنظيم الذاتي في خدمة فضّ النزاع، والتر ميشل، آرون ل. ديسميت، وإيثان كروس.

الفصل الحادي عشر:

- فهم "السيطرة على الذات"

- نزاع نمطي داخل النفس: معضلة المارشيلو

- تمهيدات جوهرية لتنظيم الذات

- ردّات الفعل الحارّة والعقل العاطفي

- من الحارّ إلى البارد: تمكين السيطرة على الذات

- النزاع بين الأشخاص

- فشل التنظيم الذاتي في النزاع بين الأشخاص

- المتاهات المصعّدة في النزاع

- إستراتيجيات وتقنيات التبريد

- المهلة

- تأمل

- خطط تنظيم الذات وإستراتيجيات التطبيق

- الصياغة/لعب الأدوار/المراجعة

- خاتمة

- المراجع

### الجزء 3: الاختلافات الشخصية

12. النظريات الضمنية وحلّ النزاعات، كارول س. دويك، وجويس إيرلينجر

الفصل الثاني عشر:

#### - قياس نظريات الناس

- إصاق التسميات بالبشر

- إصاق التسميات بالمجموعات

- التسميات تجرّد من الإنسانية

- تسميات يتعدّر محوها

- هل النظريات الضمنية منفتحة وصحيحة دائماً؟

#### - إستراتيجيات لحلّ النزاعات

- التعبير عن النزاع، التركيز على المعلومات والنقاش

- العقاب إزاء المداولات والتعليم

- النظريات الذاتية

- تغيير نظريات الناس

- خاتمة

- المراجع

13. الشخصية والنزاع، ساندراف. ساندي، سوزان ك. بوردمان، ومورتون دويتش

الفصل الثالث عشر:

- النماذج التمثيلية للشخصية الذاتية

- النظريات النفسية الدينامية
- نظريات الحاجة
- نظرية التعلّم الاجتماعي
- الحالات الاجتماعية والميول النفسية
- **منهج السمات والأوصاف**
- السمات الفردية
- تعددية قياسات سمات الشخصية والنزاع
- الحالة مقابل الشخصية الذاتية
- تأثيرات على إمكانية فضّ النزاع من عدمها
- إستراتيجيات فضّ النزاع المفضّلة
- التفاوض مع شخصيات ذاتية صعبة المراس
- **الملخص والاستنتاجات**
- **المراجع**

14. تنمية مهارات حل الصراع: من سنّ الحضانة إلى سنّ الرشد، سانديرا ف. ساندي.

الفصل الرابع عشر:

- أهمية التعلّم الاجتماعي-العاطفي وإدارة النزاع
- الطفولة المبكرة
- نظريات مرحلية لتطوّر مرحلة الطفولة
- القدرات التطورية والنشاط العصبي



- فوارق فردية تؤثر على الكفاءة العاطفية-الاجتماعية
- دوافع وشخصية
- برنامج الطفولة المبكرة/التعلم الاجتماعي العاطفي "ط.م.ت.ج.ع."
- **مرحلة الطفولة المتوسطة**
- دخول مرحلة الطفولة المتوسطة
- نظريات مرحلة الطفولة المتوسطة
- دور الصراع
- **جيل المراهقة**
- نظريات مرحلة جيل المراهقة
- دور الصراع
- = سن الرشد
- دور الصراع
- **خاتمة**
- **المراجع**

#### الجزء 4: الإبداع والتغيير

15. الإبداع وحل الصراع - دور وجهة النظر، هوارد جرابر

الفصل الخامس عشر:

- **نهج الأنظمة المتطورة**
- شبكات المشاريع
- المسؤولية الأخلاقية الاستثنائية والإبداع في المجال الأخلاقي

- تجارب صندوق الظل

- التجربة الأولى: تفاعل العوامل الاجتماعية والإدراكية

- التجربة الثانية: مقارنة التوجهات التعاونية والفردية

- أهمية وجهة النظر

- المراجع

16. بعض الإرشادات لتطوير توجّه إبداعي لحل الصراعات، بيتر تي. كولمان، ومورتون دويتش

الفصل السادس عشر:

- الإبداع كنتيجة مترتبة على الصراع

- وجهة نظر جديدة

- الزمن وتسوية الصراعات

- اللعب/التمثيل والإبداع

- العمل الفردي والتعاوني

- تمرين إسقاط البيضة

- إرشادات عامة للإبداع والصراعات

- تقنيات لازمة لتحفيز أفكار جديدة

- خاتمة

- المراجع

17. الإبداع في نتائج الصراع، بيتر جي كارنيفال

الفصل السابع عشر:

- نظرة عامة: الشخص والعملية والمنتج
- الاتفاق التكاملي كإبداع
- النتائج الإبداعية: بنية الاتفاقات التكاملية
- أنواع المنتجات في دائرة الاتفاق
- المنتجات الإبداعية من الأشخاص المبدعين في عملية إبداعية
- النقطة النهائية: لعبة فوليت، شطرنج الفائدة
- المراجع

18. التغيير والصراع: الدافع والممانعة والالتزام، إيريك سي. ماركوس  
الفصل الثامن عشر:

- مفاهيم نظرية عن عملية التغيير
- لوين: عملية التغيير
- حلحلة الجمود، التحرك، إعادة التجميد
- بيكهارد: التعامل مع التغيير المخطط
- الحالة الحالية والحالة الانتقالية والحالة المستقبلية المرجوة
- الدافع وحلحلة الجمود
- الحركة والممانعة
- الحصول على التزام
- بعض تأثيرات التدريب
- توليد الدافع

- تحديد الممانعة والتعامل معها
- تعزيز الالتزام
- خاتمة
- المراجع

19. تغيير العقول: الإقناع في المفاوضات وحلّ الصراع، أليسون ليدجروود، شيلي تشاين، ديورا هـ. غرونفيلد، وتشارلز م. جود  
 الفصل التاسع عشر:

- نظرة عامة على نظرية الإقناع والبحث بشأنها
- تجربة الإقناع النموذجية
- النموذج الاستدلالي النموذجي
- دوافع التحويل
- استنتاجات بخصوص النموذجين بشأن التحويل الذهني
- الإقناع في سياق حلّ الصراع
- التحويل الاستدلالي والمنهجي في حالات التفاوض
- دافعيات مختلفة في حلّ الصراعات
- تأكيد الذات
- الهوية الاجتماعية
- مصادر الأغلبية والأقلية
- الأثر
- خاتمة

- المراجع

20. التعلم من خلال التأمل، فيكتوريا ج. مارسيك ألفونسو سوكويت، ولايل يوركس  
الفصل العشرون:

- نموذج التعلم من خلال التأمل في التجربة

- التأمل النقدي

- علم الفعل

- التعلم التجريبي

- استخدام التأمل والتأمل النقدي للتعلم من التجربة

- تصميم النموذج

- استخدام التأمل أثناء صراع

- استخدام التأمل بعد الصراع

- تخطيط استخدام التأمل قبل صراع جديد

- استخدام النموذج لتيسير التعلم من خلال التأمل

- تيسير التأمل خلال تجربة الصراع

- تيسير التأمل قبل الصراع أو بعده

- خاتمة

- المراجع

جزء 5: النزاعات الصعبة

21. العدوان والعنف، سوزان أوبوتو

## الفصل الحادي والعشرون:

### - نظريات العدوان والعنف: من الميل إلى السياق

- التطور، البيولوجيا الاجتماعية، والفسولوجيا

- الانحراف

- الميل والسياق

- الدافع

- الإحباط والإثارة

- الجنس

- السلوكية والرد المشروط

- التعلّم الاجتماعي

- الإدراك الاجتماعي

- الكفاءة الاجتماعية

- الثقافة

### - النظريات الأخلاقية عن العدوان والعنف

- انتهاك الأعراف

- التفكير الأخلاقي والحكم

- سحب المقاييس الأخلاقية

- الاستثناء الأخلاقي

- العنف البنيوي

- دلالات الممارسة
  - التشخيص
  - وضع إستراتيجيات العمل
  - تطبيق الحلول
  - التقييم
  - الاعتبارات الأخلاقية
  - خاتمة
  - المراجع
22. الصراعات المستعصية، بيتر كولمان  
الفصل الثاني والعشرون:
- تعريف الصراعات المستعصية
  - مكونات الصراعات العنيدة
  - السياق
  - قضايا
  - العلاقات
  - العمليات
  - النتائج
  - نموذج النظم الدينامية للصراعات المستعصية
  - الآثار المرتبة على معالجة الصراعات المستعصية:

## 10 مبادئ توجيهية لتغيير خلفيات النمط الجذاب

- الآثار المترتبة على التدريب

- خاتمة

- المراجع

23. الصراع الأخلاقي والتعامل مع وجهات النظر البديلة، بيث فيشر يوشيدا، وإيلين واسرمان  
الفصل الثالث والعشرون:

- ما هي الأشياء التي تمثل صراعاً أخلاقياً؟

- نظريات تحليل الصراع الأخلاقي

- نموذج وعملية للعمل مع الصراع الأخلاقي: الإدارة المنسقة للدلالات

- التعامل مع الطرف الآخر

- العمل مع الصراعات الأخلاقية

- أدوات الإدارة المنسقة للدلالات وتيري شيافو

- قصة القضية: في حوار عن الإسرائيليين والعرب

- الدلالة الظاهرة

- التأثيرات

- الدروس المستفادة من المجال

- خاتمة

- المراجع

24. مسائل العقيدة - الدين والصراع وحلّ الصراع، بريدجيت مويكس



## الفصل الرابع والعشرون:

- **اليقظات الدينية**
- الأديان بين الحرب والسلام
- **الدين كطرف ثالث**
- الدين كمعتقدات وقيم
- الدين كقادة وأتباع
- الدين: كمؤسسات اجتماعية وشبكات
- الدين كهوية
- **نظرية دمج الدين في تسوية الصراعات والتطبيق: وضع إطار للتحليل والعمل**
- الدين كمعتقدات وقيم
- الدين كقادة وأتباع
- الدين: كمؤسسات اجتماعية وشبكات
- الدين كهوية
- **تحديات طرف ثالث ديني**
- الأصولية
- الوقاية والمصالحة
- **خاتمة**
- **المراجع**

25. فضّ النزاع وحقوق الإنسان، أندريا بارتولي، ويانيس بسيموبولوس.

## الفصل الخامس والعشرون:

- التطور التاريخي لمذاهب حقوق الإنسان
- الإعلان العالمي لحقوق الإنسان بصفته تطوراً معاصراً
- حالات الفهم الحالية لحقوق الإنسان
- الترابط بين فض النزاع وحقوق الإنسان
- مناهج مختلفة بين مجالي فض النزاع وحقوق الإنسان
- التأزر بين مجالي حقوق الإنسان وفض النزاع
- حظر الإبادة الجماعية
- خاتمة

## الجزء 6: نماذج تطبيقية

26. ورشة تعليم مهارات حلّ النزاع، إلين رايدر، سوزان كولمان، وجانيت جارسون

## الفصل السادس والعشرون:

- رؤى من الممارسة
- لمحة تصميم ورشة كولمان رايدر
- أهداف ورشة العمل والتربية
- أهداف المعرفة
- أهداف المهارات
- أهداف المواقف
- ورشة الوحدات السبع

- الوحدة الأولى: نظرة عامّة حول النزاع
- الوحدة الثانية: عناصر المفاوضة
- الوحدة الثالثة - سلوكيات اتصالية
- الوحدة الرابعة: مراحل التفاوض
- الوحدة الخامسة: الثقافة والنزاع
- الوحدة السادسة: التعامل مع الغضب وأحاسيس أخرى
- الوحدة السابعة: مقدّمة في الوساطة
- خاتمة
- الحاشية
- إيلين رايدر
- سوزان كولمان
- جانيت جرسون
- ملاحظات
- المراجع

27. إدارة الصراع من خلال أساليب المجموعات الكبيرة، باربرا بنديكت بنكر  
الفصل السابع والعشرون:

- ما هي أساليب تدخّل المجموعات الكبرى؟
- ثلاثة أنواع من أساليب المجموعة الكبرى
- الأساليب التي تخلق المستقبل

- أساليب تخطيط العمل
- أساليب النقاش وصنع القرار
- تثبيت نماذج تعاون جديدة
- خاتمة
- المراجع

28. النزاع في المنظمات، وارنر بيرك  
الفصل الثامن والعشرون:

- الشخصي/الفردي
- العلاقات الشخصية
- الرئيس-المرووس والزعيم-التابع
- الندّ للندّ
- بين المجموعات
- فضّ النزاع بين المجموعات
- القضية المثال
- قبل الاجتماع
- الاجتماع خارج الموقع
- المتابعة
- ملخص
- استنتاج

- بين المنظمات

- خاتمة

- المراجع

الجزء 7: جدول أعمال للبحوث

29. بعض الجوانب البحثية في دراسة النزاع وفضّه، دين ج. برويت.

الفصل التاسع والعشرون:

- أصول النزاع

- الحرمان النسبي

- حشد المجموعة

- الخيار الإستراتيجي

- التصعيد

- التصعيد أحاديّ الجانب

- الإجراءات التي ينطوي عليها التصعيد ثنائيّ الجانب

- الشروط التي تشجّع على التصعيد ثنائيّ الجانب

- الوساطة

- عدّة وسطاء

- توجّهات المنافسين للوساطة

- الوساطة المشروطة

- الاستعداد لفضّ النزاع

- خاتمة



الجزء الأول

الشخصية والعمليات بين المجموعات

## الفصل الأول

### التعاون والتنافس

مورتن دويتش

منذ مدة قصيرة، وفي حديقة منزل صديق، كان ابني ذو الخمسة أعوام يتنازع مع رفيقه على امتلاك خرطوم مياه الري (كانا في صراع). كلٌّ يحاول أن يستخدمه أولاً كيما يسقي الحديقة. (كانا في وضع تنافسي). كلٌّ يحاول أن ينتزع طرف الخرطوم لنفسه، وكلاهما كانا يصرخان. كانا محبطين، ولم يكن بمقدور أيٍّ منهما أن يستخدم الخرطوم لسقي الأزهار بالطريقة التي يرغب بها. وبعد أن وصلا الى نهاية مسدودة، في حرب سحب الخرطوم هذه، بدأ في لكم أحدهما الآخر وإطلاق النعوت على بعضهما البعض. (كنتيجة لتوجههما التنافسي هذا، أخذ النزاع مجرىً هداماً مع كليهما محدثاً إحباطاً، وصراخاً وعنفاً).

تخيّل الآن وقائع قصة مختلفة. تتكون الحديقة من مقطعين رئيسيين، واحد للفاكهة والآخر للخضروات، وكلٌّ من الطفلين يود أن يستخدم خرطوم المياه أولاً. دعنا نفترض أنهما يريدان حل نزاعهما هذا ودياً، (لديهما توجه تعاوني). يقول أحدهما للآخر: دعنا نجري قرعة، نرمي قطعة نقدٍ في الهواء لنرى من سيستخدم الخرطوم أولاً. (إجراء عادل قد طرح لأجل حل هذا النزاع). لقد وافق الآخر واقترح أنّ الخاسر له الحق في اختيار المقطع المفضل له من الحديقة كيما يسقيه. كلاهما وافقا على الإقتراح المقدم. تمّ التوصل الى اتفاقية تعاونية، فوز-فوز. اتفقاتهما نُفِّدَتْ وكلا الطفلين شعرا نحو بعضهما البعض بالسعادة والإرتياح. هذه نتائج معروفة لمدخل النزاع التعاوني أو البناء.

كما يوضح هذا المثل، إن كان لدى المشاركين في نزاع ما توجه تعاوني أو ميل تنافسي، فيكون هذا حاسماً في تحديد مجرى النزاع ونتائجه. إنّ هذا الفصل يهتمّ بفهم العمليات المتعلقة بالتعاون والتنافس وتأثيراتها، والعوامل التي تساهم في تطوير العلاقات التعاونية أو التنافسية.

من المهم أن نفهم طبيعة التعاون والتنافس. لأنّ معظم الصراعات تقريبا هي ذات دوافع مختلطة، تحتوي على عناصر من التعاون ومن التنافس.



## نظرية التعاون والتنافس

النظرية هنا قد قَدِّمت وطُوِّرت أولاً من قبل مورتين دويتش (1949، 1949ب، 1973، 1985) ووسَّعت أكثر من قبل ديفيد جونسون (1989 جونسون وجونسون). جونسون وجونسون قدَّما خلاصة شاملة للنظرية والبحث المسند لها، إن كتابهما الصادر سنة 1989 وأطروحة عام 2003 يجب ان يُدرسا بتفصيل أكثر.

إن هذه النظرية تحتوي على فكرتين أساسيتين. الأولى، تتعلق بطبيعة اعتماد الأهداف للأشخاص المشتركين في حلِّ ما على بعضهم البعض. والثانية، تعود إلى طبيعة الأداء المتَّخذ من قبل الأشخاص المشتركين في الحل.

أودَّ تعريف نوعين أساسيين من اعتماد الأهداف على بعضها البعض أو ما يدعى بـ "التناسب"<sup>1</sup>: الإيجابي (حيث تكون الأهداف موصولة بطريقة بحيث أن مقدار أو احتمال إحراز هدف شخصي ما يتناسب طردياً بمقدار أو احتمال إحراز هدف الشخص الآخر). والسلبي (حيث تكون الأهداف موصولة بطريقة بحيث أن مقدار أو احتمال إحراز هدف شخصي ما يتناسب عكسياً بمقدار أو احتمال إحراز هدف الشخص الآخر). لوضعها بشكل عامي بسيط، إن كنت على اتصال إيجابي مع شخص آخر، فإما أن تغرقا عندها أو تطفوا سوية. أما في الإتصال السلبي مع الآخرين، فإن غرق عندئذ الآخر ستطفو أنت، وإن طفا الآخر فستغرق عندها أنت.

من الجيد أن ندرك أن بعض الحالات هي إما إيجابية تماماً أو سلبية. لدى الناس، في أغلب الأوضاع، أهداف مختلطة، لذا من الشائع أن تكون بعض أهدافهم متناسبة مع بعضها البعض إيجابياً وأخرى متناسبة سلبياً. في هذا الجزء، ولأسباب تحليلية، أود مناقشة حالات واضحة وغير مختلطة (أي حالات سلبية أو إيجابية). في الحالات المختلطة، فإن نقاط القوة النسبية في كلا النوعين من تناسب الأهداف مع بعضها البعض، كذلك توجههم العام نحو بعضهم البعض، يحدّد بشكل كبير طبيعة تطور عملية النزاع.

وأود أن أشخص أيضاً حالتين أساسيتين لأداء أي فرد: "أداء فاعلاً" الذي يطور فرصة الفرد للوصول إلى الهدف، و"أداء غير فاعل" الذي يعرقل بدوره فرصة الفرد في وصوله للهدف. (لتبسيط الفكرة أكثر، أود استخدام نموذج ديكتوماس لأجل توضيح فكريتي الأساسية. أنا أفترض أن أنواع نموذج ديكتوماس للتناسب<sup>2</sup> أي لاعتماد أمر ما على آخر - وأنواع نموذج ديكتوماس للأفعال، هما نهايتا قطب مستمرتا الامتداد). بعدها أجمع نماذج من التناسب ونماذج من الأفعال لنرى كيف أنهما يؤثران مع بعضهما البعض على ثلاث عمليات أساسية، نفسية واجتماعية، والتي سيتم شرحها لاحقاً في هذا الفصل. هذه العمليات هي: البدائية والمواقف والتفعيل.

إن أهداف الناس قد تكون لأسباب متعددة متداخلة مع بعضها البعض، وهكذا فإنَّ التناسب الإيجابي بين هذه الأهداف يمكن أن ينتج من: أشخاص يميلون إلى بعضهم البعض، أشخاص يحصلون ثمر نتيجة إنجازاتهم المشتركة، الحاجة للمشاركة في الموارد والتغلب على المعوقات سوية، حمل عضوية أو هوية مشتركة مع مجموعة ذات مصير مهم بالنسبة لهم، عدم القدرة على تحقيق أهدافهم إلا بتقسيم العمل، التأثير بشخصية ما أو بتوجه ثقافي معين، التقيد أو التلاحم معاً، لأنه نُظِرَ اليهم بهذه الصورة من قبل عدوٍّ مشترك أو سلطة ما، وغيرها من العوامل. بالطريقة نفسها، قد ينتج التناسب السلبي عن: أشخاص لا يميلون لبعضهم البعض، أو أشخاص يحصلون على مبتغاهم بطريقة كلما حصل طرفٌ على نصيبٍ أكبر قلَّ نصيب الطرف الآخر، وغيرها من الأسباب.

<sup>1</sup> اعتماد الأهداف بعضها على بعض أو ما يسمى تناسب الأهداف، هو مصطلح يسمى بالإنجليزية Interdependence، ويقصد به أن هناك علاقة تناسبية بين الأهداف وأن الأهداف مرتبطة ببعضها البعض بطريقة تناسبية، قد تكون سلبية أو إيجابية.

<sup>2</sup> ويقصد به نموذج لوصف العلاقة التناسبية للأهداف. المقصود بكلمة التناسب هنا هو اعتماد أمر على آخر.

بالإضافة الى الحالة الإيجابية والسلبية للتناسب (أي لاعتماد الأمور بعضها على بعض)، فإنه من الجيد أن ندرك أنه قد يكون هناك نقص في تناسب الأمور أو استقلالها عن بعضها البعض، كمناسبات ومصائر الناس ذات العلاقة التي لا تؤثر على بعضها البعض، لا بشكل مباشر ولا بشكل غير مباشر. إذا كانوا مستقلين تماما أحدهم عن الآخر فلن ينشأ أي نزاع، وجود أي نزاع يتضمن بعض أشكال التناسب.

الأكثر من ذلك: التماثلية قد تتواجد بحسب درجة التناسب في العلاقة. لنفترض أن ما تفعله أنت أو ما يحدث لك له تأثير كبير عليّ أنا، ولكن بالمقابل ما أفعله أنا أو ما يحدث لي قد يكون ذا تأثير بسيط عليك. أنا أكثر اعتمادا عليك من اعتمادك أنت عليّ. في حالة أقصى، قد تكون أنت مستقلا عني تماما، وقد أكون أنا معتمدا كليا عليك. كنتيجة لهذه التماثلية، يكون لك نفوذ أعظم من نفوذي أنا وتأثير أكثر مني في هذه العلاقة. هذا النفوذ قد يكون كليا إذا كان التماثل موجوداً في حالات عدّة، أو ربما يتواجد في حالة خاصة إذا ما كانت التماثلية تحدث في مواقف خاصة فقط. السيد له نفوذ مطلق على العبد، بينما الميكانيكي الذي يصلح عطلاً كهربائياً في سيارتي، فنفوذه في حالة خاصة فقط.

المفاهيم الثلاثة التي طرحت سابقاً، البدائلية والمواقف والتفعيل، هي أساسية لفهم العمليات الاجتماعية والنفسية الداخلة في خلق التأثيرات الأساسية في التنافس والتعاون.

*البدائلية:* (كيف أنّ أفعال شخص يمكن أن ترضي نوايا شخص آخر) هي أساسية لعمل كل المؤسسات الاجتماعية (كالأسرة والمؤسسات الصناعية والمدارس)، ولقطاع العمل ولأهل التخصص. ما لم تكن أدوار الأشخاص الآخرين تتغير لصالحك، ستكون أنت كشخص منعزل في جزيرة صحراوية بمفردك. عليك أن تبني مسكنك بمفردك، أن تجمع طعامك، أن تحمي نفسك من الحيوانات الضارة، وأن تداوي علك وأمراضك وتعود نفسك على طبيعة البيئة الجديدة وعلى كيفية القيام بكل هذه المهمات هكذا بلا مساعدة الآخرين. كونك لوحدهم، فإنك حتما لا تستطيع أن تتجّب أطفالاً ولا يمكنك حتى تأسيس أسرة. إن البدائلية تسمح لك أن تقبل أدوار الآخرين في ملء احتياجاتك. البدائلية السلبية تتضمن رفضاً فعالاً وجهداً لإبطال تأثيرات أفعال الآخر.

*المواقف:* تشير إلى القابلية إلى الإستجابة بطريقة تقييمية، مستحسنة لمظاهر من بيئة المرء أو غير مستحسنة، أو شخصية. خلال الإنتقاء الطبيعي، أكد لنا التطور أن كلّ المخلوقات الحيّة لها القدرة على الإستجابة بطريقة إيجابية للمحفزات النافعة لها، وبطريقة سلبية للمحفزات المؤذية لها. إنهم منجذبون إيجابياً للاقتراب والترحيب والاستيعاب والميل والتعزيز، ولغيرها من الأفعال؛ للأغراض أو الأحداث أو المخلوقات المفيدة. بالمقارنة، هم يبتعدون سلباً ويتجنبون ويرفضون ويهاجمون ويكرهون وينكرون، وغير ذلك من التصرفات السلبية تجاه ما هو مُضر من أشياء أو ظروف مؤذية لهم.

هذه النزعة الفطرية للتصرف إيجابياً نحو المنفعة وسلباً نحو الضرر هي الأساس الذي يتطور وفقه المجهود البشري للتعاون والمحبة أو للتنافس والكرهية.

التوجه النفسي الرئيسي للتعاون يتضمنّ المواقف الإيجابية التي تقول "نحن هنا لأجل بعضنا البعض"، "نحن نفيد بعضنا البعض". بالمقارنة مع التنافس، فإنه يتضمنّ الموقف السلبي الذي يقول "نحن نقف ضدّ بعضنا البعض"، وفي شكله المنطرف "أنت هنا لأجل أذيتي".

*التفعيل:* يشير الى الاستعداد لقبول تأثير الآخر لفعل ما يريد الآخر فعله. التفعيل السلبي يعود إلى الاستعداد لرفض أو إعاقة إتمام ما يريده الآخرون. إن تيمّة البدائلية هي التفعيل. أي أن تكون على استعداد لأن تُعين الآخر، الذي أفعاله بدورها تكون مُعينة لك، لكن غير مستعد لإعانة من تكون أفعاله مؤذية. في الحقيقة، إنك ترفض أي طلب لمساعدة الآخرين المشتركين في أفعال مؤذية، وإن أمكن، إعاقة أو التدخل لإيقاف هذه الأفعال إن حدثت.

## تأثيرات التعاون والتنافس

إن هذه النظرية تتكهن أنه، إن كنت على علاقة تناسبية إيجابية<sup>3</sup> مع شخص يعمل بغير إتقان، عدم الإتقان ليس بديلاً لأفعال مؤثرة كنت تنويها. لذا يُنظر إلى عدم الإتقان سلباً. في الحقيقة أنه عندما يشاطرك اللعب لاعب كرة التنس في لعبة ثنائية (مزدوجة) ويسمح بتسجيل ضربات سهلة ضده، عليك أن تضاعف جهودك لتتجنب أن تُصاب بالضرر بسبب خطئه. من ناحية أخرى، إذا كانت علاقتك مع الآخر ذات تناسبية سلبية، والشخص الآخر يعمل من دون إتقان (أي حينما يخطئ خصمك في لعبة التنس المزدوجة)، فإن فعل عدم الإتقان لخصمك يكون بالمقابل فعلاً مفيداً بالنسبة لك، ويرى على أنه فعل إيجابي أو قيم. والعكس صحيح بالنسبة للأفعال المؤثرة. إن أفعال الخصم المؤثرة ليست بدائية لأفعالك، وهي تقيّم سلباً. إن زميل اللعب في الفريق يستطيع أن يشملك ضمن الفريق كما تعينه لتحقيق عمل مؤثر (إيجابي)، لكن من المحتمل أن تحاول تجنب أو إعاقة عمل غير متقن من قبل هذا الزميل. بالمقابل أنت على استعداد لمساعدة خصم في عمل غير متقن، ولكن من غير المحتمل أن يستميلك أو يدفعك خصمك لكي تساعده لتحقيق فعل مؤثر، والذي يقلل بدوره من فرصك لنوال هدفك.

إن نظرية التعاون والتنافس إذن تمتد إلى تكهنات أبعد من التكهنات حول البدائية والمواقف والتفعيل لتشمل تكهنات حول مظاهر مختلفة للعمليات التي تحدث بين الأشخاص وبين الشخص وذاته، وبين المجموعات والمجموعة فيما بينها. وهكذا إذا افترضنا أن تصرفات الفرد في مجموعة هي غالباً فعالة، أكثر من كونها غير متقنة، فإن من بين التكهنات التي تتبع من النظرية نفسها أن العلاقات التعاونية (وهي العلاقات التي تكون فيها أهداف الأطراف المتداخلة متناسبة مع بعضها البعض إيجابياً) مقارنة مع العلاقات التنافسية، تظهر خصائص إيجابية أكثر. هذه الخصائص موضحة أدناه:

- 1- الاتصالات المؤثرة تكون ظاهرة. الأفكار يكون معبراً عنها. أعضاء المجموعة منتبهون بعضهم لبعض، يتقبلون أفكار الأعضاء الآخرين ومتأثرون بها. لديهم صعوبات أقل في التواصل أو في فهم بعضهم البعض.
- 2- التودد والمساعدة واتباع أسلوب تقليل المعوقات خلال المناقشات. الأعضاء يشعرون برضا أكثر مع المجموعة ومع حلولها، ومعجبون بمشاركة أعضاء المجموعة الآخرين. بالإضافة لذلك، أعضاء المجموعات المتعاونة يرفعون من شأنهم عالياً رغبة في كسب احترام زملائهم، ولالتزاماتهم تجاه الأعضاء الآخرين.
- 3- تنسيق الجهد وتقسيم العمل والتوجه نحو إنجاز المهمة وجدولة المناقشة والإنتاجية العالية تكون كلها ظاهرة في المجموعات المتعاونة (إذا كانت مهمة المجموعة تتطلب اتصالاً مؤثراً وتعاوناً في الجهد وتقسيم العمل أو المشاركة في الموارد).
- 4- الشعور في الاتفاق مع أفكار الآخرين، وشعور بالتشابه المبدئي في المعتقدات والقيم، وكذلك الثقة في أفكار المرء ذاته والقيمة التي يعطيها الأعضاء الآخرون لهذه الأفكار. جميع هذه الخصائص متوفرة في المجموعات المتعاونة.
- 5- تمييز واحترام الآخرين من خلال الاستجابة لاحتياجاتهم.

<sup>3</sup>علاقة تناسبية إيجابية- اعتماد الأهداف على بعضها البعض بطريقة إيجابية. أي أن أهدافك تتناسب مع أهداف الآخر بطريقة إيجابية.

- 6- الاستعداد لتعزيز قدرة الآخرين (وذلك بتزويدهم بالمعرفة والمهارات والموارد وغير ذلك) لتحقيق زيادة أهداف الآخرين. لأن قدرات الآخر تتعزز، فأنت بدورك ستنقوى أيضاً. هذه القدرات تكون ذات قيمة لك كما هي للآخر أيضاً. بالطريقة نفسها، فإن الآخر سينقوى من خلال قوتك ويستفيد من نمو قابلياتك وقدرتك.
- 7- تحديد المصالح المتضاربة مثلاً أن تحلَّ مشكلة متبادلة من خلال جهد تعاوني، مميّزاً شرعية مصالح كلا الطرفين والحاجة لإيجاد الحل الملائم الذي يلبي احتياجات الجميع. هذا يؤدي إلى تحديد مدى المصالح المتضاربة بدلا من توسيعه. والتأثير على نزعة الآخر لتكون مُنقادة لعمليات الإقناع.

- بالمقابل، العملية التنافسية، كما هو موضح أدناه، لها نتائج عكسية:
- 1- تكون الاتصالات ضعيفة حيث أن أطراف النزاع ينشدون الاستفادة عن طريق تضليل الآخرين من خلال إعطاء وعود كاذبة وتكتيكات بارعة ومعلومات خاطئة. الاتصالات يتم تقليلها، وتبدو كأنها دون جدوى عندما يدركون أنهم لا يمكن أن يتقوا بأن الاتصالات بين بعضهم البعض صادقة وغنية بالأخبار.
- 2- الإعاقة وقلة المساعدة يؤديان إلى مواقف سلبية متبادلة، وشكوك في نوايا أحدهم بالآخر. تصوّر كل طرف للآخر يميل للتركيز على الخصائص السلبية للفرد ويتجاهل الجانب الإيجابي.
- 3- أطراف العملية غير قادرين على تقسيم عملهم، يكررون جهود أحدهم الآخر كما لو كانوا مرآة عاكسة. وإذا تقاسموا عملهم، فإنهم سيشعرون عندها بالحاجة إلى التأكيد باستمرار ممّا يفعله الآخر.
- 4- التجربة المتكررة لعدم الاتفاق والرفض الناقد للأفكار، يقللان الثقة بالذات وبالآخرين أيضاً.
- 5- الأطراف المتنازعة تشد إلى تعزيز قوتها وتقليل قوة الآخر. إن أي زيادة في قوة الآخر تُرى على أنها تهديد للذات.
- 6- العملية التنافسية تحقّر فكرة أن الحل للنزاع يجب أن يُفرض من قبل أحد الأطراف على الآخر، والتي تقود بدورها إلى تكتيكات قسرية، كالعنف والتهديدات النفسية أو الجسدية. إنها تميل لتوسيع مدى قضايا النزاع حيث أن كل طرف من أطراف النزاع ينشد التفوق بالسلطة والشرعية على الآخر. عندها يصبح النزاع صراع قوة أو مسألة مبدأ أخلاقي وليس مقتصرًا بعد على أمر محدد، في وقت ومكان محددين. تصعيد النزاع يزيد من أهمية دوافع النزاع عند المشاركين، وقد يجعل الهزيمة المحدودة أقل قبولاً وأكثر خزيًا من كارثة متبادلة تلحق بالطرفين.

ومع تصاعد النزاع، فإنه يديم نفسه بواسطة عمليات مثل العقلية العدائية، وتطلعات حول تحقيق الذات، والتزامات غير مدروسة. العقلية العدائية تنطوي على قطع الاتصال وعدم التواصل مع الآخر. ونتيجة لهذا الأمر، فإن هذه العدائية تستمر لعدم توفر فرصة للمرء كيما يدرك أن الأمر قد يكون مبنيا على سوء فهم أو سوء في التقدير أو حتى لعدم توفر فرصة ليتعلم ما إذا كان الآخر قد تغير نحو الأفضل.

تطلعات تحقيق الذات هي تلك التي تجعل المرء يخرط بتصرف عدائي تجاه الآخر، سببها افتراض خاطئ أن الآخر قد فعل أو يدبر للقيام بعمل مؤدٍ ضدك. إن افتراضك الخاطيء هذا يصبح حقيقة عندما يقودك للانخراط بسلوك عدائي، والذي يثير بدوره الآخر كيما يرد بتصرف عدائي معاكس ضدك. ديناميات تصاعد النزاع الهدام لها الطابع الفطري المعروف ب"خطأ الطرفين" حيث أن تطلعات تحقيق الذات في كل طرف من الطرفين تعزز بالتبادل إحداها الأخرى. كنتيجة لذلك، فإن كلا الطرفين مُحقان بالتفكير بأن الآخر هو

المُحَرِّضُ للنزاع، وغير جدير بالثقة وحاقده. ومع ذلك، فإن كل طرف يميل إلى غض النظر عن الدور الذي لعبه هو والطرف الآخر في هذه العملية المؤذية.

في حالة الإلتزامات غير المدروسة، في أثناء النزاع المتصاعد، فإن الأطراف لا يلتزمون بمواقف متصلبة فقط، بل إنهم قد ينخرطون بطريقة غير مدروسة بمواقف سلبية ومفاهيم واعتقادات ودفاعات ضد هجمات الآخر المُتَوَقَّعة، وإلى استثمارات تؤدي إلى توسيع أو نشر فعاليات النزاع إلى الخارج. لذا، فإن الشخص (أو المجموعة أو الأمة)، أثناء النزاع المتصاعد، قد يتبنى فكرة أن الآخر هو عدو شرير ويعتقد بأن الآخر مُتَرَبِّص في الخارج كي يَسْتغْلَهُ (أو يَسْتَغْلَ مجموعته أو أمته)، وذو قناعة راسخة أن على المرء أن يكون مُتَيْقِظاً على الدوام ومُستَعِداً أن يدافع عن الخطر الذي يُشكَلُهُ الآخر ضِدَ مصالحه الحيوية، وكما يُوظف وسائل الدفاع عن النفس وكذلك يقوم بمهاجمة الآخر. وبعد نزاعٍ طويل الأمد، يصبح من الصَّعب التخلي عن الحقد والضغينة ونزع السلاح دون الشعور بالضعف، إضافةً إلى صعوبة التخلي عن شحنة المشاعر المرافقة لحالة التحرك والتيقظ المصاحبة للنزاع.

كما تم ذكره بالتفصيل في كتاب جونسون وجونسون 1989، هذه الأفكار أثمرت عدداً كبيراً من دراسات الأبحاث مُشيرةً إلى أن العملية التعاونية (بالمقارنة مع العملية التنافسية) تقود إلى أكبر إنتاج جماعي، وإلى علاقات شخصية أفضل وصحة نفسية أفضل واحترام أكثر للنفس. لقد أظهر البحث أيضاً، أن الحلول البناءة للنزاع تنتج أكثر من خلال العمليات التعاونية مقارنةً مع العمليات التنافسية.

لفهم العمليات المتعلقة بالنزاع، فإن نتائج هذا البحث الأخير هي ذات أهمية نظرية وعملية. والبحث يقترح أن العمليات البناءة في حل النزاع هي مشابهة للعمليات التعاونية لحل المشاكل، والعمليات الهدامة في حل النزاع هي مشابهة للعمليات التنافسية. ولأن بحثنا ونظريتنا السابقة متحاناً معرفة جيدة حول طبيعة العمليات المتعلقة بالتعاون والتنافس، فإنه من الواضح أن هذه المعرفة تقدم رؤى مفصلة حول طبيعة العمليات المدرجة، كعمليات حل نزاع بناءة أو هدامة. هذا النوع من المعرفة يساهم في فهم ومعرفة أي نوع من العمليات يؤدي إلى إظهار نتائج جيدة أو سيئة في النزاع. وهناك عدة طرق لتشخيص نتائج النزاع:

الرضا-عدم الرضا لأطراف النزاع، فوائد مادية وتكاليف، تطوير العلاقة بين الأطراف أو جعلها أسوأ، تأثيرات على عزة النفس والسمعة، وضع ترتيبات مسبقة، أنواع من الدروس المتعلمة، تأثيرات على الطرف الثالث (مثل أطفال العائلات المطلقة)، وغيرها. ولهذا هناك سبب للاعتقاد أن العملية التعاونية-البناءة في حل النزاع تؤدي إلى نتائج جيدة وفوائد مشتركة ورضاً، وتقوي العلاقات والروابط وتترك تأثيرات نفسية إيجابية... الخ. بينما العملية التنافسية-الهدامة تؤدي إلى خسائر مادية وإلى عدم رضا، وتسيء للعلاقات، وتترك تأثيرات نفسية سلبية. وهذا ينعكس على الأقل على أحد الأطراف (الخاسر إذا كان الناتج ربحاً-خسارة) أو على كل الأطراف (إذا كان الناتج خسارة-خسارة).

## المنافسة البناءة والهدامة

المنافسة يمكن أن تتباين من منافسة هدامة إلى بناءة: منافسة غير عادلة وغير مُنظمة عند النهاية الهدامة؛ منافسة عادلة ومنظمة في الوسط؛ ومنافسة بناءة عند النهاية الإيجابية. في المنافسة البناءة، يكسب كلٌّ من الخاسرين والرابحين. لذلك في مثال مباراة التنس التي تأخذ شكل منافسة بناءة، فإن الفائز يقدم اقتراحات حول كيفية تطوير الخاسر ويقدم فرصة للخاسر لكي يتعلم ويمارس بعض المهارات، ويجعل من المباراة تجربة ممتعة وتستحق العناء لصالح الخاسر. في المنافسة البناءة، يرى الفائزون فيها أنها فرصة لجعل الخاسرين أفضل حالاً (لتطويرهم) أو أن لا يصبحوا على الأقل أسوأ مما كانوا قبل المنافسة.

الفرق الرئيسي، على سبيل المثال، بين الجدل البناء والمناظرة التنافسية، هي أنه في الأول، الناس يناقشون اختلافاتهم بقصد توضيحها ومحاولة إيجاد الحل الذي يجمع أفضل الأفكار التي تتبثق أثناء النقاش، بغض النظر عن الشخص الذي طرحها (انظر الفصل الثالث لأجل شرح أوسع). لا يوجد هناك رابح أو خاسر، فكلا الطرفين يكسب حيث أن كل طرف من الأطراف يصل أثناء النقاش إلى بصيرة أعمق وإلى رؤية أغنى للأمر المطروح أساساً للجدل. الجدل البناء هو عملية مواجهة الاختلافات المحتومة التي يحملها الناس، بصورة بناءة عند التفاعل التعاوني، إذ أنها تعتبر الاختلافات في الفهم وفي وجهات النظر وفي المعرفة وفي رؤية العالم كمصادر قيّمة. بالمقابل، فإنه يوجد رابح وخاسر في المباريات أو المناظرات التنافسية. الفريق المصنّف على أنه يملك أفضل الأفكار والمهارات والمعرفة وغيرها من المقومات، فإنه يربح مبدئياً. بينما الآخر المصنّف على أنه أقل مستوى أو جودة، فإنه مبدئياً يخسر. المنافسة تقيّم وتصنف الناس بناءً على قدرتهم في إنجاز مهمة معينة بدلاً من أن توحد مساهماتهم المختلفة.

خلال النقاط، التي أكدتها في هذا الفصل، لا أقصد الإيحاء بأن المنافسة لا تقدّم أية فوائد. المنافسة هي جزء من الحياة اليومية. اكتساب المهارات الضرورية للمنافسة الفعّالة قد يُعتبر أمراً ذا قيمة مهمة. بالإضافة إلى أن المنافسة في سياق تعاوني ومرح يمكن أن يكون أمراً ممتعاً. إنها تُمكن المرء من أخذ أدوار ومن اختبار دراما عاطفية رمزية في إطار غير جاد. هذه الدراما قد تكون مرتبطة بالنصر أو بالهزيمة، بالحياة أو بالموت، بالقدرة أو بالعجز، وبالسيطرة أو الخضوع. إن هذه الأدوار الدرامية تحمل جذوراً شخصية وثقافية عميقة. وبالإضافة إلى هذا، فالمنافسة هي ميكانيكية اجتماعية مفيدة لاختيار أولئك الأشخاص الأكثر قدرة على أداء النشاطات المتعلقة في المنافسة. الأكثر من هذا، أنه عندما لا يوجد هدف أو قاعدة ذات مرجع - معياري لقياس الأداء، فإن الأداء النسبي للطلاب يُنتج مقياساً غير متقن. ومع ذلك، فإن مشاكل جادة ترافق المنافسة عندما لا تحدث المنافسة في سياق تعاوني، أو إذا كانت غير منظّمة بصورة فعّالة بقوانين عادلة. (انظر دويتش، 1973، الصفحة 377-388، لشرح المنافسة المنظّمة).

## المبادرة في التعاون والتنافس

إذا كانت عمليات التعاون والتنافس لها تأثيرات مهمة في حل النزاع، فهذا يقود إلى السؤال التالي: ما الذي يدفع لنشوء أو ظهور إحدى هذه العمليات (التنافس أو التعاون)؟. لقد قمنا ببحوث كثيرة (دويتش، 1973) في محاولة لإيجاد الجواب. نتائج دراساتنا المتعددة تصب في نموذج بدأت أنا شخصياً بالتمسك به شيئاً فشيئاً. هذه النتائج تبدو قابلة للتفسير من خلال افتراض وصفته بجرأة " قانون دويتش البسيط أو الخام للعلاقات الاجتماعية":

"النتائج والعمليات المميزة المستثارة من قِبَل نوع معين من العلاقات الاجتماعية، تميل أيضاً لإثارة ذلك النوع من العلاقات الاجتماعية." وهكذا، فإن التعاون يحدث ويتم تفعيله بواسطة إدراك التشابه في العقائد والمواقف، والاستعداد للمساعدة والانفتاح والتواصل والثقة، والمواقف الودية، والحساسية نحو المصالح المشتركة وعدم التأكيد على المصالح المتضاربة، والتوجه نحو تعزيز السلطة المشتركة بدلاً من الاختلاف على السلطة.... الخ. وبالطريقة نفسها، فإن التنافس يحدث ويتم تفعيله بواسطة استخدام تكتيكات وأساليب الإكراه والتهديد أو الخداع، ومحاولات لتعزيز الاختلافات حول السلطة بين الطرفين الواحد والآخر، وتواصل ضعيف، وتقليل في الوعي حول القيم المتشابهة، والحساسية الزائدة فيما يخص المصالح المتضاربة، وشكوك ومواقف عدائية، والتركيز على أهمية قضايا النزاع وحجمها وصلابتها... الخ.

بكلماتٍ أخرى، إذا كان للشخص معرفة منظّمة بنتائج العمليات التعاونية والتنافسية، فسكون له معرفة منظّمة بالظروف التي تؤدي إلى نشوء هذه العمليات، وبالنتيجة معرفة بالظروف التي تؤثر على جعل مسار النزاع بناءً أو هداماً. نظريتي السابقة للتعاون والتنافس هي

نظرية تأثيرات العمليات التعاونية والتنافسية. لذلك، فإننا نعلم من قانون العلاقات الاجتماعية البسيط أن هذه النظرية تسلط الضوء على الظروف التي تؤدي إلى نشوء العمليات التعاونية والتنافسية.

حقاً، إن هذا القانون بسيط. إنه يعبر عن تشابه سطحي بين النتائج والأسباب، وأن العلاقات الأساسية هي نموذج جيني بدلاً من كونها نموذجاً ظاهرياً. التأثيرات السطحية للتعاون والتنافس ناتجة عن: نوع ضمني من التناسب (الإيجابي أو السلبي) في العلاقات بين طرفي وأخر، نوع الفعل (المؤثر أو غير المتقن)، العمليات الاجتماعية-النفسية الأساسية المتعلقة بالنظرية (البدائية والمواقف والتفعيل)، والوسط الثقافي أو الاجتماعي والسياق الظرفي التي يتم خلالها التعبير عن هذه العمليات. لذلك، فإن كيفية التعبير عن موقف إيجابي في علاقة تناسبية فعالة وإيجابية يتوقف على ما هو ملائم للوسط الثقافي والاجتماعي والسياق الظرفي؛ هذا يعني افتراضاً أن المرء لن يعبر بطريقة قد تكون مخزية أو محرجة للطرف الآخر أو من المحتمل أن تُفهم بطريقة سلبية.

وبطريقة مشابهة، فاعلية أي تأثير مثالي للتعاون أو للتنافس كظرف مساعد لتحفيز وإنشاء العملية التعاونية أو التنافسية هي ليست نتيجة علاقة تناسبية، أو نتيجة فعل ذي طراز عرقي، ولكن ذو طراز جيني. لهذا فإن في أغلب الأوساط والسياقات الاجتماعية تكون التشابهات الملحوظة في القيم الأساسية مؤشراً إلى إمكانية التواصل الإيجابي بين الفرد والآخر. مع ذلك، فإنه من المحتمل أن نجد أنفسنا مرتبطين سلبياً ببعضنا البعض، في سياق يقود كل واحد منا لأن يدرك بأن التشابهات في القيم يضطرننا إلى ابتغاء شيء قليل الوفرة (شحيح) ومتوفر عند أحدهما فقط. كذلك من البادي أنه بالرغم من أن التهديدات غالباً ما تُفهم بطريقة تشير إلى ترابط سلبي، فإن أي تهديد يفهم على أنه ينوي إلى جبرك على فعل شيء جيد بالنسبة لك، أو يجعلك تشعر أن من المفروض عليك أن تفعله، هو عرضة لأن يكون مؤشراً لترابط إيجابي.

بالرغم من أن القانون غير متقن، فإن انطباعي عنه أنه صحيح منطقياً. النماذج الظاهرية تشير عادةً إلى النماذج الجينية المنطوية خلفها. الأكثر من هذا، إنه مبدأ أساسي يوحد ويوجز مدى واسعاً من الظواهر النفسية الاجتماعية. التأثيرات النموذجية لعلاقة ما تميل إلى تفعيل تلك العلاقة، وبالمثل يبدو أن أيّاً من التأثيرات النموذجية لعلاقة ما تعمل على تفعيل التأثيرات النموذجية الأخرى. على سبيل المثال، من بين التأثيرات النموذجية للعلاقة التعاونية يوجد: مواقف إيجابية، إدراك التشابهات، اتصالات مفتوحة، وتوجه نحو تعزيز متبادل للطرفين. يستطيع المرء أن يجمع الكثير من النصوص عن حتميات المواقف الإيجابية والسلبية فيما يتعلق بالتأثيرات الأخرى المرتبطة بالتعاون والتنافس. لذلك، فإن المواقف الإيجابية تنتج عن مفاهيم التشابه، والاتصالات المفتوحة...والخ. وبالطريقة نفسها، فإن العديد من حتميات الاتصالات الفعالة يمكن أن تُعزى للتأثيرات النموذجية الأخرى للتعاون أو التنافس مثل المواقف الإيجابية والمشاركة بالسلطة.

## موجز نظرية حل النزاع

باختصار، النظرية تساوي عملية حل النزاع البناءة مع عملية تعاونية وفعالة لحل المشاكل، والتي يكون فيها النزاع مشكلة مشتركة تُحل بطريقة تعاونية. إنها أيضاً تساوي عملية حل النزاع الهدامة مع العملية التنافسية، والتي يكون فيها أطراف النزاع منخرطين في منافسة أو صراع لتحديد من الذي يفوز ومن يخسر. عادة نتيجة الصراع تكون الخسارة لكلا الطرفين. تشير النظرية أيضاً إلى أن عملية حل النزاع التعاونية- البناءة مُعززة بالنتائج النموذجية للتعاون. نظرية التعاون والتنافس المذكورة في بداية هذا الفصل هي نظرية حول تأثيرات التعاون والتنافس والتي تم تأكيد صحتها جيداً، وهي تعطي رؤى حول الظروف التي تساعد على إنشاء العملية البناءة أو الهدامة.

النظرية لا يمكن أن تكون كدليل طبخ للناشطين في مجال حل النزاع. بل إنها تقدم إطاراً فكرياً عقلاً عاماً لفهم ما يحدث في النزاعات وكيفية التدخل فيها (التعامل معها). إضافة لذلك، إنه لفهم التدخل في نزاع معين، يتطلب معرفة حول أطراف النزاع، سياقاتهم الاجتماعية، آمالهم، توجهاتهم في النزاع، وأعرافهم أو معاييرهم الاجتماعية.... الخ.

بالرغم من أن نظرية التعاون - التنافس ذات أهمية أساسية، إلا أنها تشكل عاملاً واحداً فقط يؤثر على مجرى النزاع. الفصول الأخرى في هذا الكتاب تُفصل بعضاً من المكونات الأخرى التي تؤثر على النزاع، مثل: القوة والتأثير، وحل المشكلة لمجموعة، والإدراك والمعرفة الاجتماعية، والإبداع، والنزاع النفسي الداخلي، والشخصية. على الممارس أن يطور فسيفساء من النظريات المناسبة لحالة أو شأن معين بدلاً من الاعتماد على نظرية واحدة فقط. الأعراض أو الصعوبات في حالة معينة قد تتطلب التركيز على الموضوع النظري المتعلق بالقوة مثلاً، بينما قد تتطلب في حالة أخرى التركيز على حل المشكلة ومدى الحاجة لها.

## مضامين هذه النظرية لفهم النزاع

كيرت ليوين Kurt Lewin، عالم نفساني معروف اعتاد أن يخبر تلاميذه، وكنت أنا واحداً منهم، أنه "لا يوجد شيء عملي للغاية كوجود نظرية جيدة." لقد قدّمت حتى الآن الأفكار الأساسية للنظرية الجيدة، وسأشير فيما يأتي إلى فائدة هذه الأفكار في مواقف النزاع.

### أهمية التوجّه التعاوني

إن أهم مضامين نظرية التعاون-التنافس هي أن مدخل ربح-ربح يساعد بشكل كبير على الوصول إلى حلّ بناءً، بينما المدخل التنافسي أو مدخل ربح-خسارة يقلل من ذلك. من السهل تطوير أو المحافظة على مدخل ربح-ربح إذا كان لديك دعم اجتماعي له. الدعم الاجتماعي قد يأتي من الأصدقاء، من زملاء العمل، وأصحاب العمل، والإعلام أو من أفراد مجتمعك.

من القيم، حتى يكون هناك موقف ربح-ربح في بيئة عدائية، أن تكون جزءاً من شبكة من الناس، أو عضواً في جماعات ذات توجهات مشابهة، والتي تستطيع مدك بالدعم الاجتماعي. إنه من المهم أيضاً تطوير المهارات والقدرات الشخصية المفيدة لمواكبة التيار.

إذا كنت مديراً في نظام معين (على سبيل المثال: مديراً في مدرسة، المدير التنفيذي في شركة، أو أباً في أسرة)، من الجدير أن تدرك أن أي تغيير أساسي في النظام يتضمن أكثر من مجرد تعليم الطلاب، والموظفين، أو الأطفال، أن يتبنوا مبدأ ربح-ربح. إنه يتضمن أيضاً تثقيف نفسك والأشخاص الأساسيين في النظام مثل المشرفين، والموظفين، والمعلمين والآباء حتى تكون أفعالهم تعكس وتدعم مبدأ ربح-ربح. بالإضافة لذلك، إنه يتطلب دائماً تغييراً أساسياً في الهيكلية التحفيزية حتى تكون المكافآت، والرواتب، والدرجات والعلاوات... الخ من المحفزات الموجودة في النظام، لا تعزز علاقة أو مبدأ فوز-ربح بين الأشخاص في النظام.

### إعادة التشكيل

ثاني أحد أهم مضامين النظرية له علاقة بالعملية التعاونية، والتي هي متعلقة بالمدخل البناء لحل النزاع. إن فحوى هذه العملية هو إعادة وضع النزاع (أو النظر إليه) بإطار مشكلة متبادلة يراد إعادة حلها، أو حلها خلال جهود تعاونية متكاتفة. إعادة الهيكلة يساعد في تطوير التوجه التعاوني للنزاع حتى ولو كانت أهداف الأطراف المتنازعة تبدو مبدئياً متناسبة سلباً مع بعضها البعض<sup>4</sup>. التوجه التعاوني لما هو مبدئياً نزاع ربح-خسارة، يقود الأطراف للبحث عن إجراءات عادلة لتحديد من هو الرابح، وكذلك لمساعدة الخاسر كيما يكسب

<sup>4</sup> راجع الأهداف في الصفحة رقم 2. تناسب الأهداف السلبي يعني أن أهداف الأطراف المتنازعة تتناسب عكسياً مع بعضها البعض بحيث أن تحقيق هدف طرف ما يكون على حساب خسارة أو عدم تحقيق هدف الطرف الثاني.



خلال التعويض أو وسائل أخرى. إعادة الهيكلية تتضمن الافتراض القائل "إن أي حل من الحلول الذي يتم إحرازه، هو مقبول لكل طرف ويعتبر منصفاً من قبل كلا الطرفين". هذا الافتراض يكون واضحاً عندما يكون أحد أطراف النزاع أو الطرفان معاً يخطبان بعضهما البعض بطريقة يقول فيها أحدهما للآخر "لن أكون راضياً بأي اتفاق ما لم تكن أنت أيضاً راضياً به وتعتبره منصفاً، وافترض بدوري أنك تحمل الشعور نفسه. هل افتراضي صحيح؟"

لهذا في مثال المدرسة التي تطوّر إجراءات إدارة موقع محلي لكنها تواجه نزاعاً. فإن مجموعة من المدرسين، أغلبهم من البيض، يصرون على أن يتم انتخاب مدرسين للجنة التنفيذية لإدارة الموقع من الأقسام الأكاديمية المختلفة عبر تصويت الأغلبية. ومجموعة أخرى من المدرسين، مؤتمر المدرسين السود، تطالب بأن يكون في اللجنة عدة أعضاء من الأقليات الأخرى لتمثل مصالحهم. هذا النزاع يمكن أن تعاد صياغته كمسألة مشتركة: كيفية تطوير إجراءات إدارة الموقع المحلي بطريقة تعزّز وتستجيب لمصالح وحاجات الهيئة التدريسية والآباء والطلبة من المجاميع الأقلية، دون التخلي عن الإجراءات الديمقراطية المعتادة التي يتم خلالها انتخاب المدرسين للجنة إدارة الموقع من قبل أقسامهم الخاصة.

هذه المشكلة المشتركة ليست سهلة الحل، ولكن مشاكل مشابهة لها تمّت مواجهتها وحلّها في مؤسسات عديدة أخرى. هناك سبب لتصديق أنه إذا كانت الأطراف المتنازعة- أعضاء لجنة إدارة الموقع المنتخبين من قبل أقسامهم ومؤتمر المدرسين السود يُعرّف النزاع على أنه مشكلة متبادلة يمكن حلها بطريقة تعاونية، فبإمكانهم أن يتوصلوا إلى حلّ مرضٍ للطرفين. (انظر الفصل الثاني لمناقشة حول حل النزاعات وحول ما هو منصف).

### معايير التعاون

بالطبع، فإن الأطراف هم أكثر ميلاً للنجاح في إعادة صياغة أو هيكلية نزاعاتهم إلى مشكلة مشتركة، إذا كان المشاركون ملتزمين بمعايير السلوك التعاوني حتى في أثناء النزاع، ولهم المهارات التي تسهل حصول تعاون فعّال. معايير السلوك التعاوني هي مبدئياً مشابهة للتصرفات المحترمة، المنطقية، الصادقة، المعززة والمحبة تجاه الأصدقاء أو رفاق وأعضاء مجموعة. بعض هذه المعايير، خصوصاً المتعلقة بالنزاع، هي كالتالي:

- ضع الاختلافات في نظر الاعتبار من خلال تحديد أرضية مشتركة ومصالح مشتركة.
- عندما يكون هناك عدم اتفاق، عالج القضايا واحذر من أن تقوم بتهجمات شخصية.
- عندما يكون هناك عدم اتفاق، حاول أن تفهم وجهات نظر الآخر، حاول أن تدرك وتشعر كيف ستكون الأمور إذا كنت أنت في موقع الطرف الآخر.
- ابنِ على أفكار الآخرين مدركاً تماماً قيمهم.
- أكّد على إيجابيات الآخر وإمكانات حل النزاع بطريقة بناءة. جدّ وسيطر على مشاعرك وانفعالاتك السلبية لكي تكون موجّهة بصورة رئيسية إلى خرق الآخر للمعايير التعاونية (في حالة حصول هذا الأمر) أو تكون موجّهة نحو هزيمة الآخر.
- تحمّل مسؤولية العواقب المؤلمة- المقصودة وغير المقصودة منها- ومسؤولية ما تقول وتفعل. اسعَ لأن تبطل الضرر وكذلك تحمّل المسؤولية وقدم اعتذاراً صادقاً.
- إذا آذاك الآخر، كن على استعداد للمسامحة إذا تحمّل الآخر مسؤولية فعل الأذى، وإذا اعتذر بكل إخلاص وكان مستعداً لإيقاف الأذى. انشد المصالحة بدلاً من زرع الشقاق والبغضة.

- كن متجاوباً لاحتياجات الآخر المشروعة.
- قوِّ الآخر للمساهمة بفعالية في المجهود التعاوني. التمس رؤية الآخر، استمع بطريقة متجاوبة، تبادل معهم المعلومات، وفيما عدا ذلك، ساعد الآخر - عند الضرورة- ليكون مشاركاً فعالاً ومؤثراً في العملية التعاونية لحل-المشكلة.
- كن صادقاً بصورة صحيحة. أن تكون غير صادق، أن تحاول التضليل أو الخداع، هو بالطبع انتهاك للمعايير التعاونية. مع ذلك يمكن أن يكون المرء صادقاً بشكل غير حتمي وغير كافٍ. إنَّ في معظم العلاقات، يوجد عادةً بعض الإزدواجية وخليط من الأفكار والمشاعر الإيجابية والسلبية حول الآخرين، وحول المرء نفسه، والتي تُعرِّض العلاقة للتصدع- بالأخص إذا كانت الاتصالات فاترة، غير منطقية وغير متجددة. إلا إذا كانت العلاقة قد تطوّرت إلى درجة عالية من الإلفة والمودة، بحيث يتم مناقشة كلِّ شكٍّ واشتباه وخوف، وكلِّ إحساس بالضعف لدى المرء نفسه أو لدى الطرف الآخر. بالنتيجة، على المرء أن يكون منفتحاً وصادقاً في الاتصال بشكل صحيح، أخذاً بعين الاعتبار وبصورة واقعية عواقب ما يقوله المرء أو ما لا يقوله، والحالة القائمة للعلاقة.
- اجتهد خلال النزاع أن تكون شخصاً خلوقةً- إن الشخص المُهتَم والمنصف والذي يَعتَبِرُ الآخر كعضوٍ في المجتمع الأخلاقي للشخص نفسه- يكون لهذا السبب، شخصاً مخولاً للرعاية والإنصاف.

هناك دائماً، أثناء احتدام النزاع، ميل لانتهاك معايير التعاون. على سبيل المثال، تبدأ في مهاجمة الآخر كشخص، قائلاً: ("أنت عنيد"، "أنت أناني"، "أنت غير منطقي"، "أنت متهور"، "أنت تُسرِّ بعذاب الآخرين"، "أنت مختل"). أدرك أنك عندما تبدأ بفعل ذلك، عليك أن تتوقف وتعتذر وتُفسر ما الذي جَعَلَكَ غاضباً لدرجة تريد معها الاستخفاف بالآخر وتجريحه. إذا بدأ الآخر بفعل الأمر نفسه معك، عندها قاطعه واشرح لماذا تقاطعه، وحاول أن تستأنف معه باحترام حواراً متبادلاً قائلاً: ("أنت تطلق عليّ نعتاً"، وهذا ما يجعلني غاضباً وراغباً بالانتقام، وسريعاً جداً سنكون في مسابقة لإطلاق النعوت المتبادلة، وهذا لن يؤدي بنا إلى أية نتيجة. لنركِّز على قضايا النزاع بيننا ونحترم بعضنا البعض، إذا كنت غاضباً مني فقل لي لماذا. إذا كنت أنا مخطئاً، سأعمل على معالجة الأمر).

إنه لمن الحكمة أن تدرك أن لديك ولدى الآخر أيضاً مفاتيح حساسة أو ساخنة، فمن المحتمل إذا ضُغِطتْ أن تثير مشاعر قوية. هذه المشاعر المثارة قد تكون القلق، الغضب، الغيظ، الخوف، الإكتئاب والإنطواء.. الخ. من المهم أن تعرف مفاتيحك الحساسة، وكيف سنكون رداً فَعَلَك عندما تُضغَط هذه المفاتيح، حتى تسيطر أثناء الحدث على هذه الردات. قد تحتاج أحياناً أن تأخذ قسطاً من الوقت حتى تضبط ردات فعلك العاطفية، وأن تفكر برِدٍّ مناسب لما قد أثارهم. وبالطريقة نفسها، إنه لمن القِيم أن نعرف المفاتيح الحساسة للآخر لكي نتجنب ضغطها وإثارة المشاعر المجروحة في الآخر.

### القيم الكامنة وراء حلّ النزاع البناء

إن معايير التعاون وحل النزاع البناء تعكس بعض القيم الأساسية التي يمكن للناس، الذين هم منقسمون بعمق بسبب معتقدات منطقية، ودينية، وفلسفية، وأخلاقية، أن يتبنوها (راولس Rawls، 1996، صفحة 39). المعتقد المنطقي يتضمن إدراك وفهم القيم والمعايير المتعلقة بالنزاع، والتي يمكن للناس الذين يتبنون مذهباً منطقياً آخر (كذلك هؤلاء الذين يتبنون مذهبهم الشخصي) أن يصادقوا عليها وأن يُتَوَقَّع منهم أن يتبعوها خلال النزاع. لهذا، فإن مناصري الحياة والخيار في نزاع حول الإجهاض قد يكون لهم رؤى مختلفة جذرياً، ولكن كلاهما عنصران لمعتقدات منطقية، إذا كانت عملية مراعاة كل معتقد منهما على استعداد لاتباع قيم مشتركة في تعاملهم مع نزاعهم

حول الإجهاض. من بين هذه القيم: المقابلة بالمثل (المبادلة)، المساواة البشرية، المجتمع المشترك، القابلية للخطأ، واللاعنف. وفيما يلي شرح مختصر لهذه القيم المترابطة.

**المقابلة بالمثل:** هذه القيمة متعلقة بالمثل السائد "إعمل للآخرين كما تودّ أن يعمل الآخرون لك". إن فهمي لهذا المثل، في ضوء تطبيقه على حالة النزاع، يتطلب من كل طرف من أطراف النزاع أن يعامل الآخر بالإنصاف الذي يكون متوقعاً من الطرف الآخر. هذا المثل يفترض المقابلة بالمثل من الآخر-الإنصاف- من وإلى الطرف الآخر.

الإنصاف المتوقّع في التصرف والمنهج والنتائج هو معياري. حسب ما هو معرّف في ثقافة الفرد. إنه يظهر كيف أن الأطراف المتنازعة يجب أو لا يجب أن تتصرف نحو بعضها البعض، إذا كانوا يودّون على الأقل تجنب نزاع هدام، أو أفضل من ذلك، إذا كانوا يودّون تطوير إدارة بناءة لنزاعهم. فالمعايير ضدّ العنف، عدم الاحترام، الخداع، وعدم تحمّل المسؤولية هي مقاييس واسعة الانتشار لتجنّب النزاع الهدام.

**المساواة الإنسانية:** هذه القيمة تقتضي أن جميع الكائنات البشرية مدعّوة بالتساوي لتلقّي معاملة عادلة ومحترمة، مع الأخذ بعين الاعتبار احتياجاتهم وحقّهم للحصول على حريّات أساسية؛ مثل حرية الضمير والفكر والتعبير، وكذلك الحرية من الإكراه والإجبار. أنت مدعوّ للحصول على هكذا معاملة من الآخرين، كما أنّ الآخرين مدعوون أيضاً للحصول منك على الأمر نفسه. المساواة الإنسانية لا تقتضي بالضرورة أن يكون الناس في نفس المنزلة والإمتيازات والنفوذ والاحتياجات أو الغنى. لكنها تقتضي أن لا تكون هذه الاختلافات نتائج انتهاك أحد الأطراف لحقوق الآخر.

**المجتمع المشترك:** الإدراك المتبادل لحقيقة كونك جزءاً من المجتمع الأكبر الذي يودّ أعضاؤه المحافظة عليه، وحقيقة أن المجتمع متشارك ببعض القيم والمعايير الأساسية، يوجد ضمناً في حل النزاع البناء. هكذا إدراك يحدث بالرغم من الاختلافات المهمة بين المرء نفسه وبين الآخرين.

**القابلية للخطأ:** مصادر عدم الاتفاق بين الناس المتعقّلين هي متنوعة. إن عدم الاتفاق قد ينبع من مصادر عدة كطبيعة الشهادة أو البرهان المقدّم، والأهمية المعطاة لأنواع من الشهادة، والغموض أو الضبابية في الآداب، والمفاهيم الأخرى المتعلقة بالنزاع، كذلك ينبع من الاختلافات في القيم الأساسية ووجهات النظر. الناس المتعقلون يفهمون أن أحكامهم وأحكام الآخرين من الناس قد تكون قابلة أيضاً للخطأ.

**اللاعنف:** هذا المبدأ يتضمن عدم استخدام أساليب الإجبار من قبلك أو من قبل الآخر للتوصل إلى اتفاقية أو موافقة. هذه الأساليب تتضمن ممارسة العنف الجسدي أو النفسي (الإهانة مثلاً)، تدمير الملكية أو الحاجات القيّمة، إلحاق الأذى بفرص حياة متاحة للشخص (وظيفة محتملة مثلاً)، وإلحاق الأذى بأحبّاء المرء والمقرّبين له،..الخ.

## مضامين إدارة النزاع

في القسم السابق من الكتاب، كانت المناقشة مركزة على المواقف، المعايير والقيم التي تعزز التعاون. هذه جميعاً أمور مهمة، ولكنها غير كافية. المعرفة والمهارات أيضاً مهمة لتعزيز وتشجيع حل نزاع بناء. هذه هي الأطروحة المتضمنة في هذا الكتاب. إن المعرفة بالنظرية المقدمة مسبقاً في هذا الفصل تعطي إطار عمل مفيد لتنظيم تفكير الفرد حول العواقب الاجتماعية النفسية للتعاون والتنافس، كذلك حول الظروف التي تؤدي إلى أحدها دون الآخر. إنها طريقة لتوجيه المرء لمواقف لم يتم مواجهتها مسبقاً. إنها توسع، بجانب النظريات الأخرى التي تمت مناقشتها في هذا الكتاب، من معرفة المرء بمدى الظروف اللازم أخذها بعين الاعتبار إذا كان يرغب بتطوير وإدامة عملية بناء وتعاونية لحل النزاع، ولتجنب تطوير عملية هدامة.

المهارات أيضاً هي ذات أهمية حيوية، إذا كان المرء يرغب في أن يطور وينفذ بنجاح عملية حل-مشاكل فعالة وتعاونية. لا يوجد الكثير من البحث المنتظم للمهارات المطلوبة لحل النزاع البناء. هناك، على ما أعتقد، ثلاثة أنواع من المهارات أو الأدوار المفيدة للمشاركين في النزاع وللطرف الثالث أيضاً، مثل، الوسطاء، والمصالحين، والمستشارين أو المعالجين، والذين هم مدعون لتقديم المساعدة للأطراف المتنازعة. ولقد أطلقت عليهم، لتسهيل الأمر، تسمية "مهارات بناء-الصلة"، "مهارات حل النزاع البناء"، و"مهارات العملية الجماعية وصنع القرار".

أولاً، هناك مهارات مُستخدمة في بناء علاقات عمل فعالة مع كل طرف من الأطراف المتنازعة وبين الأطراف المتنازعة، إذا كنت أنت الوسيط، أو مع الآخر، إذا كنت أنت المشارك في العملية (طرفاً من أطراف النزاع). بعض مكونات هذه الفئة الواسعة تتضمن مهارات مثل؛ كسر الحواجز، وتقليل المخاوف والتوتر والشكوك، والتغلب على رفض التفاوض، وتأسيس هيكلية أو إطار عمل لحوار وتفاعل منمدين، وتعزيز تقاؤل وأمل واقعي. لهذا، فإنه قبل أن تبدأ المفاوضات بين فردين أو مجموعتين، ينظران إلى بعضهما البعض كأعداء، من المفيد عادةً أن يكون هناك اجتماع أو لقاء اجتماعي غير رسمي، والذي يتسنى من خلاله للأعداء معرفة بعضهم البعض كبشر يتشاركون ببعض المصالح والقيم المتشابهة. مهارة كسر الحواجز وخلق جو آمن للتفاعل بين الأطراف الأعداء هو مفيد لتطوير خبرات تفاوض أولية، والتي غالباً ما تقود الى مفاوضات فعالة حول القضايا المتنازع عليها.

المجموعة الثانية من المهارات، تتعلق بالمحافظة على أو إدامة عملية حل-نزاع تعاونية بين الأطراف المتنازعة خلال نزاعهم. هذه هي المهارات المُرَكَّز عليها عادة في السياقات العملية وورش عمل حل النزاع. هذه المهارات تتضمن تحديد نوع النزاع المُتَوَرِّط فيه، ووضع القضايا في إطار بحيث ينظر للنزاع على أنه مشكلة متبادلة يراد حلها بصورة تعاونية، وتحتاج إلى استماع فعال واتصال متجاوب، وإلى التمييز بين الحاجات والمواقف، وتمييز وإدراك حاجات الآخر وحاجاتك الشخصية أيضاً، وتشجيع ودعم وتعزيز الآخر، والأخذ بوجهة نظر الآخر، وتحديد المصالح المشتركة وتشابهات أخرى في القيم والخبرات، والانتباه والتيقظ للاختلافات الثقافية واحتمالات سوء الفهم التي تنشأ عن هذه الاختلافات، والسيطرة على الغضب، والتعامل مع النزاعات الصعبة والأشخاص الصعبين، والانتباه لمخاوف الآخرين ولمفاتيحهم الحساسة وتجنب ضغطها، والوعي والانتباه لمخاوفك الشخصية ومفاتيحك الحساسة، ولما قد يسبب لك انزعاجاً عاطفياً أو إساءة فهمك إذا ضُغِّت هذه المفاتيح، حتى تتم السيطرة عليها.

ثالث مجموعة من المهارات، متعلقة بتطوير عملية خلاقة ومنتجة لحل-المشاكل وصنع القرار الجماعي. هذه تتضمن مهارات وثيقة الصلة بالعمل الجماعي والقيادة والمناقشة الجماعية الفعالة حول وضع الأهداف والمعايير مثلاً، مراقبة التقدم باتجاه تحقيق أهداف المجموعة، إظهار وتوضيح وتنسيق وتلخيص وتوليف مساهمات مختلف المشاركين، والحفاظ على تجانس وانسجام المجموعة. المجموعة

الثالثة تتضمن أيضاً مهارات لحل- المشكلة وصنع القرار كذلك المهارات التي: تحدّد وتشخص طبيعة المشكلة التي تواجه المجموعة، والحصول على المعلومات الضرورية والمناسبة لتطوير حلول مُحتملة، وخلق أو تحديد عدة حلول بديلة ممكنة، واختيار المعايير لتقييم البدائل (مثلاً تأثيرات التكاليف والفوائد الاقتصادية على العلاقات بين الأطراف المتنازعة وعلى الطرف الثالث)، واختيار البديل الذي يُحسّن الى أبعد حد نتائج المعايير المختارة، وأخيراً تنفيذ القرار من خلال أداء صحيح.

الناس ليسوا بمبتدئين فيما يتعلق بالنزاع. فالكثير من الناس، من خلال تجارب حياتهم، قد طوّروا بعض مكونات المهارات المتعلقة ببناء: فهم جيد وبناء لحل النزاع، عملية جماعية فعّالة، وحل-المشاكل. لكن، مع ذلك، فإن بعض الناس غير واعين لاملاكهم لهذه المهارات ولا لكيفية ووقت استخدامها في النزاع. إن حقيقة كون أنّ كل شخص كان منذ طفولته مشاركاً يوماً ومشاهداً لعدّة نزاعات، يؤدي إلى حصوله على معرفة كامنة وتصورات مسبقة ومواقف وأنماط من التصرف تجاه النزاع، والتي قد تكون قد ترسّخت فيه بعمق قبل أي تدريب منظم. العديد من توجهات الشخص المسبقة نحو النزاع وأنماط السلوك فيه تعكس المهارات السائدة في ثقافتهم، ولكن بعضها يعكس النزاعات أو الميول الفردية المكتسبة عن طريق خبرات فريدة في سياق الأسرة أو المدرسة أو مشاهدة التلفزيون وغيرها.

قبل أن يتمكن الطلاب من إحراز كفاءة واضحة في حل النزاع، عليهم أن يكونوا واعين لتوجهاتهم المسبقة للنزاع ولسلوكلهم النموذجي أيضاً. التوعية والدافع قد طوّرتا بواسطة نموذج للأداء الجيد الذي يستطيع الطلاب استخدامه كنموذج لمقارنته مع سلوكهم وإدراكهم المسبق. إن قبول وتبني أفكار وسلوكيات معينة يحصل نتيجة الممارسة الموجهة والمنكررة لتقليد النموذج. إلقاء الإفادة عن نجاحات الطلاب تشكل أو تصيغ سلوكياتهم تدريجياً لتكون متطابقة مع النموذج، والممارسة المستمرة لهذا التدريب تؤدي الى تبني وقبول هذه السلوكيات. بمجرد أن يتم تبني وقبول النموذج، فإن عودة ظهور السلوكيات السابقة تجاه النزاع يعتبر صعب الحدوث وغير محتمل بسبب وجود تلميحات أو إشارات داخلية لانحرافات سلوك الفرد عن النموذج المُتبني. في لعبة التنس، إذا كنت قد تبنت نموذجاً جيداً للعب، فإن الإشارات الداخلية ستخبرك إذا كنت تتحرف عن ذلك النموذج (مثلاً إذا كنت ترمي الكرة عالياً جداً). إذا كان لاعبو التنس الذين يتعلمون اللعبة بمفردهم قد تبّنوا نموذج لعب ضعيف، فإن التدريب يجب أن يوجّه بطريقة تجعلهم واعين بهذا الشيء (أي واعين بطريقتهم الخاطئة في اللعب)، وتقديم نموذج جيد لهم بدلاً عن الأول. كذلك الحال مع شخصين في نزاع.

باختصار، إن المناقشة في هذا الجزء والأجزاء القادمة قد ركّزت على التوجهات والمعايير والقيم والمهارات التي تساعد على تطوير عملية حل-نزاع تعاونية وبناءة. إن امتلاك توجه تعاوني ومعرفة بعمليات النزاع، بلا الكفاءة في المهارات، هو عادةً غير كافٍ لتطوير عملية تعاونية لحل النزاع. وبالطريقة نفسها، فإن امتلاك المهارات هو غير كافٍ لتطوير عملية تعاونية دون وجود التوجه والدافع التعاوني لتطبيق المهارات، أو دون المعرفة بطريقة تطبيق المهارات في مختلف السياقات الاجتماعية والثقافية.

## مضامين التدريب

هناك للتدريب عدة مضامين في المواد المقدمة في الأجزاء القادمة من هذا الفصل. إنها تركز على: السياق الاجتماعي للتعلم، والسياق الاجتماعي لتطبيق ما تعلمه المرء، والمحتوى الحقيقي للتدريب، والمدرّب المفكر.

## السياق الاجتماعي للتعلم

النظرية المطروحة في هذا الفصل تقترح أن السياق الاجتماعي للتعلم هو ذلك السياق الذي يتم فيه التأكيد بقوة على التعاون وحل النزاع البناء والجدل الخلاق. طريقة التعليم المطبقة يجب أن تأخذ شكل التعليم التعاوني، وأن تكون التفاعلات (أو المداخلات) المختلفة في

الصف أو في ورشة العمل، بين المدرس والطلبة وبين الطلبة أنفسهم، تعكس نموذجاً للجدل الخلاق وحل النزاع البناء. السياق الاجتماعي للتعليم يجب أن يجسد الكلام، ويعمل ذلك يقدم للطلبة الخبرات التي تدعم توجهها تعاونياً وتضرب مثلاً بالقيم والمعايير الاجتماعية للتعاون، وتقدم نموذجاً للمهارات المرتبطة بإدارة النزاع البناء.

### السياق الاجتماعي للتطبيق

قد يكون من المفترض أن العديد من السياقات الاجتماعية غير مستحسنة لتشجيع التوجه التعاوني ولتسخير مهارات الشخص لحل النزاع البناء. ففي بعض السياقات الاجتماعية، الشخص الذي يملك مهارات كهذه، من المتوقع أن يتم استصغاره من قبل الأصدقاء أو الزملاء ويُنظر إليه على أنه ضعيف، غير واثق أو خائف. في سياقات أخرى، قد تُتهم المرأة بكونها غير مُخلصة أو خائنة أو مُحبة للأعداء إذا حاولت تطوير علاقة حل-مشاكل تعاونية مع الطرف الآخر. وفي سياقات اجتماعية غيرها، احتمال تطوير عملية حل-نزاع بناءة يبدو ضئيلاً جداً لدرجة أن المرء لا يقوم بمجرد محاولة لعمل ذلك. بكلماتٍ أخرى، إذا كان السياق الاجتماعي يقودك لأن تكون غير ناجح أو غير كفؤ في توظيف مهاراتك، فستكون غير ميّالٍ لاستخدامها، سوف تفعل ذلك إذا أدى بك هذا الأمر إلى تلقّي الدعم والنجاح. النقاط المذكورة أعلاه تقترح أنك في السياقات الاجتماعية غير المستحسنة، وكشخصٍ ماهر في حل النزاع، غالباً ما تحتاج إلى دعم اجتماعي، بالإضافة إلى نوعين آخرين من المهارات. أحدهما يتعلق بمقدرتك لتضع نفسك خارج أو فوق سياقك الاجتماعي كيما تستطيع أن تلاحظ التأثيرات المنبعثة منه، وعندها تقرر بوعي أن تقاوم شخصياً هذه التأثيرات أو لا. النوع الآخر يتضمن مهارات عامل تغييرٍ ناجح، أي مهارات شخصٍ ذي مقدرة على مساعدة مؤسسة أو مجموعة ليغيروا ثقافتهم لكي تُسهّل الثقافة حل-النزاع البناء بدلاً من أن تعيقه. لقد ذكرتُ هذه المهارات الإضافية لأنها مهمة لإدراك أن التغيير المؤسساتي والثقافي هو غالباً ضروري للفرد لكي يشعر بحرية التعبير عن جهده البناء.

الحاجة المشتركة للدعم الاجتماعي بعد التدريب الذي حصل، لها مضامين لمن قد تمّ اختيارهم للتدريب وأيضاً للتواصل ما بعد التدريب. هناك العديد من الطرق لإنشاء السياق الاجتماعي الداعم: درّب كل المشاركين في التدريب، درّب كل الأشخاص المؤثرين، أو درّب جماعة من الناس بقدرٍ ٍ كافٍ لتوفير دعم فعّال ومتبادل في وجه المقاومة. التواصل ما بعد التدريب مع مؤسسة التدريب ومدربيها قد ينتج الدعم الاجتماعي الضروري لدعم الفرد في أجواء عدائية.

### المحتوى الحقيقي للتدريب

في الأجزاء السابقة، لخصتُ ما أعتبره مواقف، معرفة، ومهارات، والتي تعادل أو تكون هيكل التعليم في مجال حل النزاع البناء. المدرب الماهر يملأ هذا الهيكل بمحتوى حقيقي بحيث يكون: أساسياً ومقنعاً فكرياً لإشغال اهتمام ودوافع الطالب، وملئاً لنزاعات الطالب الأكثر شيوعاً والأكثر صعوبة، ومتنوعاً بصورة وافية في المحتوى والسياق الاجتماعي لتسهيل تعميم وتطبيق التدريب في مختلف الحالات. ولتحقيق هذه الأهداف، على المدرب أن لا يكون له هيكلية واضحة للتدريب فقط، ولكن يجب أن يكون أيضاً مفتحاً وخلاقاً حتى يستطيع الاستجابة لحاجات الطلاب بطريقة فعّالة.

### المتمرّس المفكّر

إن أحد أهم أهداف التعليم في هذا المجال هو مساعدة الطالب وكذلك المدرب لأن يصبح كلُّ منهما متمرساً مفكراً في مجال حل النزاع البناء. أنا أشير إلى نوعين من التفكير: أحدهما حول إدارة النزاعات التي يختبرها الطالب أو المدرب في إطار حل النزاع الذي يستخدمه. والآخر حول التفكير الذاتي، أي حول كيفية تعاملك مع النزاعات، وهو مهم للاستمرار في التقدم، وأيضاً لتجنب أن تجعلك العادات القديمة، والقضايا الساخنة، والضغط الاجتماعي وغيرها من الأمور، تتراجع إلى أنماط أقل بناءً في حل النزاع. حل النزاع كمجال للدراسة هو نسبياً مجال جديد. إنه يمر خلال مرحلة من التطور الفكري السريع. إنه يشهد تياراً متدفقاً من البحث والتطور النظري، والخبرة العملية، والتي نأمل أن تؤدي إلى تطوير إطارات العمل (أو الهيكليات) المستخدمة للتدريب في مجال حل النزاع. الممارس المفكر يستطيع أن يتعلم من خلال التأمل في عمله، وكذلك المساهمة في نمو هذا الكيان المعرفي والخبرة المتزايدة.

## خاتمة

الموضوع الرئيسي لهذا الفصل، هو أن المدخل المعرفي والبارع والتعاوني للنزاع، يسهل بشكل كبير جداً حلُّه البناء. مع ذلك، فإن من الجيد إدراك أن هناك علاقة ثنائية بين التعاون الفعال وحل النزاع البناء. فالعلاقات التعاونية الجيدة تسهل إدارة بناءً للنزاع، والمقدرة على معالجة النزاعات المحتومة بطريقة بناءة، والتي تحدث أثناء التعاون، تُسهل بقاء وتعميق العلاقات البناءة.

## المراجع

Deutsch, M. "An Experimental Study of the Effects of Cooperation and Competition upon Group Processes." *Human Relations*, 1949a, 2, 199–231.

Deutsch, M. "A Theory of Cooperation and Competition." *Human Relations*, 1949b, 2, 129–151.

Deutsch, M. *The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes*. New Haven: Yale University Press, 1973.

Deutsch, M. *Distributive Justice: A Social Psychological Perspective*. New Haven: Yale University Press, 1985.

Johnson, D. W., and Johnson, R. T. *Cooperation and Competition: Theory and Research*. Edina, Minn.: Interaction, 1989.

Johnson, D. W., and Johnson, R. T. "Social Interdependence: The Interrelationships Among Theory, Research, and Practice." The Center for Cooperative Learning, The University of Minnesota. March, 2003.

Rawls, J. *Political Liberalism*. New York: Columbia University Press, 1996.



## الفصل الثاني

### العدالة والنزاع

مورتن دويتش

هذا ليس عدلاً، جملة تعبر عن شعور يقود دائماً إلى نزاع. الأخ الصغير يصرخ لأن أخاه الأكبر منه سناً يستولي على قطعة حلوى أكبر حجماً من تلك التي حصل هو عليها. طالبة وظيفة تشعر بأن إجراءات انتقاء الموظفين متحيزة ضد أعضاء من عرقها وجنسها أو قوميتها. السياسي الخاسر في الانتخاب يعتقد بأن خصمه قد ملأ صناديق الإقتراع. زوجة تشعر بأن زوجها لا يساعد بصورة كافية في أعمال المنزل اليومية. كل هذه الأمثلة متعلقة بقضايا العدالة والتي قد تولد نزاعاً. نزاعٌ قد يؤدي إلى تغييرات تقلل أو تزيد الظلم إذا أخذت شكلاً هداماً، كما في الحرب.

إنه لمن المهم أن نميز الفارق بين الظلم والاضطهاد. الاضطهاد هو اختبار الظلم المتكرر، المنتشر والدوري. لا يحتاج أن يكون متطرفاً ومتورطاً بالجهاز القانوني (كما في الاستعباد وسياسة التمييز، أو في حرمان الحق في التصويت)، ولا أن يكون عنيفاً (كما في المجتمعات الاستبدادية). لقد استعمل هارفي سنة 1999 مصطلح "الاضطهاد المتحصّر" كما يصف عمليات الاضطهاد اليومي في حياة طبيعية. الاضطهاد المتحصّر "متصّن في معايير وقوانين غير قابلة للاستفهام أو المسائلة، وفي عادات، ورموز، وهو ينتحل غطاءً شكلياً لمؤسسات وقوانين، والعواقب الجماعية لاتباع تلك القوانين. إنه يشير إلى الظلم الكبير والعميق الذي تعانيه بعض المجموعات كنتيجة لافتراضات غير واعية وردود فعل أناس ذوي نوايا حسنة لمداخلات اعتيادية، والتي هي مؤيدة من قبل الإعلام والأنماط الثقافية وأيضاً من قبل المعالم التركيبية ليبروقراطية المراتب وآلية عمل السوق" (يونغ، 1990. ص. 41).

الاضطهاد التركيبي لا يمكن نزعه بإلغاء القوانين أو وضع قوانين جديدة. لأن الاضطهاد يعاد إنتاجه دورياً من خلال المؤسسات الاقتصادية والسياسية والثقافية الأساسية. بينما المجاميع المتمتعة بالإمتياز هي وحدها المستفيدة من الاضطهاد الواقع على المجاميع الأخرى، ولذا فهي لها المصلحة في استمرار الوضع على ما هو عليه. هم عملياً لا يرون أو يفهمون أنفسهم على أنهم أداة للاضطهاد.

## ما هي اشكال الظلم؟

أطرح امامكم ستة أنواع من الظلم، التي لها علاقة بالاضطهاد:  
الظلم الشمولي، الظلم الإجرائي، الشعور بالظلم، الظلم الجزائي، التجرد الأخلاقي، والاستعمار الثقافي.  
لمعرفة أية مجاميع من الناس مضطهدة، وما هي أشكال الظلم التي تتعرض له، ولتبيان أي شكل من الأشكال يأخذ هذا الظلم، يجب شرح وفحص كل نوع من الأنواع الستة من الظلم. لمناقشة أكثر شمولية للجانب الاجتماعي والنفسي المتعلق بالمواضيع التالية: راجع تيلر وزملاءه، 1997 .

## أنواع الظلم

- في النص الأكاديمي حول الظلم، هناك عدة محاور لتسليط الضوء عليها.
- الظلم الشمولي، والذي يتعلق بالخاصية التي تفقدك لأن تشعر بأنك تحصل على نتائج مرضية. (الطفل يحصل على حصة منصفة من الحلوى التي تم توزيعها).
  - الظلم الإجرائي، يتعلق بمعاملة منصفة في صنع وتنفيذ القرارات التي تحدد النتائج. (هل يُعامل السياسي باحترام وكرامة؟ هل خسر الانتخابات بعدل؟).
  - الشعور بالظلم، يتركز على العوامل التي تحدّد فيما إذا كان الظلم تم اختباره هكذا. (إذا كانت الزوجة تقوم بأكثر من حصتها في أعمال المنزل، ما الذي يحدد ما إذا كان هذا الامر الذي تشعر به عادلاً أم لا؟)
  - الظلم الجزائي والإصلاحي، يتعلق بكيفية الاستجابة لانتهاك المعايير الأخلاقية، وكيفية إصلاح أخلاقيات المجتمع الذي تمّ انتهاكه. (في حالة التمييز العنصري اتجاه متقدم للعمل بسبب جنسه أو عرقه).
  - الإقصاء المعنوي أو مدى الظلم، يتعلق بمن هو المتضمن في المجتمع الافتراضي (أو المعنوي)، ومن المعتبر أنه هو المستحق لنتائج عادلة ومعاملة منصفة. أنت عادة لا تحسب مخلوقات كالحشرات والقرود ضمن محيط مجتمعك الافتراضي- ويفتكر بعض من الناس بمجاميع قوميات أخرى أنهم مهترقون، أو بأولئك الذين يحملون توجهاً جنسياً مماثلاً- الشواد- أنهم حشرات طفيلية ليس لهم الحق في العدالة.
  - يحدث الاستعمار الثقافي عندما تفرض مجموعة مسيطرة قيمها، وقوانينها، وتقليدها على مجاميع تابعة، حتى أن أعضاء من هذه المجاميع الخاضعة يجدون أنفسهم معرّفين بواسطة الآخرين المسيطرين إلى درجة أن النساء، الأفارقة، اليهود، المسلمين، الشواد، المسنين، وغيرهم، عليهم أن يتفاعلوا مع المجموعة المسيطرة التي تزود ثقافتها بالتحديد صوراً نمطية عن هذه المجموعات. إنهم غالباً تحت ضغط للتماشي مع هذه الأنماط، ولأن يندمجوا مع الصور النمطية التي تقدمها عنهم المجموعة المسيطرة.
- سأقوم في هذا الفصل بشرح كل نقطة على حدة، مُدركاً أن هناك الكثير من التداخل بينها.

## العدالة الشمولية

إن قضايا العدالة الشمولية تعم الحياة الاجتماعية، وهي تحدث ليس فقط على المستوى الاجتماعي، لكن أيضا في العلاقات الاجتماعية الحميمة. إنها تظهر عندما يقل وجود شيء ذي قيمة بحيث لا يستطيع كل شخص أن يحصل على ما يريد، أو عندما لا يمكن تفادي شيء ذي قيمة سلبية (غلاء، أذية) من قبل الجميع. في المدارس، تظهر هكذا أسئلة فيما يتعلق مثلا بمن يلفت نظر المدرس، من الذي يحصل على أية درجات، وكم من المواد المدرسية يمكن أن تخصص للطلبة المعاقين جسديا أو للمتضررين اجتماعيا واقتصاديا. بصورة مشابهة، توزيع الدخل، والترقية، والفوائد، والتجهيزات، والأماكن، وغيرها هي مشاكل شائعة في أماكن وأوضاع العمل. كذلك، قضايا العدالة الشمولية متضمنة في العناية الصحية والمجال الطبي: كيف يتم وضع وتخصيص مورد طبي باهظ الثمن ونادر الوفرة، كجهاز القلب الميكانيكي؟

لقد حدّد الأكاديميون عدداً كبيراً من المبادئ التي يمكن استخدامها في توزيع الدرجات، والرواتب، والموارد الطبية النادرة، وغيرها. مناقشات تركزت على ثلاثة مبادئ أساسية؛ الإنصاف، المساواة والحاجة، واختلافاتهم.

مبدأ الانصاف يؤكد على أن الناس يجب أن يستلموا فوائد فيما يتناسب مع مشاركتهم؛ أولئك الذين يساهمون أكثر يجب أن يستلموا أكثر ممّن مشاركتهم هي أقل. مبدأ المساواة ينص على أن كل الاعضاء في مجموعة عليهم أن يتشاركوا تلك الفوائد بالتساوي. مبدأ الحاجة يشير إلى أن الذين هم بحاجة أكثر للفائدة يجب أن يحصلوا على أكثر من الذين هم أقل حاجة إليها.

في أي موقف توزيع خاص، فإن هذه المبادئ الثلاثة قد تتضارب. لذا، فإن دفع أجور لأعضاء فريق عمل وفقاً لإنتاجهم الفردي يتصادم مع دفع أجور كل أعضاء مجموعة العمل بالتساوي، وهذان المبدأان قد يتصادمان مع دفع الاجور وفقاً لاحتياجهم (كدفع أجور أعلى للذين يعملون أشخاصاً أكثر).

لو كان الجميع متساوين بالانتاج ومتساوين بالاحتياج، عندها فقط لا يوجد التنازع بين المبادئ.

مبادئ العدالة الشمولية قد تُرَجَّح بطريقة مختلفة بين الأشخاص، والمجاميع، والطبقات الاجتماعية، والأيدولوجيات، وإلى غير ذلك. فعلى سبيل المثال، في مجتمع جماعي مثلاً كما في مستوطنة إسرائيلية، الأعضاء لديهم أساساً الأجر نفسه ومستوى المعيشة نفسها بغض النظر عن مدى اختلافهم في إنتاجية الفرد في العمل. بالمقابل، في المجتمعات الانفرادية، كما في الولايات المتحدة، فإن أجر المدير العام في مؤسسة ربحية خاصة قد يكون آلاف ضعف ما يستلمه عامل واحد.

النزاع في حالة المستوطنات الاسرائيلية يظهر إذا كان الافراد يجدون أن مستوى معيشتهم لا يعكس بصورة صحيحة مساهماتهم القيمة غير الاعتيادية للمجتمع؛ النزاع في حالة المؤسسة الامريكية محتمل إذا كان العُمال يشعرون بأنهم لا يستلمون نسبة منصفة من الأرباح. إن نظرية وبحث (دويتش، 1985) تقترح أن المبادئ هي عادة ملحوظة في السياقات الاجتماعية المختلفة. الإنصاف يكون بارزاً أكثر في المواقف التي تكون فيها الإنتاجية الاقتصادية هي الهدف الرئيس؛ التساوي يكون ظاهراً عندما يكون الانسجام والتجانس الاجتماعي أو تبني العلاقات الاجتماعية الممتعة هو المبتغى الأولي؛ ومبدأ الحاجة يبرز في المواقف التي يكون فيها السعي إلى التطور الشخصي والرفاهية الشخصية هو الهدف الرئيس.

في أغلب الأحيان، تكون الأهداف الثلاثة هامة. في هكذا حالات يمكن أن تطبق المبادئ الثلاثة بأسلوب إما أن يكون داعماً للطرفين (تبادلياً) أو متناقضاً بشكل تبادلي. في التطبيق الداعم تبادلياً، مبدأ الانصاف يقود إلى تمييز الاختلافات الفردية في المساهمات وتكريم هؤلاء الذين يقدمون مساهمات مهمة وفريدة. في التكريم المتناغم اجتماعياً، لا يوجد فوارق حسد بين الأشخاص الذين تم تكريمهم وهؤلاء الذين لم يتم تكريمهم؛ قدسية المساواة أو القيمة الأخلاقية لكل شخص في المجتمع التعاوني هي مؤكدة كمجتمع يُكرم الذين يقدمون له الكثير. بالتشابه، فإن قيمة المساواة تجعل كل فرد يقود لمساعدة خاصة لهؤلاء الذين هم بحاجة ماسة.

لذلك، إذا كان لاعب كرة القدم يساعد فريقه بالفوز بواسطة قدمه الماهرة أو الشجاعة، هو مكرم من أعضاء فريقه ومن الآخرين بطريقة تجعلهم يشعرون شعوراً جيداً بدل من أن يشعروا بالإهانة لكونه 'كريم'. كونه كريم لا يعني أنهم فقدوا شيئاً، إنه ليس موقف ربح-خسارة أو موقفاً تنافسياً لهم. إذا بالمقابل، كان مبدأ الإنصاف مطبقاً بأسلوب يقترح أن هؤلاء الذين انتخبوا أكثرهم أشخاص أفضل، ولذلك فهم يستحقون عموماً أن يعاملوا بطريقة أرفع، عندها يُعطل الانسجام والاندماج الاجتماعي.

إذا كان مبدأ المساواة يقود إلى التشابه أو التوحيد، التي تكون عندها قيمة المشاركات الفريدة للفرد منكرة، عندها تُعطل الإنتاجية وكذلك التجانس الاجتماعي. إنه توازن حساس يميل غالباً بعيداً جداً باتجاه واحدٍ أو آخر.

الحكم أنك قد استلمت نتيجة منصفةً تحدّد ليس من خلال أن التوزيع الصحيح للمبادئ هو مطبق، لكن أيضاً فيما إذا كانت نتيجتك هي في توازن نسبي مع النتائج المستلمة من قبل أشخاص مثلك في مواقف مشابهة.

إذا كنت وزميلك في العمل متساويين في الإنتاجية، هل يستلم كل منكما الزيادة نفسها في الأجر؟

هل جميع الاعضاء في النادي مدعوون إلى الحفلة المقامة من قبل رئيس النادي؟ إذا كان دوري لإجراء عملية زراعة القلب هل هناك شخص آخر. قد يكون غنياً أو محسناً للمستشفى - يُعطى أولوية أفضل؟

نظرية التجريد النسبية تنص على أن الشعور بالحرمان أو عدم العدالة (الظلم) ينشأ إذا كان هناك عدم توازن نسبي: الحرمان الذاتي يحدث إذا كان الفرد يشعر أنه متضرر مقارنةً بالأفراد الآخرين، الحرمان الأخوي يحصل إذا كان الشخص يشعر أن مجموعته متضررة مقارنةً بالمجاميع الأخرى. الشعور بالحرمان يحدث إذا كان هناك تباين ملحوظ بين ما يحصل عليه الشخص، مما يريده، وما يعتقد أنه جدير بالحصول عليه. الحرمان هو نسبي بسبب شعور الشخص بالحرمان المحدد بصورة كبيرة، بسبب مقارنات ماضية وحاضرة مع الآخرين، وكذلك بواسطة توقعات مستقبلية.

هناك نص موسّع حول محددات الخيار للأفراد أو المجاميع الأخرى التي يختارها المرء لمقارنة نفسه بها. هذا النص موسّع جداً كيما يلخص هنا، لكن يظهر بوضوح بأن مشاعر الحرمان للناس هي ليست ببساطة نتيجة ظروفهم الفعلية؛ لكنها متأثرة بعدد من المتغيرات النفسية. لذلك، وبصورة عكسية، أعضاء من المجاميع المتضررة مثل (النساء، عمال ذوي الدخل المنخفض، الأقليات الإثنية العرقية) يشعرون عادة بحرمان أقل مما يتصوره الشخص، وحتى أقل من هؤلاء الذين هم أكثر حظاً، لأنهم يقارنون أنفسهم "بآخرين مشابهين" كنساء أخريات أو ذوي الدخل المنخفض. بالمقارنة، الرجال وعمال متوسطو الدخل، الذين لديهم فرصاً أكثر، قد يشعرون نسبياً بأنهم أكثر حرماناً لأنهم يقارنون أنفسهم بهؤلاء الذين يتمتعون بنجاح وتقدم أكثر في العمل. أيضاً هناك دليل بأن الاستياء، الاضطراب الاجتماعي والتمرد عادة ما يحدث بعد فترة من التطور في الظروف السياسية والاقتصادية التي تقود إلى رفع التوقعات بما يخص الاستحقاقات إذا كانت لا تتطابق مع الزيادات الواردة في فائدة (أجر) الفرد. النتيجة هي زيادة التباين الملحوظ بين فهم الشخص للاستحقاق والفائدة التي تعود عليه؛ وهذا يُشار له أحياناً كثورة رفع التوقعات.

## العدل الإجرائي

بالإضافة إلى تقييم عدالة النتائج، الأشخاص يحكمون على عدالة الإجراءات التي تحدد النتائج. أدلة البحث تشير إلى أن المعاملة والإجراءات المنصفة هي التي تشكّل الأهمية الأكثر للناس من أي نتائج منصفة. (انظر ليند وتيلر 1988 لنقاش أشمل حول العدالة الإجرائية). الإجراءات المنصفة هي سيكولوجياً (نفسياً) مهمة لعدة أسباب، أولاً في تشجيع افتراض أنها تعطي دفعاً لنتائج عادلة في الحاضر وفي المستقبل. في بعض المواقف، عندما لا يكون واضحاً ماذا يجب أن تكون عليه النتائج المنصفة، فالإجراءات المنصفة هي أفضل ضمان بأن القرار حول النتائج صنع بإنصاف.

أشار البحث إلى أن المرء هو أقل ميلاً للالتزام بالسلطات، والمنظمات، والسياسات الاجتماعية، والقوانين الحكومية والأنظمة إذا كانت الإجراءات المتخذة من قبلهم تُعتبر غير منصفة. أيضاً يشعر الناس بالتأكد ما إذا كانت الإجراءات التي يخضعون لها تُعاملهم بالاحترام والكرامة التي يشعرون أنهم يستحقونها؛ إذا عوملوا بهذه الطريقة، فإن من الأسهل عليهم أن يتقبلوا النتائج غيرالمرضية.

الأسئلة المتعلقة بعدالة الإجراءات يمكن أن تُطرح بعدة طرق. دعنا نعتبر على سبيل المثال تقييم أداء المدرّس في المدرسة. بعض من الأسئلة تتبادر فوراً إلى الذهن. من له الكلمة أو النيابة في تحديد فيما إذا كان هكذا تقييم ضرورياً؟ كيف سيتم إجراء التقييم؟ من الذي سيقوم به؟ ما الذي سيتم تقييمه؟ أي نوع من المعلومات سيتم جمعها؟ كيف تؤكد صلاحية ودقة التقييم؟ كيف سيتحدد ترابط ومصداقية التقييم؟ أية طرق سيتم توظيفها لتجنب عدم القدرة أو التمييز في جمع وتحليل المعلومات؟ من الذي يحكم المجاميع التي تنظم التقييم، ويستخلص الاستنتاجات، ويقدم التوصيات، ويصنع القرارات؟ ما هي الأدوار التي يقوم بها كل من المدرّسين، الإداريين، أولياء الأمور، الطلبة، والمتخصصين من الخارج في إجراءات التقييم؟ كيف يتم حفظ أخلاقيات واعتبارات وكرامة العملية؟

يتضمن في هذه الأسئلة بعض القيم المتعلقة بالعدالة الإجرائية. يرغب المرء بإجراءات تولّد معلومات وقرارات مناسبة، غير متحيزة، دقيقة، متوافقة، موثوق بها، وجديرة، وكذلك سلوك مهذب، مُكرّم، ومحترم خلال تنفيذ الإجراءات. كذلك الصوت والتمثيل في العمليات والقرارات المتعلقة بالتقييم تعتبر مرغوباً بها من قبل الأشخاص المتأثرين مباشرةً بهذه القرارات. بالنتيجة، فالإجراءات المنصفة تؤمن معلومات جيدة لاستخدامها في عمليات صنع القرار، وتؤمن فرصة لجعل صوت المتضررين مسموعاً في هذه العمليات، ومعاملة متفهمة خلال تأدية وتنفيذ العمليات.

## الشعور بالظلم

فيما إذا كان الظلم يأخذ شكل الإساءة الجسدية، التمييز العنصري في التوظيف، التحرش الجنسي، أو معاملة بلا احترام، سيكون هناك دائماً بعض الأشخاص غير الحساسين للظلم، ولذلك هم غير واعين به. فيما يلي سنناقش العوامل التي تؤثر على الشعور بالظلم.

**الضحايا والجناة.** الظلم الإجرائي والشمولي يمكن أن يفيد بعض الناس والمجاميع ويضر الآخرين.

هؤلاء الذين يستفيدون من الظلم بفطنة أو بغير فطنة هم إما مرتكبو الظلم أو مؤيدوه، وهم عادة غير واعين تماماً لاشتراكهم ولدورهم في ذلك. الوعي يجلب معه مشاعر غير مسرّة؛ كالشعور بالذنب، والخوف، أو الانتقام، وأحياناً مشاعر عجز بما يتعلق بقدرتهم لجلب التغييرات الاجتماعية الضرورية للحد من الظلم. ما يصاحب هذا الوعي هي مشاعر مثل الغضب (الانتهاك، والسخط)، الرفض، الإذلال، الاكتئاب والشعور بالعجز. مشاعر إيجابية متعلقة باعتزاز النفس، الشعور بالقوة، والكرامة هي مُختبرة من قبل هؤلاء المشاركين بأدوار فعالة ليحدوا من الظلم، فيما إذا كانوا مستفيدين أو متضررين.

هناك على ما يبدو شرح واضح لعدم التماثل فيما يتعلق بالتحسس للظلم للمتضررين (الضحايا) والمستفيدين (الجناة). الضحايا عادة أقل سلطةً نسبياً مقارنة مع الجناة؛ الجناة هم أكثر احتمالاً لأن يضعوا المعايير لعلاقاتهم، ويضعوا تعاريف قانونية للعدالة خلال سيطرتهم على الدولة والمؤسسات الاجتماعية الأخرى.

لذلك فإن الجناة- بالإضافة لما يجنوه خلال أفعالهم الاستغلالية- يجدون عادةً إعادة تأكيد لقمع حساسيتهم للظلم الموروث في علاقتهم مع الضحية، من خلال التعاريف القانونية للعدالة ودعم المؤسسات الاجتماعية الرئيسية كالكنيسة، الإعلام، والمدارس. الضحية بالطبع ربما، قد تؤخذ بالتعاريف الرسمية والتلقين الصادر من المؤسسات الاجتماعية، وتفقد كنتيجة لذلك حساسيتها لموقف الظلم التي هي

عليه. على أي حال، الضحية هي أقل احتمالاً من الجاني بأن تفقد حساسيتها (التمييز) للظلم لأنها الطرف الذي يختبر عواقبه السلبية. والضحية أيضاً هي أقل احتمالاً للشعور بالالتزام نحو التعاريف والتقنيات الرسمية بسبب قلة مشاركتها في صنعها. هذا الشرح عن الحساسية المتباينة المتعلقة بالمكاسب المتباينة والسلطة المتباينة ليست بقصة كاملة. هناك بالتأكيد علاقات لا يملك فيها الجاني السلطة الأعلى؛ ومع ذلك، فإنه يتجنب الشعور بالذنب لأفعاله. تخيل حادثاً مرورياً لسيارة تصدم أحد المارة. سائق السيارة عادة يفسر الحادث هكذا كيما يلقي بالمسؤولية على الضحية. النظر للضحية كمسؤول عن الحادث يمكن السائق من أن يحافظ على صورة إيجابية عن نفسه، ووضع اللوم على الضحية يمكن من الشعور بعدم اللوم.

إذا قبلنا بفكرة أن أغلب الناس يحاولون أن يحافظوا على مفهوم إيجابي عن أنفسهم، يمكن أن نتوقع حساسية متباينة للظلم لهؤلاء الذين يختبرون الألم، والأذى، وسوء الحظ، وهؤلاء الذين يسببونها. إذا حاولت أن أفكر جيداً عن نفسي، يجب علي أن أقل من مسؤوليتي عن أي ظلم مرتبب بي (متعلق بي) أو أقل من مدى الظلم الذي حصل إذا لم أستطع تقليل مسؤوليتي. من ناحية أخرى، إذا كنت ضحية الألم أو الأذى، كيما أفكر جيداً عن نفسي، علي أن أصدق أن هذا لم يكن بسببي. إن هذا ليس أمراً عادلاً لشخص جيد مثلي. لهذا فإن الحاجة للحفاظ على نظرة إيجابية عن الذات تقود إلى رد فعل معاكس تجاه هؤلاء الذين تسببوا بالظلم، وأولئك الذين عانوا منه. هناك بالطبع أيضاً احتمال سعي الضحية للحفاظ على احترامها الذاتي من خلال إنكار أو تقليل الظلم الذي تعاني منه؛ النكران قد لا يكون مُدرَكًا تماماً. اللجوء إلى النكران هو أقل عرضة لأن يحدث إذا كان هناك ضحايا آخرون مهياؤون للاعتراف والاعتراض على معاناتهم. على الرغم من أن الحاجة للحفاظ على احترام ذاتي إيجابي هو أمر هام، فإنه ليس عالمياً (شاملاً).

إذا كانت ضحية الظلم ترى نفسها باستحسان، فقد تغضب بسبب ما اختبرته وتحاول إلغاءه؛ بفعل ذلك، عليها أن تتحدى الجاني. إذا كان الجاني أكثر سلطة منها وله دعم المؤسسات القانونية والاجتماعية، ستدرك الضحية أنه من الخطر أن تتصرف بهكذا غضب - أو حتى أن تعبر عنه. تحت هكذا ظروف، في عملية أنا فرويد (1937) المصنفة " التماثل مع المعتدي"، فإن الضحية قد تسيطر على مشاعر الغضب والظلم الخطرة بواسطة نكرانها لهذه المشاعر ومن خلال توجيهها للتصرفات المزرية للجاني نحو نفسها ونحو الآخرين الذين هم مثلها (نساء أخريات، أو مجاميع متضررة أخرى).

على العكس من ذلك، من خلال الاقتران مع المعتدي، فإنك تشعر بأنك أقوى نفوذاً حيث أنك تهاجم أو تعتدي على الآخرين الذين تعكس عليهم الصفات السيئة الموجودة داخلك، والتي كبتها بسبب خوفك من أن تتم مهاجمتك من قبل شخص ذي قدرة على إيذائك. يمكننا رؤية هذه الظاهرة مثلاً في الأهالي الذين تمت إساءة معاملتهم في صغرهم فيتجهون لإساءة معاملة أولادهم، وكذلك يمكن رؤية ذلك في النساء الخاضعات تقليدياً واحتقارهم للنساء المستقلات والوائقات.

من هذه المناقشة، إنه من الواضح ولعدد من الأسباب أن الضحايا وكذلك الجناة قد يكونون غير حساسين للظلم الذي يحصل. أتحوّل الآن لمناقشة مختصرة حول كيف أن الشعور بالظلم قد تم تفعيله في الضحية والجاني. (راجع دويتش وستيل 1988 لمناقشة أوسع).

**تفعيل الشعور بالظلم.** العملية تسبب تزييف وإبطال شرعية العقائد والأساطير المقررة رسمياً والتي تبرر للظلم. أنا أشير لأساطير كهذه المدرجة أدناه:

- النساء يحببن أن يتفوه الرجال عنهن بتعليقات مثيرة، حتى في العمل، لأن هذا يجعلهن يشعرن بأنهن جذابات.
- الأمريكيون الأفارقة هم أخلاقياً وفكرياً أقل شأنًا من الأمريكيين الأوروبيين.
- الفقراء يستحقون أن يكونوا فقراء لأنهم كسالى.

• كل شخص في الولايات المتحدة له فرصة مساوية في المنافسة لتحقيق النجاح.

عملية التفعيل أيضاً تتضمن تعريف الضحايا والجناة لعقائد جديدة، ونماذج جديدة، ومجاميع مرجعية جديدة تدعم آمال واقعية حول إمكانية الحد من الظلم بسبب المخاوف التي تنشأ. يستطيع المرء أن يفترض أن التغييرات الضرورية للحد من الظلم تُنتج مقاومة من الآخرين - وأحياناً في داخل المرء نفسه. إنه من الأسهل إدارة التعامل مع المقاومة والخوف بأن يصبح المرء مدركاً للأنظمة القِيمة التي تدعم التغيير، ولنماذج التغيير الناجح، بالإضافة إلى نماذج الدعم الاجتماعي التي يمكن أن يحصل عليها المرء من مجاميع وأفراد يدعمون التغيير. إنك تشعر بأنك أقل ضعفاً أو هشاشةً إذا كنت تعلم أنك لست لوحيدك وأن هناك آخرين معك.

بالإضافة لذلك، فإن العملية تسبب جعل العمل الضروري لشخص ما أو مجموعة ما قوة فعالة للتغيير الاجتماعي. يوجد داخلياً عمل موجه، يهدف إلى تعزيز التجانس، والثقة، والتنظيم الفعال بين هؤلاء الذين يرغبون بالتغيير. وهناك عمل خارجي، والذي يتضمن بناء القدرة السياسية والاقتصادية للمرء، وكذلك قدرة المرء على المساومة. بفعل ذلك يمكن للعمل الفعال من أن يُزيد الحوافز لقبول التغيير بين المستفيدين الذين هم راضون بالوضع الراهن، وبين هؤلاء الذين يرغبون بالتغيير ولكنهم خائفون من عواقب السعي للتغيير. مع ذلك، فإن بعض ضحايا الظلم قد يكون عليهم أن يحرروا أنفسهم من الاستحسان المغربي (الفتان) للشعور بالرفعة الأخلاقية عن الجناة قبل أن يستطيعوا أن يتعهدوا بالكامل وأن يكونوا فعالين في نضالهم ضد الظلم.

### العدالة الجزائية و الإصلاحية ( التعويضية )

في دراسة تمت لمقارنة ردود الأفعال حول الظلم والإحباط (المدونة في دوينش 1985) وجد أن الظلم المجرب، سواء على المرء نفسه أم على آخر، يتضمن ليس المرء نفسه فقط، لكن كعضو في مجتمع افتراضي تم انتهاك معايير الأخلاقية؛ إنه يستدعي التزاماً لإعادة بناء العدالة. إن علم النفس الجزائي والعدالة الإصلاحية متعلقة بمواقف وتصرف الناس في الاستجابة لكسر القواعد الأخلاقية. إنه من المعقول توقع ردة فعل إنسان أن تكون متأثرة بطبيعة الانتهاك والمنتَهك، والضحية، وكمية الأذى المختبر من قبل الضحية، وكذلك أيضاً بواسطة علاقات الشخص بالمنتَهك والضحية. الانتهاك كالقتل يستثير ردة فعل مختلفة عن انتهاك نماذج اعتيادية من نوع المجاملة والتهديب. في الولايات المتحدة، قاتل أبيض أقل احتمالاً لأن يُعدم من قاتل أسود. كذلك، فإن ضرب واغتصاب امرأة سوداء هو أقل عرضة، من امرأة بيضاء في الحالة نفسها، لأن يؤدي إلى اهتمام الإعلام الواسع بها. حرق معبد يعتبر جرمًا أكثر خطراً من رسم الصليب المعقوف على جدران المعبد. يهودي إسرائيلي أقل ميلاً من العرب للقلق حول التمييز الإسرائيلي ضد الفلسطينيين، والعرب أيضاً أقل احتمالاً في قلقهم حول التمييز ضد اليهود في بلادهم من قلق يهودي إسرائيلي حول هذا الأمر.

إن عدداً من الوسائل تم توظيفها لدعم وإعادة تأسيس شرعية القوانين في حال تم انتهاكها. إنها عموماً تستدعي إحدى أو مجموعة من هذه الأفعال من جهة المنتَهك: اعترافاً كاملاً، اعتذاراً وأسفاً صادقاً، أرجاعاً، تعويضاً، إذلالاً ذاتياً، أو إصلاح الذات. ربما تتضمن أيضاً أفعالاً متنوعة من قبل المجتمع موجهة للمنتَهك، كالإهانة، العقاب الجسدي، الحجز، أو إعادة تنقيف. هذه الأعمال ربما تعرّف ليس للمنتَهك فقط، لكن أيضاً للآخرين المرتبطين بالمنتَهك، مثل أولاده، عائلته، أو جماعته القومية.

الجزاء (العقاب) يمكن أن يلبي عدة وظائف.

- انتهاك معيار أخلاقي يؤدي إلى إضعاف ذلك المعيار، إحدى أهم وظائف الجزاء هي إعادة تأكيد القوة المستمرة وصلاحيته المعيار الأخلاقي الذي تم انتهاكه. مثلاً، كثير من المجتمعات تختبر كسراً في قوانين اللياقة والاحترام لأن الأطفال والمراهقين لم يعودوا يُعلّمون هذه القوانين، وليس هناك جواب مناسب عندما يتم انتهاك هذه القوانين.
- العقاب قد يؤدي وظيفة المسهل لأعضاء المجتمع الافتراضي الذين تمت الإساءة إليهم وإغضبهم بواسطة هذا التعدي.
- عقاب الشخص المُنتهك قد يكون له تأثير رادع ضد انتهاكات مستقبلية، وكذلك تأثير مُسهل.
- الجزاء قد يأخذ شكل إعادة التأهيل الإلزامي وإصلاح المعتدي حتى لا يكون من المحتمل أن يعود ويتورط بتصرفات غير أخلاقية.
- الجزاء في شكل استرداد، بالإضافة إلى الوظائف الأخرى، قد يعمل لمساعدة الضحية في أن يتعافى من الخسائر والأضرار التي عاناها.

هناك اختلافات واضحة بين الثقافات وروافد الثقافات فيما يتعلق بطبيعة المعايير الأخلاقية وكيفية الاستجابة لخرق هذه المعايير. الجهل فيما يتعلق بالقوانين الأخلاقية في حضارة أخرى وكذلك في المركزية-القومية، قد يؤدي إلى نشوء سوء التفاهم والنزاع إذا ما انتهك أحدهم القانون الأخلاقي لمجموعة أخرى.

### مدى (أفق) العدالة

مدى العدالة يشير إلى من (وما) هو متضمن في المجتمع الافتراضي للفرد. من هو المستحق أو غير المستحق لنتائج منصفة ومعاملة منصفة بواسطة تضمين أو عدم تضمين في المجتمع الافتراضي للفرد؟ ألبرت شوينتزّر ضمن كل المخلوقات الحية في مجتمعه الافتراضي، وبعض البوذيين يشمل كل الطبيعة. معظمنا يحدد مجتمعاً افتراضياً أقل وسعاً.

الأفراد والجماعات الذين هم خارج الحدود التي تطبّق فيها العدالة والإنصاف قد تتم معاملتهم بطرق قد تعتبر غير أخلاقية بالنسبة لأشخاص داخل الحدود، إذا تمت معاملتهم بهذه الطريقة. نأخذ بالاعتبار الوضع في البوسنية. قبل انقسام يوغسلافيا، الصرب، المسلمون، والكروات في البوسنية كانوا بطريقة أو بأخرى جزءاً من مجتمع افتراضي واحد ويعاملون بعضهم البعض بالدرجة نفسها من المدنيّة. بعد بدء النزاع الأهلي (المبتدئ بواسطة القادة السياسيين التواقين للقوى)، التشهير والافتراء على المجاميع القومية الأخرى أصبح أداة سياسية، وقاد هذا إلى عزل المجاميع الأخرى من المجتمع الافتراضي. كنتيجة لذلك، المجاميع القومية المختلفة ارتكبت أبشع الجرائم البربرية ضد بعضها البعض. الشيء نفسه حصل مع الهوتو والتوتسي في رواندا وبورندي.

في فترات مختلفة من التاريخ، وفي مجتمعات مختلفة، هناك مجاميع وأفراد تمت معاملتهم بلا إنسانية بواسطة بشر آخرين: العبيد من قبل أسيادهم، السكان الأصليين من قبل المستعمرين، السود من قبل البيض، اليهود من قبل النازيين، النساء من قبل الرجال، الأطفال من قبل البالغين، المعاقون جسدياً من قبل الأصحاء، الشاذون جنسياً من قبل الأسوياء، المعارضون السياسيون من قبل السلطات السياسية، ومجموعة قومية أو دينية من قبل الأخرى.

أشكال أقل من التجريد أو الإبعاد الأخلاقي، والتهميش يحدث أيضاً ضد فئات كاملة من الناس- النساء، المعاقين جسدياً، المسنين، مختلف المجاميع القومية الدينية والعرقية- في عدة مجتمعات حيث أن العوائق تمنعهم من المشاركة الكاملة في الحياة السياسية والاجتماعية في مجتمعاتهم. ونتائج هذه المعوقات هي ليست حرماناً مادياً فقط، لكن أيضاً عدم احترام، وتحقير، ومعاملة جائرة، وكذلك



تقليل الفرصة لتطوير وتوظيف مواهبهم الفردية. لبحث وشرح مفصّل في هذا المجال راجع عمل سوزان أويوتو 2001، باحثة رائدة في هذا المجال.

ثلاثة أسئلة مركزية سايكولوجية (نفسية) تظهر هنا فيما يتعلق بالاستقصاء (التجريد) الأخلاقي:

1. ما هي الظروف الإجتماعية التي تقود الفرد أو المجموعة لاستقصاء آخرين من مجتمع الفرد أو المجموعة الأخلاقي؟
2. ما هي الآليات النفسية (السايكولوجية) التي تمكّن من هم كائنات بشرية أخلاقية لارتكاب الفظائع ضدّ بشر آخرين؟
3. ما الذي يحدد أية أفراد أو مجاميع كيما تستقصى من المجتمع الافتراضي؟

المعرفة المتوفرة للإجابة بصورة صحيحة عن هذه الأسئلة هي محدودة؛ وجدّية هذه الأسئلة تستحق إجابات أوسع من أن تستوعبها الصفحات هنا.

**الشروط الإجتماعية.** دراسات حول العنف السياسي القومي والديني حددت عدة ظروف اجتماعية تظهر بصورة خاصة كعامل مساعد لتطوير أو تصعيد مشاعر الكراهية والتحزب التي تسمح للأعضاء غير العنيفين في مجتمع ما لتجريد إنسانية الضحايا وقتلهم (غور Gurr، 1970؛ ستب Staub، 1989).

أول هذه الشروط (الظروف) هو نشوء أو زيادة في ظروف حياتية صعبة، مع زيادة متواصلة في الشعور بالحرمان النسبي. هذا قد يحصل كنتيجة لهزيمة في حرب، كساد اقتصادي، تغيير اجتماعي سريع، أو حتى نتيجة كارثة طبيعية. إن نتيجة الانخفاض في مستويات المعيشة يقود عادةً إلى شعور بعدم الأمان وشعور بالتهديد من منافسين محتملين حول فرص العمل القليلة، والسكن، وما شابه ذلك من مخاوف.

الشرط الثاني هو النظام السياسي غير المستقر والذي يكون نفوذه مهدداً. في حالات كهذه، إلقاء المسؤولية على الآخرين قد يلجأ له من قبل أشخاص في السلطة كوسيلة للتهرب من النقد والهجوم على المعارضين والمنافسين المحتمل وجودهم. ثالثاً، قد يكون هناك طلب (للسيطرة) الامتياز-وطنياً، عرقياً، جنساً، مرتبةً، ثقافياً، دينياً، ووراثياً- التي تبرر معاملة الآخر كأنه أقل مرتبة أخلاقية.

الشرط الرابع، هو عندما يكون العنف مجتمعياً (حضارياً) بارزاً ومرفوضاً كنتيجة لحروب الماضي، أو نتيجة التركيز عليه في الإعلام، أو وفرة في الأسلحة.

الشرط الخامس، قد يكون هناك حس قليل بالصلوات الإنسانية أو الروابط الاجتماعية مع الضحايا المحتملين بسبب أن هناك القليل من أسلوب التواصل التعاوني الإنساني معهم.

الشرط السادس يتألف من المؤسسات الاجتماعية التي تكون سلطوية؛ حيث أن الانشقاق والمعارضة المفتوحة ضد العنف الممارس من قِبَل السلطة مكبوت.

أخيراً، الكراهية والعنف يتصاعدان أو يتزايدان إذا لم يتواجد مجموعة ناشطة من المراقبين لهذا العنف، داخل أو خارج المجتمع، التي تعارض العنف وتعمل كمنكّر دائم لظلمه وعدم أخلاقياته.

الآليات النفسية. هناك عدة آليات يمكن من خلالها تبرير التصرف المستهجن نحو الآخر. يستطيع المرء فعل ذلك من خلال مناقشة قيمة أخلاقية أعلى (قتل الأطباء الذين يمارسون الإجهاض لمنع تشجيع الاجهاض "وانفاذ الأطفال غير المولودين"). أو يستطيع المرء أن يتقبل أمراً ما بإعادة تسمية التصرف (تسمية الإيذاء الجسدي للطفل " تأديبه وتلقينه درساً"). أو قد يحجّم المرء التصرف بقوله إنه ليس مؤلماً كثيراً. (إنها تؤلمني أكثر مما تؤلمك أنت). أو يستطيع المرء نكران المسؤولية الشخصية للتصرف (مدبرك قد أمرك أن تعذب السجين). أو يستطيع المرء أن يلوم الضحية (لأنهم يخبئون الإرهابيين في قريتهم لذا يجب تدمير القرية). أو يستطيع المرء عزل نفسه عاطفياً أو إلغاء شعور المرء نحو العواقب الإنسانية لإلغاء شرعية الآخرين (كما يفعل كثيرون فيما يتعلق بالشحاذين المشردين في الأماكن المتمدنة).

اختيار أهداف للإقصاء (للإبعاد). نحن أكثر ميلاً لنكران شرعية الآخرين الذين نعتبرهم - كتهديد لأي شيء مهم لنا: معتقداتنا الدينية، الحالة الاقتصادية الجيدة، النظام العام، الشعور بالواقعية، السلامة الجسدية، السمعة، المجموعة القومية، العائلة، القيم الأخلاقية، المؤسسات، وغيرها. إذا كان الأذى المسبب من قبل الآخر مختبراً في الماضي، نحن ميّالون لأن نكون أكثر استعداداً لترجمة الأفعال غير المفهومة للآخر على أنها تهديدات. تاريخ نزاع قومي عنيف سابق يهيئ مسبقاً مجموعة لأن تكون مشككة في نوايا المجموعة الأخرى. نحن أيضاً نلغي شرعية الآخرين الذين نستفيد منهم، ونستغلهم، أو نعاملهم بعدم عدالة بسبب زيفانهم (انحرافهم) عن المعايير الطبيعية للظهور أو التصرف. مع ذلك، وكما هو موضح سابقاً في هذا الفصل، هناك عدم تناظر، مثلاً القدرة لعزل الآخر هي أكثر توفراً للأقوى مقارنة بالأضعف، الأقوى يستطيع فعل ذلك علانية، الضعيف يستطيع فعل ذلك مستتراً فقط. لذلك، المستهدفون للإقصاء هم غالباً هؤلاء الأقل قوة نسبياً، مثل المجاميع الأقلية، الفقراء، و"المنحرفون جنسياً".

أحياناً النزاعات الداخلية المكبوتة تشجع الأفراد أو المجاميع على أن يبحثوا عن أعداء خارجيين. هناك عدة أنواع من الحاجات الداخلية التي تشكل العلاقة العدائية الخارجية منفذاً لها:

- قد تشكل عذراً مقبولاً لمشاكل داخلية، قد تُفهم المشاكل على أنها سببت من قبل عدوٍ أو بسبب الحاجة للدفاع ضد العدو.
- قد تكون تشتتاً لكي ما تبدو المشاكل الداخلية أقل بروزاً.
- قد تهيئ فرصة للتعبير عن عدائية مكتومة، والتي تنشأ من نزاع داخلي خلال القتال ضد عدوٍ خارجي.
- قد تؤهل المرء لعكس جوانب قبيحة من شخصية المرء (والتي تكون عادةً غير مدركة أو ملحوظة) على العدو ومهاجمة هذه الجوانب من خلال توجيه الإهانة للعدو. الميل العام هو اختيار من هم أضعف، هؤلاء الذين لهم تاريخ عدائي سابق، وهؤلاء الذين يمثلون رمزياً الجهة الأضعف من النزاع الداخلي، لعكس الجوانب السلبية من الشخصية عليهم. لذلك، فإن الشخص الذي قمع ميوله الجنسية الشاذة، ويخاف من العواقب الاجتماعية الخطرة لإظهار ميوله قد يجعل الشاذين جنسياً أعداءه.
- النزاع قد يعمل، خصوصاً إذا كان له نغمة خافتة، على عكس فعل مشاعر شخصية مثل الضياع، السؤم، قلة التركيز، قلة الحيوية والاكنتاب. وقد يعطي شعوراً بالإثارة، الغرض، الانسجام، والوحدة، وأيضاً يحفز ويحرك المرء نحو الصراع. قد يكون حافزاً إضافياً يغطي اكتئاباً باطنياً.
- قد تسمح لأجزاء مهمة من المرء - بما يتضمن التصرفات، المهارات والدفاعات، المطوّرة خلال العلاقات المتصارعة في المراحل التشكيلية للمرء - بأن يُعبّر عنها وتُقيّم لأن العلاقات مع العدو الحاضر تشابه العلاقات المتصارعة السابقة.

## الإستعمار الثقافي (الإمبريالية)

"الإستعمار الثقافي يشمل تعميم حضارة وخبرة مجموعة المسيطرة وتأسيسها كنموذج أو معيار". (يونغ 1990، صفحة 59). هؤلاء الذين يعيشون تحت استعمار ثقافي يجدون أنفسهم معرفين بواسطة الآخرين المسيطرين. كما في يونغ (يشير إلى: "بالنتيجة، اختلافات النساء عن الرجال، الأمريكان الهنود أو الأفارقة عن الأوروبيين، اليهود عن المسيحيين، تصبح معرفة (مفهومة) على أنها انحرافات أو رداءة أو أقل شأنًا". المجاميع السائدة حضارياً عادة ما يجدون أنفسهم كأن لهم هوية ثنائية، إحداها معرفة بالمجموعة المسيطرة (السائدة)، والأخرى تأتي من الانتماء لمجموعة المرء نفسه. لذلك، في طفولتي، كان الرجال الأفارقة البالغون عادةً يدعون "أولاداً" من قبل أعضاء المجاميع البيضاء السائدة، لكن في داخل مجموعتهم الشخصية، قد يكونون أشخاصاً محترمين وقادرين على أن يكسبوا دخلهم. المجاميع الخاضعة ثقافياً هي قادرة عادةً على الاحتفاظ بثقافتها الخاصة، لأن هذه المجاميع تكون مفصولة عن المجموعة السائدة ولديهم عدة تفاعلات مع مجموعتهم الخاصة، والتي هي غير ظاهرة للمجموعة السائدة. في سياق كهذا، تستجيب الثقافة الخاضعة (التابعة) عموماً للثقافة السائدة بالسخرية والعداوية بسبب شعورهم بالظلم وبأنهم ضحايا.

## تطبيقات لفهم النزاع

هناك عدة تطبيقات للنزاع متعلقة ببعضها البعض في هذه المناقشة. أولاً، كما تمت الإشارة في بداية هذا الفصل، إن الظلم المحسوس (المدرَك) هو مصدر مستمر للنزاع. ثانياً، إذا كانت عمليات أو نتائج النزاع مدركةً على أنها غير عادلة، فمن المحتمل أن يكون حل النزاع غير مستقر ويعطي حافزاً للنزاع آخر. ثالثاً، النزاع قد يتواجد حول ماهية "العدالة". رابعاً، وبصورة عكسية، إباحة تقنية المفاوضات على أنها لوم الآخر على الظلم، والمطالبة بامتياز خاص بسبب الإصابة التي عاناها الشخص، يؤدي إلى تصعيد النزاع ما لم يوافق الآخر على أنه كان فعلاً غير عادل ويتحمل مسؤولية معالجة الأمر. اللوم يؤدي إلى إشعال فتيل النزاع.

## الظلم كمصدر للنزاع

مثال نموذجي للظلم الإجرائي وكذلك الشمولي هو، شخصان عليهما المشاركة في شيء، والذي لكل واحد منهما الحق بالحصول على الحصة نفسها منه (سيولة نقدية، مكان، معدات، ملكية موروثية). والذي يصل لهذا الشيء أولاً، فإنه يأخذ الحصة التي يريدتها ويترك الباقي (الجزء الأصغر أو الأقل قيمة) للآخر. لذلك إذا كان هناك طفلان عليهما أن يتشاركا بقطعة من الحلوى، والذي يقوم بقطع الحلوى إلى قطعتين يأخذ القطعة الأكبر، فمن المحتمل أن يغضب الطفل الآخر. قد يتحدى هذا الطفل، إذا لم يكن خائفاً من الآخر، التقسيم غير العادل ويحاول استعادة المساواة. إذا كان خائفاً، فإن الطفل قد يكون غير راغب بالاعتراف بالظلم، ولكن إذا فعل ذلك سيكون ساخطاً وسيحاول إخفاء سخطه. لذلك يستمر النزاع بالرغم من أن الحدث قد انتهى.

هناك طريقة إجرائية واضحة لتفادي هذا النوع من الظلم. (لاحظ أيضاً القسم اللاحق، ابتكار الحلول)، والتي خلالها لا يحصل الشخص الذي قطع الحلوى على الخيار الأول فيما يتعلق بحصته من التقسيم. هناك أيضاً حكم العرض النهائي، وهو صيغة مطبقة أحياناً عندما يكون أطراف النزاع غير قادرين على حل النزاع بأنفسهم. هذه الصيغة مؤسسة على فكرة مشابهة، المسماة خلق حافز لصنع عروض

منصفة. كل طرف من أطراف النزاع يوافق على الالتزام بالتحكيم ويُعلم الحكم سراً بأفضل وآخر عرض له للاتفاقية؛ يختار الحكم عندها العرض الأكثر إنصافاً.

أفترض أن مجموعتين قوميتين في بلد يتصارعان حول عدد المقاعد المخصصة لتمثيل كل طرف منهما في البرلمان الوطني. إحدى المجموعتين تريد أن تجعل التخصيص على أساس نسبة كل قومية في تعداد السكان الكلي؛ المجموعة الأخرى، تريد أن يكون التخصيص على أساس نسبة الأقاليم المشغولة من قبل كل قومية. المجموعة القومية - أ - والتي لها عدد سكان أقل ولكنها تملك أقاليم أكثر، تجعل عرضها النهائي هيئة ذات مجلسين تشريعيين والتي تُنتخب فيها إحدى الهيئات التشريعية بواسطة صوت الفرد، والهيئة التشريعية الأخرى تنتخب نسبةً إلى حجم الأقاليم. المجموعة القومية - ب - تجعل عرضها النهائي يتكون من هيئة تشريعية بسيطة على أساس حق التصويت لكل فرد.

### الظلم في سياق النزاع

الإجراءات غير المنصفة المطبقة في حل النزاع تقلل الثقة في المؤسسات التي تنشئ وتطبق أحكام وسياسات لتسوية النزاع. لهذا يصبح الناس منصرفين عن المؤسسات السياسية إذا شعروا مثلاً أن الانتخابات لم يتم إجراؤها بإنصاف، أو أن مصالحهم مهملة وليس لهم صوت في تغيير السياسات الاجتماعية وطريقة تطبيقها، أو يتم التمييز ضدهم بحيث أنهم أكثر ميلاً لأن يكونوا الخاسرين في أي نزاع سياسي. وبالطريقة نفسها، تفقد الناس الثقة في المؤسسات القضائية والقانونية وإجراءات الطرف الثالث مثل الوساطة، والتحكيم إذا كانت الشرطة، والقضاة، والذين يمثلون الطرف الثالث منحازين، أو إذا لم يعاملوا الناس بلباقة، أو إذا كان التمثيل القانوني غير مؤهل أو غير متوفر لهم، إذا كان للناس فرصة قليلة للتعبير عن مخاوفهم. لهذا فإن العلاقات في المنظمات والمجاميع، وكذلك في العلاقات الشخصية، تكون محجمة إذا كان أحد الأطراف مُساءً إليه، غير معطى الفرصة للتعبير عن مخاوفه وآرائه، إذا عومل كشخص أدنى مستوى، تُحدد شرعية حقوقه ومصالحه بحسب ما يمنحه له الآخرون، وإلا فهو غير محترم كشخص.

التخلي والابتعاد عن الالتزام ليسا فقط الأشكال المحتملة الوحيدة للاستجابة لعمليات حل النزاع غير المنصفة. الغضب والعنف والتمرد والتخريب، ومحاولات مشابهة لها لإبعاد الظلم، هي بعضٌ من الأشكال الأخرى للاستجابة لحل النزاع غير العادل. اعتماداً على الاحتمالات المقدّمة، قد يصبح المرء فعّالاً بشكل علني أو بشكل مستتر في محاولة تغيير المؤسسات، والعلاقات، والأوضاع التي تسبب الظلم. النزاع مركزي في أداء كل المؤسسات والعلاقات. إذا كانت العمليات المتعلقة بحل النزاع غير منصفة، فسوف تتصاعد الضغوط لصنع تغيير؛ وقد تأخذ شكلاً عنيفاً إذا لم يكن هناك إجراءات منظمة اجتماعياً للتعامل مع الشكاوى.

### النزاع حول ماهية العدل

العديد من النزاعات تدور حول أي مبدأ من العدالة يجب أن يطبق أو كيفية تطبيق المبدأ المعطى. لذا فإن خلافات حول فعل مؤكد تتمركز عادة حول ما إذا كان يجب أن يتم اختيار الطلاب (أو الموظفين) على أساس أهلية وجدارة الفرد النسبية والمقاسة عن طريق درجات الاختبار، الدرجات الأكاديمية، وخبرة العمل السابقة، أو أن يتم الاختيار بطريقة تضمن التنوع الإثني والعرقي في السكان - كل مبدأ على حدة يمكن اعتباره عادلاً. ومع ذلك، فالاختيار بحسب معيار الجدارة النسبية، كما هي مقاسة بواسطة نتائج الاختبار والدرجات، تعني عادةً أن التنوع الإثني محدد. اختيار لتحقيق التنوع الإثني يعني عادةً أن بعض الأفراد من الأغلبية، الذين لديهم مستوى أعلى في الاختبارات، لن يتم اختيارهم كما يتم اختيار بعض الأفراد من المجموعة الأقلية، والذين هم ذوو مستوى أقل. هذه النتائج محتملة حتى عندما يتم اختيار الأشخاص ذوي الكفاءة العالية فقط.

النزاع حول فعل مؤكد قد لا يكون فقط حول مبادئ العدالة؛ لكنه يتعلق أيضاً بعدالة الإجراءات المتبعة لقياس الجدارة (الأهلية). البعض يدعي أن المعايير النموذجية لقياس الجدارة- الاختبار، الدرجات، وخبرة العمل السابقة- هي منحاظة ضدّ الأفراد الذين هم ليسوا من المجموعة الغالبة ( المسيطرة). آخرون يصرون أن المعايير صحيحة ما دام الاختيار لعمل في بيئة معينة- كلية أو مكان عمل- يعكس المجموعة السائدة. إن مثال النزاع بين مؤتمر الأساتذة السود وإدارة الموقع والمفصلة في المقدمة، هو حول مبدئين للعدالة. هل يجب أن يتم اختيار ممثلين للأساتذة في مجلس المدرسة لتمثيل قسمهم الأكاديمي عن طريق تصويت أعضاء القسم؟ أم يجب أن يتم اختيارهم لتمثيل أقسامهم الأكاديمية وأيضاً لتمثيل التنوع الإثني بين المدرسين؟

بالتعامل مع نزاع بين مبادئ معقولة (منطقية) من العدالة، من الجيد تطبيق الأفكار المقدمة في الفصل السابق. بالتحديد، أنت تريد أن تحوّل النزاع إلى نزاع ربح- ربح، والذي ينظر له على أنه مشكلة متبادلة يجب حلها تعاونياً. في حالة الفعل المؤكد، قد يكون هناك عدة طرق يمكن خلالها أن يكون كلا الطرفين- التنوع والجدارة- ممثلين في عمليات الاختيار. من الأفضل مناقشة كيف يمكن جمع هذين المبدئين، حتى تكون مطالب كل منهما مدركة بصورة مناسبة، بدلاً من خلق نزاع ربح-خسارة وذلك خلال إنكار مطالب أحد الأطراف لكي ما ينتصر الطرف الآخر.

### التبرير كتكتيك (وسيلة) للمفاوضات

"العدالة" يمكن أن تُستخدم كسلاح تكتيكي خلال المفاوضات للإدعاء بقاعدة أخلاقية أعلى للمرء. فعل ذلك يزعم أخلاقية أعظم لموقفك مقارنة مع موقف الآخر. هذا الشكل من التبرير له بصورة عامة عدة تأثيرات. إنه يقوّي موقفك ويجعله غير مرّن (غير قابل للنقاش) كلما أصبحت ملتزماً به أخلاقياً، وكلما أصبحت أكثر وأكثر صلاحاً.

إنه يؤدي إلى لوم الآخر وإلى تضمين مجموعة (طائفة) الآخر على أنها أقل مستوى أخلاقياً. إنها تُنتج نتائج مشابهة في الآخر وتؤدي إلى تصعيد النزاع ليصبح نزاعاً حول الأخلاقية. وبينما يحدث هذا، تفقد الأطراف المتنازعة عادة الرؤية أو البصيرة حول المصالح الفعلية التي تكمن وراء مواقفهم المعترية، ويصبح النزاع نزاع ربح- خسارة، والذي يكون من غير المحتمل أن يخدم مصالح أي من الأطراف. إن التبرير أو إعطاء الحجج لمصالحك ليس الأمر المؤذي هنا، ولكن الادعاء بالسمو الأخلاقي (الرفعة) مع التفرقة الأخلاقية العلنية والضمنية للآخر، أيًا كان التبرير الذي يحدث، يجب أن يكون في سياق تمييز وإدراك كامل للحالة الأخلاقية المتساوية للفرد وللآخر.

### تطبيقات التدريب

هناك عدة تطبيقات مهمة للتدريب في حل النزاع البناء. أولاً، المعرفة بالترابط الحميم بين النزاع والظلم يجب أن يكون مُخبراً عنه. ثانياً، التدريب يجب أن يساعد في توسيع مدى المجتمع الافتراضي للطالب لكي يدرك الطالب أن كل الناس لهم الحق في العناية والعدل. ثالثاً، يجب أن يساعد على زيادة القدرة التعاطفية لكي يتمكن الطلاب من أن يشعروا ويختبروا، لحدّ ما، ما يختبره ضحايا الظلم. رابعاً، نظراً لطبيعة العديد من النزاعات المُرة بين مجاميع تكبدت أذىً جسيماً (مؤلماً)، نحتاج أن نطوّر رؤية حول العمليات المتعلقة بالمسامحة والمصالحة. أخيراً، التدريب يجب أن يساعد في تطوير مهارة ابتكار تركيبات حل- نزاع بناء لمبادئ العدالة عندما تكون هذه المبادئ في صراع.

العديد من برامج التدريب تتعامل إلى حدّ ما مع التطبيقات الثلاثة الأولى، ولكن القليل منها فقط يتعامل مع التطبيقين الآخرين. قبل التحول إلى شرح مطوّل للتطبيقين الآخرين، سأشرح باختصار الثلاثة الأولى.

## المعرفة بالأشكال النظامية للظلم في المجتمع

بعض أنواع الظلم مرتكبة من قبل أشخاص مع الإدراك الكامل بأنهم يتصرفون بغير عدالة. معظمهم مشاركون بجهل في نظام ما - عائلة، مجموعة، منظمة اجتماعية، مدرسة، مكان عمل، مجتمع أو عالم - حيث أن هناك؛ تقاليد مؤسسة، هيكلية، إجراءات، معايير، أحكاماً، تجارب، وما شابه ذلك من أمور، تحدد كيف يجب أن يتصرف المرء. هذه التقاليد والهيكلية وغيرها قد تؤدي إلى خلق إساءات شديدة قد يصعب تمييزها لأنها أمور مسلّم بها، بما أنها مترسخة في نظام يقتنص المرء بصورة تامة.

## توضيحات لأنواع الظلم

كيف يمكننا أن نصبح واعين بالظلم النظامي؟ أنا أقترح أن نأخذ كل نوع من أنواع الظلم ( الشمولي، الإجرائي، العقابي، والإقصاء الأخلاقي) التي تمت مناقشتها في بداية الفصل، واستخدامها لفحص النظام الذي ننوي فحصه لرفع الوعي حول مصادر الظلم في هيكلية ذلك النظام.

التوضيحات لكل نوع من أنواع الظلم كالتالي:

**الظلم الشمولي.** كل نوع من أنواع الأنظمة - من المجتمع إلى العائلة- ينشر فوائد وتكاليف، وأذى (أنظمة مكافآته هي انعكاس لهذا). يستطيع المرء أن يفحص هكذا فوائد كالدخل، والتعليم، والعناية الصحية، وحماية الشرطة، والإسكان، والتزود بالمياه، وهكذا أذى كالحوادث، والاعتصاب، والعنف الجسدي، والمرض، والسجن، والموت، ورؤية كيف أنها موزعة بين فئات الناس المختلفة: الذكور مقابل الإناث، أصحاب العمل مقابل الموظفين، البيض مقابل السود، الطبيعيين مقابل الشاذين، ضباط الشرطة مقابل المعلمين، البالغين مقابل الأطفال. الأطفال الإناث، في معظم أجزاء العالم، هم أقل احتمالاً لتلقّي التعليم أو لوراثة ملكية الوالدين من الأطفال الذكور، وهم أكثر احتمالاً للتعرض للأذى (الإعتداء) الجنسي.

**الظلم الإجرائي.** بالطريقة نفسها، يستطيع المرء أن يتفحص نظاماً ما لمعرفة وتحديد فيما إذا كان هذا النظام يقدم إجراءات عادلة للجميع. هل أن جميع فئات الشعب يتم معاملتهم بأدب، بكرامة واحترام من قبل القضاة والشرطة والمعلمين والآباء وأصحاب العمل والآخرين في السلطة؟ هل أن بعض الفئات فقط دون غيرها يُسمح بأن يكون لهم صوت وممثلون، وكذلك معلومات صحيحة في العمليات والقرارات التي تؤثر عليهم؟

**الظلم الجزائي.** هل إن "الجرائم" المرتكبة من قِبَل فئات مختلفة من الناس هي أقل احتمالاً لأن يُنظر لها كجرائم، ولأن تؤدي لإلقاء القبض والخضوع للمحاكمة وإصدار الحكم، والذي يقود إلى العقاب أو السجن أو عقوبة الإعدام وغيرها؟ إن اختلافاً ملحوظاً يظهر بين طريقة معاملة "الاصحاب البارون" واللص الاعتيادي من قبل نظام العدالة- والجريمة، بين المصانع التي تبيع بدراية (بقصد) منتجات مُضرة للعديد من الناس (أمثلة واضحة على ذلك هي التبغ والسيارات المعيوبية) وبين هؤلاء الذين يسببون حادثاً ما نتيجة إهمال. وغالباً، وبطريقة مشابهة، فإن كل مقارنة بين طريقة معاملة المجرم المعتدي الأسود أو الأبيض تشير إلى أنه إذا كان هناك فرق، فإن السود يتلقون معاملة أسوأ.

**الإقصاء المعنوي (الأخلاقي).** عندما يكون نظام ما تحت الضغط، هل هناك فروقات في الطريقة التي يتم فيها معاملة الفئات المختلفة من الناس؟ هل إن بعض الأشخاص معرّضون لفقدان أعمالهم، أو تمّ إبعادهم من الحصول على المصادر الشحيحة، أو تمّ تقديمهم ككبش فداء والتضحية بهم؟ خلال فترات من الكساد الاقتصادي، الثورة الاجتماعية، النضال السلمي، والحرب، عادةً ما يتمّ توجيه الإخفاقات بطريقة لإبعاد بعض المجاميع من المعاملة المتوقعة طبيعياً من الآخرين، في المجتمع الافتراضي نفسه.

### توسيع المدى للمجتمع الافتراضي للفرد

مناقشتنا السابقة حول مدى الظلم طرحت عدة بؤر إضافية ذات اتجاهات تجريبية للتدريب. البداية الجيدة هي مساعدة الطلاب لأن يصبحوا واعين لهوياتهم الاجتماعية، قوميتهم، عرقهم، إثنيّتهم، دينهم، طبقتهم، وظيفتهم، جنسهم، عمرهم، مجتمعهم، ودائرتهم الاجتماعية. إكتشف أية صفات يعزونها لكونهم أمريكيين أو بيبضاً أو كاثوليكين أو إنثاءً وغيرها، وما الذي يعزونه (ينسبونه) للهويّات المختلفة الأخرى مثل كون الشخص مسلماً أو أسود. مساعدتهم للتمييز بين أيّ من هذه الهويّات تزعمُ سموّاً أخلاقياً ضمنياً وامتياراً أعظم، مقارنة مع الناس الآخرين ممن يملكون هويّات متعكسة تجعلهم يعكسون الأدوار. لنفترض أنهم يملكون الهويّة التي عادةً ما تكون منظوراً لها على أنها أقلّ أخلاقياً، وليس لها كامل الحق للحصول على الحقوق والامتيازات الاعتيادية. ثمّ تصرّف علناً وعبر بواقعية وبكياسة كيف تمّت معاملتهم من قبل هؤلاء الذين يعتبرون أنفسهم الآن أسماً أخلاقياً وذوي هوية مميزة. هكذا تمرين يساعد الطلبة لأن يصبحوا أكثر وعياً بالافتراضات الضمنية حول هوياتهم الذاتية، وكذلك حول الهويات الأخرى المتناقضة ويصبحوا أكثر حساسية للتأثيرات النفسية لاعتبار الآخرين ذوي هويّات أقلّ سموّاً أخلاقياً وأقلّ امتيازاً.

المحاكاة (إدعاءات) ضمن المجموعة يمكن أن تُستخدم أيضاً لإعطاء الطلبة خبرةً يبدأون فيها بتكوين محاباة (تمييز) وأنماط اجتماعية وعدائية تجاه أعضاء المجاميع المتنافسة الأخرى- حتى إذا كان للطلبة المعرفة التامة بأنه تمّ تعيينهم بصورة عشوائية في هذه المجاميع. العديد من هذه الخبرات يمكن تطبيقها لتبيان كيف ينقسم المجتمع الافتراضي ولإظهار الآليات السايكولوجية (النفسية) التي يوظفها الناس لتبرير هذه العدائية تجاه أعضاء المجاميع الخارجية (الأخرى). (بعض محاكاة المجاميع المستخدمة بصورة واسعة موضحة في مقاطع القراءة الموصى بها لهذا الفصل في آخر الكتاب).

إنه لمن المفيد أيضاً إعطاء التلاميذ خبرةً كيف أن مجتمعهم الافتراضي يمكن أن يتوسّع (بتمدد) أو يقلص كنتيجة لأحداث مؤقتة. لذا فقد أظهرت البحوث أن الناس ميّالون للتفاعل مع الغريب بثقة بعد أن يعرفوا (يستمعوا إلى) أخبار جيدة عبر البث الإذاعي عن الناس (كأعمال بطولية، وإيثار، وتعاون مثلاً)، ويتعاملون بشك بعد سماعهم لأخبار سيئة (كأعمال قتل، اغتصاب، سرقة، إهانة ونصب). وبمساعدة الطلبة، ليصبحوا على وعي بالظروف المؤقتة داخل وخارج أنفسهم والتي تؤثر على مدى مجتمعهم الافتراضي، ينالون بذلك قدرة لمقاومة تقليص مجتمعهم الافتراضي تحت ظروف عسرة (صعبة).

### زيادة التعاطف

الاكتراث العاطفي يسمح لك بأن تتخيل بتعاطف كيف يشعر شخص آخر وبأن تضع نفسك في مكانه. إنه جزء أساسي من الاستجابة المعينة للآخر. إنه ينشأ عادةً نحو أشخاص من الذين تعرفهم، والذين تميّزهم على أنهم أشخاص يشبهوننا وينتمون إلى مجتمعنا الافتراضي. التعاطف يُكبت بإبعاد الآخر من مجتمع المرء الافتراضي، وبالتعامل معه بلا إنسانية وبتحويله إلى عدوٍ أو شيطان. التعاطف يحفّز المساعدة والإيثار تجاه هؤلاء الذين هم بحاجة إلى المساعدة؛ اللإنسانية تؤدي إلى الإهمال، إلى التحقير أو الهجوم.

توسيع المجتمع الافتراضي للمرء يزيد مدى المرء للتعاطف مع ذلك، التعاطف يمكن أن يحدث بمستويات مختلفة. المستوى الأكمل يحتوي على كل مظاهر التعاطف المتعددة: (1) المعرفة بما يشعر به الآخر؛ (2) الشعور إلى حد ما بما يشعر به الآخر؛ (3) فهم لماذا يشعر المرء بهذا الشعور بما يتضمن ما يريده أو ما يخافه؛ (4) فهم وجهة نظره وإطار تصوره وعالمه. الاستجابة المتعاطفة لمخاوف الآخر، يساعد الآخر ليشعر أنه مفهوم، مصدق به ومعتنى به.

تمثيل الأدوار، تبادل الأدوار أو عكس الأدوار والخيال المنقاد هي ثلاثة طرق متداخلة مع بعضها البعض ومستخدمه بصورة عامة في تدريب الناس ليصبحوا متجاوبين عاطفياً مع الآخر. لعب- الدور يتضمن تخيل أنك شخص آخر، وترى العالم من منظاره، ترغب ما يرغب، تشعر بالمشاعر التي يشعر بها، وتتصرف كما لو كان سيتصرف هو في موقف معين أو في ردة فعله تجاه تصرف شخص آخر. تبادل-الدور أو عكس-الدور يشابه لعب-الدور فيما عدا أنه يضمن تبديل أو عكس-الأدوار مع الشخص الذي تتفاعل معه في موقف معين (خلال نزاع ما مثلاً). في التخيل-المنقاد، أنت تساعد الطالب لتقمص دور الآخر وذلك بتحفيز الطالب لأن يتخيل ويتبنى عدة صفات مناسبة (غير كاريكاتورية) للدور أو للشخص الذي يتم اختياره، مثلاً كيف يمشي، يتحدث، يأكل، يتخيل، يلبس وينهض في الصباح.

### المسامحة والمصالحة

بعد النزاعات العنيفة والمطولة، والتي تكبدت خلالها الأطراف المتنازعة أذىً جسيماً (إهانة، تدميراً للملكية، تعذيباً، الاعتداء، الاغتصاب، القتل) تجاه بعضها البعض، قد تكون الأطراف المتنازعة ما تزال بحاجة لأن تعيش وتعمل مع بعضها البعض في المجتمعات- نفسها. هكذا هو الأمر عادة في حالة الحروب الأهلية، الصراعات الدينية والإثنية، حرب العصابات وحتى الخلافات العائلية والتي تأخذ منحىً هداماً. لنأخذ على سبيل المثال المذبحة التي حدثت بين الهوتو والتوتسي في رواندا وبوروندي؛ بين السود والبيض في جنوب إفريقيا؛ وبين عصابتي الدم والكريستس في لوس أنجلوس؛ وبين الصرب والكروات والمسلمين في بوسنية. هل من الممكن للمسامحة والتصالح أن يحصلوا؟ إذا كان هذا ممكناً، فما الذي يغذي هكذا عمليات؟.

هناك عدة معانٍ للمسامحة في النص المتنامي والمكثف بخصوص هذا الموضوع. يجب أن أستخدم هذا المصطلح ليعني التنازل عن الغضب، الرغبة في الانتقام، الحقد ضد الذين تسببوا بأذى جسيم لك وللذين تحبهم أو لمجموعتك. كما أنها تتضمن أيضاً الرغبة بقبول الآخر في مجتمع المرء الافتراضي كيما يصبح لهذا الآخر الحق بالعبادة والعناية والعدالة. وكما أشار بوريس (2003)، أن هذا لا يعني أن عليك أن تنسى الشر الذي حصل وتصفح عنه أو تُبطل وتُلغى العقاب ضده. لكنه مع ذلك يتضمن أن يُراعى العقاب ويلتزم بقانون العدالة وأن يوجّه بطريقة لإصلاح الأذى لكيما يستطيع المعتدي أن يصبح مشاركاً أخلاقياً في المجتمع.

هناك مناقشة غنية في الأدب السايكولوجي (النفسي) والديني حول أهمية المسامحة للشفاء النفسي والروحي، وكذلك للمصالحة (انظر مينو، 1998؛ شرايفر، 1995). المسامحة طبعاً لا يمكن توقعها فوراً بعد حدوث التعذيب، الاغتصاب أو الاعتداء. إنها غير محتملة الحدوث فوراً، كما إنها نفسياً مؤذية إلى حين يصبح المرء قادراً على أن يكون بتماس مع الغضب، الخوف، الذنب، الإهانة، الأذى والألم الذي تمّ خزّنه في الداخل. ولكن احتضان الكراهية يُبقي الجرح حياً وفعالاً في الحاضر بدلاً من السماح له من أن يأخذ مكانه الصحيح في الماضي. فعل ذلك يستهلك مصادر نفسية (سايكولوجية) وطاقة يمكن توجيهها بشكل أصحّ للحاضر والمستقبل. على الرغم من ان مسامحة الآخر قد لا تكون بالضرورة لأجل الشفاء الذاتي، لكنها تبدو مفيدة جداً، وكذلك هي عنصر مهم في عملية المصالحة.



أدب السايكولوجي والطب النفسي المطور جيداً يتعامل مع اضطراب إجهاد ما بعد الصدمة (PTSD - Post Traumatic Stress Disorder) ويقصد به العواقب النفسية التي تنشأ عن التعرض لأذى جسيم، وهناك نص متمم ينشأ عن خبرات ورشات العمل المركزة حول المسامحة والمصالحة.

هذه النصوص مكثفة ومفصلة جداً لأن تُختصر هنا في عرضٍ سريع للأفكار الرئيسية فيها.

معالجة اضطراب إجهاد ما بعد الصدمة PTSD (باسوكو 1992، فوا، كيان، وفريدمان 2000، أوجبرك، 1988) أساساً (1) يمنح الأفراد المجتهدين بيئةً داعمةً وأمنةً ومطمئنةً. (2) والتي يمكن فيها مساعدتهم لإعادة اختبار الضعف وعدم النفع والخوف والغضب والإهانة والذنب ومشاعر ألمٍ أخرى بطريقة مغايرة (الدواء الطبي قد يكون مفيداً في تقليل قوة المشاعر المكشوفة أو المعبر عنها) لذا (3) مساعدتهم في تشخيص أحداث وسياقات الماضي، والتي حدث فيها الأذى والتمييز بين الوقائع الحالية عن وقائع الماضي؛ (4) مساعدتهم لفهم أسباب ردات الفعل العاطفية تجاه أحداث الصدمة وصحة ردات الفعل هذه؛ (5) مساعدتهم لاكتساب المهارات والتصرفات والمعرفة والدعم الاجتماعي الذي يجعلهم أقلّ ضعفاً وهشاشةً و (6) مساعدتهم لتطوير حياتهم اليومية والمميزة بعلاقات لها معنى وممتعة وداعمة في عوائلهم والعمل والمجتمع.

علاج اضطراب إجهاد ما بعد الصدمة PTSD يتطلب كفاءة علمية عالية تتخطى تلك المتعلقة بتدريب حل النزاع. لكن مع ذلك، فإنه لمن الجيد لطلبة دراسة النزاع أن يكونوا على وعي بأن التعرض لظلم جائر قد يكون له آثار نفسية مدمرة إلا إذا عوملت حالات ما بعد الصدمة بطريقة فعالة.

المسامحة والتصالح أمران قد يكون من الصعب تحقيقهما بصورة تتخطى المستوى الصوري أو الشكلي ما لم يتم إزالة إجهاد ما بعد الصدمة بصورة حقيقية. ومع ذلك، فمن الجيد أن ندرك أن العمليات المتعلقة بالمسامحة والمصالحة قد تلعب دوراً مهماً في إزالة اضطراب إجهاد ما بعد الصدمة. المسار السببي متعدد الاتجاهات؛ التقدم في المسامحة أو المصالحة أو تقليل إجهاد ما بعد الصدمة يسهل التقدم في العمليتين الأخيرتين.

هناك مدخلان متفردان ولكن متداخلان مع بعضهما البعض لتطوير المسامحة. أحدهما يركز على الضحية، والآخر على العلاقة بين الضحية والمعتدي. التركيز على الضحية، بالإضافة إلى أنه يساعد على إعطاء الراحة من اضطراب إجهاد ما بعد الصدمة PTSD، فإنه يسعى لمساعدة الضحية لإدراك الصفات الإنسانية المشتركة بين الضحية والمعتدي. كنتيجة، فإن العديد من الطرق والتمارين يتم توظيفها لمساعدة الضحايا لإدراك المظاهر السلبية والإيجابية في أنفسهم، وأن لديهم قدرات ونوايا آثمة وأخرى مقدسة. وبكلمات أخرى، فإن المرء يحاول مساعدة الضحايا ليصبحوا واعين ومدركين لأنفسهم كأشخاص كليين - دون الحاجة لنكران عدم كمالهم أو أنهم عرضة للخطأ - والتي تكون خبرات حياتهم في عوائلهم ومدارسهم ومجتمعاتهم ومجموعاتهم الإثنية والدينية وأماكن عملهم تلعب دوراً أساسياً في تحديد شخصيتهم وتصرفاتهم. وبينما يصل الضحية لقبول ضعفه الأخلاقي وقابليته للخطأ، يصبح أكثر احتمالاً لقبول ضعف المعتدي أيضاً وإدراك الجوانب الإيجابية والسلبية في الآخر.

إنّ كلاً من الضحايا والمعتدين هم غالباً أكثر أخلاقية تجاه الأشخاص الذين ينتمون إلى مجتمعهم الافتراضي، ولكن غير أخلاقيين بقسوة تجاه الذين هم خارج مجتمعهم. لذا فإن أدوف ايجمان، الذي نظّم ببراعة للنازيين، القتل الجماعي لليهود، كان يُعتبر رجل عائلة طيباً. الضباط الإنجليز لسفن العبيد والذين نقلوا العبيد الأفارقة إلى الأمريكيتين تحت أشنع الظروف، كانوا غالباً شامسة كنائسهم المحلية. المستوطنون البيض في الولايات المتحدة والذين استحوذوا على أراضي مسكونة من قبل السكان الأصليين وقتلوا هؤلاء الذين قاوموا، كان ينظر لهم في داخل مجتمعاتهم على أنهم شجعان وأخلاقيون.

إدراك الإمكانية الجيدة والسيئة في كل البشر، وكذلك في نفس المرء ونفس الآخر، يُسهّل مسامحة الضحية للمعتدي، ولكن هذا قد لا يكون كافياً. فالمسامحة تتطلب عادة التفاعل بين الضحية والمعتدي لإنشاء الظروف المطلوبة للمسامحة. هذا التفاعل يأخذ أحياناً شكل مفاوضات بين الضحية والمعتدي.

طرف ثالث يمثل المجتمع (وسيط أو قاضي مثلاً) عادةً ما يدير المفاوضات ويضع الشروط إذا لم يستطع الضحية والمعتدي الوصول إلى اتفاقية. من المثير معرفة أن هكذا مفاوضات، في بعض المحاكم الأوروبية، مطلوبة في حالات الجرائم قبل أن يحكم القاضي على المجرم المتهّم.

من الواضح أن شروط أو بنود اتفاقية المسامحة تختلف كنتيجة لطبيعة شدة الأذى ولطبيعة العلاقة بين الضحية والمعتدي. كما اقترحت مسبقاً في هذا الفصل، الضحية قد تسعى إلى الحصول على اعتراف كامل، اعتذار صادق، ندامة، رد الحقوق، تعويض، التحقير الذاتي أو الإصلاح الذاتي من قبل المعتدي. (لمناقشة ممتازة حول الاعتذار والقضايا المتعلقة به. راجع لازار 2004). قد يسعى الضحية أيضاً إلى تنفيذ بعض أشكال العقاب والاعتقال ضد المعتدي. المسامحة أكثر احتمالاً للحدوث إذا قَبِلَ كلٌّ من الضحية والمعتدي الشروط مهما كانت.

المصالحة تذهب أبعد من المسامحة، وذلك ليس فقط بقبول الآخر في المجتمع الافتراضي للمرء، ولكن أيضاً بإنشاء أو إعادة إنشاء علاقة إيجابية وتعاونية بين الأفراد والمجاميع المتباعدة بسبب الأذى الذي سببه الواحد للآخر. لقد أشار بوريس (2003): "المصالحة هي نهاية العملية التي تبدأها المسامحة". (لمناقشة أعمق حول عمليات المصالحة راجع نادلر 2003، وستوب 2005).

في الفصل الأول، ناقشت بالتفصيل بعضاً من العوامل المتعلقة بإنشاء وإدامة العلاقات التعاونية؛ تلك المناقشة المناسبة لعملية المصالحة. هنا أرغب أن أشير باختصار إلى بعض من القضايا الخاصة المتعلقة بإنشاء علاقات تعاونية بعد نزاع هدام. وفي النقاط التالية أود أن أشير إلى عدد من المبادئ الأساسية.

1- أمان متبادل. بعد نزاع مرير، يميل كل طرف لأن يهتم بأمنه وسلامته الخاصة بلا إدراك صحيح أن أياً من الطرفين لا يمكنهما تحقيق أو تأمين هذا الأمن ما لم يشعر الطرف الآخر بالأمان أيضاً. الأمان الحقيقي يتطلب أن يكون هدف الطرفين هو الأمن المتبادل. إذا كانت الأسلحة مستخدمة في النزاع، فإن نزع السلاح والسيطرة على الأسلحة هي أحد أهم عناصر الأمن المتبادل.

2- الاحترام المتبادل. كما أن الأمان الحقيقي من الخطر (الأذى) الجسدي يتطلب تعاوناً متبادلاً، هكذا يتطلب أيضاً الأمان والحماية من الأذى النفسي والإهانة. كل طرف يجب أن يعامل الطرف الآخر باحترام، بلياقة، واعتبار، وأدب، والمتوقع طبيعياً من المجتمع المدني. التعدي والإهانة وعدم الاعتبار من قبل أحد الأطراف يؤدي عادةً إلى المقابلة بالمثل من قبل الآخر وإلى تقليل الأمان الجسدي والنفسي.

3- تجسيد إنسانية الآخر. خلال النزاعات المريرة، كل طرف يميل إلى تجريد الآخر من إنسانيته وتطوير صور عن الآخر تجسده كعدو شرير. هناك حاجة أكثر لكلا الطرفين لأن يختبر أحدهما الآخر في السياقات اليومية كأباء، مؤسسي بيوت، أطفال مدارس، معلمين وتجار، وهذا يساعدهم لرؤية أحدهم الآخر كبشر مشابهين لهم. دورات حل-المشاكل التدريبية والمطورة من قبل برتون (1969)، (1987) وكيلمان (1972) هي أيضاً ذات قيمة ومهمة في التغلّب على التجريد الإنساني لأحد الأطراف ضد الآخر.

- 4- أحكام عادلة لإدارة النزاع. حتى إذا كانت المصالحة المبدئية قد ابتدأت، فإن نزاعات جديدة لا بد أن تحدث- حول توزيع المصادر الشحيحة، حول الإجراءات، حول القيم وغيرها من الأمور. من المهم التوقع أن النزاعات سوف تحدث ليتم مسبقاً تطوير أحكام عادلة وخبراء ومؤسسات ومصادر أخرى لإدارة نزاعات كهذه بصورة بناءة وعادلة.
- 5- ضبط المتطرفين في كلا الجهتين. خلال النزاع المرير والطويل الأمد، كل طرف يميل إلى خلق متطرفين ملتزمين بعمليات النزاع الهدام وباستمرار النزاع. الحصول على البعض من أهدافهم الأساسية قد يكون أمراً أقل إرضاءً لهم من الاستمرار بتكبيد خسائر للطرف الآخر. من الجيد أن ندرك أن المتطرفين يحثون على التطرف في كلا الجهتين. الأطراف تحتاج أن تتعاون لكبح التطرف من جهتهم وإعاقه الأفعال التي تثير وتبرر عناصر التطرف في الجانب الآخر.
- 6- تطوير تدريجي للثقة والتعاون المتبادل. إن هذا يتطلب خبرات متكررة لتعاون متبادل وناجح ومختلف وبناءة لتطوير قاعدة صلبة لثقة متبادلة بين أعداء سابقين. في المراحل الأولية للمصالحة حيث الثقة مطلوبة للتعاون، الأعداء السابقون قد يكونون على استعداد للثقة بطرف ثالث (والذي يرتضي أن يعمل كمراقب أو مفتش أو كفييل لأي اتفاق تعاون) ولكنهم ليسوا على استعداد بعد لأن يتقوا ببعضهم البعض إذا كان هناك مخاطرة أو شك بأن الآخر سوف يفشل لأن يتعاون بالمقابل. كذلك في المراحل الأولى للمصالحة، من المهم جداً أن تكون الجهود التعاونية ناجحة. هذا يتطلب اختياراً دقيقاً لفرص ومهام التعاون، حتى يتم تحقيق هذه المهام بوضوح، وأن تكون ذات مغزى وأهمية.

### إبتكار الحلول

من المفيد في أثناء محاولة حل أية مشكلة بطريقة بناءة (كما في مثال نزاع مبادئ العدالة)، أن تكون قادراً على اكتشاف أو ابتكار حلول بديلة، والتي تذهب أبعد من نتائج ربح- خسارة. مثلاً اختيار رئيس الحزب الأكثر قوة أو قذف القطعة النقدية المعدنية في الهواء لتحديد من هو الفائز. إن قذف القطعة النقدية يوفر فرصة متساوية للفوز، ولكن لا يؤدي إلى نتائج مرضية للطرفين.

لغرض التبسيط، لنأخذ على سبيل المثال نزاعاً حول امتلاك شيء ثمين، لنفترض ساعة نادرة قديمة موروثه لابنين يعيش كل منهما في جزء منفصل من العالم. كل منهما يريد الساعة ويشعر بأن له الحق في امتلاكها. عكس مثال قالب الحلوى المذكور سابقاً، فالساعة غير قابلة للتقسيم. مع ذلك يمكنهما الاتفاق على تقسيم امتلاك الساعة لكي يتشاركا بها لفترات متساوية، لنفترض مثلاً سنة أشهر أو سنة، في كل مرة عند أحدهما. حل آخر هو بيع الساعة واقتسام ثمن المبيع بالتساوي.

لنفترض أن الأم قد حرمت بيع الساعة لأي شخص، هناك بديل آخر: يمكن للابنين أن يراهنا على الساعة ضدّ بعضهما البعض، والمزايد الأعلى يحصل على الساعة، بينما يحصل الآخر على نصف السعر الذي راهن عليه الفائز. المزاد يقدم رهاناً مفتوحاً ضد بعضهما البعض أو رهاناً مغلقاً مفرداً ونهائياً من كل طرف. لذلك، إذا كان الرهان الفائز \$5000. فالفائز يحصل على الساعة، ولكن عليه أيضاً أن يدفع مبلغ \$2500 للآخر، كل طرف ينتهي أو يحصل على نتائج متساوية القيمة. القيمة الصافية للفائز هي \$2500، ولكن الخاسر أيضاً ينتهي بـ \$2500.

إجراء آخر يوظف أسلوب تقسيم واختيار، الذي تمت مناقشته سابقاً. تقسيم رهان مشترك بين الأبناء يحتوي على الساعة وعلى كمية النقود التي يساهم بها كل ابن بصورة متساوية لهذا الرهان المشترك، لنفترض \$3000. أحد الأبناء يقسم محتوى هذا الرهان بأكمله (الساعة و\$6000 نقداً) إلى رزمتين من ابتكاره، ويعلن عن محتويات كل رزمة ويدع الطرف الآخر يختار أية رزمة يريد أن يأخذ. لذا فإذا كان الابن الذي يقدر الساعة بقيمة \$5000 هو المقسم، قد يضع الساعة ومبلغ \$500 في رزمة واحدة ومبلغ الـ \$5500 في الرزمة الأخرى. بفعل ذلك، هو يضمن أنه يستلم عائدة إجمالية بقيمة \$5500 وعائدة صافية بقيمة \$2500 (\$5500 طرح \$3000)،

بغض النظر عن أية رزمة سيختارها الطرف الآخر. الشخص الذي يختار يستطيع أيضاً الحصول على مردودات صافية بقيمة \$2500 إذا اختار حزمة النقد؛ من المتوقع أنه سيفعل ذلك إذا كان تقسيم الساعة بأقل من (\$5500). هكذا نتيجة تبدو عادلة لكلا الابنين. لنتيجة مدخل تقسيم واختيار، وكذلك إجراء المزاد يبدو عادلاً بوضوح. كلا الابنين يريحان. الذي يرغب بالحصول على الساعة يحصل عليها، بينما يحصل الآخر على شيء ذي قيمة متساوية. أنواع أخرى من إجراءات ربح ربح يمكن وبدون شك أن يتم ابتكارها لأنواع من النزاعات التي تبدو للوهلة الأولى لا تُحل إلا بنتيجة ربح خسارة. (راجع برام وتايلور، 1996 لمناقشة مفيدة جداً حول تطوير نتائج منصفة). التدريب على ما أعتقد يخلق استعداداً لإدراك الاحتمال بأن إجراءات ربح ربح يمكن اكتشافها أو ابتكارها. المهارة في تطوير هكذا إجراءات يمكن إنمائها عن طريق الإيضاح للطلبة صور ونماذج هذا التطور، كذلك من خلال إعطائهم تدريباً مكثفاً في محاولة خلق هذه الإجراءات.

## خاتمة

العلاقة بين النزاع والعدالة هي ثنائية الاتجاه. الظلم يوِّلد النزاع، والنزاع الهدّام يؤدي إلى الظلم. من الجيد أن ندرك أنّ تجنب النزاع الهدّام يتطلب أكثر من إجراء تدريب في حل النزاع البناء. إنه يتطلب أيضاً تقليل أو خفض الظلم الجسيم الذي يميز غالبية عالمتنا الاجتماعي في المستويات الشخصية والمجتمعية والدولية. هكذا خفض يتطلب تغييرات في كيفية عمل مختلف المؤسسات السياسية والأقتصادية والثقافية والعائلية والدينية في المجتمع لفهم وتقدير القيم الكامنة في حل النزاع البناء، والمفصلة في الفصل اللاحق (المساواة الإنسانية، المجتمع المشترك، اللاعنف، القابلية للخطأ، والمقابلة بالمثل). الالتزام بهذه القيم لا يحد فقط من الظلم الجسيم، ولكنه يقلل أيضاً من احتمال أن يأخذ النزاع نفسه مجرى هداماً وأن يؤدي كنتيجة إلى الظلم.

## المراجع

- Basoglu, M. (ed.). *Torture and Its Consequences: Current Treatment Approaches*. Cambridge, England: Cambridge University Press, 1992.
- Borris, E. R. "The Healing Power of Forgiveness." Occasional Paper, Number 10. Arlington, Va.: Institute for Multi-track Diplomacy, 2003.
- Bram, S. J., and Taylor, A. D. *Fair Division: From Cake Cutting to Dispute Resolution*. New York: Cambridge University Press, 1996.
- Burton, J. W. *Conflict and Communication: The Use of Controlled Communication in International Relations*. London: Macmillan, 1969.
- Burton, J. W. *Resolving Deep Rooted Conflicts: A Handbook*. Lanham, Md.: University Press of America, 1987.
- Deutsch, M. *Distributive Justice: A Social Psychological Perspective*. New Haven, Conn.: Yale University Press, 1985.
- Deutsch, M., and Steil, J. M. "Awakening the Sense of Injustice." *Social Justice Research*, 1988, 2, 2–23.
- Deutsch, M. "A Framework for Thinking about Oppression and its Change." *Social Justice Research*, 2006, forthcoming.
- Foa, E. B., Keane, T. M., and Friedman, M. J. (Eds.). *Effective Treatment for PTSD: Practice Guidelines from the International Society for Traumatic Stress Studies*. New York: Guilford Press, 2000.
- Freud, A. *The Ego and the Mechanisms of Defense*. London: Hogarth, 1937.
- Gurr, T. R. *Why Men Rebel*. Princeton University Press, 1970.
- Harvey, J. *Civilized Oppression*. Lanham, Md.: Rowman and Littlefield Publishers, 1999.
- Kelman, H. C. "The Problem-Solving Workshop in Conflict Resolution." in R. L. Merritt (ed.) *Communication in International Politics*. Urbana: University of Illinois Press, 1972.
- Lazare, A. *On Apology*. New York: Oxford University Press, 2004.
- Minow, M. "Between Vengeance and Forgiveness: South Africa's Truth and Reconciliation Commission." *Negotiation Journal*, 1998, 14, 319–356.

Nadler, A. "Post-Resolution Processes: On Instrumental and Socio-Emotional Routes to Reconciliation," in G. Salomon and B. Nevo (Eds.) *Peace Education Worldwide: The Concept, Underlying Principles, and Research*. Mahwah, N.J.: Erlbaum, 2003.

Ochberg, F. *Post-Traumatic Therapy and Victims of Violence*. New York: Brunner/Mazel, 1988.

Opotow, S. "Social Injustice" in D. J. Christie, R. V. Wagner, and D. D. Winter (Eds.), *Peace, Conflict, and Violence*. New York: Prentice-Hall, 2001.

Shriver, D. W., Jr. *An Ethic for Enemies: Forgiveness in Politics*. New York: Oxford University Press, 1995.

Staub, E. *The Roots of Evil: The Origins of Genocide and Other Group Violence*. New York: Cambridge University Press, 1989.

Staub, E. "Constructive Rather than Harmful, Forgiveness, Reconciliation and Ways to Promote Them after Genocide and Mass Killing," (pp. 443–460) in R. Worthington (Ed.), *Handbook of Forgiveness*. New York: Bruner-Mazel, 2005.

Young, M.I. *Justice and the Politics of Difference*. Princeton University Press, 1990.

## الفصل الثالث

### الجدل البناء

#### قيمة المعارضة الفكرية

دافيد و. جونسون

روجير تي. جونسون

دين تجسفوند

#### أهمية النزاع الفكري

بما أنّ الرأي العامّ أو السائد حول أيّ موضوع

نادراً أو أبداً ما يكون هو كل الحقيقة، فعن طريق اصطدام

الآراء السلبية فقط، تكون لبقة الحقيقة أية فرصة للاكتمال".

---جون ستوارت ميل

يتحضّر طاقم طائرة نفاثة كبيرة للهبوط بها، وعلى متنها أكثر من 150 راكباً. تؤشّر الأجهزة إلى أنّ الطائرة ما زالت على ارتفاع 5000 قدم فوق الأرض، ولا يرى الطيار سبباً للشكّ في صحّة هذه المعطيات. يعتقد مساعد الطيار بأنّ هناك خللاً في الأجهزة، وبأنّ الطائرة هي أكثر انخفاضاً. هل سيعرّض هذا الخلاف الركّاب وطاقم الطائرة للخطر، بتشتيت انتباه كلّ من الطيار ومساعده عن مهمّتهما؟ أم أنّه سيلقي الضوء على المشكلة، وتتعرّز بالتالي سلامة الجميع على متن الطائرة؟

نحن نعلم ما كان لتوماس جفرسون أن يقول. فقد أشار إلى أنّ "الاختلاف بالرأي يؤدي الى تحقيق، والتحقيق يؤدي إلى معرفة الحقيقة". كان لجفرسون إيمان عميق في قيمة وإنتاجية الجدل البناء. وهو (بهذا) ليس وحيداً. فقد افترض علماء النظريات في النزاع، على مدى مئات السنين، أنّه يمكن أن تكون للنزاع فوائد إيجابية كما سلبية. فرويد، مثلاً، أشار إلى أنّ الإضافة النفسية للنزاع شرطٌ ضروريّ (ولكن غير كافٍ) للتنمية النفسية. وقد اقترح علماء النفس المختصّون بالتنمية أن اختلال التوازن داخل بنية الطالب المعرفية، يمكن أن يحفّز التحول من الأنايية إلى التوفيق بين وجهات نظر الآخرين، وما ينتج عنه هو انتقال من مرحلة واحدة من التفكير المعرفي والأخلاقي إلى أخرى. ويعتقد المنظّرون التحفيزيون بأنّ الصراع المفاهيمي يمكن أن يولّد الفضول المعرفي، الذي يحفّز بدوره البحث عن معلومات جديدة، وإعادة تصوّر للمعرفة التي يملكها المرء بالفعل. وبصرّ المنظّرون التنظيميون على أنّ حلّ مشكلةٍ عالي الجودة، يعتمد على الصراع البناء فيما بين أعضاء المجموعة. واقترح علماء النفس في المجال المعرفي أن الصراع المفاهيمي قد يكون ضرورياً للبصيرة والاكتشاف. ويشير علماء النفس التربويون إلى أنّ النزاع يمكن أن يزيد من الإنجاز. واعتقد كارل ماركس بأنّ النزاع الطبقي كان ضرورياً للتقدّم الاجتماعي. لقد اتّخذ المنظرون، من كل علم اجتماعي تقريباً، موقفاً مفاده أن النزاع يمكن أن تكون له نتائج إيجابية وكذلك سلبية.

على الرغم من كلّ التنظير حول الجوانب الإيجابية للنزاع، لم يكن موجوداً، حتى مؤخراً، سوى القليل جداً من الأدلة التجريبية التي تُظهر أنّ وجود نزاع ما، يمكن أن يكون بناءً أكثر من عدم وجوده. المبادئ التوجيهية لإدارة النزاعات تميل إلى الاعتماد أكثر على الحكمة الشعبية عوضاً عن نظرية تمّ التحقق من صحتها. يميل النزاع، الواجب تجنّبه وقمعه، إلى أبعد ما يكون عمّا يجري من تشجيع وتنظيم في أكثر الحالات الفردية والجماعية. إنّ خلق نزاع من أجل الاستفادة من نتائجه الإيجابية المحتملة يميل لكونه استثناءً، لا قاعدة. ولذلك، بدأنا في أواخر الستينات، واستناداً على أعمال سابقة لمورتون دويتش وآخرين، برنامجاً للتنظير والبحوث لتحديد الظروف التي يخرج بها النزاع بنتائج بناءة. إحدى نتائج عملنا هذا هي نظرية الجدل البناء.

والغرض من هذا الفصل هو توفير تكامل النظرية، والبحث، والممارسة في الجدل البناء للأفراد الذين يرغبون في تعميق فهمهم للصراع وكيفية التعامل معه على نحوٍ بناءة. ويقدم القسم الأول من هذا الفصل: (أ) التعريفات والإجراء، و- (ب) إطاراً نظرياً يسلط الضوء على العمليات الأساسية المشاركة في إنشاء واستغلال نزاع على المستوى الشخصي، والجماعي، والتنظيمي، والدولي. القسم الثاني من الفصل هدفه مساعدة القراء على استخدام الجدل البناء بشكلٍ فعّال في حالاتهم التطبيقية.

## ما هو الجدل البناء؟



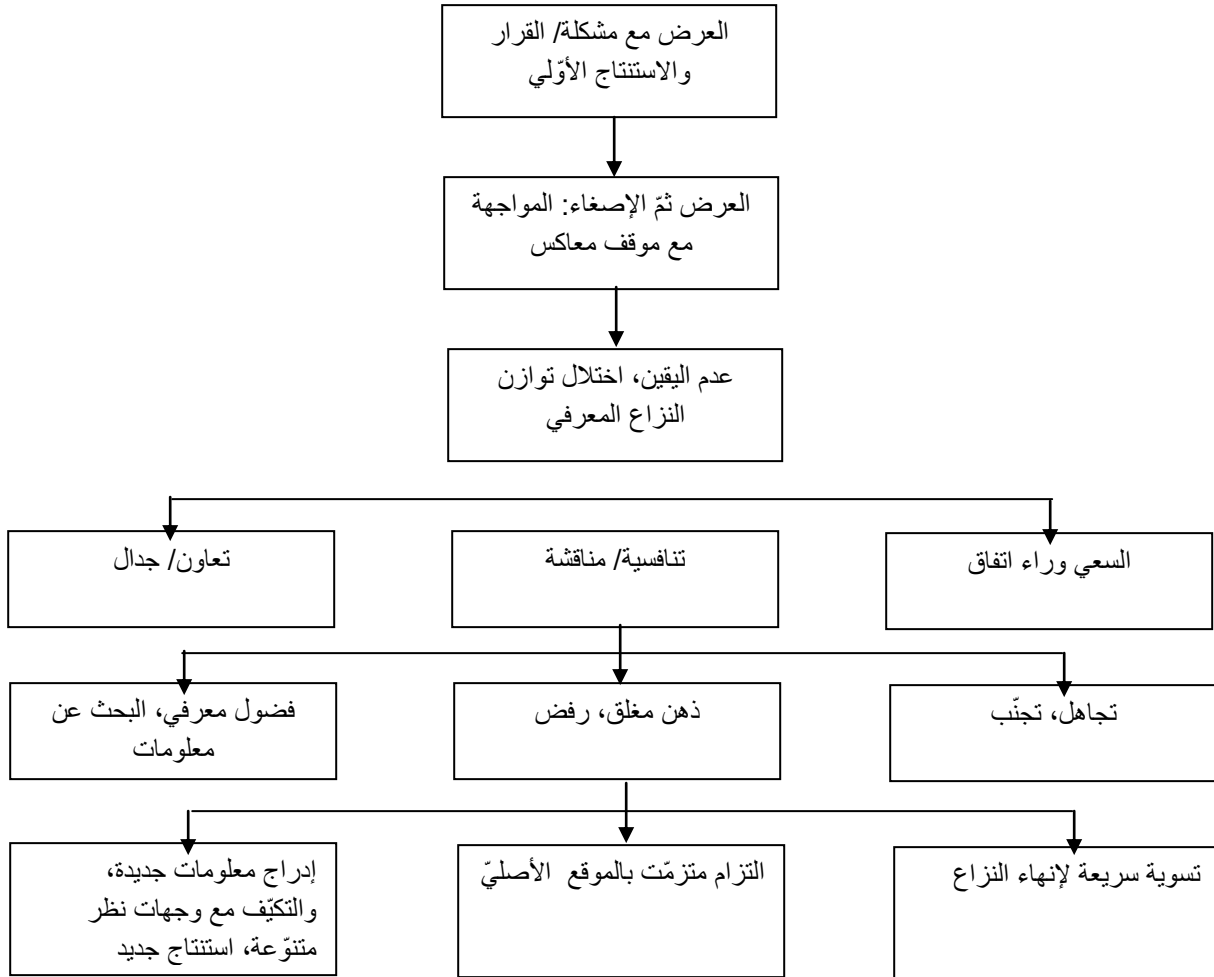
"أفضل طريقة وُضعت للبحث عن الحقيقة، في أية حالة،

هي الدعوة إلى: عرض الإيجابيات والسلبيات من مختلف وجهات نظر المعروفة،

والغوص عميقاً في جوف الحقائق".

---هارولد س. جنين، كبير المسؤولين التنفيذيين سابقاً في (آي. تي. تي. /ITT/ المؤسسة الدولية للهاتف والبرق).

يتواجد الجدل البناء حينما تكون أفكار الشخص الواحد، معلوماته، استنتاجاته، نظرياته وآراؤه تتعارض مع ما عند الآخر، ويسعى الاثنان للتوصل إلى اتفاق. الخلافات البناءة تتطوي على ما يسميه أرسطو بالخطاب المتعمد (أي مناقشة مزايا وعيوب الإجراءات المقترحة) التي تهدف إلى تجميع حلول جديدة (وهذا هو، الحل الإبداعي للمشكلة).



### الشكل 3.1 – عمليات الجدل، والنقاش، والسعي وراء اتفاق.

أعيد طبعه مع إذن من جونسون د. و.، وجونسون ر. الجدل الإبداعي. الصراع الفكري في الفصول الدراسية. شركة كتاب التفاعل. أدينا، مينيسوتا (1995).

أكثر تناقضات الجدل البناء المنظم شيوعاً هي تلك التي تظهر في السعي وراء اتفاق، والمناقشة، والتعلم الفردي (انظر الشكل 3.1 والجدول 3.1). يحصل السعي وراء اتفاق عندما يمنع أعضاء من المجموعة المناقشة، بهدف تجنب أي خلاف أو حجج، وللتأكيد على الاتفاق، وتجنب تقييم واقعي للأفكار ومسارات العمل البديلة. السعي وراء اتفاق يقترب من مفهوم جانيس (1982) مفهوم التفكير الجماعي (الذي يضع فيه أعضاء مجموعة صانعي القرار جانباً شكوكهم وتوجسّاتهم حول أية سياسة هي المفضلة في نشأة توافق في الآراء ليكونوا قادرين على الاتفاق مع الأعضاء الآخرين).

### الجدول 3.1: الجدل البناء، المناظرة، السعي وراء اتفاق، والعمليات الفردية

الجدل البناء	المناظرة	السعي وراء اتفاق	العمليات الفردية
تصنيف وتنظيم المعلومات	تصنيف وتنظيم المعلومات	تصنيف وتنظيم المعلومات	تصنيف وتنظيم المعلومات
لاستخلاص الاستنتاجات	لاستخلاص الاستنتاجات	لاستخلاص الاستنتاجات	لاستخلاص الاستنتاجات
العرض، التأييد، بلورة	العرض، التأييد، بلورة	العرض، التأييد، بلورة	لا يوجد بيان شفهي
موقف وأساس منطقي.	موقف وأساس منطقي.	موقف وأساس منطقي.	للمواقف.
التحدّي من خلال تعارض	التحدّي من خلال تعارض	التحدّي من خلال تعارض	وجود وجهة نظر واحدة
وجهات النظر يؤدي إلى	وجهات النظر يؤدي إلى	وجهات النظر يؤدي إلى	يؤدي إلى يقين كبير حول
صراع فكري وعدم يقين حول	صراع فكري وعدم يقين حول	صراع فكري وعدم يقين حول	صوابية وجهة النظر الذاتية.
صوابية وجهات النظر الذاتية	صوابية وجهات النظر الذاتية	صوابية وجهات النظر الذاتية	
الفضول المعرفي يحفز	ذهن مغلق،	التخوف بشأن الاختلافات	استمرار اليقين الكبير
البحث النشط عن معلومات	رفض للمتعارض	والتمسك بذهن مغلق	بصوابية وجهات

وأبعاد جديدة.	من المعلومات والأبعاد	بوجهة النظر الذاتية.	النظر الذاتية.
إعادة تصوّر،	ذهن مغلق، تمسك	حلّ وسط سريع	تمسك بوجهة النظر
تركيب، تكامل	بوجهة النظر الذاتية	لوجهة النظر السائدة	الذاتية
درجة عالية من	درجة متوسطة من	درجة منخفضة من	درجة منخفضة من
الإنجاز، العلاقات الإيجابية	الإنجاز، العلاقات،	الإنجاز، العلاقات،	الإنجاز، العلاقات،
والصحة النفسية.	والصحة النفسية.	والصحة النفسية.	والصحة النفسية.

يحصل النقاش عندما يجادل اثنان من الأفراد أو أكثر المواقف التي تتعارض مع بعضها البعض، ثم يعلن القاضي عن الفائز على أساس من يعرض موقفه بشكل أفضل. مثال على المناظرة: عندما يتم تعيين موقف لكل عضو من المجموعة حول إذا ما كان هنالك حاجة إلى تنظيم أكثر أو أقل للتحكم بالنفايات الخطرة، وتعلن سلطة عن الفائز، وهو الشخص الذي يقدم أفضل عرض لموقفه/موقفها إلى المجموعة. تحدث الجهود الفردية عندما يعمل الأفراد وحدهم دون التفاعل مع بعضهم البعض، في حالة لا علاقة لأهدافهم بها، ومستقلة عن بعضها البعض (جونسون، جونسون، وهولوبيك، 2002).

## نظرية

لا يوجد دلالة أكثر تأكيداً على ضيق العقل،

وعلى الغباء، والغطرسة، من أن نقف بمعزلٍ

عن أولئك الذين يفكرون بطريقة مختلفة عنّا

---والتر سافاج لاندور

سأل ريكو كامبا، الأستاذ في قسم مصائد الأسماك والحياة البرية في جامعة ولاية ميشيغان، صفه: "هل يمكن تطوير "مارينا" (حوض لرسو السفن أو إصلاحها) في منطقة حساسة بيئياً، حيث الزقزاق (رسول الغيث) صاحب الصوت الحاد (طير الشاطئ) لديه أرض خصبة؟". يبدأ الجدل البناء مع هدف تعاوني قوي على المجموعة تحقيقه. وعلى أعضاء المجموعة فحص كلا جانبي القضية، والتوصل إلى أفضل حكم منطقيّ لكيفية حلّ المشكلة. يجب أن يتفق الطلاب جميعهم على الخطّة النهائية. يشدد البروفسور كامبا على أنه لا

يوجد "رابحون" أو "خاسرون"، ما يهّم هو جودة القرار الأخير. يوزّع الطلاب في مجموعاتٍ مكوّنة من أربعة أفراد، وتقسّم كلّ مجموعة إلى زوجين، ويقوم بتعيين زوج واحد في "موقع المطور"، والزوج الآخر في "موقع إدارة الموارد الطبيعية"، ثم ينتبّع إجراءات الجدول البناء الأكاديمي المنظم على مدى عدّة فتراتٍ دراسية. يبحث المشاركون في القضية، ويحضرون حجّة مقنعة لموقفهم، ويعرضون موقفهم بطريقة مقنعة ومثيرة للاهتمام؛ يدحضون الموقف المعارض، بينما يدحضون الانتقادات حول موقفهم، يأخذون وجهات النظر المعارضة بالحسبان، ويشنقون دمجاً أو تكاملاً للمواقف. وعند إجراء هذا الجدول البناء، يقوم بروفيسور كامبا بتفعيل العملية النظرية التي يتمّ من خلالها تنفيذ الجدول البناء. يقوم البروفيسور كامبا بإجراء درسٍ يستند إلى عملية الجدول البناء. العملية، وهي مبنية على التعاون، وتشمل الافتراضات النظرية التالية (د. و. جونسون ور. جونسون 1979، 1989، 1995):

1. عندما تُقدّم أمام الأفراد مشكلة أو قرار، ولديهم استنتاج أولي مبني على تصنيف وتنظيم معلومات غير مكتمل، وتجاربهم محدودة، ووجهة نظرهم محدّدة؛ فهم يملكون درجة عالية من الثقة باستنتاجاتهم (يجمّدون العملية المعرفية).
2. عندما يقمّم الأفراد استنتاجهم ومبرراته للآخرين، فهم يخرطون في تدريب معرفي، يعمّقون فهمهم لموقفهم، ويستخدمون إستراتيجيات ذات مستوى أعلى من التفكير.
3. عندما يواجه الأفراد باستنتاجاتٍ مختلفة بناءً على معلومات الآخرين، وتجاربهم، ووجهات نظرهم، فهم يصبحون غير متأكّدين من صوابية وجهة نظرهم، وتثار حالة من الصراع المفاهيمي أو اختلال التوازن، فيلغون تجميد العملية المعرفية.
4. عدم اليقين، والصراع المفاهيمي، أو اختلال التوازن، يحفّز الفضول المعرفي، وهو بحث نشط عن: (أ) المزيد من المعلومات والتجارب الجديدة (زيادة محتوى معين)؛ و- (ب) منظور معرفي وعملية تفكير أكثر ملاءمة (ازدياد الصلاحية) على أمل حسم الشكّ.
5. عن طريق تكييف وجهة نظرهم المعرفية والاستدلال من خلال فهم واستيعاب وجهة نظر وتفكير الآخرين، يستمدّ الأفراد استنتاجاً جديداً، محدّداً ومنظماً. الحلول والقرارات المبتكرة التي هي، على التوازن، أفضل من حيث النوعية، يتمّ الكشف عنها. الأحاسيس الإيجابية وما يشعر به الأفراد من التزام نحو خلق حلّ للمشكلة معاً يمتدّ من واحد منهم إلى الآخر ويزداد الانجذاب بين الأشخاص. تميل الكفاءات في إدارة الصراعات البناءة المكتسبة إلى تحسين الصحة النفسية. وقد تبدأ العملية مرّة أخرى في هذه النقطة، أو من الممكن إنهاؤها عن طريق تجميد الاستنتاج الحالي وحلّ أيّ تنافر من خلال زيادة الثقة بصلاحية الاستنتاج.

عملية المناظرة، من جهة أخرى، تعتمد على المنافسة. يقوم الجانبان بإعداد موقفيهما، يعرضان أفضل ادّعاء ممكن، يستمعان بعناية إلى الموقف المعارض، يحاولان دحضه، ويقومان بدحض محاولة المنافس في دحض موقفيهما، وينتظران أن يعلن الحكم اسم الفائز. في حين أنّ عملية المناظرة تبدأ كعملية الجدول نفسها، فمع عدم اليقين الذي أوجدته نتائج التحدي بذهن مغلق، والرفض الدفاعي لوجهات النظر الأخرى والمعلومات المتنافرة، يبقى الأفراد هكذا ملتزمين بموقفهم الأصلي. وبما أنّ المناظرة تتطلّب دحض وجهات النظر الأخرى، فإن الأفراد، مع ذلك، يتعلّمون من المعلومات المتعارضة. وقد تكون النتيجة إنجازاً متوسطاً، وعلاقات، وصحة نفسية. عملية البحث عن موافقة تستند إلى التعاون مع تجنّب النزاع. يحضّر الجانبان موقفيهما، يقدمان أفضل حالة ممكنة، يجربان عدم اليقين بمجرد أن يدركا أنّ هناك خلافاً، ولكن يسعيان فوراً إلى تفادي وقمع جميع النزاعات بإيجاد موقف توفيق، من شأنه أن ينهي فوراً النقاشات

كلها، ويصبحان متخوفين من الخلاف، ثم يبحثان عن حلّ وسطٍ سريعٍ لقمع النزاع. وبما أنّ الاختلافات في المواقف لم يتمّ استكشافها بعد، فإنّ الإنجاز يميل لكونه منخفضاً، وتميل العلاقات والصحة النفسية لأن تكون سيئة.

في الحالات الانفرادية، يدرس الأفراد جانبي القضية، ولكن لا يدلون ببيانات شفوية، ولا يتمّ أبداً تحدّي استنتاجاتهم الأولية، وهكذا تميل دراستهم إلى التأكيد على ما اعتقدوه أولاً. وتميل النتيجة لأن تكون إنجازاً منخفضاً. وينتج عن غياب التفاعل بين الأشخاص علاقات محايدة، وعدم تقدّم في مجال الصحة النفسية.

### شروط تحديد الروح البناءة للجدل

رغم أنّ الخلافات يمكن أن تعمل بطريقة مفيدة، إلا أنها ليست كذلك تحت الظروف كافة. وسواء كانت نتائج الجدل إيجابية أو سلبية، فإنّ ذلك يعتمد على الظروف التي تحدث بها والطريقة التي يُدار بها الجدل. هذه الظروف تشمل السياق الذي يدور به الجدل البناء، وعدم التجانس بين المشاركين، وتوزيع المعلومات بين أفراد المجموعة، ومستوى المهارات الاجتماعية لدى أفراد المجموعة، وقدرة أفراد المجموعة على الانخراط في حجة منطقية (د. و. جونسون و. ر. جونسون، 1979، 1989، 1995).

**هيكل الهدف التعاوني:** يشدّد دويتش (1973) على أنّ السياق الذي يجري فيه الصراع له تأثيرات مهمة على سيرورة الصراع، إن كانت بناءة أو هدامة. وهناك نوعان من السياقات المحتملة للجدل: السياق التعاوني والتنافسي. السياق التعاوني يميل إلى تيسير الجدل البناء، بينما يميل السياق التنافسي إلى تعزيز الجدل المدمر. الجدل داخل سياقٍ تنافسي يميل إلى تشجيع عدم الاكتراث، والتفكير المغلق ورفض أفكار ومعلومات المنافس (تجوسفلد 1998). ضمن السياق التعاوني، يستحثّ الجدل البناء الشعور بالراحة، والمتعة، والجدوى في مناقشة المواقف المتعارضة، وافتتاح الذهن بالاستماع إلى المواقف المعارضة، والدافع لسماع المزيد عن حجج الخصم، والفهم الأدق لموقف المنافس، والتوصل إلى مواقف أكثر تكاملاً حيث يتمّ توليف استنتاجات المرء والخصم والمنطق في موقف نهائي.

**مهارة الاختلاف:** كي تدار الخلافات بصورة بناءة، يحتاج المشاركون إلى مهارات التعاون وإدارة الصراع. (جونسون، 2006. وجونسون وف. جونسون، 2006). المهارات ضرورية لاتباع واستيعاب هذه القواعد، وهي:

1. أنا ناقد للأفكار، لا للناس. أتحدّى وأدحض أفكار المشاركين الآخرين، بينما أوكد على كفاءتهم وقيمتهم كأفراد. لا أشير إلى أنني أرفضهم شخصياً.
2. أفضل تقديري الذاتي عن نقد أفكاري.
3. أتذكر بأننا جميعاً في هذا معاً، سواء نغرق أو نسيح. أركّز على التوصل إلى أحسن قرارٍ ممكن، لا على الفوز.
4. أشجّع الجميع على المشاركة، وعلى إتقان كل المعلومات ذات الصلة.
5. أستمع إلى أفكار الجميع، حتّى لو لم أوافق.
6. أكرّر ما قاله شخص ما، إذا لم يكن واضحاً.

7. أقوم بالتفريق قبل محاولة الاندماج. أخرج بدايةً جميع الأفكار والوقائع المؤيدة لكلا الطرفين، وأوضّح كيفية اختلاف المواقف. بعدها أحاول تحديد نقاط الاتفاق ووضعها معاً بطريقة منطقية.
8. أحاول أن أفهم كل جوانب القضية. أحاول أن أنظر إلى المسألة من وجهة نظر معارضة من أجل فهم موقف المعارض.
9. أغيّر رأيي عندما تشير الدلائل بصورة واضحة أنه ينبغي عليّ فعل ذلك.
10. أوكدّ العقلانية في البحث عن أفضل إجابة ممكنة، نظراً للبيانات المتاحة.
11. أتبع القاعدة الذهبية للصراع. القاعدة الذهبية هي التصرف اتّجاه خصومك كما تودّ أن يتصرّفوا نحوك. أودّ أن يستمع لي الزوج المعارض، لذا أستمع إليهما. أودّ أن يشمل الزوج المعارض آرائي في تفكيرهما، لذا أشمل آراءهما في تفكيري. أودّ أن يرى الزوج المعارض المسألة من وجهة نظري، لذا أتقبل وجهة نظرهما.

واحدة من أهمّ المهارات هي أن نكون قادرين على الاختلاف بأفكارنا، بينما نوّكد على كفاءة بعضنا البعض الشخصية (تجوسفلد، 1998). الاختلاف مع الآخرين، والادّعاء في الوقت نفسه بأنّ الآخرين غير مؤهلين، يميل إلى زيادة التزامهم بأفكارهم ورفضهم لمعلومات الشخص الآخر وتفكيره. غير أنّ الاختلاف مع الآخرين مع التأكيد في الوقت نفسه على كفاءتهم الشخصية، ينتج عنه تحبباً أكثر للشخص، ويجعل الخصوم أقلّ انتقاداً لأفكار الآخرين، وأكثر اهتماماً في تعلّم المزيد عن أفكار الآخرين، وأكثر استعداداً لدمج معلومات الآخرين ومنطقهم في تحليلهم الخاصّ للمشكلة. المؤيدون هم أكثر عرضة للاعتقاد بأنّ أهدافهم تعاونية، وإلى إدماج وجهات نظرهم والتوصيل لاتّفاق.

مجموعة هامّة أخرى من المهارات اللازمة لتبادل المعلومات والآراء ضمن إطار الجدل البناء هي منظور الأخذ (جونسون، 1971. د. و. جونسون ور. جونسون، 1989). يتمّ الإفصاح عن مزيد من المعلومات، سواء على الصعيد الشخصي أو غير الشخصي، عندما يتفاعل المرء مع شخص منخرط بمنظور أخذ السلوكيات بعين الاعتبار، مثل إعادة الصياغة، التي تنقل الرغبة بالتوصل إلى فهم أدقّ. قدرة منظور الأخذ تزيد من قدرة الشخص على صياغة رسائل، بحيث يتمّ فهمها بسهولة من قبل الآخرين، وفهم رسائل الآخرين بدقة. الانخراط في منظور الأخذ في الصراعات ينتج عنه زيادة فهم وحفظ معلومات الخصم والمنظور. منظور الأخذ إنجاز حلّ المشكلة الإبداعي ذي الجودة العالية. أخيراً، يعزّز منظور الأخذ تصورات إيجابية أكثر لعملية تبادل المعلومات، عند الزملاء أعضاء المجموعة، وفي عمل الفريق.

وهناك مجموعة ثالثة من المهارات تشمل دائرة التفريق بين المواقف وإدماجها (د. و. جونسون وف. جونسون، 2006). وينبغي أن يكفل أعضاء المجموعة وجود عدّة دورات من التمايز (إبراز الاختلافات في المواقف) والتكامل (الجمع بين عدّة مواقف في موقف واحد جديد، موقف إبداعي). إمكانات التكامل لا تكون أبداً أكبر من كفاية التمايز التي تحققت بالفعل. تمرّ معظم الخلافات عبر سلسلة من الاختلاف والتكامل قبل التوصل إلى قرار نهائيّ.

**جدل عقلائي:** خلال الجدل البناء، على أعضاء المجموعة أن يتّبعوا شرائع المحاجة العقلانية (د. و. جونسون ور. جونسون، 1995). تشمل المحاجة العقلانية توليد أفكار، وجمع معلومات ذات صلة، وتنظيمها باستخدام المنطق الاستقرائي والاستنباطي، وجعل

الاستنتاجات المؤقتة مبنية على الفهم الحالي. وتتطلب الحاجة العقلانية أن يحافظ المشاركون على عقل منفتح، وعلى تغيير الاستنتاجات والمواقف عندما يكون الآخرون مقنعين في عرضهم للأساس المنطقي، الدليل، والتفكير المنطقي.

## نتائج البحث: كيف يستفيد المشاركون

" من يتصارع معنا هو الذي يقوي أعصابنا،

ويصقل مهارتنا. خصمنا هو مساعدنا"

---أموند بورك، انعكاس الثورة في فرنسا.

لقد أجري البحث حول الجدل البناء، على مدى الـ 35 سنة الأخيرة، من قبل العديد من الباحثين المختلفين، في مجموعة متنوعة من الإعدادات، باستخدام العديد من السكان المشاركين المختلفين، والعديد من المهام المختلفة داخل صيغة تجريبية وميدانية تجريبية (انظر الجدول 3.2 و 3.3). للحصول على قائمة مفصلة من جميع الدراسات الداعمة، انظر د. و. جونسون و. ر. جونسون (1979، 1989، 1995، 2003). جميع الدراسات حددت المشاركين للظروف بصورة عشوائية. جميع الدراسات نُشرت في مجلات (ما عدا أطروحة واحدة) ذات صلاحية داخلية عالية، واستمرت من ساعة حتى 60 ساعة. وقد أجريت الدراسات على طلاب المدارس الابتدائية، والمرحلة المتوسطة، والجامعية. عند جمعها كلها، كان لنتائجها صلاحية كبيرة وتعميم. ويؤقر ما جاء بعد ذلك من تحليلات حديثة معطيات التحقق من صلاحية النظرية أو عدم تأكيدها. وقد احتسب مقدار حجم التأثير في ثمانٍ وعشرين دراسة مدرجة في التحليلات.

## جودة صنع القرار، حلّ المشكلة، والتعلم

يشمل صنع قرار فعّال وحلّ المشكلة التفكير على مستوى أعلى، والفهم الدقيق لكلّ وجهات النظر، والتفكير الإبداعي، والانفتاح على التأثير (أي تغيير الموقف) مقارنة مع السعي إلى اتفاق.

### الجدول 3.2 المميزات العامة للدراسات

ميزة	رقم	نسبة

43	12	1970-1979
57	16	1980 -1989
79	22	مواضيع معيّنة عشوائيًا
21	6	لا إحالة عشوائية
25	7	صفوف 3-1
25	7	صفوف 6-4
7	2	صفوف 12-10
36	10	كلية (جامعية)
36	10	بالغ
96	27	منشورة في مجلات
4	1	أطروحات
43	12	جلسة 1
21	6	9-2 جلسات
29	8	20-10 جلسة
7	2	+20 جلسة

طبعت بموافقة د. و. جونسون ور. جونسون (1995). الجدول الإبداعي. الصراع الفكري في الفصول الدراسية. شركة كتاب التفاعل. أدينا، مينيسوتا (1995).

(حجم التأثير = 0.68)، النقاش (حجم التأثير = 0.4). والجهود الفردية (حجم التأثير = 0.87). يميل الجدول البناء إلى أن يسفر عن قرارات أعلى بالجودة (بما في ذلك القرارات التي تنطوي على المعضلات الأخلاقية) وحلول عالية الجودة لمشاكل معقدة، يمكن أن تُطوّر لها وجهات نظر مختلفة بصورة معقولة. إنّ المشاركة الماهرة في جدلٍ بناء تميل إلى أن ينتج عنها: أ) إتقان أكبر بكثير، واسترجاع



للمعلومات، واستدلال. كما تشمل المهارات الواردة في موقف الشخص ومواقف الآخرين؛ ب) ونقلُ هذا التعلّم بمهارةٍ أكثر إلى المواقف الجديدة، و- ج) زيادة تعميم المبادئ المستفادة إلى طائفةٍ متنوّعةٍ واسعةٍ من الحالات التي تسعى لاتفاق، والمناقشة، أو الجهود الفردية. التعرض لنتائج عرضٍ بديلٍ موثوقٍ به تشير إلى معلومات أكثر صحة، وأكثر مهارة في نقل التعلّم إلى مواقف جديدة، وتعميم المبادئ التي تعلموها إلى طائفةٍ أوسعٍ من الحالات. ومن المرجّح أن يكون حسم الجدل في الاتجاه الصحيح لحل المشكلة، حتى عندما تكون الاستنتاجات الأولية لكافة أعضاء المجموعة خاطئة، وخصوصاً عندما يتعرّض الأفراد لرأي أقلية ذات مصداقية (في مقابل عرضٍ واحدٍ متناسق) حتى عندما يكون رأي الأقلية غير صحيح.

### الجدول 3.3 التحاليل البغديّة لدراسات الجدل الأكاديمي: أحجام التأثير المرجّح

الجدل/جهود فردية	الجدل/مناقشة	الجدل/السعي لاتفاق	متغيّر تابع
التحقيق	0.68	0.40	0.87
التفكير المعرفي	0.62	1.35	0.9
أخذ وجهة النظر	0.91	0.22	0.86
التحفيز	0.75	0.45	0.71
المواقف من المهمة	0.58	0.81	0.64
الجابية الشخصية	0.24	0.72	0.81
الدعم الاجتماعي	0.32	0.92	1.52
احترام الذات	0.39	0.51	0.85

طبعت بموافقة د. و. جونسون ور. جونسون (1995). الجدل الإبداعي. الصراع الفكري في الفصول الدراسية. شركة كتاب التفاعل. أدينا، مينيسوتا (1995).

انظر المسألة التالية: هل بإمكان الدعوة إلى حلّين متعارضين، لكن خاطئين، لمشكلة ما، أن يوصل إلى الحلّ الصحيح؟ قيمة عملية الجدل البناء لا تكمن كثيراً في صحّة الموقف المعارض، بل في عمليات الاهتمام والتفكير التي تحثّها. قد يحدث تجهيزٌ معرفيٌّ أكثر عندما يتعرّض الأفراد لأكثر من وجهة نظر واحدة، حتى لو كانت واحدة أو أكثر من وجهات النظر غير صحيحة. وقد وجد عدد من الدراسات مع كلٍّ من البالغين والأطفال مكاسب كبيرة في الأداء عندما يتمّ تقديم معلومات خاطئة بأحد أو كلا الجانبين في جدلٍ بناء. وهكذا، من المرجّح أن يكون حل النزاع في اتجاه الأداء الصحيح. في هذه الطريقة المحدودة، توصل خطآن إلى صنع (حلّ) صحيح.

## التفكير المعرفي

عندما تتناقش قضايا صعبة، وهناك حاجة إلى اتخاذ قراراتٍ فعالة، هناك حاجة إلى إستراتيجيات التفكير العليا. يميل الجدل إلى تشجيع استخدام أكثر تواتراً لإستراتيجيات التفكير على مستوى أعلى مما يفعل السعي وراء اتفاق (ح. ت = 0.62)، والمناقشة، (ح. ت = 1.35) أو الجهود الفردية (ح. ت = 0.90). ويميل الجدل لأن يكون أكثر فعالية من النمذجة والعروض غير الاجتماعية للمعلومات في التأثير على الصغار غير المحميين، للحصول على رؤى حاسمة للحماية. وفي الصفوف، حيث الطلاب هم أحراراً في المعارضة، ومن المتوقع أن يصغوا إلى وجهات نظر مختلفة، يميل الطلاب إلى التفكير بشكل نقدي أكثر حول القضايا المدنية، ولأن يكونوا أكثر تسامحاً مع الآراء المتضاربة.

## أخذ وجهات النظر

إنّ الفهم وأخذ وجهات النظر جميعها بعين الاعتبار، هو أمرٌ مهمٌّ عند مناقشة القضايا الصعبة، وعلى القرار أن يمثّل أفضل حكم منطقيّ عند كلّ المشتركين، وعلى المشتركين جميعاً المساعدة في تنفيذ القرار. يميل الجدل البناء إلى تعزيز فهم أكثر دقةً وتكاملاً لتعارض وجهات النظر مما هو عليه السعي إلى اتفاق (ح. ت = 0.91)، المناقشة (ح. ت = 0.22)، والجهود الفردية (ح. ت = 0.86). ويميل الانخراط في الجدل لأن يؤدي، إلى فهم أكبر للمنظور المعرفي عند شخص آخر، من غياب الجدل، ويميل الأفراد الضالعون في جدل لأن يكونوا، أكثر قدرة على التنبؤ في وقت لاحق بما سيكون عليه تفكير الخصم في حل مشكلة مستقبلية، من الأشخاص الذين تفاعلوا لكن دون جدل. إن زيادة فهم وجهات النظر المعارضة تميل لأن تتجم عن الانخراط في الجدل (بدلاً من الانخراط في نقاشات السعي إلى اتفاق والجهود الفردية) بغض النظر عما إذا كان الطالب ذا تحصيل عالٍ، متوسط، أو منخفض.

## الإبداع

يميل الجدل البناء إلى تعزيز البصيرة الإبداعية عن طريق التأثير على الأفراد عبر أ) عرض المشاكل من وجهات نظر مختلفة؛ و- ب) إعادة صياغة المشاكل بالطرق التي تسمح بظهور توجهات جديدة في التوصل إلى حلّ المشكلة. إنّ الجدل البناء، بالمقارنة مع السعي إلى اتفاق، والنقاش، والجهود الفردية، يزيد من عدد الأفكار، وجودة الأفكار، وخلق الأفكار الأصلية، واستخدام نطاق أوسع من الأفكار، والإبداع، واستخدام أكثر إستراتيجيات متنوعة؛ كما يزيد من عدد الحلول المبدعة، ذات الخيال، والجديدة. وقد أدت مواجهة وجهات نظر بديلة ذات مصداقية إلى توليد المزيد من الحلول الجديدة، والإستراتيجيات المتنوعة، والأفكار الأصلية. ويميل المشاركون لأن يكونوا على درجة عالية من المشاركة العاطفية بحلّ المشاكل التي تعمل عليها المجموعة والالتزام بها.

## تغيير الموقف بشأن قضية

النظر بعقلٍ منفتح إلى جميع وجهات النظر، هو أمرٌ حاسم لاشتقاق قراراتٍ معلّلة جيداً غرضها التوصل إلى دمج أفضل للمعلومات والفكر من مجموعة متنوعة من المواقف. يجب أن يعتقد المشاركون، وبالعقل منفتح، أنّ المواقف المعارضة تستند إلى معلومات شرعية

وإلى المنطق، وأنها إذا فهمت تماماً، ستؤدي إلى حلول إبداعية يستفيد منها الجميع. المشاركة في جدل تميل إلى إحداث تغيير في الموقف. ويميل المشاركون في الجدل إلى إعادة تقييم مواقفهم حول القضية وإدراج حجج خصمهم في حيز المواقف الخاصة بهم. المشاركة في جدل تؤدي إلى تغيير الموقف إلى أبعد مما يحدث عندما يقرأ الأفراد حول هذه القضية، وهذه التغييرات في المواقف تميل إلى أن تكون، مع مرور الزمن، مستقرة نسبياً (أي، ليس مجرد استجابة لتجربة الجدل نفسها).

## الدافع لتحسين الفهم

عادةً ما يتم تعزيز اتخاذ قراراتٍ فعالة من قِبَل دافعٍ مستمر لمعرفة المزيد عن القضايا التي يجري النظر فيها. معظم القرارات هي مؤقتة نظراً إلى أنه قد يعاد النظر بها في وقتٍ ما مستقبلاً. يميل المشاركون في الجدل البناء إلى امتلاك دافع مستمر لمعرفة المزيد حول هذه المسألة، وللتوصل إلى أفضل حكم منطقيّ ممكن، مما يفعله المشاركون في السعي إلى اتفاق (ح. ت. = 0.75)، والمناقشة (ح. ت. = 0.45) والجهود الفردية (ح. ت. = 0.64). يميل المشاركون في الجدل إلى البحث عن: أ) مزيد من المعلومات والتجارب الجديدة (زيادة محتوى معين)؛ - ب) منظور معرفي وعملية تفكير أكثر ملاءمة (زيادة الصلاحية)، على أمل حلّ الغموض (عدم اليقين). كما أن هنالك اهتماماً فعلياً في معرفة مواقف الآخرين وتطوير الفهم والتقدير لهم. لوري وجونسون (1981)، على سبيل المثال، وجدوا أن الطلاب المشاركين في جدل، مقارنة مع طلاب مشاركين في السعي إلى اتفاق، قد قرأوا المزيد من مواد المكتبة، واستعرضوا المزيد من المواد الدراسية، وشاهدوا على نحوٍ أكثر تواتراً فيلماً اختياريّاً عُرض خلال فترة الاستراحة، وطلبوا بوتيرة أعلى معلوماتٍ من الآخرين.

## المواقف تجاه الجدل

إذا أراد المشاركون أن يكونوا ملتزمين بتنفيذ القرار، وبالمشاركة في صنع قرارٍ مستقبليّ، لا بدّ أن يكون ردّ فعلهم إيجابياً إزاء الطريقة التي تمّ بها اتخاذ القرار. أحبّ الأفراد المشاركون في الجدل هذا الإجراء أكثر مما فعل أولئك الذين عملوا بصورة فردية؛ وعززت المشاركة باستمرار في الجدل اتخاذ مواقف أكثر إيجابية تجاه التجربة مما كان عليه حال المشاركة في نقاش، نقاشات السعي إلى اتفاق، أو القرارات الفردية. تجارب الجدل عززت بصورة قويّة المعتقدات بأنّ الجدل صالحٌ وذو قيمة.

## مواقف تجاه صنع القرار

إذا أراد المشاركون أن يلتزموا بتنفيذ القرار والمشاركة في صنع قرارٍ مستقبليّ، فيجب أن يعتبروا أنّ القرار جديرٌ بالصنع. الأفراد الذين شاركوا في جدالات مالوا لحبّ مهمة صنع القرارات أكثر مما فعل أولئك الذين شاركوا في نقاشات السعي لاتفاق (ح. ت. = 0.63). ولكي يكون الجذب بين الأفراد والدعم فعالين فيما بين المشاركين في صنع قرار، فيجب أن يدارا بطرقٍ تجمع الأفراد معاً، ولا تخلق بينهم سوء نية أو انقسام. هناك ضمن الجدل خلاف، ومحااجة، وطعن يمكن أن ينشأ عنها صعوبات في إقامة علاقات جيّدة.

ومع ذلك، فقد وُجد أن الجدلّ البناء يعزّز المودّة بين المشاركين أكثر مما تفعله المناقشة (ح. ت. = 0.72)، والسعي إلى اتفاق (ح. ت. = 0.24) أو الجهود الفردية (ح. ت. = 0.81). وتميل المناقشة إلى تعزيز أكبر لجذب العلاقات الشخصية بين المشاركين ممّا تفعله الجهود الفردية (ح. ت. = 0.46).

بالإضافة إلى ذلك، يميل الجدل البناء إلى تعزيز أكبر للدعم الاجتماعيّ بين المشتركين ممّا تفعله المناقشة (ح. ت. = 0.92)، والسعي لاتفاق (ح. ت. = 0.32)، أو الجهود الفردية (ح. ت. = 1.52). وتميل المناقشة إلى تعزيز أكبر للدعم الاجتماعيّ بين المشتركين ممّا تفعله الجهود الفردية (ح. ت. = 0.85). إن المزيج من تبادلٍ صريحٍ للأفكار مصحوبٍ بمناخٍ إيجابيٍّ للصدّاقة والدعم، يؤدّي ليس فقط إلى صنع قرارٍ أكثر إنتاجيةً وإلى زيادة التعلّم، بل إنّه يدحض الأسطورة القائلة بأنّ الصراع يؤدي لا محالة إلى الانقسام والكراهية.

### احترام الذات

تتعرّز المشاركة في صنع قرارٍ مستقبلاً عندما يشعر المشاركون بالرضا عن أنفسهم نتيجة ما قدموه من مساعدة في صنع القرار الحالي، سواء اتفقوا مع هذا القرار أم لا. يميل الجدل البناء إلى تعزيز أكبر لاحترام الذات مقارنةً مع حالة السعي إلى اتفاق (ح. ت. = 0.39). والمناقشة (ح. ت. = 0.51)، أو الجهود الفردية (ح. ت. = 0.8). وتميل المناقشة إلى تعزيز أكبر لاحترام الذات مقارنةً بالجهود الفردية (ح. ت. = 0.45).

### هيكلية الخلافات البناءة

*النزاع هو نعمة التفكير . فهو يثير فينا الملاحظة والتذكّر .*

*وهو يحرض على الابتكار . إنّه يصدّنا للخروج من سلبيةٍ شبيهة بسلبية الأغنام،*

*ويضعنا موضع الملاحظ والمتدبر ... الصراع هو*

*" شرطٌ لا غنى عنه" للتفكير والإبداع.*

*---جون ديوي، الطبيعة البشرية والسلوك: الأخلاق هي الانسان.*

على مدى السنوات الـ 35 الماضية ، قمنا بـ (أ) تطوير نظرية الجدل البناء، (ب) التحقّق من صحتّها من خلال برنامجٍ للبحوث، (ج) تدريب المعلمين والأساتذة، والمسؤولين والمديرين والمديرين التنفيذيين في جميع أنحاء أمريكا الشمالية والعديد من البلدان الأخرى في اختبارها ميدانياً وتنفيذ إجراء الجدل البناء، و- (د) تطوير سلسلة من وحدات المنهج الدراسي، والدروس الأكاديمية، وتمارين التدريب

المنظم للخلافات. وهناك صيغتان، واحدة لحالات عملية صنع القرار، والثانية للتعلّم الأكاديمي. ويمكن الاطلاع على وصف أكثر تفصيلاً لإجراء الخلافات البناءة في: د. و. جونسون ور. جونسون (1995) و د. و. جونسون وف. جونسون (2006).

## الجدل البناء واتخاذ القرارات

واجهت شركة أدوية كبيرة قراراً، إما شراء أو بناء مصنع للمواد الكيميائية (مجلة الوبل ستريت، 22 من تشرين الاول، 1975). لتحقيق أقصى قدرٍ من احتمال التوصل إلى القرار الأفضل، أنشأ الرئيس فريقين مرافعين كي يضمن أنّ كلا من البديلين؛ "الشراء" و"البناء"، ينال جلسة استماعٍ كاملة وعادلة. فريق الدعوى هو مجموعة فرعية تحضّر وتقدّم سياسة معينة بديلة لمجموعة صانعي القرار. وكان قد أوعز إلى فريق "الشراء" بإعداد وتقديم أفضل حالة بالنسبة لشراء مصنع للمواد الكيميائية، وطلب من فريق "البناء" أن يعدّ ويقدم أفضل الأحوال لتشييد مصنع جديد للمواد الكيميائية قرب المقر الرئيسي للشركة الوطنية. حدّد فريق "الشراء" أكثر من مائة من المصانع القائمة التي من شأنها تلبية احتياجات الشركة، ثمّ قلّص العدد إلى ما تحت العشرين مصنعاً، ثمّ إلى ثلاثة أماكن، وبعدها اختاروا مصنعاً واحداً رأوا به المصنع المثالي للشراء. فريق "البناء" اتّصل بعشرات شركات الهندسة، وبعد أربعة أشهر من الدراسة، اختاروا تصميمًا لبناء المصنع المثالي. وبعد مرور تسعة أشهر من تكوين الفريقين، قام الفريقان، مسلّحين بمعرفة كلّ التفاصيل حول التكلفة، بعرض: أ) ادعائهما الأفضل؛ ب) تحدّي معلومات الطرف الآخر، منطوق واستنتاجات. من خلال النقاش الحيوي، أصبح من الواضح أنّ الخيارين سيكلّفان المبلغ نفسه تقريباً، ولذلك اختارت المجموعة خيار "البناء"، كونه يسمح للمصنع بأن يكون، وبشكل مريح، بالقرب من مقرّ الشركة. هذا الإجراء يمثّل الاستخدام المنظم للجدل البناء من أجل ضمان صنع قرار ذي جودة.

الغرض من مجموعة صنع القرار هو البت في إجراءاتٍ مدروسة جيداً، ومفهومة جيداً، وواقعية تجاه الأهداف التي يرغب كلّ عضو في تحقيقها. قرار المجموعة يعني ضمناً أنّ هناك نوعاً من الاتفاق يسود بين أعضاء المجموعة فيما يتعلق بأيّ من عدّة مساراتٍ للعمل هو الأنسب لتحقيق أهداف المجموعة. اتّخاذ قرار هو ليس سوى خطوة واحدة في العمليّة الأعم لحلّ المشاكل عند مجموعاتٍ ذات هدفٍ موجّه- ولكنّها خطوة حاسمة. بعد تحديد المشكلة أو القضية، والتفكير عبر مساراتٍ بديلة للعمل، ووزن مزايا وعيوب كلّ منها، سوف تقرّر مجموعة أيّ مسار ترغب أكثر في تنفيذه. من أجل ضمان اتخاذ قرارٍ ذي جودة، يجب على كل مسار بديل للعمل أن: أ) يتلقّى جلسة استماعٍ كاملة وعادلة؛ ب) يتمّ تحليل نقدي للكشف عن مواطن القوة والضعف فيه. وللقيام بذلك، يمكن تنفيذ إجراء الجدل البناء التالي:

أعضاء الفريق:

1. اقتراح عدّة مساراتٍ للعمل من شأنها حلّ المشكلة قيد النظر:
2. تشكيل فرق الدعوى: لضمان حصول كلّ مسار عمل على جلسة استماعٍ عادلة وكاملة، وتعيين عضوين من أعضاء المجموعة كي يكونا فريق الدعوى إلى تقديم أفضل حالة ممكنة لموقف معين. ويتمحور الترابط الإيجابي بتسليط الضوء على الهدف التعاوني لاتخاذ أفضل قرار ممكن (هدف الاعتماد المتبادل)، مع التنويه أنّه لا يمكن اتخاذ قرارٍ ذي جودة عالية دون

النظر في المعلومات التي يجري تنظيمها بواسطة فرق الدعوى الأخرى. (ترابط الموارد). تتمحور المساءلة الفردية بضمان أن يشارك كل عضو في إعداد وعرض موقف معين. أي معلومة تكتشف وتؤيد البدائل الأخرى تُعطى للزوج المدافع الملائم. الانخراط في عملية الجدل البناء: 3.

(أ) يبحث كل فريق دعوى موقفه، وبعد عرضاً مقنعاً لإقناع أعضاء المجموعة الآخرين بصلاحيته. وتعطى فرق الدعوى وقتاً للبحث عن مسار عمل بديل وإيجاد كافة الأدلة الداعمة المتوفرة. إنهم ينظمون ما يعرف بالموقف المتماسك والمعلل (المبرر). ويخططون كيفية عرض قضيتهم حتى يتسنى لجميع أعضاء المجموعة فهم موقف الزوج المرافع بشكل أساسي، ومنح القضية جلسة استماع عادلة وكاملة، والاقتراع بسلامة ما يقدم من عرض.

(ب) يعرض كل فريق دعوى، ومن دون مقاطعة، أفضل حالة ممكنة لمسار عمله البديل المخصص للمجموعة بأكملها، تصغي فرق الدعوى الأخرى بعناية، تدون الملاحظات وتسعى لمعرفة المعلومات المقدمة.

(ج) ثمة نقاش مفتوح يتميز بالدعوى، وبالدهض، والتفنيد. تعطي فرق الدعوى المواقف المعارضة "المحاكمة بالنار"، بالسعي إلى دحضها بالطعن في صحة معلوماتهم والمنطق. إنهم يدافعون عن مواقفهم الخاصة مع الاستمرار في محاولة إقناع أعضاء المجموعة الآخرين بصلاحيته موقفهم. وكي يحدث مستوى أعلى من التفكير والتفكير الناقد، من الضروري التحقيق ودفع استنتاجات بعضهم البعض. يطلب الأعضاء بيانات من أجل دعم تصريحات الواحد للآخر، وتوضيح الأسباب الموجبة، وتبيان لم موقفهم هو الأكثر عقلانية. يدحض أعضاء المجموعة الادعاءات التي تقوم بها الفرق المعارضة ويفندون الهجمات على مواقفهم الخاصة. يقومون بتدوين الملاحظات بحرص، ويتعلمون جيداً المواقف المتعارضة. يتبع الأعضاء القواعد المحددة للجدل البناء. أحياناً، هناك حاجة لتوفير فترة استراحة حتى يستطيع الأزواج التجمع وإعداد حجج جديدة. ويجب على الأفراد تشجيع الجدل الحماسي ولعب دور محامي الشيطان. ويوعز إلى الأعضاء بأن " جادلوا بكل قوة وإقناع من أجل موقفكم، مع تقديم أكبر قدرٍ مستطاع من الحقائق لدعم وجهة نظركم. إستمعوا بعناية لموقف الزوج المعارض، سائلين إياهم عن الحقائق التي تدعم وجهة نظرهم، ثم قدموا الحجج المضادة. تذكروا أنّ هذه قضية معقدة، وأنكم تحتاجون لمعرفة كل الأطراف من أجل اتخاذ قرارٍ جيد".

(د) تعكس فرق الدعوى وجهات النظر والمواقف من خلال تقديم أحد المواقف المتعارضة بصدق وبقوة بقدر استطاعة أعضاء الفريق. يمكن أن يقال للأعضاء "عرضوا الموقف المعارض كما لو كان موقفكم، كونوا صادقين وأقوياء قدر الإمكان. أضيفوا أية حقائق جديدة تعرفونها. بلوروا موقفكم بربطه بمعلومات أخرى تعلمتموها سابقاً،" أزواج الدعوى يسعون جاهدين لرؤية القضية من كافة وجهات النظر في وقت واحد".

(هـ) يسقط جميع الأعضاء دعواهم ويتوصلون إلى قرار بتوافق الآراء. وقد يرغبون في تلخيص قرارهم في تقرير المجموعة الذي يفصل مسار العمل الذي اعتمده وأساسه المنطقي الداعم. وفي كثير من الأحيان، يمثل البديل الذي تم اختياره منظوراً جديداً أو توليفاً أكثر عقلانية من الوجهتين المحددتين. يوقع كل أعضاء المجموعة على التقرير، مشيرين إلى أنهم يوافقون على القرار وسوف يقومون بنصيبتهم من العمل في تنفيذه. وقد تصدر تعليمات إلى الأعضاء بـ " تلخيص وتجميع أفضل الحجج لجميع وجهات النظر. التوصل إلى قرار بتوافق الآراء. غير رأيك فقط

عندما تشير الحقائق والمنطق بوضوح أنك يجب أن تفعل ذلك. أكتب تقريراً بالأدلة الداعمة والأساس المنطقي لتوليفك الخاص الذي وافقت عليه مجموعتك. عندما تكون متأكدًا بأن التقرير جيد كما يمكنك أن تجعله، وقّع عليه".

(و) يعالج أعضاء المجموعة مدى إتقان عمل الفريق، وكيف يمكن تحسين أدائه خلال الجدل البناء التالي.

(4) **القرار التنفيذي:** بمجرد اتخاذ القرار، يلتزم جميع الأعضاء بتنفيذه، بغض النظر عما إذا كانوا فضلوا بدايةً البديل المعتمد. الخلافات هي أمر شائع في حالات صنع القرار. في صناعة التعدين، على سبيل المثال، يعتاد المهندسون على معالجة مسائل مثل استخدام الأراضي والهواء وتلوث المياه، والصحة والسلامة. وكثيراً ما يهيئ؛ تعقيد تصميم عمليات الإنتاج، والموازنة بين المصالح البيئية والصناعات التحويلية، وعوامل أخرى عديدة، الفرصة للجدل البناء. وتضيق معظم المجموعات فوائد مثل هذه المنازعات، ولكن كل حالة صنع قرار فعال تتغذى مما يقدمه الجدل البناء. القرارات بطبيعتها مثيرة للجدل، كما الحلول البديلة هي مقترحة ومعتبرة قبل التوصل إلى اتفاق. وعندما يتم اتخاذ قرار، ينتهي الجدل البناء، ويلزم المشاركون أنفسهم بمسار العمل المشترك.

## الجدل البناء والتعلم الأكاديمي

في الفصل الدراسي للغة الإنجليزية، يفكر المشاركون في قضية العصيان المدني. يتعلمون أنه في حركة الحقوق المدنية، قام أفراد بمخالفة القانون من أجل اكتساب حقوق متساوية للأقليات. في العديد من الأعمال الأدبية، كقصّة مارك توين *مغامرات هاكلبييري فين*، يتصارع الأفراد مع مسألة خرق القانون لمواجهة الظلم الاجتماعي. هوك يتصارع مع مسألة خرق القانون من أجل مساعدة جيم، العبد الهارب. في السبعينات والثمانينات، رأيت شخصيات بارزة من الـ *وول ستريت* وحتى البيت الأبيض ما يبزر كسر القوانين لتحقيق مكاسب شخصية أو سياسية. ومن أجل دراسة دور العصيان المدني في ظلّ نظامٍ ديمقراطي، يوضع المشاركون في مجموعة تعلمٍ تعاونيٍّ مكونة من أربعة أفراد. تعطى مجموعة مهمّة الوصول إلى أفضل حكمٍ منطقيٍّ بخصوص المسألة وتقسّم بعدها إلى زوجين. يعطى أحد الزوجين مهمّة تحقيق أفضل قضية ممكنة لتبيان فائدة العصيان المدني في ظلّ نظامٍ ديمقراطيٍّ. ويعطى الزوج الثاني مهمّة تحقيق أفضل قضية ممكنة لتبيان القوة التدميرية للعصيان المدني في دولة ديمقراطية. في النزاع الناتج عن ذلك، يرسم المشاركون، من خلال مصادر مثل "إعلان الاستقلال" لتوماس جيفرسون، و"العصيان المدني" لهنري ديفيد ثورو، و"خطاب الاتحاد كوبر"، لإبراهام لنكولن، و"رسالة من سجن برمنغهام السجن" لمارتين لوثر كينغ جونيور، تحديّ منطقيٍّ لبعض التحليلات بشأن العصيان المدني، هل هو بناءٌ أم لا.

من أجل استخدام الجدل البناء لتعزيز التعلم الأكاديمي، تقوم بتنفيذ الإجراء التالي (د. د. و. جونسون ور. جونسون 1979، 1989، 1995):

### هيكل المهمة

يجب هيكلة المهمة: (أ) بالتعاون - (ب) بحيث يكون الموقفان على الأقلّ موثّقين توثيقاً جيداً (المؤيد والمعارض). يعتمد اختيار الموضوع على اهتمامات المدرب، والهدف من الدورة التدريبية. في دورات الرياضيات، قد تركز المجادلات على طرق مختلفة لحلّ

مشكلة. في دروس العلوم، قد يركّز الجدل حول القضايا البيئية. ولأنّ الدراما تركز على الصراع، فمن الممكن أن تتحوّل كلّ قطعة من الأدب تقريباً إلى جدلٍ بناءً، مثل وجود مشاركين يجادلون من هو أعظم شاعر في الرومانسية. ولأنّ معظم التاريخ يستند إلى الصراع، يمكن أن تنشأ الخلافات إزاء أيّ حدثٍ تاريخي. وفي موضوع أيّ مجال، يمكن يمكن إنشاء الخلافات لتعزيز التعلّم الأكاديمي، وحلّ المجموعة الإبداعي للمشكلة.

### إِتْخَاذُ قَرَارَاتٍ تَعْلِيمِيَّةٍ سَابِقَةً وَالِاسْتَعْدَادَاتِ

يقرّر المعلم الأهداف للدرس. وعادةً ما يتمّ تعيين الطلاب عشوائياً في مجموعاتٍ من أربعة. ثمّ يتمّ تقسيم كل مجموعة إلى زوجين. يتمّ تعيين الأزواج عشوائياً لتمثيل إما موقف مؤيد أو معارض. تُحضّر الموادّ التعليميّة حتى يتسنى لأعضاء المجموعة معرفة أيّ موقفٍ قد كلّفوا به وأين يمكن العثور على المعلومات الداعمة. الموادّ المفيدة لكلّ موقف هي: (أ) وصف واضح لمهمة المجموعة؛ (ب) وصف لمراحل إجراء الجدل البناء والمهارات الاجتماعيّة ذات الصلة؛ (ج) تعريف لمواقف الادّعاء مع موجز للحجج الرئيسيّة التي تدعم كل موقف؛ و- (د) الموادّ المرجعية ذات الصلة (بما في ذلك البيليوغرافيا/المراجع).

### إِشْرَاحٌ وَنَسَقٌ مَهْمَةٌ، الْهَيْكَلُ التَّعَاوُنِيّ، وَعَمَلِيَّةُ الْجَدَلِ الْبِنَاءِ

يشرح المعلم المهمة بحيث يكون التعيين واضحاً للمشاركين ولهدف الدرس. يجب أن تتطّح المهمة بحيث يكون هناك على الأقلّ موقفان موثّقان توثيقاً جيّداً (مؤيد ومعارض). يعتمد اختيار الموضوع على مصالح المعلم وعلى أغراض الدورة التدريبية. قد يرغب المعلمون بمساعدة الطلاب في "الحصول على دور" من خلال عرض قضية يُفترض أن تُقرّر بطريقة مثيرة للاهتمام ودرامية. يبيّن المعلمون ترابطاً إيجابياً عن طريق تعيين مجموعتين من الأهداف. يُطلب من الطلّاب أن:

- 1- يصدروا تقريراً من قبل المجموعة، يُفصّل طبيعة قرار المجموعة ومبرراته. على أعضاء المجموعة التوصل إلى توافق في الآراء وضمان مشاركة الجميع في كتابة تقرير المجموعة بجودة عالية. تقدّم المجموعات تقريرها إلى كامل الصف.
- 2- يأخذوا، بصورة فردية، اختباراً في الموقفين. يجب أن يتقن أعضاء المجموعة جميع المعلومات ذات الصلة لكلا جانبي القضية. لتكملة تأثيرات هدف الترابط الإيجابي، تقسم الموادّ فيما بين أعضاء المجموعة (الترابط بين الموارد). ويمكن منح نقاط المكافأة إذا كان جميع أعضاء المجموعة قد سجّلوا نقاطاً فوق المعيار المسبق على الاختبار (مكافأة الترابط).

الهدف من الجدل البناء هو زيادة تعلّم كلّ طالب لأقصى حد. يبيّن المعلمون هيكل المسألة الفردية بضمان أن يشارك كل الطلاب في كل خطوة من إجراءات الجدل البناء، عن طريق اختبار كلّ طالب، بشكل فرديّ، في كلا جانبي القضية، واختيار طلابٍ عشوائياً لتقديم تقرير مجموعتهم. يحدّد المعلمون المهارات الاجتماعيّة التي على المشاركين أن يتقنوها وبيّنوها خلال الجدل البناء. المهارات الاجتماعيّة المؤكدة هي تلك المشاركة بدعوة منهجية لموقف فكريّ وتقييم وانتقاد موقف يؤيده الآخرون، وكذلك المهارات التي تشارك في التوليف وفي صنع القرار التوافقي. أخيراً، يبيّن المعلمون هيكل التعاون بين المجموعات. عند تحضير موقفيهم، يمكن للطلاب، على سبيل المثال، التشاور مع زملاء دراسة من مجموعاتٍ أخرى تحضّر هي أيضاً للموقف نفسه.



## عملية الجدل الأكاديمي

الأهداف العامة للطلبة هي معرفة كافة المعلومات ذات الصلة بالقضية قيد الدراسة، والتأكد من تعلم جميع أعضاء المجموعة الآخرين للمعلومات، كي: أ) تستطيع مجموعتهم كتابة أفضل تقرير حول المسألة؛ ب) يحقق جميع أعضاء المجموعة درجات عالية في الاختبار. عملية الجدل البناء هي كالتالي:

1. *ابحث، تعلم، وحضر موقفاً:* يتم تعيين الطلاب عشوائياً في مجموعاتٍ من أربعة، كلٌّ منها ينقسم إلى زوجين: يتم تعيين زوجٍ للموقف المؤيد، ويكلف الزوج الآخر بالموقف المعارض. على كل زوج أن يحضر أفضل قضية ممكنة للموقف المكلف به، بواسطة:

أ. *البحث في الموقف المكلف به وتعلم كل المعلومات ذات الصلة.* على الطلبة قراءة المواد المؤيدة، والبحث عن معلومات جديدة لدعم موقفهم. يعطى الزوج المعارض أي معلومة يجد الطلاب أنها مؤيدة لموقفهم.

ب. *تنظيم المعلومة في حجة مقنعة* تحتوي على أطروحة بيان أو ادعاء ("جورج واشنطن كان رئيساً أكثر فعالية من إبراهيم لنكولن")، الأساس المنطقي يدعم الأطروحة ("أنجز أ.، ب. وأيضاً ج.") والخاتمة منطقية وهي نفسها كما الأطروحة ("ولذلك، كان جورج واشنطن رئيساً أكثر فعالية من إبراهيم لنكولن").

ج. *تخطيط كيفية الدعوى للموقف المعين بصورة فعالة* لضمان منحها جلسة استماع عادلة وكاملة. والتأكد من أن كلا أعضاء الزوجين هم على استعداد لعرض الموقف المعين بشكلٍ مقنع لدرجة تجعل المشاركين المعارضين يفهمون ويتعرفون على المعلومات، ويوافقون، وبطبيعة الحال، على أن الموقف صالح وصحيح.

2. *اعرض وأدع إلى موقف:* يعرض الطلاب أفضل ادعاء لموقفهم المعين كي يضمنوا جلسة استماع عادلة وكاملة. وعليهم أن يكونوا أقوياء، مقنعين، ومفهمين في أدائهم. من الناحية المثالية، سوف يتم استعمال أكثر من وسيلة. على الطلاب الإصغاء بعناية وتعلم الموقف المعارض، وأن يدونوا ملاحظات ويستوضحوا عن أي شيء لم يفهموه.

3. *الدخول في نقاش علني فيه خلافٌ حماسي:* يناقش الطلاب القضية عن طريق تبادل المعلومات والأفكار بحرية. على الطلاب أ) أن يجادلوا بقوة وبشكلٍ مقنع لموقفهم (عرض ما بوسعهم للعديد من الحقائق التي تدعم وجهة نظرهم)؛ ب) تحليل دقيق للأدلة والحجج التي تدعم موقف المعارضة، وطلب معلومات تدعم التأكيدات؛ ج) دحض موقف المعارضة بالإشارة إلى أوجه القصور في المعلومات والمنطق؛ و- د) دحض الهجمات على موقفهم وتقديم الحجج المضادة. على الطلاب تدوين الملاحظات بعناية ودقة والتعرف على موقف المعارضة. وعلى الطلاب إعطاء الموقف الآخر "المحاكمة بالنار" مع اتباع القواعد للجدل البناء. أحياناً يتم توفير فترة استراحة "مهلة" حتى يتمكن الطلاب من الاجتماع مع شركائهم، وإعداد الحجج الجديدة. يمكن أن يشجع المعلم نقاشاً أكثر حيوية، ويأخذ جانباً من الجانبين حينما يكون زوجٌ ما في مأزق، ويلعب دور محامي الشيطان، طالباً من مجموعة مراقبة المجموعة الأخرى وهي تتخبط في نقاش حماسي، وعادةً ما يثير هو النقاش.

4. *عكس وجهات النظر:* يعكس الطلاب وجهات النظر ويقدمون أفضل حالة للموقف المعارض. يمكن أن يرغب المعلمون من الطلاب تغيير كراسيهم. في عرض موقف المعارضة بإخلاص وقوة (كما لو كان لك)، يمكن للطلاب أن يستخدموا

ملاحظاتهم وأن يضيفوا إليها أية حقائق جديدة يعرفونها. ينبغي أن يسعى الطلاب جاهدين لرؤية القضية من كلا المنظورين في وقتٍ واحد.

5. *دمج*: على الطلاب التخلي عن كل ادعاء وإيجاد دمج يمكن لجميع الأعضاء الاتفاق عليه. يلخص الطلاب أفضل الأدلة والمنطق من كلا الجانبين ویدمجونها في موقف مشترك جديد وفريد من نوعه. على الطلاب أن :

أ. يكتبوا تقرير المجموعة عن الدمج الذي قامت به المجموعة مع الأدلة الداعمة والمنطق. يوقع كافة أعضاء المجموعة على التقرير مشيرين إلى أنهم موافقون عليه، وأنّ باستطاعتهم شرح فحواه، وأنهم يعتبرونه جاهزاً للتقييم. وعلى كل عضو أن يكون قادراً على عرض التقرير للصفّ كله.

ب. إجراء اختبار في كلا الموقفين، إذا حصل جميع الأعضاء نقاطاً أعلى من المعايير المحددة مسبقاً للتمييز، يحصل كل واحد على خمس نقاطٍ مكافأة.

ج. معالجة كيف تعمل المجموعة جيداً، ومدى إمكان تحسين أدائها خلال الجدل البناء القادم. ويمكن إبراز مهارات إدارة الصراع المحددة والمطلوبة للجدل البناء.

د. الاحتفل بنجاح المجموعة وبالعمل الشاق لكل الأعضاء لجعل كل خطوة من إجراءات الجدل البناء فعالة.

### رصد مجموعات الجدل والتدخل عند الحاجة

بينما تشارك المجموعات في إجراء الجدل البناء، يرصد المعلمون مجموعات التعلّم، ويتدخلون لتحسين مهارات الطلاب في الانخراط في كل خطوة من إجراء الجدل البناء واستخدام المهارات الاجتماعية بشكلٍ مناسب. وقد يرغب المعلمون أيضاً بالتدخل من أجل تعزيز السلوكيات الفعّالة والماهرة خاصة .

### تقييم تعليم الطلاب وعملية فعالية المجموعة

في نهاية كل وحدة تعليمية، يقيم المعلمون تعلّم الطلاب ويعطون ردود الفعل عليه. يمكن معالجة الجوانب النوعية كما الكمّية للأداء. يعطى الطلاب درجاتٍ على كل من جودة تقريرهم النهائي وأدائهم في الاختبار الذي يغطّي كلا جانبي القضية. تعالج مجموعات التعلّم أيضاً مدى عملها بشكل جيد. يصف الطلاب ما الأعمال التي كانت مساعدة لهم (وغير مساعدة) في استكمال كل خطوة في إجراء الجدل البناء ويتخذون القرارات حول أي السلوكيات يجب الاستمرار بها أو تغييرها. في تجهيز الصفّ كله، يعطي المعلم ردود الفعل للصفّ، ويطلب من المشاركين مشاركة الجميع بالحوادث التي وقعت في مجموعاتهم.

### الجدل البناء والديموقراطية

آمن توماس جفرسون بأنّ النقاش الحرّ والمفتوح ينبغي أن يخدم كأساس للتأثير داخل المجتمع، وليس المرتبة الاجتماعيّة التي يولد فيها الشخص. استناداً إلى معتقدات توماس جفرسون، جيمس ماديسون، وزملائهم الثوريين، تأسست الديمقراطيّة الأمريكيّة على فرضية أنّ "الحقيقة" ستنتج عن النقاش الحرّ والذهن المنفتح، اللذين تُدعم بهما وجهات النظر المتعارضة وتُجادل بشدّة. يُعطى كلّ مواطن الفرصة للدفاع عن أفكاره/أفكارها والاستماع بكل احترام لوجهات النظر المتعارضة. الخطاب السياسي هو تبادل وجهات النظر الرسمية بشأن أيّ من عدّة مسارات بديلة للعمل واجب اتخاذها لحل مشكلة مجتمعية. وهذا يهدف لإشراك جميع المواطنين في صنع القرار. يُتوقّع من المواطنين إقناع بعضهم البعض (من خلال المعلومات الصحيحة والمنطق) فيما يتعلّق بأيّ مسار للعمل سيكون الأكثر فعالية. يهدف الخطاب السياسيّ إلى اتّخاذ قرار بطريقة تضمن بأن يلتزم جميع المواطنين بـ (أ) تنفيذ المقرّر (سواء اتفقوا معه أو لا)؛ و- (ب) العمليّة الديمقراطيّة. بمجرد اتّخاذ قرار، يتوقّع من الأقلّيّة أن تتماشى عن طيب خاطر مع الأغلبية لأنهم يدركون أنّهم قد حصلوا على جلسة استماع عادلة وكاملة. كي تكون مواطناً في ديموقراطيّتنا، يحتاج الأفراد إلى استيعاب معايير الجدل البناء، فضلاً عن إتقان عملية بحث قضية، وتنظيم استنتاجاتهم، والدعوة إلى وجهات نظرهم، وتحديّ المواقف المعارضة، وصنع قرار، وإلزام أنفسهم بتنفيذ هذا القرار (بغضّ النظر عمّا إذا كان أحدهم قد فضّل بدايةً القرار المتبنيّ أم لا). وفي الجوهر: استخدام الجدل البناء يعلم المشاركين أن يكونوا مواطنين فاعلين للديمقراطية.

## خاتمة

لقد بنى توماس جفرسون أساس إيمانه بمستقبل الديمقراطيّة على قوة الصراع البناء ومجموعات خلاقة لحلّ المشاكل. في الخلافات المنظّمة تنظيمياً جيداً، يقوم المشاركون بإصدار حكم أولّي، ويقدمون استنتاجاتهم إلى أعضاء المجموعة الآخرين، يواجهون تحدياً من قبل وجهات نظر متعارضة، يصبحون غير متأكّدين من صحّة آرائهم، يبحثون بنشاط عن معلومات وفهم جديدين، يدمجون وجهات نظر الآخرين ومنطقهم في تفكيرهم، ويتوصّلون إلى مجموعة جديدة من الاستنتاجات. ينتج جزاء هذه العمليّة زيادة كبيرة في جودة صنع القرار وحلّ المشكلات، نوعيّة العلاقات، وتحسينات في مجال الصحّة النفسيّة. في حين أنّ عمليّة الجدل البناء يمكن أن تحدث بصورة طبيعيّة، فقد تكون منظّمة عن وعي في صنع القرارات وحالات التعلّم. وهذا ينطوي على تقسيم مجموعة تعاونيّة إلى زوجين وتكليفهم بمواقف متعارضة. بعدها يقوم الأزواج بـ (أ) تطوير مواقفهم؛ (ب) تقديمه إلى الزوج الآخر والاستماع إلى موقف المعارضة؛ (ج) المشاركة في نقاش يحاولون فيه دحض الطرف الآخر ودحض الهجمات على موقفهم؛ (د) عكس وجهات النظر وتقديم الموقف الآخر؛ (هـ) إسقاط جميع الدعاوى والسعي إلى توليف يأخذ بعين الاعتبار وجهات النظر والمواقف معاً. الانخراط في عمليّة الجدل البناء بمهارة توفّر مثلاً عن كفيّة خلق الصراع لنتائج إيجابيّة.

## المراجع

- Deutsch, M. *The Resolution of Conflict*. New Haven: Conn.: Yale University Press, 1973.
- Janis, I. *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*. Boston: Houghton-Mifflin, 1982.
- Johnson, D.W. "Role Reversal: A Summary and Review of the Research." *International Journal of Group Tensions*, 1971, 1, 318-334.
- Johnson, D.W. *Reaching Out: Interpersonal Effectiveness and Self-Actualization*. (9<sup>th</sup> ed.) Boston: Allyn & Bacon, 2006.
- Johnson, D.W., and Johnson, F. *Joining Together: Group Theory and Group Skills*. (9<sup>th</sup> ed.) Boston: Allyn & Bacon, 2006.
- Johnson, D.W., and Johnson, R. "Conflict in the Classroom: Constructive Controversy and Learning." *Review of Educational Research*, 1979, 49, 51-61.
- Johnson, D.W., and Johnson, R. *Cooperation and Competition: Theory and Research*. Edina, Minn.: Interaction Book Company, 1989.
- Johnson, D.W., and Johnson, R. *Creative Controversy: Intellectual Challenge in the Classroom*. Edina, Minn.: Interaction Book Company, 1995.
- Johnson, D.W., and Johnson, R. "Controversy and Peace Education." *Journal of Research in Education*, 2003, 13, 71-91.
- Johnson, D.W., Johnson, R., and Holubec, E. *Circles of Learning: Cooperation in the Classroom*. (7<sup>th</sup> ed.) Edina, Minn.: Interaction Book Company, 2002.
- Lowry, N. and Johnson, D.W. "Effects of Controversy on Epistemic Curiosity, Achievement, and Attitudes." *Journal of Social Psychology*, 1981, 115, 31-43.
- Tjosvold, D. "Flight Crew Collaboration to Manage Safety Risks." *Group and Organizational Studies*, 1990, 15, 111-119.
- Tjosvold, D. "Cooperative and Competitive Goal Approach to Conflict: Accomplishments and Challenges." *Applied Psychology: An International Review*, 1998, 47(3), 285-342.
- Tjosvold, D. and Johnson, D.W. (eds.). *Productive Conflict Management: Perspectives for Organizations*. New York: Irvington, 1983.

## الفصل الرابع

### الثقة، تطوير الثقة، وإصلاح الثقة

روي جي لويكي

العلاقة بين النزاع والثقة هي علاقة واضحة. إنَّ معظم الناس يعتقدون أنَّ الثقة هي الغراء اللاصق الذي يحفظ العلاقة متماسكة. إذا كان الأفراد أو المجاميع يتقون ببعضهم البعض، فإنهم يستطيعون أن يحلّوا نزاعاتهم بسهولة. إذا كانوا لا يتقون ببعضهم البعض، فالنزاع بينهم يصبح نزاعاً هداماً، والحل يكون أكثر صعوبة. النزاع المرير نفسه يولّد حقداً وألماً لا يمكن نسيانهما بسهولة؛ والأكثر من ذلك، فإنَّ الأطراف المتنازعة لا تصدّق ما يقوله الطرف الآخر، ولا تصدّق أن الآخر سوف يتبع أيّة التزامات أو أفعال مقترحة. لهذا، فإن النزاع الحاد يعمل على تدمير الثقة ويزيد من عدم الثقة، والذي يجعل حل النزاع أكثر صعوبة وإشكالاً.

في هذا الفصل سوف نعرض بعض المواضيع حول الثقة، ونعرض علاقتها بإدارة النزاع الفعّالة. سوف نتوسع أيضاً في البعض من هذه المواضيع لفهم أوسع للدور الرئيسي الذي تلعبه الثقة في العلاقات، وكيف أن الأنواع المختلفة من العلاقات يمكن أن تصنّف حسب مستوى الثقة أو عدم الثقة المتوفر. أخيراً، سوف نصف إجراءات بناء الثقة التي تمّ كسرها، وإدارة عدم الثقة بطرق تعزّز احتواء النزاع على المدى القصير بينما يتم إعادة بناء الثقة على المدى الطويل.

### ما هي الثقة؟

الثقة هي مفهوم ومبدأ قد شدَّ انتباه عدة فروع للأدب الاجتماعي العلمي: النفسي، علم الاجتماع، علم السياسة، الاقتصاد، علم الإنسان، التاريخ، وعلم الإحياء الاجتماعي (انظر غامبيتا، 1988؛ لويكي وبنكر، 1995؛ وورشل، 1979 لمراجعة أوسع). كما يمكن توقعه، فكل

أدبٍ يقترب من المشكلة من خلال خطوطها المنضبطة (الصارمة) وما ترشحه. كان يوجد، إلى وقت قريب، جهد قليل رائع لدمج هذه الأبعاد والمناظير أو لتوضيح مفاتيح الدور الذي تلعبه الثقة في تطورات اجتماعية حرجة. كما في التعاون، والتنسيق، والأداء (لاستثناءات بارزة، انظر كريمير وتايلر 1996؛ سينكن، روسو، بيرت، وكاميرر، 1998).

اقترح وورشل (1979) أن تلك الأبعاد المختلفة عن الثقة يمكن أن تجمع في ثلاث مجموعات على الأقل. (انظر أيضاً لويكي، وبنكر 1995، 1996 لاستكشاف مفصل للنظريات داخل كل فئة (صنف).

1- المشاهد والرؤية الشخصية للمبدئين، الذين يركزون على اختلافات الشخصية الفردية في قابليتها وجاهزيتها للثقة، وعلى الخصائص المتطورة وعوامل الإطار الاجتماعي التي تشكل هذه القابلية والجهوزية. في هذا المستوى، فإن الثقة مفهومة كإيمان، متوقع، أو شعور عميق متأصل في الشخصية، في الأصول ضمن التطور النفسي المبكر للفرد. (انظر وورشل، 1979).

2- إن نظرة علماء الاجتماع والاقتصاديين الذين يركزون على الثقة كأنها ظاهرة مؤسسية. الثقة المؤسسية يمكن أن تُعرف كالإيمان بأن التفاعلات والمعاملات المستقبلية سوف تستمر قائمة على الوضوح أو قوانين مطلقة تامة ومعايير منمّنة (روسو، سنكن، بيرت، وكاميرر، 1998). في هذا المستوى، الثقة يمكن أن تفهم كظاهرة بداخل وبين المؤسسات، وكما يضع الأفراد الثقة في تلك المؤسسات. على سبيل المثال، فإن مجموعة من الباحثين اكتشفوا دور الثقة في العلاقات داخل الشركة (المؤسسة) على المستويين الشخصي والتنظيمي. هؤلاء الباحثون أظهروا وعلى أعلى مستوى من العمق التنظيمي أن الثقة عززت أداء الموردين (المجهّزين)، وأخفضت كلفة التفاوض، وقللت النزاع بين المؤسسات (زاهير، ماكيفلي، وبيرون، 1998). الآخرون يجادلون على أنه يجب على المنظمات أن تعيد تصميم آليات الحكم بشكل قيم لأجل أن تعيد الثقة التي أعقت، في العقد الأخير، الخسارة الكبيرة المتمثلة بفقدان الثقة من قبل عامة الشعب في المؤسسات الأمريكية (كالذوبل و كاري 2005).

3- آراء علماء النفس الاجتماعي، والذين يركزون على التفاعلات بين الأفراد، والتي تخلق أو تحطم الثقة على المستويات الشخصية والمجتمعية. في هذا المستوى، الثقة يمكن أن تعرف على أنها توقعات من الطرف الآخر في معاملة ما، فإن المخاطر المرافقة مع هكذا توقعات وتصرفات على أساس هذه التوقعات، وعوامل سياقية متضمنة، إما أن تعزز أو تؤهل تطوير وصيانة العلاقة. أمثلة على نماذج مفصلة عن الثقة، بالتحديد في المنظمات، يمكن أن توجد في (كولكوبت، سكوت، ولي باين 2005) وديركس، وفيرن (2001).

## تعريف الثقة

النص الموجود حول الثقة غني بالتعاريف والتصورات (راجع بيغلي وبيرس، 1998). في هذا الفصل سوف نبنى تعريفاً للثقة ثقة ورغبة الفرد للتصرف على أساسات، على كلمات، على تصرفات وقرارات الآخر (ماك اليستر، 1995، ص25؛ لويكي، ماك اليستر، وبيز، 1998، ص. 440). المتضمن في هذا التعريف، كما في تعاريف مقارنة أخرى (بون وهولمز، 1991)، ثلاثة عوامل هي التي تساهم بمستوى الثقة التي يملكها الشخص بالآخر: استعداد المرء المتأصل نحو الثقة (راجع المناقشة السابقة حول الشخصية)، المقاييس الوضعية (بعضٌ منها مقترح أعلاه وبعضها مقترحٌ أدناه)، وتاريخ علاقاتهم. إن تركيزنا الحالي سيكون على الثقة كأحد أبعاد العلاقة، والتي سنناقشها في هذا الفصل.

## لم □ الثقة مهمّة للعلاقات؟

يوجد عدة أنواع من العلاقات، ويمكن أن نفترض أن طبيعة الثقة وتطورها ليس متشابهاً بكل أنواعها. في هذا الفصل، نحن نناقش نوعين أساسيين من العلاقات. علاقات احترافية (مهنية) وعلاقات شخصية. الأول، أي العلاقات المهنية، تعتبر علاقة ذات محور توجه فرضي أو واجبي حيث أن اهتمام ونشاطات الأطراف موجهاً بشكل رئيسي نحو إنجاز أهداف خارجية لعلاقتهم هذه. النوع الثاني، يعتبر علاقة اجتماعية- عاطفية، والتي يكون تركيزها الرئيسي حول العلاقة نفسها والأشخاص في هذه العلاقة (راجع دويتش 1985، لمعالجة مفصلة لأنواع من الاستقلال في العلاقات؛ راجع أيضاً شيرد وشيرمان 1998).

فُدمت محاولة لوصف تطوير العلاقة المهنية في سياق العمل من قبل شابيروا، وشيرد، وشيراسكن (1992). هؤلاء المؤلفون اقترحوا أنّ هناك ثلاثة أنواع من الثقة تعمل على تطوير العلاقات المهنية: ثقة مبنية على الرادع، ثقة مبنية على المعرفة، وثقة مبنية على التعريف. في النصوص الحديثة، (لويكي وبنكر 1995، 1996) تبنا هذه الأنواع الثلاثة من الثقة وصنعوا عدة إضافات وتعديلات كبيرة للعمل المقدم من قبل شابيرو، وشيرد، وشيراسكن، 1992. هذه الأفكار مقدّمة أدناه باختصار؛ نشجعك أن تراجع هذه النصوص للحصول على وصف أغنى وأكمل لكل نوع من الثقة، والطريقة التي يتم تقديمها بحيث أن الأنواع مرتبطة ببعضها البعض بتسلسل تطوري.

### الثقة المبنية على الحسبة<sup>1</sup> CBT

حدد شابيرو وشيرد وشيراسكن 1992 النوع الأول من الثقة كثقة مبنية على الرادع (الصد). إنهم يتجادلون على أن هذا النوع من الثقة متضمن في تأكيد تطابق التصرف (التوافق)؛ بصيغة أبسط، الأفراد يفعلون ما يعدون به لأنهم يخافون من عواقب عدم فعل ما وعدوا به. مثل أي تصرف مبني على نظرية الصد، الثقة مؤكدة لدرجة أن الصد (العقاب) واضح، وممكن، ومحمّل أن يحدث إذا تم خرق الثقة. لذلك من المحتمل أن يكون التهديد بالعقاب حافزاً أكثر أهمية من الوعد بالمكافئة.

لويكي وبنكر (1995، 1996) أطلقا على هذا النوع تسمية **الثقة المبنية على الحسبة CBT**. إننا نجادل هنا أن الثقة المبنية على الرادع هي مؤسسة ليس فقط في الخوف من العقاب بسبب خرق الثقة، ولكن أيضاً في المكافآت التي يمكن أن تنتج بسبب الحفاظ على الثقة (وصيانتها). هذا النوع من الثقة هو مستمر، ذو توجه تجاري، وحسبة اقتصادية تحدد فيها قيمة الثقة بالنتائج الناجمة عن خلق وترسيخ العلاقة المتناسبة مع تكاليف صيانة وإدامة العلاقة. الالتزام بالثقة المبنية على الحسبة يكون عادة مؤكداً من خلال المكافآت لكون الشخص موثوقاً به (أهلاً للثقة) ومن خلال التهديد بأنه في حال خرق الثقة، فإن سمعة الشخص بين معارف وأصدقاء الشخص قد تتصدع. حتى إذا لم تكن شخصاً أميناً، فإن امتلاكك سمعة الأمانة (أهلاً للثقة) يعتبر رصيماً قيماً يرغب معظم الناس بالحفاظ عليه. حتى لو كان هناك فرصاً لأن يكون الشخص غير مؤهل للثقة، فأية مردودات قصيرة الأمد لأي تصرفات نابغة عن عدم أمانة يجب أن تكون موزونة، بطريقة الثقة المبنية على الحسبة، مقابل الفوائد الطويلة الأمد التي تنتج من الحفاظ على السمعة الجيدة.

إن أصحّ تعبير مجازي لنمو الثقة المبنية على الحسبة هو تقنياً لعبة الأطفال "الحية والسلاّم". إن التقدم في لوحة اللعبة يكون من خلال رمي الزهر والتحرك للأمام (أعلى السلم) خطوة بخطوة. مع ذلك، فإن اللاعب الذي يستقر على الحية سوف يتراجع بسرعة عدة خطوات للوراء. بالطريقة نفسها في الثقة المبنية على الحسبة، فإن التقدم للأمام يتم من خلال تسلق السلم أو بناء الثقة، ببطء وخطوة بخطوة.

<sup>1</sup> CBT= Calculus-Based Trust.

أثبتت الناس من خلال أفعال بسيطة أنهم أهل للثقة، وبطريقة مشابهة خلال فحص ثقة الآخر دورياً. بالمقابل، فإن حدثاً واحداً لعدم الأهلية أو لعدم الثقة قد ينحدر بالعلاقة عدة خطوات إلى الوراء أو أنه يعيدها في أسوأ الأحوال إلى المربع الأول. لذلك فإن الثقة المبنية على الحساب هي عادةً جزئية وهشة.

إن ديناميات تطوير هذه الثقة قد لا تكون عقلانية أو منطقية كما هو موضح بوصفها هذا. بالحقيقة إن الأشخاص الذين يتقون وهؤلاء الموثوق بهم قد يكونون محفزين بعدة أشياء. الأشخاص الذين يتقون هم أكثر احتمالاً بأن يركزوا على المخاطر المتعلقة بالمبادرة بفعل الثقة؛ الأشخاص الذين يتقون يعززون الثقة العالية للأوليين كطريقة لإدارة القلق المتزامن مع المخاطرة بتبديل تلك الثقة. لذلك، فإن نشاطات بناء الثقة، مثلاً وضع الثقة بالآخر، بالرغم من المخاطر المصاحبة، قد يكون لذلك غير منطقي وأيضاً ضرورياً لتطوير تلك الثقة. في الوقت نفسه، الأشخاص الموثوق بهم هم أكثر احتمالاً أن يركزوا على مستوى الفوائد التي يتقونها. لذلك، بينما الأشخاص الذين يتقون يركزون على الخطر وربما أكثر احتمالاً أن يبادروا بأفعال الثقة التي لا تخاطر بزيادة المكافآت (ولكن عادة غير مقابلة بالمثل) العالية للآخر، سوف يركز الأشخاص الموثوق بهم على الفوائد وقد يكونون أكثر احتمالاً أن يقابل فعلهم بالمثل (ويخلق ربحاً متبادلاً للأطراف) عندما يكون مستوى المكافأة عالٍ. (مالهوترا، 2004؛ وير، مالهوترا ومورنيغان 2006).

### الثقة المبنية على التعريف

بينما الثقة المبنية على الحسبة هي عادةً المرحلة المبكرة الأولى في تطوير علاقات شخصية أكثر حميمية، فإنها تقود عادةً إلى النوع الثاني من الثقة مبنية على التعريف (المعرفة) برغبات ونوايا الآخر. هذا النوع من الثقة يتواجد بسبب أن الأطراف يستطيعون أن يفهموا ويقدرُوا مطالب أحدهم الآخر بصورة فعّالة. هذا الفهم المتبادل يطوّر لدرجة أن كل شخص يستطيع أن يتصرف بفعالية تجاه الآخر. لهذا فإن **الثقة المبنية على التعريف (IBT)**<sup>2</sup> تسمح لطرف من الأطراف أن يعمل كوكيل وبديل للآخر في التعاملات بين الأشخاص (دويتش 1949). كلاً الطرفين يستطيعان أن يكونا على ثقة بأن مصالحهما محمية بالكامل، وأنه لا يوجد هناك ضرورة لترصد ومراقبة مستمرة للآخر. التأكيد الحقيقي لقوة الثقة المبنية على التعريف بين الأطراف يمكن أن توجد عندما يعمل أحد الأطراف للطرف الآخر بطريقة أكثر حماساً مما قد يظهره الآخر، مثلاً عندما يدافع عنك صديق جيد بطريقة مؤثرة ضد إهانة صغيرة.

كنتيجة طبيعية لهذا التصرف تجاه الآخر، في الثقة المبنية على التعريف، هي أنه بينما يصبح الأطراف على معرفة ببعضهم البعض بطريقة أفضل، فإنهم أيضاً يفهمون بصورة أوضح ما الذي يجب أن يفعلوه ليحافظوا على ثقة الآخر. هذه العملية يمكن أن توصف بتعلّم "مرتبة ثانية". إن أحد الأطراف يتعلّم ما الذي يهّم الطرف الآخر، ويقوم أيضاً بإعطاء الأهمية نفسها للتصرفات نفسها كما يفعل الآخر. أنواع معينة من النشاطات تقوي وتعزز الثقة المبنية على التعريف IBT (شابيرو، شيبيرد، وشيراسكن 1992؛ لويكي وبنكر 1995-1996؛ لويكي وستيفنسن 1998)، مثلاً تطوير هوية جامعة (اسم مشترك، عنوان، أو شعار)؛ العيش المشترك في المنطقة نفسها أو البناء؛ خلق إنتاج أو أهداف مشتركة (خط إنتاج جديد أو مجموعة جديدة من الأهداف - أهدافاً جديدة)؛ أو الالتزام والتعهد بقيم مشتركة (مثلاً أن الأطراف فعلاً ملتزمون بالأهداف نفسها، فلذلك يمكن أن يعملوا كبديل أحدهم للآخر في التعاملات الخارجية). مثلاً، على مستوى المنظمة، كريمر (2001) جادل بأن التعريف بأهداف المنظمة يقود الأفراد للثقة بالمنظمة والمشاركة بثقة بالآخرين في المنظمة. لهذا فإن الثقة المبنية على التعريف IBT تتطور عندما يعرف الشخص ويتنبأ باحتياجات وخيارات وتفضيلات الآخر، وعندما يشارك الشخص بعضاً من هذه الاحتياجات، والخيارات والتفضيلات مع الآخر. التعريف والمعرفة المتزايدة تمكننا من التفكير كالأخر، الشعور كالأخر والاستجابة كالأخر. الهوية الجامعة تتطور، نحن نتعاطف بقوة مع الآخر ونجسد أو ندخل أجزاء من نفسيتهم في هويتنا

<sup>2</sup> IBT= Identification-Based Trust.



الشخصية (الحاجات، تفضيلات، أفكار، وأنماط تصرفات). هذا النوع من الثقة يمكن أن يطور في كل من علاقات العمل إذا توصل الأطراف لمعرفة بعضهم البعض بصورة جيدة، ولكنها أكثر احتمالاً أن تحصل في العلاقات الشخصية الحميمة. إضافة لذلك، هذا النوع من الثقة يثبت العلاقات خلال فترات النزاع والخلاف. لذلك، عندما ينخرط أطراف واثقون ببعضهم البعض في نزاع، فإنهم يميلون لرؤية الأفضل في دوافع شريكهم لأنهم ينشؤون إسنادات مختلفة حول النزاع مقارنةً مع الأطراف غير الموثوق بهم. الذي يحدد فيما إذا ثبتت أو حُلَّت العلاقات في نزاع ما، قد يكون الإسنادات التي ينشئها الأطراف عن دوافع الآخر والمحددة بمستوى الثقة الموجودة (ميللر ورمبل، 2004).

الموسيقى هي تعبير مجازي عن IBT الثقة المبنية على التعريف كما في تناغم إيقاعي. الأطراف يتعلمون كيف يغنون بتناغم بحيث يكون موحداً ومركباً. كل واحد يعلم المدى الصوتي والدرجة الموسيقية للآخر، كل مغني يعرف متى يقود ويبادر بالغناء ومتى يتبع؛ كل واحد يعرف كيف يعمل مع الآخرين لتكبير وزيادة مقدرتهم، وليعوضوا أحدهم الآخر عن ضعفهم، وليخلقوا إنتاجاً مشتركاً، والذي يكون أفضل بكثير من حصيل إنتاج كل فرد بمفرده. العلاقة المتزامنة وغير المقطوعة لجوقة كابيلا، رباعي عزف جملة الآلات الوترية، مجاميع عمل متراصة، أو فرق بطولات كرة السلة هي جميعها أمثلة ممتازة فعلياً لهذا النوع من الثقة.

### الثقة والعلاقات: تفصيل لوجهات نظرنا

بالإضافة لوجهات نظرنا حول هذين النوعين من الثقة، نحتاج أن نقدم فكرتين حول الثقة والعلاقات. الأولى هي أن الثقة وعدم الثقة ليستا ببساطة نهايات متعارضة للبعد نفسه، ولكن تصورياً هما مختلفتان ومنفصلتان. ثانياً، العلاقات تتطور عبر الزمن، وطبيعة العلاقة تتغير بينما تتطور العلاقات.

**الثقة وعدم الثقة مختلفتان أساسياً وجوهرياً.** بالإضافة إلى تعريف أنواع من الثقة، لويكي وماك اليستر وبيز (1998) قد ناقشوا مؤخراً على أن الثقة وعدم الثقة مختلفتان جوهرياً عن بعضهما، وليستا مجرد صورة أكثر أو أقل من الشيء نفسه (راجع اولمان - مارغاليت 2004).

بالرغم من أن الثقة يمكن ان تُعرّف على أنها " توقعات ايجابية واثقة فيما يتعلق بتصرف أو سلوك الآخر"، فإن عدم الثقة يمكن بالحقيقة ان تكون "توقعات سلبية واثقة" فيما يتعلق بتصرف أو سلوك الآخر (لويكي وماك اليستر وبيز 1998). لذلك، فكما أن الثقة تتطلب الإيمان والتصديق بالآخر، وميلاً لوصف نوايا شريفة للآخر، ورغبةً للعمل على أساس تصرف وسلوك الآخر، فإن عدم الثقة تتضمن الخوف من الآخر، والميل لوصف نوايا الآخر بأنها شريرة، والرغبة بحماية المرء نفسه من تأثيرات سلوك وتصرف الآخر.

**العلاقات قابلة للتطوير ومتعددة الأوجه.** في مناقشة وجهات نظرنا حول أنواع الثقة، إننا نشير أيضاً إلى أن هذه الأنواع من الثقة تتطور في أنواع مختلفة من العلاقات. علاقات العمل (المهمات) تكون موصومة ومتّصفة بالثقة المبنية على الحسبة CBT ولكنها قد تُطور بعض الثقة المبنية على التعريف IBT. العلاقات الحميمة (الشخصية) قد تكون متّصفة بالثقة المبنية على التعريف IBT ولكنها قد تتطلب القليل من الثقة المبنية على الحسبة CBT للأطراف لتنظيم وتسوية حياتهم مع بعضهم البعض.

كل العلاقات تتطور عندما يشارك الأطراف خبراتهم وتجاربهم مع بعضهم البعض ويكتسبون معرفةً عن الآخر. في كل مرة نكون في مواجهة مع الشخص الآخر، فإننا نكتسب خبرةً مؤكدة جديدة تعزز العلاقة. إذا كانت كل خبراتنا مع الشخص الآخر ضمن السياق المدد نفسه (أنا أعرف العامل في المخبز لأنني أشتري من هناك العصير والخبز كل يوم)، بعد ذلك نكتسب خبرة إضافية قليلة عن الآخر

عبر الوقت، لديّ خبرة غنية لكن محدودة المدى بذلك العامل). مع ذلك، إذا ما تواجها مع الآخر في سياقات مختلفة (إذا رافقت زميلاً للتحدث حول بحثٍ ما، وقمت بتدريس الصفوف أو لعب كرة التنس)، فإن هذا التنوع في الخبرة المشتركة عندها سوف يتطور إلى معرفة أعمق وأوسع بالآخر.

الناس يصلون لمعرفة بعضهم البعض في عدة سياقات ومواقف. والعكس بالعكس، قد يتقون بالآخر في بعض السياقات ولا يتقون في سياقات أخرى. قد يكون لك أصدقاء تتق بهم ليجالسوا طفلك، ولكنك لا تتق بأنهم سيعيدون لك المال الذي أقرضته لهم. العلاقة مكوّنة ومبنية من أجزاء من الخبرة التي يملكها الفرد مع الآخر. في هذه العلاقات، بعض العناصر تحمل درجات مختلفة من الثقة، بينما تحمل أخرى درجات مختلفة من عدم الثقة. إن تقيّمنا العام للشخص الآخر يتضمن بعض الحكم المعقّد الذي يقيس مدى العلاقة وعناصر الثقة وعدم الثقة. أغلب الناس قادرين على أن يكونوا محددين جداً في وصف عناصر الثقة أو عدم الثقة في علاقاتهم. إذا كان الأطراف يُدرسون صفاً مع بعض، ويعملون مع بعض في لجنة ما، يلعبون التنس مع بعض، وينتمون إلى الكنيسة نفسها، فإن مدى خبرتهم تكون أوسع من الأطراف الذين يعملون مع بعض في لجنة ما فقط.

أخيراً، نحن لا نستطيع الافتراض أننا نبدأ بقائمة مجردة من الثقة وعدم الثقة في العلاقات. في الحقيقة إننا نادراً ما نقرب من الآخرين دون امتلاك أية معرفة بهم. ولكننا نحاول أن نقرب من الآخر ونحن نملك مستوى مبدئياً من الثقة أو الحذر (ماك نايت، كومنز، وشيرفاني 1998؛ مالهوترا 2004). إن بعض الكُتّاب قد جادلوا في الحقيقة أن هناك استعداداً قوياً للثقة الكبيرة في بدايات العلاقات، وهي الحالة التي فيها تكون ثقة الشخص الوثائق بالآخر تتجاوز المستوى الذي تسمح به ظروف الموقف المعين. (جويل، بيل، وبيرس، 2005). لذلك، فإن تحديد المستوى الصحيح للثقة المبدئية قبل الحصول على أو امتلاك معلومات أكيدة عن الطرف الآخر قد يكون أكثر صعوبة عن تحديد المستوى الصحيح للثقة بعد جمع بعض المعلومات (أولمان، مارغاليت، 2004).

بالإضافة لذلك، فإننا نطوّر توقّعات عن المدى الذي يمكن أن نتق به في الآخر، اعتماداً على مجموعة من العوامل:

• الاستعدادات الشخصية المسبقة. لقد أظهرت البحوث أن الأفراد يختلفون في استعداداتهم المسبقة للثقة بالآخر (روتر 1971، رايتس مان 1974، جيلسبي، 2003). كلما كان استعداد الشخص المسبق للثقة أعلى، كلما كان توقعه أعلى بالأفعال الجديرة بالثقة للآخر. بالطريقة نفسها أيضاً أظهر البحث أن الأشخاص يختلفون في استعداداتهم المسبقة لأن يكونوا ساخرين أو لأن يظهروا عدم ثقة (كانتر وميرفيس، 1989).

• التوجه النفسي. دويتش (1985) وصف العلاقات من خلال توجهها النفسي، أو العلاقة المعقدة "للتوجهات الإدراكية والدوافعية والأخلاقية المتداخلة مع بعضها البعض" (صفحة 94). الكاتب يؤكد أن الناس تُنشئ وتصون العلاقات الاجتماعية جزئياً على أساس هذه التوجهات، مثل هكذا توجهات تكون متأثرة بالعلاقات، والعكس صحيح أيضاً. بحيث أن الناس أو إلى درجة أن الناس يناضلون للحفاظ على توجهاتهم مترابطة داخلياً، حيث أنهم قد يبحثون عن علاقات متماثلة مع تركيبتهم النفسية.

• السمعة والأنماط. حتى إذا لم يكن لدينا خبرة مباشرة مع شخص آخر، فإن توقّعاتنا قد تتحدد أو تتأثر بما نعرفه عنهم من خلال الأصدقاء، الأقارب، والإشاعات (فيرز، بلاز، دوغلاس، كولودنسكي، وتريدواي 2003). إن سمعة الآخر عادةً ما تخلق توقّعات عالية تقودنا للبحث عن عناصر للثقة أو عدم الثقة، وكذلك تقودنا للتواصل مع العلاقة باتجاه نحو الثقة أو الشك (مثلاً، غليك وكروسن 2001).

• الخبرة الفعلية عبر الزمن. إننا نطوّر مع معظم الناس خبرة متعدّدة الأوجه والجوانب بينما نحن نتحدث، نعمل، ننسق ونتواصل معهم. بعض هذه الأوجه قوية نحو الثقة بينما الأوجه الأخرى قد تكون قوية نحو عدم الثقة. مثلاً، في دراسة عن التواصل في المنظمات،

ظهر أنه كلما ازداد تكرار التواصل والتخاطب، فإن استعداد الأطراف العام نحو الطرف الآخر يقل في الأهمية، بينما تزداد في الأهمية العوامل التنظيمية والوضعية (مثل، التملك، الاستقلال وغيرها) لتحديد الثقة. خلال الوقت، من المحتمل أنه إما سياق الثقة أو عوامل خبرة عدم الثقة تبدأ بالسيطرة على أساس الخبرة، مؤديةً بذلك إلى علاقة مستقرة وسهلة التعريف (بيسيرا وغوبتا 2003). وبينما تستقر هذه الأنماط، نميل إلى تعميمها عبر مدى العلاقة ونصّفها (أي العلاقة) على أنها علاقة مبنية على ثقة أو عدم ثقة عالية أو منخفضة.

### تطبيقات هذا المشهد العكسي للثقة

بإدخال ودمج المراجعات والتعديلات التي تمّ وصفها توّاً بنموذج متواجد من الثقة، نستطيع أن نوجز أفكارنا حول الثقة وعدم الثقة في العلاقات:

- العلاقات المتعددة الأوجه والجوانب، وكل جانب يمثل تفاعلاً يزودنا بمعلومات عن الآخر. كلما كان تنوع الوسط (البيئة) والسياق الذي يتفاعل خلاله الأطراف كبيراً، كلما أصبحت العلاقة أكثر تعقيداً ومتعددة الجوانب.
- في العلاقة نفسها، إنّ عناصر الثقة وعدم الثقة قد تتواجد وتتعايش بسلام، لأنها متعلقة بخبرات مختلفة مع الآخر أو معرفة بالآخر في سياقات مختلفة.
- العلاقات المتوازنة مع الثقة وعدم الثقة من المحتمل أن تكون أكثر صحّية من العلاقات المؤسسة فقط على الثقة. خصوصاً في العلاقات التنظيمية/الإدارية، ليس فقدان الثقة الكلي ولا الثقة قاطبةً، ولا المستويات العالية للتقارب الفعّال، ولا الاتكال الاجتماعي الراسخ، ولا الخيانة والثقة الخاطئة الهدامة هي مناسبة أو صحيحة للأغراض التنظيمية". (اتكينسون وبوتشر 2003). في علاقات العمل بالأخص، الثقة غير القابلة للشك (الثقة المطلقة) أو عدم الشك، يولد عادةً مشاكل أكثر من حلول (ويكس، بيرمان، وجونز 1999؛ بلويز 2003).

وبطريقة مشابهة، فإن عدم الثقة القطعية (أو حتى جنون الشك) يكون أحياناً صحياً، ولكن سيئاً أحياناً أخرى (كريمير 2001، 2002).

- جوانب الثقة أو عدم الثقة من المحتمل أن تكون مبنية على الحسبة أو على التعريف. سابقاً عرّفنا الثقة على أنها توقعات واثقة إيجابية فيما يتعلّق بتصرف الآخر، وعدم الثقة على أنها توقعات واثقة سلبية فيما يتعلّق بتصرف الآخر. سوف أشرح هذه التعاريف بالطريقة التالية:

**الثقة المبنية على الحسبة (CBT)** هي توقعات إيجابية واثقة فيما يتعلّق بتصرف الآخر. إنها مثبتة ومرتسّخة في المعاملات الشخصية، والفوائد الكلية المتوقع أن تنتج من العلاقة يُفترض أن تكون أئمن من أية تكاليف متوقعة.

**عدم الثقة المبنية على الحساب (CBD)**<sup>3</sup> معرفة على أنها توقعات سلبية واثقة فيما يتعلّق بتصرف الآخر. إنها أيضاً مرتسّخة في المعاملات الشخصية، وإن التكاليف الكلية المتوقع أن تنتج من العلاقة مفترض أن تكون أئمن أو أكثر من الفوائد المتوقعة.

**الثقة المبنية على التعريف (IBT)** تعرّف على أنها توقعات إيجابية واثقة فيما يتعلّق بتصرف الآخر. إنها مؤسسة ومرتسّخة في تماثل القيم المدركة والملاحظة، أهداف مشتركة، والارتباط العاطفي الإيجابي نحو الآخر.

<sup>3</sup> CBD= Calculus-Based Distrust.

عدم الثقة المبني على التعريف (IBD)<sup>4</sup> تُعرف على أنها توقعات سلبية واثقة فيما يتعلق بتصرف الآخر، ومرتسخة في التماثل المُدرك في القيم، الأهداف غير المتشابهة، والارتباط العاطفي السلبي مع الآخر.

### تشخيص ووصف العلاقات اعتماداً على عوامل الثقة

لأن هناك عدة عناصر من كل نوع من الثقة وعدم الثقة في العلاقة، فإن هناك عدة أنواع من العلاقات، تختلف في تركيب عناصر الثقة المبني على الحسبة، عدم الثقة المبني على الحسبة، الثقة المبني على التعريف، وعدم الثقة المبني على التعريف. نظرياً، فإن كلاً من هذه الأنواع من العلاقات موجودة، لكن بسبب الحدائث النسبية لهذه النظرية، لا نستطيع أن نكتشف أو نناقش كل الاحتمالات بفاعلية. لتبسيط إطار العمل هذا، دعنا نفترض أننا نستطيع وصف أو تصنيف العلاقات ببساطة كـ "عالية" أو "منخفضة" في عدد عناصر الثقة المبني على الحسبة CBT، عدم الثقة المبني على الحسبة CBD، الثقة المبني على التعريف IBT، وعدم الثقة المبني على التعريف IBD. هذا يقلص إطار العمل إلى ستة عشر تركيبات محتملة لعناصر الثقة (لاحظ الجدول 4.1). كل سطر في هذا الجدول يمثل نوعاً من العلاقة، معتمدة على نمط المستويات العالية أو المنخفضة من الثقة المبني على الحسبة CBT، عدم الثقة المبني على الحسبة CBD، الثقة المبني على التعريف IBT، وعدم الثقة المبني على التعريف IBD. هذه التركيبات مدرجة في الأعمدة الأربعة الأولى من الجدول، وهناك وصف مختصر للعلاقة في العمود الأخير من الجدول.

اعتماداً على نموذجنا هذا، كل الأنواع الستة عشر من العلاقات هي ممكنة نظرياً ويمكن إيجادها بين أصدقاء المرء أو معارفه أو زملائه في العمل. ولكن مع ذلك، فإن ضيق المجال في هذا الفصل يسمح لنا بتقديم توضيحات قليلة مختارة فقط. العلاقة رقم -1- في الجدول 4.1 منخفضة في كل أشكال الثقة وعدم الثقة، وهي تمثل علاقة جديدة لدى الأطراف فيها معلومات أولية قليلة، وليس لديهم أية توقعات عن بعضهم البعض.

#### جدول 4.1 ستة عشر نوعاً من العلاقات مبني على عوامل الثقة السائدة وعدم الثقة.

CBT ثقة مبني على الحسبة، CBD عدم ثقة مبني على الحسبة.

IBT ثقة مبني على التعريف، IBD عدم ثقة مبني على التعريف.

النوع	CBT	CBD	IBT	IBD	وصف مختصر للعلاقة
1	منخفض	منخفض	منخفض	منخفض	علاقة سطحية محدودة وضعيفة
2	عالٍ	منخفض	منخفض	منخفض	CBT عالٍ؛ علاقة عمل جيدة.
3	منخفض	عالٍ	عالٍ	منخفض	CBT عالٍ؛ علاقة عمل موصوفة بالحدز.
4	منخفض	عالٍ	منخفض	منخفض	"تجاوب فوري جيد" مع الآخر مبني على انسجام قوي مدرك ولكن خبرة محدودة (حزم قليلة وعرض حزمة قليل).

<sup>4</sup> IBD= Identification-Based Distrust.

5	منخفض	منخفض	منخفض	عالي	"تجاوب فوري سيء" مع الآخر مبني على عدم انسجام قوي مدرك ولكن خبرة محدودة (حزم قليلة وعرض حزمة قليل).
6	عالي	منخفض	عالي	منخفض	علاقة ثقة عالية تقليدية مبنية على عوامل CBT و IBT قوية.
7	منخفض	عالي	منخفض	عالي	علاقة "عدم ثقة" عالية نموذجية مبنية على عناصر CBD و IBT قوية.
8	عالي	عالي	منخفض	منخفض	"علاقة مهنية معقدة" عدد كبير من عناصر CBD و CBT، خيارات محدودة عن عناصر التعريف.
9	منخفض	منخفض	عالي	عالي	"علاقات حب وكراهية"، عاطفة قوية وغموض، متصفة بتجاذب إيجابي وسلبى قوي نحو الآخر، خبرة محددة حول عناصر الحسبة.
10	عالي	منخفض	منخفض	عالي	"مزود خدمة ضروري"، CBT و IBT قوي. الحفاظ على علاقة سطحية محدودة للاستفادة من مظاهر ال CBT ولكن لتقليل عناصر ال IBT.
11	منخفض	عالي	عالي	منخفض	"أنا أحبك ولكنك مجرد قشرة"، CBD قوي (والتي تجعلنا حزينين) ولكن أيضا IBT قوي (الذي يجذبنا للآخر).
12	منخفض	عالي	عالي	عالي	علاقة حب-كراهية سائدة مع عناصر إضافية من ال CBD وعناصر قليلة من ال CBT.
13	عالي	منخفض	عالي	عالي	علاقة حب-كراهية سائدة مع عناصر إضافية من ال CBT وعناصر قليلة من ال CBD.
14	عالي	عالي	منخفض	عالي	علاقة عدم ثقة سائدة بالرغم من وجود بعض العناصر CBD "علاقة واثقة جدا ولكنها حذرة".
15	عالي	عالي	عالي	عالي	علاقة غنية معقدة وغمضة بشكل كبير، الكثير من الثقة وعدم الثقة في أبعاد العلاقة.

علاقة نوع -1- قد لا تكون جديدة بالنسبة لنا، ولكن بسبب تفاعلنا المحدود مع الآخر فإنه لم تكن هناك أساسات لتطوير ثقة أو عدم ثقة محدّدة. ومع ذلك، كما ذكرنا سابقاً، فإننا نميل لتوسيع "القليل من الثقة" لتشمل الآخرين، حتى عندما يكون هناك معلومات قليلة لضمانها. إننا ندخل إلى محل غسل جاف للألبسة يتم اختياره عشوائياً ونعطي لصاحب المحل (العامل) بدلنا المفضلة لأننا نثق بأن آلة التنظيف الجاف ستنظفها جيداً ولن تخرّبها. إن سمعة ومظهر المحل، كعمل معترف به، عامل كافٍ لنيل ثقتنا. لذلك بينما يتواجد نظرياً موقف منخفض-منخفض-منخفض، فإن في الحقيقة هذا النوع من العلاقة قد يحدث فقط عندما يكون هناك معلومات فعلية للواتق ليستنتج أن هذه المستويات المنخفضة من الثقة وعدم الثقة هي الترتيب الأكثر ملائمة (قارن جفريز وريد 2000).

علاقة رقم -2- هي عالية فقط في الثقة المبنية على الحسبة. من المحتمل أن تكون هذه علاقة عمل أو مهنة، والتي يكون للأطراف فيها عدد من التعاملات والمبادلات الناجحة مع بعض، وقد تكون مفيدة لكليهما. مع مرور الوقت، فإن تصرف كل شخص كان إيجابياً

ومتوافقاً، وتعتمد الأطراف على بعضها البعض لتستمرّ بالتصرّف بالطريقة نفسها. مثلاً، مستشار الاستثمار الذي يعمل لحسابي قد اتخذ مع مرور الوقت قرارات جيدة جداً فيما يخص إدارة أموالي، وأنا مستمر فيما يخص أعماله بالعمل بنصيحته، متى اشتري أو متى أبيع.

علاقة رقم -6- علاقة عالية في الثقة المبنية على الحسبة والثقة المبنية على التعريف، وتمثل علاقة ثقة عالية نموذجية. كلا الطرفين يستفيدان بصورة كبيرة جداً من العلاقة، لذا فإنهما يبحثان عن فرص ليكونا مع بعضهما البعض، لعمل الأشياء مع بعض. النجاح المستمر في تعاملتهما مع بعضهما البعض يعزز الثقة بينهما.

علاقات رقم 15، 16 هما علاقتان عاليتان في الثقة المبنية على الحسبة والثقة المبنية على التعريف ومنخفضة أو عالية نسبياً في IBD عدم الثقة المبنية على التعريف. هذه العلاقات تتميز بدرجة عالية من الغموض. يجد الأطراف أن هناك سياقات (ظروفاً) يستطيعون فيها العمل بنجاح مع بعضهم البعض، ولكن عليهم أيضاً أن ينظموا ويحددوا هذه التعاملات لتقليل عدم الثقة. بالإضافة لتلك، فإن الأطراف لديها بعض الصفات الإيجابية المشتركة في القيم، والأهداف، والمصالح، ولكنها ربّما (أو ربما لا) قد يكون لها اختلافات كبيرة جداً في المناطق نفسها. إن الأطراف يديرون علاقاتهم بزيادة تعاملاتهم حول هذه المناطق التي يكون لديهم فيها ثقة مبنية على الحسبة وثقة مبنية على التعريف قوية، بينما يحاولون تنظيم، والسيطرة على، أو تقليل تعاملاتهم في المناطق التي تكون فيها عدم الثقة المبنية على الحسبة CBD قوية (وربما عدم الثقة المبنية على التعريف IBD). ومع ذلك، فإن عدم التأكد المستمر والمصاحب بإمكان واحتمال ردود أفعال عاطفية قوية تجاه أحدهم الآخر في مختلف الظروف، قد يجعل الأمر صعباً بالنسبة للأطراف لإدامة أو الحفاظ على علاقة مستقرة عبر الزمن (جونز وبورديت، 1994).

## إدارة الثقة وعدم الثقة في مواقف وحالات النزاع

كما لاحظنا أن الثقة وعدم الثقة تتطوران كلّما يكتسب الناس معرفة عن بعضهم الآخر. أحد فوائد نموذجنا للعلاقات المبنية على الثقة هي أنها تمثل شرحاً واضحاً للتغيرات في العلاقات عبر الزمن. تغيرات العلاقات يمكن أن تُرسم وتُوضّح بتحديد الأفعال التي تُغيّر الموازنة في عوامل الثقة وعدم الثقة في العلاقة، أو التي تعدّل جذرياً نوع التفاعل في العلاقة. في هذا المقطع، نحن نشخص التصرفات التي اقترح العلماء الأسبقون أنها تستطيع أن تُغيّر مفاهيم الثقة وعدم الثقة.

### الأفعال التي تبني الثقة المؤسّسة والمبنية على الحسبة

الأشخاص المرتبطون بعلاقات ذات مستويات عالية من الثقة المبنية على الحسبة CBT ومستويات منخفضة من الثقة المبنية على التعريف IBT (كما في حالة العلاقة -2- في الجدول 4.1) قد يكون لديهم توقعات مستقرة نسبياً حول هذه العلاقات. أساساً، إن الثقة المبنية على الحسبة قد تكون مؤسّسة فقط على سمعة الآخر لجدارته بالثقة (كابارو، 1978؛ باتلر، 1991). عبر الوقت، الثقة المبنية على الحسبة تتطور كلّما راقبنا الآخر وشخصنا أنماط تصرفات معينة عبر الزمن. البحوث السابقة أظهرت أن علاقات العمل الفعّالة هي مبنية على الإنتاجية (جينينكز، 1971)، الاعتماد (ماك اليستر، 1995)، وتوافق التصرف (كابارو، 1978). لذا فإنه في علاقات العمل، يتم تعزيز الـ CBT الثقة المبنية على الحسبة إذا كان الناس (1) - يتصرّفون بالطريقة الصحيحة نفسها باستمرار (في أوقات مختلفة وفي حالات مختلفة)، (2) - يلتزمون بالمواعيد المحددة، و (3) - يتممون المهّمات ويتابعون النشاطات المخططة كما وعدوا.

في أي سياق كان، إذا تصرف الناس بطريقة ثابتة ومعتمدة، من المحتمل أن نجدهم معتمدين وجديرين بالثقة (لويكي وستيفنسون، 1998). مثلاً، الطلبة عادةً يريدون أن يكونوا قادرين على الثقة بأساتذتهم. لدرجة أن الأساتذة يعلنون بوضوح متطلبات الفصل الدراسي وطريقة تقييم الدرجات، ويستخدمون هذه المقاييس دائماً، ويتبعون مخطط الفصل بوضوح، ويحافظون على وعودهم، وبهذا يتمتعون بمقدار كبير من الثقة من الطلبة.

العواطف يمكن أيضاً أن تبني الثقة. السعادة والامتنان يمكنهما أن يبني الثقة، بينما الغضب يقلل الثقة. اعتماد سبب العواطف وحميميتها مع الهدف يعدل العلاقة بين العواطف والثقة (دن وشويتزر، 2005).

### إستراتيجيات لإدارة عدم الثقة المبنية على الحسبة

كما لاحظنا، CBT الثقة المبنية على الحسبة و CBD وعدم الثقة المبنية على الحسبة توجد عادةً في تحليل الكلفة-الفائدة. إننا عادةً ما نميل إلى إمّا تغيير أو قطع العلاقة. هذا قد يكون ممكناً في علاقات الصداقة الشخصية، ولكنه عادةً غير ممكن ترك العلاقات المهنية حتى عندما تكون عدم الثقة المبنية على الحسبة عالية. كنتيجة لذلك، من الضروري إدارة الـ CBD عدم الثقة المبنية على الحسبة كيما يتمكّن الأطراف من الاستمرار في العمل مع بعضهم البعض. هناك عدة إستراتيجيات لإدارة عدم الثقة المبنية على الحسبة CBD :

- الاتفاق بالتحديد على التوقعات؛ مثلاً ما المفروض فعله، ما هي المواعيد النهائية، وما هي الغرامات أو الجزاء لعدم إتمام ذلك. هذا الاتفاق المسبق من قبل الأطراف حول أسلوب العمل والعواقب الناتجة عن عدم إنجازه تشكل توقعات محددة للسلوك، الذي قد يقلل الخوف لدى الأطراف حول الضعف المتزامن مع العمل مع بعض.
- الاتفاق على طرق للمراقبة وتوضيح أفعال الآخرين. إذا كنّا لا نثق بشخص ما، فإننا نبحث عن طرق للمراقبة ما يفعل للتأكد في المستقبل من عدم حدوث خرق للثقة. الكتابة عن عدم التسلّح ونزع السلاح خلال الحرب الباردة، "أوسك 1962" يقدّم تحديداً خطوات من جانب واحد والتي يستطيع الأطراف المضادون أن يأخذوها للإشارة إلى النية والثقة الجيدة لبناء الثقة.
- رعاية وتنمية طرق بديلة لتلبية حاجات المرء. عندما لا يتق شخص ما في الآخر (وفي أداء الشخص الآخر في المستقبل)، يحاول المرء أن يجد طرقاً لتقليل التعاملات المستقبلية أو طرقاً بديلة لتلبية الحاجات. عدم الثقة يمكن أن تدار بجعل الآخر يعرف أن المرء لديه بديل وأنه مستعد أن يعمل به إذا ما كان هناك خروقات أخرى للثقة.
- زيادة وعي الآخر حول كيفية فهم وإدراك الآخرين لأدائه. صعوبات العمل تهدأ وتخفّ أحياناً عندما يناقش أصحاب العمل والمسؤولون توقعات الأداء مع موظفيهم، بدلا من افتراض أن كلا الطرفين لديهما الفهم نفسه لما يعنيه سلوك العمل الصحيح. العديد من جهود التنوّع في مكان العمل تحاول في الحقيقة أن تجعل العاملين والموظفين من مختلف الخلفيات والثقافات متآلفين مع بعضهم البعض. التصرفات التي تبدو غريبة أو غير متوافقة قد تفسّر على أنها اختلافات في الأنماط الثقافية للتفاعل. بمجرد ما يميز الأطراف المنطق والحكمة الكامنة وراء تصرف الآخر، من المحتمل أن ينظروا للآخر على أنه متوافق ومقنع (فيومان 1991)، وهذا بدوره يعزز الـ CBT الثقة المبنية على الحسبة.

### الأفعال التي تبني الثقة المبنية على التعريف IBT

أكدت الأبحاث أن الثقة تُعزز إذا كان الأطراف يقضون وقتاً في تقاسم القيم الشخصية، المفاهيم، دوافع، وأهداف (كابارو، 1978). ولكن يجب أن يحدد وقت محدد للمشاركة في هذا النشاط. الأطراف في علاقات العمل قد يفعلون ذلك في سياق عملهم مع بعضهم البعض، بينما الأطراف في العلاقات الشخصية يخصصون وقتاً لهذه النشاطات بصورة خاصة. بصورة عامة، يجب على الأطراف أن ينخرطوا في عمليات تتيح لهم المشاركة:

- عضوية مجموعة مشتركة ( بريور وكريم، 1986).
- مصالح مشتركة.
- أهداف ومقاصد مشتركة.
- ردود أفعال متشابهة لمواقف مشتركة.
- مواقف يدافعون فيها عن القيم والمبادئ نفسها، وبذلك إظهار التكامل والتوافق (لويكي وستيفنسن، 1998).

على سبيل المثال، كريم (2001)، في محاولته لترجمة بحث عن تأثير عضوية مجموعة مشتركة على الهوية والثقة، يجادل أن العضوية المشتركة في مجموعة أو منظمة كانت كافية لتعزيز وتقوية الثقة، وبطريقة أبعد من مقدرة سمعة بسيطة أو اعتبارات مبنية على الحسبة لتطوير الثقة. إن عضوية مجموعة مشتركة تخلق أفعالاً لها معانٍ رمزية وتعبيرية "الذي فالانخراط في أفعال ثقة يزود أعضاء التنظيم بفرصة للتواصل مع الآخر وإعلامه حول القيمة الرمزية التي يلصقونها لهويتهم التنظيمية. من هذا المنطلق، فإن الأهمية السايكولوجية لأفعال الثقة تنطوي في الدوافع الاجتماعية والحاجات المرافقة لأعضاء المجموعة والملبأة من خلال هكذا أفعال" (كريم 2001). ص 171.

بالطريقة نفسها، روثمان (1997)، قد اقترح إطار عمل من أربع خطوات لحل خلافات الهوية. الخطوة الثانية الرئيسية في الإطار هي صدى العمل ورنينه، أو عملية إعادة صياغة تأملية والتي يكشف خلالها الأطراف القيم المشتركة، المخاوف، المصالح والحاجات. في إطار عمل روثمان، الإكمال الفعّال لخطوة الصدى تسمح للأفراد بأن يؤسسوا قاعدة مشتركة (IBT) الثقة المبنية على التعريف والتي من خلالها يبني الأطراف حلولاً مقبولة بالتبادل من قبل الطرفين لحل خلافاتهم. الأكثر من ذلك، هناك دراسات حول التنظيمات أشارت إلى أن أحد عوامل ثقة المدراء بموظفيهم هي الدرجة التي يظهر فيها الموظفون أنهم يحملون أفضل المنافع والمصالح للمدير أو المنظمة أو مكانة كلاهما في القلب (شورمان وماير ودافيس، 1996؛ بتلر، 1995). إذا صدقنا أن الآخر يشاركنا اهتماماتنا نفسها، فإن الثقة المبنية على التعريف IBT ستعزز. IBT الثقة المبنية على التعريف قد تتعزز أيضاً إذا لاحظنا أن الآخر يتصرف كما نتصور أننا نحن أنفسنا سنتصرف في سياق آخر (لويكي وستيفنسن، 1998)؛ ومع ذلك، فالبحت حول العلاقة بين التشابه ومفاهيم الجدارة بالثقة نتج عنها نتائج مختلطة (هيوستن وليفنجر، 1978).

يجب أن يلاحظ أن الـ IBT الثقة المبنية على التعريف لها مركب عاطفي قوي وهو عادةً أكثر فعالية في الطبيعة (لويكي وبانكر، 1995، 1996؛ ماك البيستر، 1995). بالرغم من محاولتنا للتفكير بطريقة منطقية حول علاقاتنا، فإن كيفية تجاوزنا مع الآخرين تعتمد عادة على خصوصية المرء، وردود أفعالنا الشخصية نحو جوانب من عرض الذات الشخصي والجسدي للآخر ( تشيكن، 1986)، والظروف والمواقف التي نلتقي فيها بالشخص (جونز وبريم، 1976)، أو حتى مزاجنا في أثناء المواجهة أو التخاطب. بالنتيجة، نكون أكثر ميلاً لبناء ثقة مبنية على التعريف IBT مع الآخرين الذين نشعر أنهم يشاركوننا بجدارة أهدافنا، ومصالحنا، ومفاهيمنا وقيمنا، وإذا التقينا تحت ظروف تسهل معرفتنا بهذا التشابه.



## إستراتيجيات لإدارة عدم الثقة المبنية على التعريف الـ IBD

إذا كنا نصدّق أن قيم ومفاهيم سلوك الآخرين هي هدامة أو مضرّة للقيم والمفاهيم والسلوك الذي نملكه، فإنه من الصعب عادةً الحفاظ حتى على مظهر علاقة العمل. مع ذلك، إذا كنا نأمل أن تكون لنا علاقة طويلة الأمد مع أحدٍ ما، والتي تحتوي على عناصر عدم الثقة المبنية على التعريف IBD، ونؤمن أن لدينا بدائل محدودة، هناك إستراتيجيات لإدارة التخاطب والذي يوفر فرصاً لكل من حماية النفس وإدراك أهداف متبادلة. إن أحد أهم الإستراتيجيات هو تطوير الثقة المبنية على الحسبة CBT وهي كافية لكي تكون الأطراف مرتاحة مع التوقعات السلوكية الصريحة التي يملكها كل طرف نحو العلاقة.

كما هو ملاحظ في الفصل حول إدارة عدم الثقة المبنية على الحسبة CBD، فإن تحديد ومناقشة السلوك المتوقع قد يكون أيضاً مفيداً للأطراف بأن يعترفوا علانية بالمجالات التي توجد فيها عدم الثقة. وبفعل ذلك، فإنه باستطاعتهم الحديث تحديداً عن المجالات التي لا يتقنون فيها ببعضهم البعض، وإنشاء ضمانات تستيق السلوك غير الموثوق به وتقدّم حماية من عواقب محتملة (لويكي وستيفنسن، 1998).

لذلك، على سبيل المثال، إذا كان بين الأطراف عدم اتفاق حول قضايا متعلقة بالقيم (معتقدات دينية، معتقدات سياسية، قيم شخصية)، قد يكون بإمكانهم تصميم طرق للحفاظ على هذه القضايا من التدخل مع قابليتهم للعمل مع بعض في تعاملات مبنية على الحسبة. إذا كانت تكاليف وفوائد العقل الثابت على مبدأ معين واضحة لكلا الطرفين، فإن قاعدة الثقة المبنية على الحسبة يتم إنشاؤها. هذا يساعد على التفاعل في مواجهات مستقبلية مع بعض الثقة التي هي بالرغم من الاختلافات العميقة، لن يكون هناك معها أطراف غير مستقادين أو متضررين في العلاقة.

يجب أن يُلاحظ هنا أن افتراض العمل عندنا هو أن عدم الثقة المبنية على التعريف IBD للوائح هي صحيّة وصحيحة- هذا يعني، مؤسسة ضمن مفاهيم وأحكام صحيحة عن اختلافات الهوية بين الأطراف. كريمر (2001، 2002) قد كتب بصورة موسّعة عن الظروف التي تتطور خلالها مفاهيم جنون العظمة والظروف التي يكون أثناءها جنون العظمة هذا متعلّلاً و/ أو مدمراً بشكل كبير للوائح وللعلاقة

## ما الذي يحدث إذا تمّ خرق الثقة

خروقات الثقة تحدث إذا حصلنا على معلومات لا تتوافق مع توقعاتنا حول سلوك الآخر. لاحظ أن خروقات الثقة يمكن أن تحدث في كلا الاتجاهين- وهي، يمكن أن نتوقع سلوكاً موثقاً به ونصادف عدم ثقة، أو يمكن أن نتوقع سلوكاً غير موثق به ونصادف ثقة. إذا كانت هذه المعلومات غير المؤكدة ذات أهمية كبيرة، أو إذا بدأت تحدث بصورة منتظمة في مواجهات مستمرة، فمن المحتمل أن تعدّل مفاهيمنا عن الثقة بصورة جذرية ونبدّل نوع العلاقة التي نملكها مع الآخر (لويكي وبنكر، 1996). من المحتمل أن نملك اهتماماً عاطفياً أقل في علاقات ذات عناصر ثقة مبنية على التعريف وعدم ثقة مبنية على التعريف منخفضة. لذلك ففي هذه العلاقات خروقات الثقة المبنية على الحسبة تفهم عادة على أنها مزعجة أو مؤذية، على الرغم من أن التكاليف المصاحبة للخسارة قد تسبب على المدى القصير مشاكل أو ازعاجات. قد نحتاج أن نعدّل سلوكنا للتعامل مع الطرف الآخر بطريقة مختلفة، ولكن ليس من المحتمل أن تؤثر انتهاكات الثقة على المدى البعيد على سلامتينا العاطفية.

البحوث حول عواقب خرق الثقة تشير باستمرار إلى أن الخروقات تقود إلى تقليل الثقة والتعاون اللاحق (دويتش 1958، 1973؛ لويكي وبنكر، 1996؛ كريمر، 1996). على سبيل المثال، ثقة الموظفين في مسؤوليهم نقل عندما يدركون أن مسؤوليهم قد خرقوا الاتفاقية السايكولوجية لمكان العمل (موريسن وروبنسن، 1997). وأكثر تحديداً، خروقات الثقة تُخمد الدعم المتبادل وتبادل المعلومات (بيز،

وترب، 1996)، وتقل من مستوى أداء العمل وسلوك الانتماء التنظيمي (روبنسن، 1996)، وقد تؤدي إلى إحباط معنويات الموظفين والتي تؤثر على علاقاتهم مع الزبائن (بيري، 1999)، هناك أيضا بعض المؤشرات التي تدل على أنه عند انخفاض درجة المصادقية السلوكية لدى المدراء (أي التوافق المتوقع بين كلماتهم وأفعالهم) فإن ذلك قد يؤثر فعليا على مرباح هذه المنظمات (سايمنس، وماكلين باركس، 2000).

عندما يتم خرق الثقة المبنية على الحسبة CBT فإن الشخص الواثق عادة يباشر بأفعال لاسترداد أو إصلاح الثقة المخترقة. توجد هناك أهمية كبيرة لبحث حديث حول إستراتيجيات إصلاح الثقة، هذا البحث أسفر عن الأفكار التالية:

- بعد انتهاك الثقة، الاعتذارات هي أكثر تأثيراً أو فاعلية من عدم الاعتذار (توم لنسون، دنين، لويكي، 2004؛ كيم، فيرن، كوبر، دركز، 2004).
- الاعتذارات التي يأخذ فيها المخالف مسؤولية خرق الثقة على عاتقه، هي أكثر فعالية من الاعتذارات التي يحاول فيها المخالف أن يضع اللوم على شخص أو أمر آخر (توم لنسون، دنين، لويكي، 2004؛ كيم، فيرن، كوبر، دركز، 2004).
- الاعتذارات التي يكون فيها المخالف مذنباً كما هو معلن من قبل دليل دامغ، تكون أكثر فعالية من تلك التي تُقدم إذا ما وُجدَ المخالف غير مذنب (كيم، فيرن، كوبر، دركز، 2004).
- الاعتذارات المقدّمة بصدق تكون أكثر فعالية (توم لنسون، دنين، لويكي 2004).
- الاعتذارات تكون أكثر فاعلية عندما تقدم بسرعة بعد حصول التعدي، أو عندما يكون للأطراف علاقة خالية من التعدي في السابق، وعندما يتوقع الأطراف علاقة خالية من التعدي في المستقبل (توم لنسون، دنين، لويكي، 2004).

تعديات الثقة المبنية على الحسبة CBT يمكن لذلك ان تُدار بتقديم اعتذار زمني سريع وتحمل مسؤولية شخصية لخرق الثقة، والتواصل مع الآخر بصدق. ومع ذلك، فإن هذا المدخل قد لا ينعف لجميع خروقات الثقة. لقد بينت دراسات عديدة بأن هذا المدخل قد ينعف فقط عندما يكمن انتهاك الثقة في التنافس المعلن بين الأطراف (قابلياتهم التقنية والشخصية لإنجاز العمل). إذا كان تعدي الطرف يكمن في مصادقته (مبادئ الشخص أو رغبته في إتمام أو الالتزام في تعهداته)، فإن نكران اللوم الملقى عليه يكون حقيقة أكثر فاعلية (كيم فيرن، كوبر، دركز، 2004). وبالطريقة نفسها، إذا ارتكب الشخص انتهاكاً للمصادقية، فإن الاعتذارات مع إسناد سببي خارجي (أي إلقاء اللوم على شخص آخر أو أمر آخر) تكون أكثر فاعلية من الانتهاكات التي يتحمل فيها الشخص مسؤولية الانتهاك (كيم، دركز، كوبر، فيرن، 2006). وأخيراً، الاستجابة بتحفظ والمصحوب بصمت ورفض لتقديم اعتذار أو توضيح هو أقل فعالية من تقديم اعتذار أو توضيح لكلا النوعين من انتهاك الثقة (فيرن، كيم، دركز، كوبر، 2005).

من ناحية أخرى، إذا كانت العلاقات المنشأة هي عالية في درجة الثقة المبنية على التعريف IBT، يكون هناك أيضا مستوى أعلى من الاستثمار العاطفي في العلاقة. في هذه العلاقات، انتهاك الثقة يتضمن عنصراً فعالاً وعملياً. بمجرد أن يتم إنشاء هوية مشتركة، فإن أي انتهاك ثقة غير مؤكد، قد يفهم على أنه تحدُّ مباشر لمبادئ الشخص الأكثر أهمية وقيمة (لويكي، بنكر، 1995)، وقد تمثل أيضا نزاعاً مع توجه الشخص السايكولوجي (ديتس 1985). من المحتمل أن يشعر الاطراف بالغضب والانتزاع، وأنه تمّ التعدي عليهم أو أنهم حمقى إذا فقدوا كرامة وجوههم كنتيجة لتفتهم بالآخر، وعندما يتبين أن هذه الثقة غير صحيحة. في حالات انتهاك الثقة المبنية على التعريف IBT، فإننا نقول إن الموقف يجب ان يُحل لكي ما تستمرعلاقة الثقة المبنية على التعريف العالية. وقد أظهر عدد من الدراسات أنه عندما يكون الأطراف غير قادرين أو غير راغبين بالتحدث عن المشاكل الرئيسية في علاقاتهم، فمن المحتمل أنهم سينهون العلاقة

عضواً عن الاستمرار بالتعامل مع بعضهم البعض (كورترايت، ميلر، روجرز، باكاروزي، 1990؛ كوتمان 1979؛ بوتنام وجونز، 1982).

نحن ننتصّر ثلاث مراحل لعملية إعادة الثقة المبنية على التعريف IBT. أولاً، على الأطراف أن يتبادلوا المعلومات حول انتهاك الثقة الملحوظة (لويكي وبنكر، 1996). إنهم يحاولون ان يحدّوا ويفهموا الفعل الذي فسّر على أنه انتهاك. إن سوء التواصل وسوء الفهم يكون عادة قد توضّح في هذه المرحلة. قد يتهم الزوج زوجته بأنها تُبدي إعجابها برجلٍ آخر في الحفلة ويفسّر ذلك على أنه انتهاكٌ غير موصوف للثقة المبنية على التعريف IBT التي يملكها نحوها ومصداقية زواجهما. عندما توضّح الزوجة أنها كانت تُبدي إعجابها بكنزة الرجل، وكانت تفكّر بشراء واحدة مماثلة لزوجها، فقد يؤدي ذلك إلى تغيير مفهوم الزوج حول انتهاك الثقة المبنية على التعريف. توضيح الفعل على أنه لم يكن كما فسّره هو، أو أن الدافع لهذا الفعل يتطابق مع توقعاته نحو التزام زوجته نحو علاقتهما، قد يكون مناسباً لاسترجاع علاقة الثقة المبنية على التعريف IBT. (لاحظ أنه إذا تكرر هذا النمط في كل مرة يكون فيها الزوجان مع بعضهما في الخارج، فإن تفسير الزوجة مع الوقت يبطل لأن يكون مناسباً).

ثانياً، الضحية يجب أن يكون راعياً بتقديم المغفرة، بدلاً من الانخراط في أشكال أخرى من ردود الفعل لخيانة الثقة. (راجع فينكل، راسبلت، كوماشيرو، وهانون، 2002؛ ماك كلوف، باركا منت، ثورسن، 2000). لقد أظهر البحث أن التزام الضحية بالعلاقة يلعب دوراً مهماً. الالتزام يحدث كنتيجة للرضا العالي نحو العلاقة، وزيادة الاستثمار في العلاقة من قبل الضحية، وتناقص وجود علاقات بديلة لتلبية الحاجات المهمة. عندما تكون الضحية ملتزمة بصورة كبيرة نحو العلاقة (كما تبين بواسطة هذه المؤشرات)، فإنها أكثر رغبة وميلاً لأن تُسامح من أن تختبر مشاعر سلبية، أو أن تسند السلبيات إلى المعتدي، أو أن تتخبط في تصرفات مثل الانتقام أو الاقتصاص من المعتدي (فينكل، راسبلت، كوماشيرو، وهانون، 2002؛ راسبلت ومارتيز، 1995).

في المرحلة النهائية من التواصل، الأطراف يعيدون تأكيد التزامهم للعلاقة ذات ثقة مبنية على التعريف عالية IBT. قد يؤكّدون مصالح وأهداف وأفعال مشتركة (لويكي وستيفنسون، 1998) ويتعهدون نحو هذه العلاقة تحديداً. وقد يعيدون تقييم توجهاتهم السايكولوجية (دويتش 1985). كما أنهم أيضاً قد يناقشون الإستراتيجيات لتجنّب سوء فهم مشابه، أو سوء تواصل أو أية عدم تأكيدات في المستقبل. ومع ذلك، عندما يفشل الأطراف في إصلاح انتهاك الثقة فيما بين هويتهم المشتركة أو أنهم غير قادرين على فعل ذلك، فإن العلاقات ذات الثقة المبنية على التعريف العالية IBT قد تتحول إلى علاقات ثقة مبنية على التعريف منخفضة أو حتى إلى عدم ثقة مبنية على التعريف. إذا كان الانتهاك غير متطابق بصورة كبيرة مع المعتقدات والقيم الأساسية لأحد الأطراف، وإذا لم يُتمكّن في سياق العلاقة الحالية من تفسير الانتهاك بصورة صحيحة، فإن على الأطراف اللجوء إمّا إلى إعادة بحث ومراجعة هويتهم المشتركة أو إنهاء علاقة الثقة المبنية على التعريف العالية IBT (لارسن 1993).

من الطبيعي أنه ليست كل علاقة ثقة مبنية على التعريف IBT هي علاقة كئيبة شاملة كالزواج. لكن هناك أنواع من علاقات العمل والمهن تنطبق عليها الدينامية نفسها. أحد العاملين قد يتق بالآخر ويشاركه عدم رضاه الكبير عن سلوك المدير، ليكتشف بعدها أنّ زميل العمل هذا قد أخبر المدير عن الملاحظات السلبية. الطالب قد يسأل معلّمه المفضّل أن يقرأ بعض المقاطع الشعرية التي كتبها الطالب وبعدها يكتشف أن المعلم قد نشر هذا الشعر تحت اسمه. إن إستراتيجيات استرجاع الثقة تختلف حتماً مع اختلاف نوع العلاقات بين الأطراف (بوتنم، كيبسون، دانييلز، مورنيغن، 1996). من المحتمل أيضاً أن هؤلاء الذين استثمروا كثيراً من جهودهم في علاقات ذات ثقة مبنية على التعريف عالية IBT هم حقيقة أقل حساسية لانتهاك الثقة (روينسن، 1996). لذلك لا يوجد أي نموذج من استعادة الثقة يمكن ان يُفسّر خصوصية كل علاقة فردية. إن غايتنا هنا هي مجرد اكتشاف ديناميات استعادة الثقة في سياق مختلف أنواع العلاقة، لكي نفهم بصورة أفضل الرابط بين العلاقة ونوع الثقة.

بالرغم من التأثير السلبي المرافق لعدم الثقة، علينا أن نلاحظ أن إعادة الثقة هي ليست دائماً بديلاً مرغوباً فيه. عدم الثقة ضرورية عندما يدرك الناس الحاجة لحماية أنفسهم أو الآخرين من أذى محتمل، أو عندما يكون الأطراف الآخرون في العلاقة غير معروفين جيداً ( لويكي، ماك اليستر، بيز، 1998). بعض فرق العمل تتجزأ أو تؤدي العمل بصورة أفضل في حالات عدم الثقة المبنية على الحسبة CBD، ربما لأن كل عضو يهتم أكثر ليتأكد أن الشركاء ينجزون العمل كما هو متوقع منهم. هذا النوع من مراقبة النفس يساهم في إنتاج عالي النوعية.

### تضمينات لإدارة النزاع بطريقة أكثر فعالية

البعض مما ذكرناه عن الثقة كنا على معرفة مسبقاً به، ولكن الأجزاء الأخرى هي جديدة تماماً ونظرية نوعاً ما. ولا زالت قابلة للدحض من قبل بحوث أخرى حول كيف يطور الناس ويصلحون الثقة في علاقاتهم. في محاولة لتلخيص هذا الفصل نود أن نطرح بعض التصريحات حول الثقة وتضميناتها لإدارة النزاع.

1- إن وجود الثقة بين الأفراد يجعل حل النزاع أسهل وأكثر فاعلية. هذه النقطة واضحة لأي شخص مرّ بنزاع. الطرف الذي يثق بالآخر من المحتمل أن يصدّق كلمات الآخر مفترضاً أن الآخر سيتصرف بنوايا جيدة، وربما يبحث عن طرق مجدية لحل النزاع إذا ما حصل. إذا كان الشخص لا يثق بالآخر، فقد لا يصدّق الأول كلمات الآخر مفترضاً أن الآخر يتصرف بنوايا سيئة وأنه يدافع عن نفسه ضدّ الآخر، أو يحاول ضرب أو السيطرة على الآخر. كما حاولنا للإشارة عدة مرات في هذا الفصل، إن مستوى الثقة أو عدم الثقة في العلاقة يشكّل أو يحدد بشكل حتمي ديناميات النزاع المنبثق.

2- الثقة هي عادة الضحية الأولى في النزاع. إذا كانت الثقة تجعل حل النزاع أسهل وأكثر فعالية، فإن تفجّر النزاع عادة يجرح الثقة ويبني عدم الثقة. إنه يفعل ذلك لأنه ينتهك توقعات الثقة ويخلق مفهوم عدم الاعتماد على الطرف الآخر ويكسر الوعود التي تمّ كسرها. والأكثر من ذلك، فإن النزاع قد يؤدي إلى نقض أساسات الثقة المبنية على التعريف IBT التي قد تتواجد بين الأطراف. لذلك، بينما يتصاعد النزاع- لأي سبب كان- فإنه يؤدي إلى إنقاص الثقة وزيادة عدم الثقة. كلما كانت عدم الثقة التي تكوّنت عميقة أكثر، كلما يحاول الأطراف التركيز على تعريف أو إظهار أنفسهم ضد الآخر أو يحاولون ربح النزاع، والذي يؤدي إلى زيادة التركيز على عدم الثقة وتقليل الأفعال التي قد تبني الثقة.

3- خلق الثقة في العلاقة هو في الأساس مسألة بناء ثقة مبنية على الحسبة CBT. العديد من هؤلاء الذين يكتبون عن الثقة قد اقترحوا أن أحد الأهداف في حل النزاع هو "بناء الثقة". ومع ذلك، وبالرغم من هذه التوصيات الواضحة، فإن القليل فقط من الكتاب قد تناولوا هذا بالتفصيل وبطريقة واقعية ووصفية للأفعال المطلوبة لتحقيق ذلك. من خلال استعراضنا للنص والبحث الذي تطرّقنا له في هذا الفصل، من الواضح لنا أنه لبناء الثقة يجب على المرء أن يبدأ بهذه الأفعال التي أشرنا إليها في سياق الفصل: التصرف بتوافق وانسجام وائتمان، الالتزام بالمواعيد والعهود، وعمل ذلك بصورة متكررة مع الوقت أو عبر عدة نشاطات في العلاقة.

4- يمكن أن تُعزّز العلاقات أكثر إذا كان الأطراف قادرين على بناء ثقة مبنية على التعريف IBT. الثقة المبنية على الحسبة CBT القوية هي مهمة لأية علاقة مستمرة، ولكنّ الثقة المبنية على التعريف IBT (والمؤسسة على أهداف وأغراض مشتركة، على قيم مشتركة وهوية مشتركة) من المحتمل أن تقوي الثقة بشكل عام بين الأطراف وتعزز قابلية العلاقة لأن تتحمل النزاع الذي قد يكون مُحطماً للعلاقة. إذا كان الأطراف يدركون أنفسهم أو يعتبرون أنفسهم كأفراد لهم أهداف وقيم وهويات مشتركة قوية، فإنهم محفزون لإدامة العلاقة وإيجاد طرق ببناءة لحل النزاع لكي يتفادوا إيذاء العلاقة.

5- العلاقات المتّصّفة بعدم الثقة المبنية على الحسبة أو على التعريف CBD، IBD من المحتمل أن تكون مشحونة بالنزاع، وتهيّج النزاع في هكذا علاقة من المحتمل أن يغدّي ويشجّع أكثر عدم الثقة. فيما يتعلق بالاعتماد على الحسبة، يجد الشخص تصرف الآخر (على الأقل) غير معتمد عليه وغير قابل للتنبؤ به، ونوايا ودوافع الآخر قد تُرى على أنها شريرة عن سابق قصد أو شريرة بطبيعتها. أما فيما يتعلق بالاعتماد على التعريف، فيعتقد الشخص أنه هو نفسه والآخر ملتزمان بأهداف وقيم وأغراض غير متشابهة مما يؤدي إلى إسناد دوافع ونوايا عدائية للآخر. بمجرد أن تنشأ هكذا توقعات سلبية، فإن الأفعال من قبل الآخر تصبح تنبؤات سلبية مرضية للذات فقط (أنا أتوقع الأسوأ من الآخر وتصرفه يؤكد أسوأ مخاوفي)، والذي عادة ما يقود النزاع إلى مدى وجدة وعناد أكبر.

6- كما لاحظنا، فإن معظم العلاقات لا تتكوّن تماماً من ثقة أو عدم ثقة، ولكنها تحتوي على عناصر من كليهما. كنتيجة لذلك، فإنه يتشكل لدينا مشاعر إيجابية وسلبية عن الآخر، والتي تولّد مستوى آخر من النزاع: نزاع نفسي داخلي يُعرف عادة بالغموض. حالات الغموض تتصف بعناصر الثقة وعدم الثقة نحو الآخر؛ النزاع الداخلي المترتب بسبب ذلك الغموض يعمل على إضعاف أو تقليل توقّعات واضحة عن سلوك الآخر، ويدفع الشخص لأن يتبسّر في كل فعل يقوم به الآخر ليقرر فيما إذا كان يجب اعتباره في إطار الثقة أو عدم الثقة. العلاقات الغامضة هي عادة حبشية مبرغلة بصورة ناعمة ومختلفة بصورة طفيفة (كابارو، 1978) لأن الشخص مجبر لأن يقرر السياقات التي يُمكن فيها الثقة في الآخر، والسياقات الأخرى التي لا يمكن فيها الوثوق في الآخر، كما أشرنا في مكان آخر (تومبسن، زانا، كريفن، 1995؛ لويكي وماك اليستر، 1998)، الغموض قد يقود الأطراف لأن يُصبحوا عاجزين في فعل آخر أو عاجزين عن تحوير إستراتيجيات ذات تأثير مع الطرف الآخر. لهذا فإن نزاع الشخص الداخلي بين الثقة وعدم الثقة ربما يؤثر أيضا كيف يدير هذا الشخص النزاع الشخصي بين نفسه وبين الطرف الآخر. بسبب عدد الروابط في العلاقة، والطريقة التي يمكن فيها أن تمتزج الثقة وعدم الثقة في أية علاقة مُعطاة، فإننا أيضا نجادل أن العلاقات التي تحمل درجات مختلفة من الغموض هي أكثر شيوعاً من العلاقات الموصوفة بعلاقات تكون تماماً ذات ثقة عالية أو عدم ثقة عالية.

7- أخيراً، من الممكن إصلاح الثقة- على الرغم من أنه من السهل الكتابة عن خطوات هكذا إصلاح من أن يتم تنفيذها فعلياً- إصلاح الثقة الفعّال هو عادة جزء أساسي لحل فعّال للنزاع. في الجزء السابق من هذا الفصل تحدثنا عن بعض الخطوات التي هي ضرورية لإصلاح الثقة.

مع ذلك، كما لاحظنا، فإن إصلاح الثقة قد يأخذ وقتاً طويلاً لأنه يتوجّب على كافة الأطراف إعادة بناء المصداقية والاعتمادية والذي يمكن أن يحدث عبر الوقت فقط. لهذا، فبالرغم من أن بناء الثقة قد يكون ضرورياً لحل فعّال للنزاع في العلاقة على المدى البعيد، فإن معالجة وإدارة عدم الثقة قد تكون الإستراتيجية الأكثر فعالية لاحتواء قصير الأمد للنزاع. بإدارة عدم الثقة كما لاحظنا سابقاً، نحن ننخرط في نشاطات معينة:

1- نحن بالتحديد نعالج السلوك الذي ولّد عدم الثقة. هذا قد يكون أفعال عدم مصداقية وعدم الاعتماد على الآخر، أو تعليقات قاسية ونقداً سلبياً، أو نشاطات عدوانية ومضادة تحدث أثناء تصاعد النزاع.

2- إذا كان من الممكن، فإن كل شخص مسؤول عن خرق الثقة أو عن فعل عدم ثقة عليه أن يعتذر ويقدم أسباب كافية لانتهاكه للثقة. فالاعتراف بالمسؤولية عن الأفعال التي سببت خرق للثقة، والتعبير عن الندم وعن الأذى والضرر المُسبّب نتيجة الخرق، هو عادة خطوة ضرورية في تقليل عدم الثقة.

- 3- نحن نُعيد ذكر، ونعيد مناقشة، التوقعات عن تصرفات الآخر في المستقبل. على الأطراف أن يوضّحوا توقعات عن التصرف المفروض أن يحدث، والالتزام بهذه التصرفات في التعاملات المستقبلية.
- 4- نحن نتفق على خطوات لمراقبة وتحديد الأفعال المصمّمة للتأكد من أن تلبية الإلتزامات ستتم.
- 5- نحن أنياً نخلق طرقاً لتقليل هشاشتنا وضعفنا أو اعتمادنا على الطرف الآخر في المجالات التي تطوّرت فيها عدم الثقة. هذا يحدث عادةً عندما يجد الأطراف الضعفاء طرقاً ليؤكدوا أنهم لم يعودوا بعد الآن ضعفاء وعرضةً لاستغلالات الآخرين، أو أنهم يشخّصون طرقاً بديلة لتلبية حاجاتهم. إذا اعتمد شخص ما على آخر لإيصاله للعمل وهذا الشخص السائق هو دائماً متأخر أو ينسى عادةً إيصال زميله، عندها حتى إذا قيل الشخص اعندار السائق وتعهده بأن يكون أكثر مصداقية، فإن هذا الشخص قد يبحث أيضاً عن طرق بديلة للوصول إلى العمل.

## خاتمة

لقد فُمنّا في هذا الفصل بوصف الدور المهم الذي تلعبه الثقة وعدم الثقة في العلاقات. لقد عرضنا بعضاً من البحوث الأساسية حول الثقة ووضّحنا أنواعاً من الثقة التي تتواجد في معظم العلاقات الشخصية. لقد اقترحنا أن الثقة وعدم الثقة تتعايشان في معظم العلاقات وأن الثقة وعدم الثقة يمكن أن تكونا مبنيتين على الحسبة أو على التعريف، وأن العلاقات تختلف في الشكل والهيئة كمفتاح للأهمية النسبية لنوعين من الثقة في العلاقة. وأخيراً اقترحنا أنه عند إدارة أية علاقة يتطلب منا أن نخلق الثقة ونعالج بصورة فعّالة عدم الثقة. هذه العمليات هي ذات أهمية كبيرة عندما يتم كسر أو خرق الثقة وتكون بحاجة إلى إصلاح. لا زالت هناك الحاجة للكثير من البحوث لأن تُجرى حول هذه المقترحات، ولكننا نأمل أن الأفكار المقدمّة في هذا الفصل تخدم هذا العمل ليتقدّم للأمام.

## المراجع

Atkinson, S., and Butcher, D. "Trust in Managerial Relationships." *Journal of Managerial Psychology*, 2003, 18, 4, 282-304.

Becerra, M., and Gupta, A. "Perceived Trustworthiness Within the Organization: The Moderating Impact of Communication Frequency on Trustor and trustee Effects." *Organizational Science*, 2003, 14, 1, 23-44.

Berry, L. L. *Discovering the Soul of Service*. New York: The Free Press, 1999.

- Bies, R. J., and Tripp, T. M. "Beyond Distrust: Getting Even and the Need for Revenge." In R. Kramer and T. R. Tyler (eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks, Calif.: Sage, pp. 246–260, 1996.
- Bigley, G. A., and Pearce, J. L. "Straining for Shared Meaning in Organization Science: Problems of Trust and Distrust." *Academy of Management Review*, 1998, 23, 405–422.
- Blois, K. "Is It Commercially Responsible to Trust?" *Journal of Business Ethics*, 2003, 45, 183–193.
- Boon, S. D., and Holmes, J. G. "The Dynamics of Interpersonal Trust: Resolving Uncertainty in the Face of Risk." In R. A. Hinde and J. Groebel (eds.), *Cooperation and Prosocial Behavior*. Cambridge: Cambridge University Press, 1991.
- Bottom, W. P., Gibson, K., Daniels, S., and Murnighan, J. K. "Rebuilding Relationships: Defection, Repentance, Forgiveness, and Reconciliation." Working paper, Washington University, St. Louis, Mo., 1996.
- Brewer, M., and Kramer, R. "Choice Behavior in Social Dilemmas: Effects of Social Identity, Group Size and Decision Framing." *Journal of Personality and Social Psychology*, 1986, 50, 543–549.
- Butler, J. K. "Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory." *Journal of Management*, 1991, 17, 643–663.
- Butler, J. K. "Behaviors, Trust and Goal Achievement in a Win-Win Negotiating Role Play." *Group and Organization Management*, 1995, 20, 486–501.
- Caldwell, C., and Karri, R. "Organizational Governance and Ethical Systems: A Covenantal Approach to Building Trust." *Journal of Business Ethics*, 2005, 58, 249–259.
- Chaiken, S. L. "Physical Appearance and Social Influence." In C. P. Herman, M. P. Zanna, and E. T. Higgins (eds.), *Physical Appearance, Stigma, and Social Behavior: The Ontario Symposium*. Mahwah, N.J.: Erlbaum, 1986.
- Colquitt, J., Scott, B. A., and LePine, J. A. "A meta-analytic Test and Extension of an Integrative Model of Trust." University of Florida, Unpublished paper, 2005.
- Courtright, J. A., Millar, F. E., Rogers, L. E., and Bagarozzi, D. "Interaction Dynamics of Relational Negotiation: Reconciliation Versus Termination of Distressed Relationships." *Western Journal of Speech Communication*, 1990, 54, 429–453.
- Deutsch, M. "A Theory of Cooperation and Competition." *Human Relations*, 1949, 2, 129–151.
- Deutsch, M. "Trust and Suspicion." *Journal of Conflict Resolution*, 1958, 2, 265–279.

- Deutsch, M. *The Resolution of Conflict*. New Haven: Yale University Press.
- Deutsch, M. "Interdependence and Psychological Orientation." In M. Deutsch, *Distributive Justice: A Social Psychological Perspective*. New Haven, Conn.: Yale University Press, 1985.
- Dirks, K., and Ferrin, D. "The Role of Trust in Organizational Settings." *Organization Science*, 2001, 12, 4, 450–467.
- Dunn, J. R., and Schweitzer, M. E. "Emotion and Trust." *Journal of Personality and Social Psychology*, 2005, 33, 6, 736–748.
- Ferrin, D. L., Kim, P. H., Cooper, C. D., and Dirks, K. T. *Silence Speaks Volumes: The Effectiveness of Reticence in Comparison to Apology and Denial for Repairing Integrity- and Competence-Based Trust Violations*. 2005. Unpublished manuscript.
- Ferris, G. R., Blass, F. R., Douglas, C., Kolodinsky, R. W., and Treadway, D. C. "Personal Reputation in Organizations." In J. Greenberg (ed.), *Organizational Behavior: The State of the Science*. (2nd ed., pp. 211–246). Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum, 2003.
- Finkel, E. J., Rusbult, C. E., Kumashiro, M., and Hannon, P. A. "Dealing with Betrayal in Close Relationships: Does Commitment Promote Forgiveness?" *Journal of Personality and Social Psychology*, 2002, 82, 6, 956–974.
- Fisher, R., Ury, W., and Patton, B. *Getting to Yes*. Boston: Houghton Mifflin, 1981.
- Foeman, A. K. "Managing Multiracial Institutions: Goals and Approaches for Race-Relations Training." *Communication Education*, 1991, 40, 255–265.
- Gabarro, J. J. "The Development of Trust Influence and Expectations." In A. G. Athos and J. J. Gabarro (eds.), *Interpersonal Behavior: Communication and Understanding in Relationships*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 1978.
- Gambetta, D. *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*. Boston: Blackwell, 1988.
- Glick, S., and Croson, R. "Reputations in Negotiation." In S. Hoch and H. Kunreuther (eds.), *Wharton on Making decisions*. New York: John Wiley & Sons, 2001, pp. 177–186.
- Goel, S., Bell, G., and Pierce, J. L. "The Perils of Pollyanna: Development of the Over-Trust Construct." *Journal of Business Ethics*, 2005, 58, 203–218.
- Gottman, J. M. *Marital Interaction: Experimental Investigations*. Orlando, Fla.: Academic Press, 1979.
- Huston, T. L., and Levinger, G. "Interpersonal Attraction and Relationships." *Annual Review of Psychology*, 1978, 29, 115–156.



Jeffries, F. L., and Reed, R. "Trust and Adaptation in Relational Contracting." *Academy of Management Review*, 2000, 25, 4, 873–882.

Jennings, E. E. *Routes to the Executive Suite*. New York: McGraw-Hill, 1971.

Jones, R. A., and Brehm, J. W. "Attitudinal Effects of Communicator Attractiveness When One Chooses to Listen." *Journal of Personality and Social Psychology*, 1976, 6, 64–70.

Jones, W. H., and Burdette, M. P. "Betrayal in Relationships." In A. L. Weber and J. H. Harvey (eds.), *Perspectives on Close Relationships*. Needham Heights, Mass.: Allyn & Bacon, 1994.

Kanter, D. L., and Mirvis, P. H. *The Cynical Americans: Living and Working in an Age of Discontent and Disillusion*. San Francisco: Jossey Bass, 1989.

Kim, P., Ferrin, D. L., Cooper, C. D., and Dirks, K. T. "Removing the Shadow of Suspicion: The Effects of Apology versus Denial for Repairing Competence- Versus Integrity-Based Trust Violations." *Journal of Applied Psychology*, 2004, 89, 1, 104–118.

Kim, P. H., Dirks, K. T., Cooper, C. D., and Ferrin, D. L. "When More Blame is Better Than Less: The Implications of Internal vs. External Attributions for the Repair of Trust After a Competence- vs. Integrity-Based Violation." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2006, in press.

King-Casas, B., Tomlin, D., Anen, C., Camerer, C., Quartz, S., and Montague, P. R. "Getting to Know You: Reputation and Trust in a Two-Person Economic Exchange." *Science*, April 1, 2005, 308, 7883.

Kramer, R. "Identity and Trust in Organizations: One Anatomy of a Productive but Problematic Relationship." In M. Hogg and D. J. Terry (eds.), *Social Identity Processes in Organizational Contexts*. Philadelphia, Pa.: Psychology Press, 2001, pp. 167–324.

Kramer, R. "When Paranoia Makes Sense." *Harvard Business Review*, 2002, July, 5–11.

Kramer, R., and Tyler, T. R. (eds.). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks, Calif.: Sage, 1996.

Kramer, R. M. "Divergent Realities and Convergent Disappointments in the Hierarchic Relation: Trust and the Intuitive Auditor at Work." In R. M. Kramer and T. R. Tyler (eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1996, pp. 216–245.

Larson, J. M. "Exploring Reconciliation." *Mediation Quarterly*, 1993, 11, 95–106.

Lewicki, R. J., and Bunker, B. B. "Trust in Relationships: A Model of Development and Decline." In B. B. Bunker and J. Z. Rubin (eds.), *Conflict, Cooperation, and Justice: Essays Inspired by the Work of Morton Deutsch*. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

- Lewicki, R. J., and Bunker, B. B. "Developing and Maintaining Trust in Work Relationships." In R. Kramer and T. R. Tyler (eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks, Calif.: Sage, 1996.
- Lewicki, R. J., and McAllister, D. J. "Confident Expectations and Reasonable Doubts: The Social Dynamics of Ambivalence in Interpersonal Relationships." Paper presented to the Conflict Management Division, Academy of Management National Meetings, San Diego, 1998.
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J., and Bies, R. J. "Trust and Distrust: New Relationships and Realities." *Academy of Management Review*, 1998, 23, 438–458.
- Lewicki, R. J., Saunders, D., and Minton, J. *Negotiation*. (3rd ed.) Burr Ridge, Ill.: Irwin/McGraw-Hill, 1999.
- Lewicki, R. J., and Stevenson, M. A. "Trust Development in Negotiation: Proposed Actions and a Research Agenda." *Business and Professional Ethics Journal*, 1998, 16, 99–132.
- Malhotra, D. "Trust and Reciprocity Decisions: The Differing Perspectives of Trustors and Trusted Parties. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 2004, 94, 61–73.
- McAllister, D. J. "Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations." *Academy of Management Journal*, 1995, 38, 24–59.
- McCullough, M. E., Pargament, K. I., and Thoresen, C. E. *Forgiveness: Theory, Research and Practice*. London: Guilford Press, 2000.
- McKnight, D. H., Cummings, L. L., and Chervaney, N. L. "Initial Trust Formation in New Organizational Relationships." *Academy of Management Review*, 1998, 23, 473–490.
- Miller, P. J., and Rempel, J. K. "Trust and Partner-Enhancing Attributions in Close Relationships." *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2004, 30, 6, 695–705.
- Morrison, E. W., and Robinson, S. L. "When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops." *Academy of Management Review*, 1997, 22, 228–258.
- Osgood, C. *An Alternative to War or Surrender*. Urbana: University of Illinois Press, 1962.
- Putnam, L. L., and Jones, T. S. "Reciprocity in Negotiations: An Analysis of Bargaining Interaction." *Communication Monographs*, 1982, 49, 171–191.
- Robinson, S. L. "Trust and Breach of the Psychological Contract." *Administrative Science Quarterly*, 1996, 41, 574–599.
- Rothman, J. *Resolving Identity-Based Conflict in Nations, Organizations, and Communities*. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.

- Rotter, J. B. "Generalized Expectancies for Interpersonal Trust." *American Psychologist*, 1971, 26, 443–452.
- Rousseau, D., Sitkin, S. B., Burt, R. S., and Camerer, C. "Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust." *Academy of Management Review*, 1998, 23, 393–404.
- Rusbult, C. E., and Martz, J. M. "Remaining in an Abusive Relationship: An Investment Model Analysis of Nonvoluntary Dependence." *Personality and Social Psychology Bulletin*, 1995, 21, 558–571.
- Schoorman, F. D., Mayer, R., and Davis, J. "Empowerment in Veterinary Clinics: The Role of Trust in Delegation." Paper presented to the 11th annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Diego, 1996.
- Shapiro, D., Sheppard, B. H., and Cheraskin, L. "Business on a Handshake." *Negotiation Journal*, 1992, 8, 365–377.
- Sheppard, B. H., and Sherman, D. M. "The Grammars of Trust: A Model and General Implications." *Academy of Management Review*, 1998, 23(3), 422–437.
- Simons, T., and McLean Parks, J. "The Sequential Impact of Behavioral Integrity on Trust, Commitment, Discretionary Service Behavior, Customer Satisfaction and Profitability." Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Toronto, Canada, 2000.
- Sitkin, S. B., Rousseau, D. M., Burt, R. S., and Camerer, C. (eds.). "Special Topic Forum on Trust in and Between Organizations." *Academy of Management Review*, 1998, 23 (entire issue 3).
- Thibaut, J., and Kelley, H. H. *The Social Psychology of Groups*. New York: Wiley, 1959. Thompson, M. M., Zanna, M. P., and Griffin, D. W. "Let's Not Be Indifferent About (Attitudinal) Ambivalence." In R. E. Petty and J. A. Krosnick (eds.), *Attitude Strength: Antecedents and Consequences*. Mahwah, N.J.: Erlbaum, 1995.
- Tomlinson, E. C., Dineen, B. R., and Lewicki, R. J. "The Road to Reconciliation: Antecedents of Victim Willingness to Reconcile Following a Broken Promise." *Journal of Management*, 2004, 30, 2, 165–187.
- Ullmann-Margalit, E. "Trust, Distrust and in Between." In Hardin, R. (ed.), *Distrust*. New York: Russell Sage Foundation, 2004.
- Weber, J. M., Malhotra, D., and Murnighan, J. K. "Normal Acts of Irrational Trust: Motivated Attributions and the Trust Development Process." In B. M. Staw and R. Kramer (eds.), *Research in Organizational Behavior*, 2006, 26, 75–101.
- Wicks, A. C., Berman, S. L., and Jones, T. M. "The Structure of Optimal Trust: Moral and Strategic Implications." *Academy of Management Review*, 1999, 24, 1, 99–116.
- Worchel, P. "Trust and Distrust." In W. G. Austin and S. Worchel (eds.), *The Social Psychology of Intergroup Relations*. Belmont, Calif.: Wadsworth, 1979.

Wrightsman, L. S. *Assumptions About Human Nature: A Social Psychological Approach*. Monterey, Calif.: Brooks Cole, 1994.

Zaheer, A., McEvily, W., and Perrone, V. "Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance." *Organizational Science*, 1998, 9(2), 141–159.

## الفصل الخامس

### القوة والصراع

بيتر تي. كولمان

في محاولة لتجنب عملية تسريح العمال بإحدى الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية، انفتحت الأغلبية العظمى من العاملين على خفض رواتبهم بنسبة 20 في المائة، على أن المسؤول التنفيذي الأول رفض عرضهم وفضل أن يفصل 20 في المائة من القوى العاملة، وقال بالنص "إن امتياز الإدارة بأن تقوم بمهامها الإدارية على النحو الذي تراه مناسباً هو في غاية الأهمية، ولن نقوم بمساومته بأيّة اعتبارات عاطفية بشرية" (هارفي - 1989، ص. 275).

في براري وايومنغ، تعاونت مجموعات من مربّي الماشية والبيئيين، ممّن كانوا في خصومة مريرة قديمة العهد، مع بعضها البعض بغرض مواجهة المشاكل التي ظهرت جرّاء زيادة أعداد الذئب في الحداثق الوطنية المجاورة.

اشتركت هذه الصراعات كلّها في عنصرٍ واحدٍ أساسي هو القوة. القوة على التحدي والقوة على المقاومة، والقوة من خلال التعاون معاً. في الواقع نجد أنّ جميع الصراعات تدور بشكل مباشر أو غير مباشر حول القوة. يُعدّ الصراع في كثيرٍ من الأحيان وسيلةً للبحث عن القوة أو وسيلة للحفاظ على توازن أو عدم توازن القوة في العلاقات. يمكن للصراع أيضاً أن يُثار كتعبير رمزي عن هويّة الشخص وعن حقه في تقرير مصيره. ويشاع استخدام القوة في الصراع كوسيلة لضغط لتحقيق أهداف الشخص. وتؤثر القوة في نوعية الصراعات التي يتعرض لها الناس من مختلف المستويات، بشكل أو بآخر، فضلاً عن مدى توافر الإستراتيجيات والتكتيك المستخدم.

يقوم من هو في وضع القوة أيضاً بتحديد ما هو مهم ونزيه وعادل في معظم السياقات، وبناءً عليه يشكل ويسيطر على كثير من طرق الحل. إنّ تغيرات القوة بالطبع، وخاصة حينما تكون كبيرة، يمكن أن تؤثر أيضاً على الصراع، وتؤثر على دوافع الناس وتطلعاتهم وتكتيكهم بشكل كبير. ونظراً لقوة انتشار الصراع فإننا، حين نتناول موضوع الصراع، نأخذ القوة في الحسبان.

يقدم هذا الفصل لمحة عامة عن بعض العناصر الأساسية للعلاقة بين القوة والصراع. تمّ تنظيم هذا الفصل في أربعة أقسام تبدأ بتعريف القوة، ومناقشة أبعاد القوة التي يجب أخذها بالاعتبار في حالة الصراع، والقرارات البناءة الخاصة به. في القسم الثاني، أقوم بشرح بعض من العوامل الشخصية والبيئية التي تؤثر على اتجاهات الناس السلوكية وتفاعلاتهم مع القوة في العلاقات الاجتماعية. وفي القسم الثالث،

أقوم بمناقشة أهمية هذه الأفكار لتسوية الصراعات عن طريق مناقشة بعض من المبادئ الأساسية لديناميات القوة والصراع، وتحديد توجهات أعضاء جماعات كل من القوة العليا والقوة الدنيا في الصراع. وأختتم هذا الفصل بمناقشة الآثار المترتبة على هذه الأفكار بالنسبة للتدريب على حل الصراعات.

## مناقشة القوة

كتب برتراند راسل: "إن المفهوم الجوهرى فى العلوم الاجتماعية هو القوة برؤية الطاقة نفسها كالمفهوم الجوهرى فى الفيزياء" (1938 - الفصل 1). مع أن بناء القوة مجرد وغامض، إلا أن نتائجه حقيقية. يتضح من الكتابات الواسعة حول القوة من كتب الفلسفة والتاريخ وعلم الاجتماع والعلوم السياسية وعلم النفس أن عدد المفاهيم المطروحة عن القوة يضاهاى عدد المؤلفين الذين كتبوا عن هذا الموضوع. يرجع هذا التوسع إلى حقيقة أن فهمنا الفردي للقوة ناتج من خلال تجاربنا الشخصية (مثل المستوى النسبي للقوة الذي نتمتع به فى حياتنا) وافتراضاتنا الأساسية حول الطبيعة البشرية وطبيعة العلاقات بين الناس. تتبع المفاهيم الكثيرة للقوة أيضا من تدرينا فى مختلف المجالات (علم النفس والشؤون الدولية ونشاط المجتمع وما إلى ذلك) حيث تشكل تفكيرنا من خلال النماذج والنظريات التي تميل إلى توجيهنا إلى جوانب ومستويات محددة للقوة. لكن كي نحلل ونفهم ونتجاوب مع القوة فى حالات الصراع على نحو فعال، سنحتاج إلى طريقة شاملة وعملية كي ندرسها.

أبدأ بتعريف القوة عموما بأنها القدرة على تحقيق الأمور أو تحقيق النتائج المرجوة إحقاقا بما يري باركر فولت ([1924] 1973). يتجنب هذا التعريف الخطأ الشائع بأن القوة هي فى الأساس تنافسية وقسرية، وهو الاعتقاد بأن أصحاب القوة يربحون فقط من خلال استخدام قوتهم "ضد" بدلا من "من أجل" الآخرين. الافتراض الخاطئ لهذا الاعتقاد هو بأن القوة هي مورد نادر وكيان ثابت أو محدود لا يمكن عمل شيء بخصوصها.

هناك أيضا مفاهيم خاطئة عن القوة ولكنها شائعة. يفترض الكثير من الناس مثلا أن القوة والسيطرة يتركزان فى بعض الأماكن المادية فى النظم (كما هو الحال فى مجلس الإدارة أو من وراء منضدة بالفصل الدراسي). كان هذا واضحا فى 1960 عندما استولت الأنشطة الطلابية على المكاتب الإدارية بمدارسهم كوسيلة لكسب القوة. وثمة مفهوم خاطئ آخر هو أن القوة تسري فى اتجاه واحد (عادة ما يكون من أعلى إلى أسفل) وأن الأفراد ذوي المستويات المختلفة من القوة لا يحدثون بشكل متبادل أي تأثير على بعضهم البعض. مثل هذه الأفكار الخاطئة لا تعد غير سليمة بشكل كامل، ولكنها غير سليمة إلى حد كبير ولهذا أصبحت مصدر استدلال يثير المشاكل.

## تمييز القوة

إن الكتابات التي وضعت حول القوة الاجتماعية، والتي تراكمت على مدى عدة عقود، قامت بتحديد عدد من عناصر التمييز الهامة التي يمكنها أن تساعدنا بشكل أفضل على تحديد الفكرة العامة للقوة على أنها "القدرة على تحقيق الأمور"، وبالتالي من الأفضل أن نفهم القوة. وهي تشمل:

**القوة كمحرك.** غالبا ما تنسب القوة إلى أشخاص كصفة مستقرة. ( "إن دونالد ترمب شخص قوي جدا." ) ومع ذلك، فإن القدرة على تحقيق الأمور لا تتحدد فى معظم الأحيان من خلال الأشخاص، ولكن من خلال التفاعل الدينامي بين مجموعة معينة من الأشخاص تتصرف

بطريقة معينة في موقف معين. وتبعاً لذلك، وصف دويتش (1973) القوة باعتبارها مفهوماً قائماً على العلاقة يعمل بين الأشخاص وبيئتهم. ومن هنا فإن القوة لا تتحدد من خلال صفات الشخص أو الأشخاص الضالعين في أي موقف معين، ولا من خلال خصائص الموقف فقط، ولكن من خلال التفاعل بين هاتين المجموعتين من العوامل.

**القوة البيئية والقوة القائمة على العلاقة والقوة الشخصية.** قدم دويتش (1973) تمييزاً بين المعاني الثلاثة المحددة للقوة: القوة البيئية، وهي الدرجة التي يمكن للفرد أن يؤثر بها تأثيراً إيجابياً على البيئة؛ القوة القائمة على العلاقة، وهي الدرجة التي يمكن للشخص أن يؤثر بها تأثيراً إيجابياً على شخص آخر؛ والقوة الشخصية، وهي الدرجة التي يمكن أن يصل إليها الشخص لتلبية رغباته. يمكن أن ترتبط هذه المعاني الثلاثة بشكل إيجابي (قوة العلاقات المرتفعة مثلاً تعادل القوة الشخصية المرتفعة)، لكن ليس هذا هو الحال بالضرورة. الرئيس التنفيذي الذي ذكرناه في بداية الفصل مثلاً، ربما كانت لديه قوة خاصة بالعلاقات أقوى مما كانت للعاملين لديه في هذا الموقف (من حيث سلطته المخولة على وظائفهم)، وبذلك تمكن من مقاومة محاولاتهم للتأثير على قرار التسريح، ولكن حينما قام بفصل نسبة 20% في المئة من العمال ربما قد ضحى بالقوة البيئية (كفاءة الشركة أو نصيبها من السوق) نظراً للآثار المترتبة على أفعاله وعلى الروح المعنوية لما تبقى من الموظفين ومدى التزامهم.

قد تؤدي هذه الخسارة في القوة البيئية إلى انخفاض قوة الرئيس التنفيذي الشخصية إذا أثرت سلباً على شعوره بتأثيره الذاتي واحترام الذات أو حتى دخله الشخصي. الهدف الهام هو أن هذه هي مجالات القوة الثلاثة المتميزة، وإن كانت متداخلة، وأن التغيير في مجال قوة واحد (العلاقة) قد يتسبب في اكتساب أو خسارة من نوع آخر (شخصية أو بيئية) وفقاً على الأشخاص والظروف.

**القوة الدفينة والحركية.** فرّق كل من ليويكي وليترر ومينتون وسوندرز (1994) بين الجوانب الثلاثة للقوة: أسس القوة واستخدام القوة وإستراتيجيات النفوذ. أسس القوة هي الموارد اللازمة للقوة أو الأدوات المتاحة للتأثير على بيئة الفرد أو الطرف الآخر أو الرغبات الذاتية. هذه هي القوة الدفينة. توجد في كثير من نماذج الكتابات لأسس القوة (مثل الثروة ورأس المال الاجتماعي والقوة البدنية والأسلحة والذكاء والمعرفة والشرعية والاحترام والمحبة والمهارات التنظيمية والحلفاء، وما إلى ذلك). يمكن أن تصبح هذه النماذج مفيدة لتمييز مختلف موارد القوة، ولكن ينبغي عدم الخلط بينها وبين سن (تسريع) القوة. تشمل القوة الحركية الاستخدام الفعال للإستراتيجيات وتكتيك التأثير، وهي ببساطة الطريقة التي يتم من خلالها توظيف الموارد لإنجاز أهداف محددة. حدد ليويكي وآخرون هذه الإستراتيجيات المختلفة، كالإقناع والتبادل والشرعية والود والحظي والتناء والتأكيد الذات والنداء الملهم والتشاور والضغط والتحالفات.

**القوة الأولية والثانوية.** نرى القوة تعمل على مستويين متميزين؛ أحدهما تحديد طبيعة التفاعلات بين اللاعبين في الميدان، والآخر تحديد طبيعة الميدان نفسه. تشير القوة الثانوية إلى ممارسة القوة في شكلها التقليدي، أي قدرة الفرد على تحقيق أهدافه في سياق العلاقات. يمكن أن يتم هذا على شكل إكراه وقد يتخذ شكلاً إيجابياً، ومع ذلك يقتضي حدوثها مجالاً سبق تحديده معيارياً. تشير القوة الأولية إلى القوة على تحديد المجال المعياري أو التأثير على العملية التاريخية والاجتماعية لبناء الواقع (كولمان وفورونوف -2003). هذه هي العملية التي يتم من خلالها بناء شعورنا بالواقع كما نعرفه وشعورنا بالحقيقة والإنصاف والعدالة. كما كتب دويتش (2004):

تساعد الأيديولوجية الرسمية والخرافات لأي مجتمع على تحديد وتبرير القيم التي تم توزيعها على المواقف المختلفة داخل المجتمع، وهي تدوّن للفرد ماذا يمكن أن يتوقع شخص في موقعه بشكل شرعي. الأمثلة كثيرة على كيف تستطيع الأيديولوجية والأساطير أن تحدّ أو تعزّز بشكل رسمي من رؤى الشخص فيما يحق له (ص. 25).

وهكذا تشير القوة الأولية إلى القوة على التأثير على تلك الأنشطة (القانون ووسائل الإعلام والسياسات وغير ذلك)، وهي التي تحدد النطاق. وتشمل تحديدا ما يعتبر "جيذا" في المجتمع: أشكال العنف المساند للمجتمع في مقابل العنف المعادي للمجتمع ("الكفاح من أجل الحرية" في مواجهة "الإرهاب" مثلا) والأخلاق والدين والعقيدة والسياسة والتعليم وما إلى ذلك.

ويمكن تحقيق ذلك من خلال التكتيكات الصارخة التي يستخدمها الحكام الشموليون (مثل هتلر وستالين)، أو بدهاء أكبر من خلال سياسة "التلفيق" عن طريق تحديد مواضيع تاريخ متحيزة في المدارس والكتب المدرسية، ومن خلال السيطرة غير المباشرة أو لوم وسائل الإعلام أو عن طريق وضع القوة القضائية والقوة التشريعية في يد المجموعة المسيطرة. من المهم أن نفهم أن مختلف مصادر القوة غير ملموسة ولكنها مشيدة اجتماعيا (انظر فرنش ورافن، 1959). إن "الشرعية" مثلا، ليست الهدف ولكنها تنشأ من خلال إدارة المعنى. حينما يتم تحديد المجال فقط، يمكن أن تصبح ممارسة القوة كما تتصور بالمعنى التقليدي. وهكذا فإن اثنين من أشكال القوة يكونان مترابطين. تقوم القوة الأولية بفتح احتمالات ممارسة القوة الثانوية والحد منها. يمكن أن نرى القوة الثانوية على أنها تعبير واستنساخ الوضع الراهن لعلاقات القوة الأولية. غير أن القوة الثانوية يمكن أن تساهم أيضا في تحويل القوة الأولية. تعد الثورات أو الانقلابات العدائية من الأمثلة الدرامية لاستخدام القوة الثانوية في محاولة تحويل القوة الأولية.

**القوة من أعلى إلى أسفل والقوة من الوسط للخارج والقوة من أسفل إلى أعلى.** يمكن أن تكون القوة في أي نظام اجتماعي نتيجة توظيف الموارد وإستراتيجيات التأثير من إحدى القنوات المتميزة الثلاث داخل نظم: من أعلى إلى أسفل والوسط للخارج ومن أسفل إلى أعلى (كولمان، يصدر قريبا). عادة ما يتم استخدام قنوات من أعلى إلى أسفل من قبل القادة أو الصفوة الرسميين أو صانعي القرار (على الرغم من أن الأطراف الأخرى غالبا ما تستخدم هذه القناة)، وعلى الرغم من إمكانية اتخاذها أشكالا عديدة، غالبا ما تنطوي على إستراتيجيات تتمتع بتأثير سريع وكبير على الأنظمة. تبقى قنوات الوسط للخارج مع القادة والمديرين والمنظمات ذات النظم الاجتماعية (مثل المنظمات ذات البعد المجتمعي والمنظمات غير الحكومية) التي يمكن أن تؤثر على النظم من خلال رأس المال الاجتماعي والشبكات الاجتماعية. إن التأثير المستخدم في هذا المستوى يمكن أن يكون له تأثير قوي على النظم، ولكن عادة ما يستغرق وقتا ليظهر. القوة من أسفل إلى أعلى هي نتيجة التغييرات على الصعيد المحلي (مثل التغييرات في التصرفات الفردية أو السلوك) التي يمكن أن يكون لها تأثير ناشئ كبير على النظم، على أن هذا النوع غالبا ما يستغرق أطول وقت في الظهور.

**قوة فعالة ونتائج مستدامة.** إن وجود الموارد والمعرفة باستراتيجيات النفوذ لا يؤديان بالضرورة إلى تواجد القوة، فيمكن استخدامها في تحقيق النتائج المرجوة بشكل أو بآخر. حدّد دويتش (1973) شروط "القوة الفعالة" بأنها التحكم بالموارد لإيجاد القوة والحافز في التأثير على الآخرين، ومهارة تحويل الموارد إلى قوة، والحكم الجيد في استخدام القوة بحيث تكون مناسبة من حيث النوع والحجم للموقف. ومع ذلك، يمكن للنتائج أن تكون قصيرة أو طويلة الأمد. يتطلب تحقيق النتائج المستدامة شيئين؛ وهما الفكر الإستراتيجي طويل الأمد، وقدرة مستخدمي القوة على قراءة تغييرات المواقف والتعرف على الرد التقييمي السلبي والرد عليه بشكل معدّل عند الضرورة (كولمان، يصدر قريبا).

**القوة المدركة** قال ساوأل ألبينسكي (1971) "إن القوة هي ليست فقط ما تملكه، ولكن ما يعتقد العدو أنك تملكه". وعليه حتى تصبح القوة فعالة، فليس ضروريا أن تكون النتيجة الفعلية هي لموارد حقيقية مملوكة وإستراتيجيات يستعان بها في بعض الظروف، بل مجرد تصور



لما هو مملوك. إن العديد من الحالات تكون في الواقع أقل قوة حينما تخرج عن مسارها لتخلق صورة للقوة كعنصر حاسم للتأثير الفعال (انظر ترو، 1983).

**القوة العامة مقابل القوة ذات الصلة.** إن التقديرات الأولية لقوة الآخر أحيانا تكون خاطئة لأنها تقوم على أساس مجموع القوة ذات الصلة (إجمالي قوة الآخر مقارنة بقوتي) وليس على أساس موارد القوة ذات الصلة بالآخر، وليس على أساس فعالية الآخر في تطبيق الإستراتيجيات ذات الصلة بالتفاعل القائم (سلاكيوس- 2001). عادة ما يؤدي هذا إلى الشعور المفرط بالثقة بالنسبة لجهة القائمين على القوة العامة وإلى شعور بالعجز لهؤلاء ذوي القوة الدنيا.

خلاصة القول، إن القوة ديناميّة ومعقدة. يمكن تصورها على أنها القوة (أو تصوّر القوة) لحشد الموارد ذات الصلة في موقف معين من أجل تحقيق الأهداف الشخصية أو الأهداف المتصلة أو الأهداف البيئية على نحوٍ فعال، وغالبا ما يتمّ هذا عن طريق استخدام إستراتيجيات مختلفة وقنوات تأثير لكل من المرحلتين الأولى والثانوية. سأنقل الآن إلى مناقشة بعضٍ من العوامل المركزية التي تؤثر على ديناميّات القوة في العلاقات الاجتماعية.

## مكوّنات القوة

قدم الأدب الموسع الخاص بالقوة الاجتماعية مجموعة واسعة من الأطر المفاهيمية لدراسة وتحليل القوة. (انظر فوكولت، 1980 وكليج، 1989؛ وبيفر، 1981؛ وبلالوك، 1989 للأمتثلة). هنا قمت باستخدام مخطط بسيط إلى حدّ ما لتنظيم عرض بعض العوامل الكثيرة التي أظهرت البحوث تأثيرها على توجهات الأشخاص وأفعالهم في مجال القوة. يشير هذا المخطط، وهو مستعار من نظرية اجتماعية معرفية (باندورا، 1999)، إلى أن السلوك الإنساني وبخاصة الوساطة البشرية، يمكن أن نفهمها باعتبارها نتيجة للتفاعلات الديناميّة بين ثلاثة مصادر للتأثير: العوامل الشخصية والأنماط السلوكية والأحداث البيئية.

تمّ تفسير السلوك الإنساني غالبا من جانب واحد من حيث العلاقات النسبية التي يوصف فيها السلوك بأنه إمّا مشكل بسبب التأثيرات البيئية أو أنها تتحكم به أو أنه مدفوع من التصرفات الداخلية. توضح النظرية المعرفية الاجتماعية العمل النفسي من حيث أداء ثلاثي السببية المتبادل. في هذا النموذج للسببية المتبادلة تعمل كل العوامل الشخصية الداخلية في شكل الأحداث المعرفية والعاطفية والبيولوجية والأنماط السلوكية والأحداث البيئية كمحددات تفاعلية تؤثر في بعضها البعض بشكل مزدوج الاتجاه" باندورا- 1999 ص. 23).

يتماشى هذا النموذج الثلاثي مع النظرة الحيوية للقوة والصراع، على أنه يسمح في الوقت ذاته بتنظيم العوامل في الفئات الثلاثة المنفصلة والمتراصة. فيما يلي سألخص بعض العوالم الرئيسية الشخصية والبيئية التي يمكن أن تتفاعل لتحديد أنماط الأشخاص السلوكية بشأن القوة في العلاقات الاجتماعية.

## العوامل الشخصية

**توجّهات القوة.** في عمله الإبداعي حول القوة والدوافع قدم ماكلياند (1975) أطراً إنمائية لتصنيف تجارب الأشخاص وطرق تعبيرهم عن القوة. ناقش ماكلياند بأن الناس في كل مكان يسعون للقوة من خلال الدعم والاستقلال الذاتي والتأكيد والتأزر.

• *الدعم*. هو الحصول على المساعدة والدعم من الآخرين، وغالبا ما تكون علاقة تبعية. تستخدم هذه العلاقات لتلبية احتياجات الأشخاص ذوي القوة الأقل، وتتخذ هذه العلاقة أشكالا عديدة؛ منها العلاقة الحميدة والداعمة (كما هو الحال في الكثير من العلاقات بين المعلم والمتلقي)، وصولا إلى القمعية والمسيئة (كما هو الحال في دكتاتورية الآباء). ثبت أن الآثار السلبية الجسدية والنفسية الناتجة عن التبعية والعجز من جانب الكبار لفترة طويلة تكون سيئة (ساشكين، 1984) ويمكن أن تدفع الشخص ليصبح أكثر تشدداً وحسماً، ومسيطرًا على آخرين ذوي قوة أقل، وأن يصير في نهاية المطاف لاعقلانيا وعنيفا بشكل أكبر (كانتر، 1977).

• *الحكم الذاتي*. تأسيس الحكم الذاتي والاستقلال عن الآخرين. أشار العلماء إلى هذا النهج بأنه "القوة على" أو "القوة من" بمعنى أن يمتلك الشخص قوة كافية لتحقيق أهدافه دون أن يكون مقيدا بلا مبرر من قبل شخص أو شيء آخر. إذا شعر الأفراد بأنهم مخلولون في مواقف معينة، فإن هذا يحدّ من احتياجاتهم إلى الاعتماد على الآخرين ويبيح لهم فرصة التصرف بشكل مستقل، وبالتالي يعزز شعورهم باحترام الذات وتأثير الذات والثقة.

• *التأكيد*. العمل على الآخرين بشكل مؤكد ومؤثر ومهيمن. أطلق على هذا النهج من القوة "القوة على"، وهو ما يتسق مع التعريف الشائع للقوة بأنها "القوة على جعل شخص آخر يقوم بفعل شيء ما كان سيفعله بشكل آخر" (دال، 1968 ص. 158). هذا التوجه إلى القوة شائع، وبدا واضحا في المثال السابق حول الرئيس التنفيذي وردّه على مبادرة العمال.

• *التأزر*. وهو أن تصبح جزءا من منظمة أو من جماعة. أشارت ماري باركر فولت أنه رغم أن القوة عادة ما توصف على أنها التفوق على الآخرين، فسيكون من الممكن أيضا وضع تصور على أنها "القوة مع" الغير. تصوّرت أن هذا النوع أنشئ بشكل مشترك، قسري وغير قسري (فولت [1924] 1973). وصفت باندورا (عام 1999) هذا النهج كواحد من واسطة جماعية. وهو شكل من أشكال القوة موضح في المقالة القصيرة عن الشراكة بين مربي الماشية وحماة البيئة.

يقترح ماكلياند أن الناس كلما نضجوا، فهم يتقدمون بشكل متتابع من خلال كل مرحلة من مراحل التطور وتوجهات القوة، ويكون الحل الأمثل هو الاتجاه نحو مرحلة التأزر. يتناسب هذا مع التقدم التنموي للبشر من التمحوّر الذاتي إلى مزيد من التمحوّر حول المجتمع (بياجيه، 1937). كما شدد ماكلياند أيضا على أن كل توجه من توجهات القوة الأربعة قد يكون مفيدا في موقف ما، إلا أن المشاكل عادة ما تبرز للناس عندما يثبتون على توجه واحد (مثل التأكيد) أو عندما يكون توجه الفرد الثابت لا يتماشى مع حقائق محددة أو مع متطلبات الموقف. من هذا المنظور، فإن مرونة الفرد واستجابته للتغيرات في بيئته تعد لا غنى عنها بالنسبة لقدرته على الاستجابة بفعالية للحالات التي تنطوي على القوة.

حين العودة إلى الرئيس التنفيذي في المثال السابق، نجد أن تصرفه قد يكون من منطلق توجه التأكيد الثابت للقوة (القوة على) وبالتالي فسر عرض الموظفين كنتكتيك تنافسي ( "يحاولون إذلالا أو إعلاء أنفسهم")، وبالتالي كان مدفوعا للفوز مهما كان الثمن ورأى أن هذا مشروع أخلاقي بسبب اعتقاده بأن على العاملين من ذوي القوة الأقل أن يقدموا تضحيات من أجل تحقيق الصالح العام للمنظمة. في نهاية المطاف، فإن قوة توجه الفرد تؤثر على سلوك الفرد عن طريق تقييم جدوى عمل ما (هل لديّ القوة على التصرف بهذه الطريقة، وما النتائج المترتبة على ذلك؟) إلا إذا كان التوجه مفرطا بشكل ثابت مزمن.

**التسلط.** تم اكتشاف مجال للبحث الكلاسيكي بغرض التأثير على توجهات الناس للقوة، وهو التسلط (أدورنو وفرنكل-برونسويك وليفنسون وسانفورد، 1950)، وينطوي على حاجة مبالغ فيها للانصياع والتماهي مع سلطة قوية. ويعتقد بأن هذا النموذج السلوكي، ومنشؤه النظرية النفسية الدينامية، ينبع من تربية مبكرة من قبل الأهالي الذين يستخدمون طرقاً قاسية وجامدة عند تأديب أطفالهم ويطلبون الطاعة العمياء، وهم أكثر وعياً للفوارق في المكانة ويظهرون الازدراء أو الاستغلالية تجاه من هم أدنى مستوى منهم. يدمج الطفل قيم الآباء ويميل بالتالي إلى ممارسة قوة علاقات مهيمنة وعقابية. يميل الأفراد ذوو التسلط المرتفع إلى تفضيل الطاعة المطلقة للقوة ويقاومون الحرية الشخصية. على الأرجح، توجه هذه الميول الفرد إما نحو توجه استبدادي للقوة أو أن يكون منقاداً في توجهه إلى القوة، وفقاً للحالة النسبية للطرف الآخر.

**الحاجة إلى القوة.** وصفت الحاجة إلى القوة ( "القوة" ماكيلاند، 1975؛ وماكيلاند وبورنهام، 1976)، وصفت بأنها فوارق فردية يشعر من خلالها من يستمتعون بقوة على رضا عارم عند التأثير على الناس وإثارة مشاعر قوية داخلهم. يميل الأفراد في مراكز القوة الأعلى إلى البحث عن مواقع للمسؤولية وإظهار نمط أكثر هيمنة في الصراعات (باهون، 2003). وعلى الرغم من ذلك، يعتقد أن هذا التوجه يتفاعل مع فوارق شخصية أخرى معروفة بأنها تثبيط نشاط (انظر أيضاً الفصل الثاني عشر). هذا هو مستوى الفرد من ضبط النفس والتوجه العام للآخرين. تجتمع هاتان السماتان لتقدما نوعين منفصلين من توجه القوة: "التوجه الشخصي للقوة" و"التوجه الاجتماعي للقوة". يمارس الأفراد في مراكز القوة الأعلى وقليلو تثبيط النشاط توجهها شخصياً للقوة بشكل أكبر، يتمثل في الميل للسيطرة على الآخرين في محاولة لإرضاء رغبات المتعة للمرء. يميل الأفراد في مراكز القوة الأعلى وفي الوقت نفسه ذوو مستوى عال من تثبيط النشاط لممارسة توجه اجتماعي باستخدام القوة لما فيه خير السبب، وهي المنظمة أو المؤسسة. افترض ماكيلاند (1975) أن توجهات القوة الفردية تتكون من خلال مراحل مختلفة مع التوجه الشخصي الناشئ في مرحلة مبكرة من التنمية وفي مرحلة التوجه الاجتماعي اللاحقة. يتفق هذا مع عمل كوهلبرج حول التطوير المعنوي (1963 و 1969) والتي وجدت أن الأفراد المتواجدين في المراحل الأخيرة من التنمية الأخلاقية يضعون قيمة أعلى للعدالة والكرامة والمساواة. يعد الفصل الشخصي - الاجتماعي تمييزاً مفيداً لجانب القوة المدمر والبناء ويتناقض مع مفهوم إرادة الرب بأن كل قوة هي بالضرورة فاسدة.

**الأطر الأيديولوجية.** عرف باريل ومورجان (1979) الاختلافات في أطر الناس الأيديولوجية للمراجع كتحديد لنهجهم للقوة. تعد هذه الأطر كنظم عقائدية شاملة عن طبيعة العلاقات بين الأفراد والمجتمع. وقد صنفتها ثلاثة أنواع من الأطر الأيديولوجية: الوجودية والراديكالية والتعددية. من وجهة نظر الوجودية، نرى المجتمع كوحدة متكاملة تتوحد فيه مصالح الفرد والمجتمع ويمكن تجاهل القوة إلى حد كبير ويفترض أن تستخدم بإحسان من قبل من هم في القوة لتعزيز الأهداف المشتركة لجميع الأطراف. يعد هذا منظوراً شائعاً في الأسر والثقافات الجمعية وبعض منظمات الأعمال الخيرية. وفي المقابل، فإن الإطار الراديكالي يتصور المجتمع على أنه يتألف من مصالح طبقات متعارضة تتميز بانشقاقات عميقة الجذور على المستوى الاجتماعي والسياسي ومتماكين معا إلى حد كبير عن طريق الإكراه (مورجان، 1986 - ص. 186). هذا المنظور، الذي تجسد بالعقيدة الماركسية، يركز على عدم المساواة في توزيع القوة في المجتمع والدور المميز الذي يلعبه هذا الأمر في كل جانب من جوانب حياتنا تقريباً. أخيراً، يرى إطار التعددية في المجتمع على أنه مساحة تساوم فيها المجموعات وتتنافس للحصول على حصة في ميزان القوة. . . للوصول إلى نظام متفاوض عليه، من شأنه أن يخلق

وحدة من أصل التنوع " (مورجان، 1986 - ص. 185)، تبدو القوة موزعة بالتساوي بين الجماعات بشكل أو بآخر كوسيط رئيسي يتم من خلالها تسوية الصراعات. هذه النظرة التعددية للقوة سائدة في كثير من أشكال الديمقراطيات الليبرالية. كل إطار عقائدي يولد مجموعة من التوقعات بشأن ما يمكن للمرء أن يتوقعه وما الذي ينبغي أن يحضره وبالتالي كيف يستجيب الفرد لحالات الصراع على القوة. قام ستيفنس (1994) مثلاً بوصف كيف أن هذه الاختلافات في الأطر الأيديولوجية تقود ممارسي الصراع المختلفين إلى استخدام عملية تسوية الصراع للوصول إلى أهداف شديدة التباين في عملهم (يفضل الموحدون الحفاظ على الوضع القائم في علاقات القوة، بينما يفضل المتشددون تغيير النظم الأساسية وإعادة توزيع القوة، ويفضل التعدديون مزيجاً من الاثنين وفقاً للموقف). ينعكس هذا في الاختلافات الكبيرة في الإجراءات مثل الممارسات البديلة لتسوية المنازعات لتحقيق الوحدة التنظيمية في مقابل تعليم السلام وأن تقوم الفعالية بتحقيق تغيير في المجتمع).

**نظريات القوة الضمنية.** سلطت أبحاث نظريات القوة الضمنية (كولمان، 2004) الضوء على المشكلة المركزية داخل ديناميّة القوة والصراع، وهي: عدم رغبة الأقوياء لتقاسم قوتهم (الثروة والمعلومات والوصول إلى الأشياء وما إلى ذلك) مع المحتاجين. تمثل النظريات الضمنية هياكل معرفية ونظريات ساذجة غير مفصلة حول العالم وهي تؤثر على طريقة تفسير الناس للأحداث. حدد البحث نظريتين للقوة يمكن أن يعتنقهما الناس: نظرية محدودة القوة تصور القوة موردا نادراً يثير توجهاً تنافسياً لتقاسم القوة، ونظرية للقوة قابلة للتوسيع ترى القوة مورداً قابلاً للتوسع وتعزز توجهاً أكثر تعاوناً لتقاسم القوة. أظهرت وجهتا النظر المتنافستين تأثير القوة، تأثير على قرارات الناس وتصرفاتهم بشأن مشاركة الموارد أو حجبها إضافة إلى قراراتهم إثر أي درجة يمكن أن يشركوا الآخرين في عمليات صنع القرار (كولمان، 2004).

أظهرت الأبحاث المتعاقبة حول نظريات القوة الضمنية أن البيئة الاجتماعية يمكن أن تلعب دوراً حاسماً في التأثير على استخدامها من خلال تقديم نظريات مختلفة غالباً ما تكون بشكل أو بآخر معوقة ذهنياً. في دراسة أجريت في الصين مثلاً، وجد مشاركون يتصورون المديرين في محاكاة للمنظمة لتقاسم القوة (المعلومات والمساعدة) مع مرؤوسين كانوا يعتقدون أن منظماتهم لديها تاريخ في الاقتراب من القوة التنظيمية كمورد موسع أكثر من تصورهم لها كروية تقليدية وروية القوة كمورد نادر (جوزفولد، وكولمان، وصن، 2003). يؤكد هذا البحث الدور الحاسم الذي يلعبه السياق في تحريك وتشجيع الاختلافات في النظريات الضمنية. وهكذا الهياكل الاجتماعية والتنظيمية والأعراف والمناخ المحيط بالتمكين، فضلاً عن مزيد من التأثيرات غير الرسمية مثل الأساطير والخرافات حول السبل المفضلة للتفاعل، قد تكون تكوينية وتقطع شوطاً طويلاً في توفير معنى سياقي من خلالها لتفسير قيمة اقتسام القوة.

**توجه الهيمنة الاجتماعية.** يأتي هذا النموذج الأكثر حداثة ذو العلاقة بالقوة والصراع من نظرية الهيمنة الاجتماعية (سيدانيوس وبراتو، 1999) التي تحتج بأن المجتمعات في جميع أنحاء العالم تنظم، وفقاً لتسلسل هرمي قائم على الجماعات، مع فئات اجتماعية مهيمنة تملك حصة غير متناسبة من القيمة الاجتماعية الإيجابية (الثروة والصحة والمركز وغيرها). يتم الحفاظ على هذه التنظيمات الهرمية من خلال عدة عوامل رئيسية تشمل توجه الهيمنة الاجتماعية لأعضاء المجموعات. ويعرف توجه الهيمنة الاجتماعية على أنه توجه عام للغاية يعبر عن عدم المساواة وروية للوجود البشري محصلتها صفر، مع منافسة بلا هوادة بين المجموعات، والرغبة في علاقات عامة هرمية بين المجموعات، والرغبة في السيطرة على المجموعات خارج الجماعات. حددت الأبحاث التي أجريت على توجه الهيمنة الاجتماعية اختلافات متماشية بين الجنسين في مستويات المرأة ومستويات الرجل في توجه الهيمنة الاجتماعية (سيدانيوس، وبراتو،

وبويو، 1994) عندما يكون للرجال توجه هيمنة اجتماعي أعلى من النساء. يمكننا أن نتوقع أن يساهم هذا النوع من التوجه العام لعلاقات المجموعة في التوجه التنافسي المزمّن (التأكيد) في اختلافات القوة. كل الفروق الفردية الأخرى - على توسع مداها، مثل التوجه بين الأشخاص (ارتفاع أو انخفاض الحساسية للآخرين) الميكافيلية والثقة المتبادلة ونوع الجنس، كلها ذات صلة عند مناقشة توجه الناس إلى القوة، ولكن المساحة لا تسمح لنا بسرد مزيد من التفاصيل. (انظر لويكي، وليتر، ومينتون، وساوندس، 1994، لمناقشة هذه المتغيرات). يمكن أن يعمل كل عامل من العوامل الشخصية المميزة بشكل منسق هنا من أجل أن يساهم في التوجيه المزمّن والتثبيت لأي من توجهات القوة (مثل العجز). تؤثر هذه التوجهات على طريقة نظر الناس إلى الصراع وإقامة علاقات القوة، وفي النهاية على القرارات والاستجابات التي يقدمونها في حالات الصراع لاختلافات القوة. ومع ذلك، فيما عدا الحالات القصوى، يجب أن نفهم تأثيرات عوامل الفوارق الفردية بالنسبة لتفاعلها مع بيئة الفرد.

### العوامل البيئية

مرّة أخرى، إن العوامل البيئية، التي تؤثر على الخلافات الشخصية والأنماط السلوكية بشأن أنماط القوة، لا تحصى. (انظر دوينش 2004، وبلالوك عام 1989، للملخصات). وفيما يلي بعض العوامل الرئيسية.

**الهيكل العميق.** يقترح عدد قليل من العلماء أن الهيكل العميق لمعظم الصراعات يفرض من خلال علاقات قوة سابقة الوجود (تشومسكي - 2002). هذا الهيكل، الذي أنشئ من خلال علاقات سابقة بين الطرفين مع تباين طريقة حصولهما على الموارد وتباين أعرفهما والأدوار الحالية، قد تم بناؤه على مر التاريخ. يتكون هذا التاريخ من القرارات والإجراءات والانتصارات والهزائم سواء كانت عادلة أو ظالمة، والتي اختبرها من سبقونا: أفراد من أسرتنا وجنسنا ومجتمعاتنا وأعرافنا وأمتنا وهكذا. لقد حددت هذه الخبرات المتراكمة العديد من وسائل قواعد لعبة القوة. يؤكد هذا المنظور على التأثيرات التي تمارس على القوة من جانب عوامل مثل الفئة والعلاقات العرقية وتضارب المصالح بين المجموعات والمنافسة الاجتماعية وعدم المساواة بين الفئات الاجتماعية على أبعاد عالية القيمة وهياكل الفرص والنظم التعليمية التي تعمل على استمراريتهم والاستقرار النسبي للحالة وخلافات القوة الشرعية المدركة لكل هذه العوامل. فهم السياق التاريخي يشجعنا على النظر فيما وراء المظاهر السطحية الحالية من الطاقة الثانوية، وفي عمليات الطاقة الأولية. من هذا المنظور، ينظر إلى الشعوب على أنهم وكلاء أو ناقلون لعلاقات القوة المتضمنة بالهيكل الأوسع للتاريخ والمجتمع. يمكن أن يتعلموا فهم القواعد، على أنهم نادرا ما يتمكنون من تغييرها بشكل كبير.

**الثقافة.** الثقافة التي نعكف عليها تشكل تأثيرا هاما آخر على تجربتنا للقوة. عرف هوفستد (1980) مسافة القوة باعتبارها بُعد العلاقات الاجتماعية التي تحدها الثقافات وتتفاوت بين ثقافة وأخرى. لقد عرفها على أنها المدى الذي يقبل به الأشخاص الأقل قوة في المجتمع مستوى عدم المساواة في القوة وينظرون إليه على أنه طبيعي. وشرح هوفستد القول بأن عدم المساواة موجودة في كل ثقافة، ولكن درجة تقبل المجتمع لها تختلف من ثقافة إلى أخرى. ولذلك في بعض الثقافات ذات فوارق القوة الشاسعة (كما هو الحال في أجزاء من الهند) نجد أن مفهوم تمكين الموظفين من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وتقويض القوة يعتبر غير مناسب ويقابل بالعصيان من جانب العاملين أنفسهم. هذا الاختلاف الثقافي حول القوة لا ينحصر فقط في مصدر سوء التفاهم بين الثقافات والصراع، ولكنه يؤثر أيضا تأثيرا كبيرا على طريقة قيام الأفراد من مختلف الثقافات بالاستجابة للصراعات مع الآخرين في مستويات القوة المرتفعة والمنخفضة.

إضفاء الشرعية على الخرافات. يُقبل المدى الذي تفرق به القوة بين الناس والمجموعات في أي مجتمع يتضمن مجموعة متناقضة من "إضفاء الشرعية على الخرافات" حول التسلسل الهرمي وتفرق المجموعات الظاهرة في كل مجتمع (سيدانيوس ويراو، 1999). تميل هذه الأساطير أو نظم المعتقدات إلى دعم وتعزيز العلاقات الهرمية والمجموعة المهيمنة المتفوقة (تشمل الأمثلة التحيز ضد المرأة، والعنصرية، والطبقية، والجدارة، والمحافظة) أو تميل إلى تحدي وتخفيف هذه السياقات الاجتماعية (على سبيل المثال: الحركة النسائية، والتعددية الثقافية، والتعددية، والمساواة، والليبرالية). توجد هذه الخرافات المتفاوتة في حالة من التوتر المعارض في كثير من النظم الاجتماعية (على سبيل المثال، المحافظة في مقابل الليبرالية) التي يمكن أن توفر ضوابط وموازن هامة ضد تطرف أي من الجانبين. في بعض الأماكن، تصبح هذه الأساطير مكتسبة في هياكل "عدالة القرارات" و"حل الصراع" وبالتالي إضفاء الطابع المؤسسي على المجموعة المهيمنة والتحيز والصراع (رابوبورت، 1974).

**الأدوار.** إن الأدوار التي يلعبها الناس تمثل جانبا قويا آخر من جوانب الهيكل لكثير من المؤسسات الاجتماعية. ترى نظرية الدور علاقات القوة كما لو كانت سيناريو مسرحية. ترى النظرية أن الأدوار التي نلعبها في المجتمع أو في المؤسسات التابعة لنا (كمدير - كعامل) غالبا ما تملي علينا القواعد الاجتماعية أو الأعراف الخاصة بسلوكنا.

تشيد هذه الأدوار توقعات مشتركة بين أعضاء النظام. هذه التوقعات ظهرت غالبا قبل الأشخاص الذين يعتقونها بفترة طويلة. تدفع هذه النظرية بأننا نتحرك وفقا لهذه السيناريوهات المدركة في مؤسساتنا ومنظماتنا بشكل كبير، وأن هذه الأدوار وهذه الأعراف والسيناريوهات المشتركة هي التي تملي علينا تجاربنا وتوقعاتنا واستجاباتنا للقوة. لذلك تدفع نظرية الدور أن الرئيس التنفيذي للشركة، الذي أشرنا إليه في مثالنا الأولي، كان يتصرف بشكل أو بآخر تماشيا مع ما يمكن توقعه من شخص في منصبه. علاوة على ذلك، إذا وجد أيا من موظفيه في الموقف نفسه، فإنه كان سيتخذ حتما القرار نفسه، حيث أنه وفقا للهيكل التنظيمي لهذه المنظمة ومكانتها بالمجتمع فإن علاقات القوة بين الجماعات محددة سلفا إلى حد كبير، وبالتالي ملزمة ومستدامة.

إن التجربة الكلاسيكية التي أجريت في جامعة ستانفورد حول تأثير الأدوار غير المتفردة على السلوك في المؤسسات تعد واحدة من أكثر الأمثلة الصارخة (هاني، ويانكس، وزيمباردو، 1973). تم توظيف مواضيع الطلاب لهذه الدراسة وتم تخصيص أدوار عشوائية لهم ليلعبوا دور الحارس أو السجين لمدة أسبوعين في بيئة تحاكي بيئة السجن. منذ البداية قام "الحراس" بالإساءة إلى "السجناء" حيث أظهروا سلوكاً وحشياً وسادياً ومهيماً ولا إنسانياً يتزايد مع مرور الزمن. الملاحظات التي ظهرت أثناء الدراسة كانت مزعجة جدا حتى أنه تقرر بعد ستة أيام فقط إلغاء الدراسة.

**التسلسل الهرمي.** وهو مكون آخر من الهيكل. جادل برنارد (1946) بأن فروق الموقف والسلطة هي أمور في غاية الضرورة للأداء الفعال وبقاء أي مجموعة ذات حجم معين. نتيجة لذلك تشكل معظم المجموعات هيكلاً هرمياً رسمياً أو غير رسمي حتى تعمل بكفاءة. تؤدي المزايا الكبيرة التي تأتي مع المناصب العليا في أحيان كثيرة إلى التنافس على هذه المناصب النادرة ومحاولة من هم في موقع القوة الحفاظ على مكانتهم ومناصبهم. يتفق هذا مع نتائج نظرية الهيمنة الاجتماعية التي سبق مناقشتها (سيدانيوس، ويراو، 1999).

ومع ذلك، ليس بالضرورة أن يؤدي الهيكل الهرمي إلى علاقات قوة تنافسية أو تدميرية داخل المجموعة. وجد تجوزفولد (1997) في سلسلة من الدراسات حول القوة وترابط الهدف، أن الاختلاف في ترابط الهدف (المهمة والمكافأة والأهداف المرجوة) قد أثر على احتمالية الاستخدام البناء للقوة بين الأشخاص ذوي القوة العليا وهؤلاء ذوي القوة الدنيا. عند مقارنة الأهداف التعاونية مع الأهداف التنافسية والأهداف المستقلة، وجد أنها تحمل "توقعات أعلى للمساعدة والمزيد من المساعدة ودعم أكبر وأكثر إقناعاً وأقل إكراهاً وسلوكاً أكثر ثقة

وأكثر ودا" بين الرؤساء والمرؤوسين (تجوزفولد، 1997، ص. 297). أظهرت البحوث المستفيضة حول الأهداف المترابطة (انظر الفصلين الأول والثالث في هذا الكتاب) الآثار العكسية لهياكل الأهداف على سلوك الأشخاص في العلاقات الاجتماعية وهذا بشكل دائم. من بين عدة أمور، فإن معززات المنافسة "وهي ما تحاول تعزيز الفوارق في القوة بين الفرد والآخرين" على نقيض التعاون الذي يعزز "التوجه نحو تعزيز القوة المتبادلة وليس الفوارق في القوة" (دويتش، 1973). في المواقف التعاونية يريد الناس من الآخرين العمل بكفاءة وأن يستخدموا مواردهم المشتركة من أجل تعزيز الأهداف المشتركة.

**هياكل الفرص غير المنصفة.** نرى على المستوى الهيكلي أيضا إنشاء هياكل الفرص التي غالبا ما تمنح فرصة الوصول إلى المناصب القيادية والوظائف والسكن اللائق والتعليم والرعاية الصحية والتغذية وما شابه ذلك بشكل غير منصف أو بشكل حصري. أشار جالتونج (1969) لآثار هذا "العنف الهيكلي" لما له من آثار غادرة وضارة على المجتمعات المهشمة. تساهم هذه التفاوتات في نظام تؤدي به الظروف المادية الصعبة والصراعات السياسية إلى خلل اجتماعي مما يصعب عملية تلبية الاحتياجات الجسدية والنفسية الأساسية لبعض الناس. هذا يؤدي إلى نقشي الشعور بالعجز لكثير من أعضاء الجماعات ذوي القوة الأقل. تعزل الظروف المتميزة الأقوياء بل على العكس وتسهم في عدم اهتمامهم وعدم تجاوبهم لهؤلاء أصحاب القوة الأقل حتى تقع أزمة، مثل القيام باحتجاج منظم أو عنيف يطلب انتباههم (دويتش، 1985). عادة ما تكون استجابة الأقوياء لمثل هذه الاحتجاجات بعنف "سليم اجتماعيا" لإخماد الاضطرابات وإبقاء الحال على ما هو عليه.

تتفاعل العوامل البيئية ذات البنية العميقة والثقافة والخرافات والأدوار والتسلسل الهرمي وهياكل الفرص غير المنصفة مرة أخرى مع عوامل مستوى الفرد المختلفة حتى تشجع وتقيد الاستجابات في الوقت نفسه بالنسبة لعدم المساواة في القوة والصراع. قمت، في الجزء التالي، بطرح بعض المبادئ الناتجة المستمدة من هذه النظرية ومن غيرها ومن الأبحاث التي أجريت عن ديناميات القوة والصراع.

### مبادئ ديناميات القوة والصراع

تقوم المجموعة التالية من المبادئ على أساس افتراض أن اختلافات القوة تؤثر على عمليات الصراع والذي يمكن بدوره أن يؤثر على اختلافات القوة. إضافة إلى ذلك، فإن مختلف العوامل الشخصية والبيئية والسلوكية القائمة هي في حد ذاتها تؤثر وتتأثر في تحديد الطبيعة الدقيقة لديناميات القوة والصراع في أي وضع.

يمكن للتغيرات الكبيرة في الوضع الراهن لميزان القوى بين الطرفين أن تؤثر على تجارب الحرمان النسبي وتزيد من تطلعات الصراع. نظرية الحرمان النسبي تعد نموذجاً مركزياً لأصول الصراع وهي تحدد الشروط التي تنتج الصراع من خلال حرمان الحاجة (ميرتون، وكيت، 1950). يقال أن الحرمان النسبي يعالج عندما ترقى إنجازات الحاجة إلى مستوى معقول، وتحدد من خلال ما حققه الفرد في الماضي، ومن خلال ما يحققه آخرون على مستوى المقارنة نفسه، ومن خلال ما يخوله القانون والتقاليد للفرد أو من خلال ما يتوقع الفرد أن يحققه.

أظهرت الأبحاث أن الناس يقارنون أنفسهم مع آخرين من الأفراد البارزين أو المماثلين لهم في عضوية الجماعة في السلوك وفي القيم أو في الحالة الاجتماعية (ماجور، 1994). ومع ذلك، عندما تؤدي تغييرات الحالة إلى إعادة ترتيب الوضع النسبي للفريق (مثلا من خلال التغييرات الناجمة عن الانتخابات أو الانقلابات العسكرية) ستعقد مقارنات جديدة للمجموعات سابقة الهيمنة والتي كانت (لا تقارن) تؤدي إلى زيادة الوعي بالحرمان المتصل بتلك الجماعات (جر Gurr، 1970). ومن المرجح أن تزيد مثل هذه التغييرات الطلب بتغيير

ممن يعانون الحرمان ومن ثم التعبير المفتوح عن الصراع. كانت هذه الديناميات محورية للعديد من الحركات الاجتماعية في الولايات المتحدة مثل حركة الحقوق المدنية وحركة حقوق المرأة.

ينطوي عدم تناسق القوة الواضح على تصاعد الصراع بينما يعزز غموض القوة من التصعيد. تقترح البحوث أن المواقف التي يتواجد فيها عدم التوازن في القوة بين الجماعات من الأرجح أن تثبط التعبيرات المفتوحة للصراع وتضعه أكثر من المواقف ذات التوازن النسبي للقوة (دويتش، 1973). على سبيل المثال، في التحليل التاريخي للحروب بين عامي 1816 و1989 وجد مول (2003) أن التعادل التقريبي في قدرات القوة (القوة على معارضة الولايات الفردية) شجع على الحروب بين متنازعي القوة العظمى. جادل كلٌّ من (سيناديوس، وبراتو، 1999) بأن هذا يمكن أن يحتسب لفائدة وانتشار الهياكل الهرمية للمجموعات غير المتناظرة في جميع أنحاء العالم. ومع ذلك، أظهرت الأبحاث في العوالم المشتركة أن العلاقة بين تماثل القوة والصراع المدمر تدار من خلال الثقة عندما يثق طرفان لهما القوة نفسها ببعضهما البعض سيقومان باختيار إستراتيجيات أكثر تعاونية لحل خلافاتهما (ديفيدسون، وماكلوي، وهنان، 2004).

تتطلب التسويات المستدامة للصراع التقدم من مرحلة علاقات غير متوازنة القوة إلى علاقات متوازنة نسبياً للقوة. اقترح آدم كرل (1971) وهو وسيط يعمل في إفريقيا، نموذجاً مفيداً بشكل خاص لفهم العلاقات الطولية بين الصراع والقوة والنتائج المستدامة (المزيد من التفاصيل انظر ليدراش، 1997). أشار إلى أنه بينما تنتقل الصراعات من علاقات غير سلمية إلى علاقات سلمية يمكن رسم مسارها على مصفوفة تقارن بين عنصرين، هما: مستوى القوة بين المتنازعين ومستوى الوعي بالصراع. وصف كزل هذا التطور نحو السلام على أنه ينطوي على أربع مراحل. في المرحلة الأولى، يكون الصراع "مخفياً" لبعض الأطراف لأنهم لا يدركون اختلال موازين القوى ولا المظالم التي تؤثر على حياتهم. وهنا، أي أنشطة أو أحداث تسفر عن صحوه الضمير (محو الجهل ورفع مستوى الوعي بالتفاوت وعدم المساواة) يدفع بالصراع قدماً. وهنا يتمشى معها التعبير عن الحرمان النسبي. ويؤدي زيادة الوعي بالظلم إلى الانتقال إلى المرحلة الثانية، وهي المواجهة عندما تظهر مطالب التغيير التي يطالب بها الطرف الأضعف في الصراع إلى السطح. يمكن للمواجهات بطبيعتها الحال أن تتخذ أشكالاً عديدة بدءاً من مواجهات تعاونية إلى مواجهات سلمية إلى مواجهات عنيفة. وفقاً لبعض الشروط، تؤدي هذه المواجهات للوصول إلى المفاوضات وهي تهدف إلى تحقيق إعادة التوازن للقوة في العلاقات حتى يمكن لهؤلاء ذوي القوة الأقل أن يزيدوا قدراتهم من أجل تلبية احتياجاتهم الأساسية.

يمكن للمفاوضات الناجحة أن تنقل الصراع إلى مرحلة نهائية ذات سلام دائم إذا ما أدت إلى إعادة تنظيم العلاقة التي تتحكم في الاهتمامات الموضوعية والإجرائية للأشخاص المعنيين. إن تقديم الدعم لهذا النموذج يأتي في شكل قصصي ويمكن تعزيزه من خلال دراسات الحالة وبحث المسح الطولي.

تؤثر توجهاتنا للقوة على إستراتيجياتنا المفضلة في حالة الصراع. طريقة اختبارنا للقوة تؤثر على طريقة تصورنا للصراع وعلى طريقة استجاباتنا له. قام سلاكويوس (2001) بتطبيق التوجهات الأربعة للقوة الخاصة بماكلياند إلى مناقشة أربع إستراتيجيات كبيرة لتحقيق الأهداف في تسوية الصراعات الدولية. مثلما هو الحال في الاتجاهات الأربعة، فإن هذه الإستراتيجيات التي أسماها الاستقلال والاستقلال الذاتي والتأكيد والمجتمع قد تبدو مختلفة، لكنها متكاملة عندما ننتهجها في إدارة فوارق القوة في الصراع، كلٌّ منها يكون في حالة معينة فعالاً بشكل أو بآخر .

مع إستراتيجيه الاعتماد، يطلب الطرف ذو القوة الأقل المساعدة والدعم من الطرف الأقوى الآخر، إما من خلال أن يصبح معتمداً عليه أو أن يستغل تبعيته له. حينما تكون الابنة في صراع مع والديها مثلاً بسبب منعها من الخروج يمكن لها الحصول على الدعم من عمه أو صديق للعائلة متفهم من منظورها ويرغب في التأثير على تفكير والديها حول هذا الموضوع ويكون أيضاً قادراً على ذلك.



يتناقض هذا مع إستراتيجيه الاستقلال الذاتي، إذ تسعى الأطراف للحد من اعتمادهم على الآخرين عن طريق تقييد تفاعلاتهم أو عن طريق إزالة أنفسهم من الصراع أو العلاقة. توجد طريقة واحدة لتقليل الاعتماد في الصراع، وهي وضع باتنة<sup>1</sup> (أفضل بديل لاتفاق عن طريق التفاوض؛ فيشر، وأوروي، وباتون، 1991). يمكن للابنة البحث عن وسائل أخرى لتلبية احتياجاتها الاجتماعية مثل أن تدعو صديقاتها للنوم في منزلها أو تنظيم حفلات بالنهار خلال عطلة نهاية الأسبوع. وجود مثل هذه الخيارات تقلل من حاجتها للبقاء في حالة صراع مع والديها خلال منعها من الخروج.

تمثل الإستراتيجية التأكيدية النهج التقليدي للقوة الفوقية، وهي شائعة للغاية بين الأقوياء. هي محاولة من جانب واحد لاستخدام موارد القوة المتاحة لشخص واحد لفرض حل يفضله شخص واحد. يتناقض هذا النهج مع إستراتيجيه المجتمع حيث يحاول طرف أن يصبح عضواً في منظمة أو في مجتمع يشمل الآخر. إذا تصاعد خطر الخروج واستمر، فقد يكون من المفيد للأسرة أن تنضم إلى جماعة تساعد في تقديم الدعم للآباء في علاقاتهم بالمرهقين فيها حيث يتم استكشاف صراع الأسرة بصراحة وبطبيعية. إن الانضمام إلى جماعات أو منظمات تضم الطرف الآخر يضع الصراع في منظور أوسع يساعد على التأكيد على القواسم المشتركة التي يتقاسمها الطرفان. مرة أخرى، المهم هو أن يتجنب الأفراد (والجماعات والأمم) أن يتحولوا لمزمنين في التزامهم نحو إتباع إستراتيجيه واحدة بدلاً من أن يظلوا مهرة فيها كلها، وخاصة عند محاولتهم الوصول إلى قوة بيئية أو شخصية معززة.

توجه المنافسة المزمّن (التأكيد) للقوة غالباً ما يكون مكلفاً. من الناحية العملية، توجه المنافسة المزمّن للقوة يحمل عواقب ضارة. يقترح دوينش (1973) إلى أن اعتماد أصحاب القوة على المنافسة والإستراتيجيات القسرية للنفوذ ينتج العزلة والمقاومة لهؤلاء الخاضعين لسيطرة القوة. وهذا بدوره يحد من قدرة مالك القوة أن يستخدم أنواعاً أخرى من القوة المبنية على الثقة (مثل المعيارية والخبرة والمرجع والمكافأة على القوة)، ويزيد الطلب على التدقيق والمراقبة على المرؤوسين. في حالة الوالد الذي يطلب الطاعة من المراهق في جو من انعدام الثقة المتبادلة يؤدي إلى المزيد من انعدام الثقة ويجب أن يكون مستعداً لوضع الصغار تحت المراقبة. إذا كان هدف صاحب القوة هو تحقيق الالتزام من جانب المرؤوسين (وليس فقط الامتثال على المدى القصير) فإن الإفراط في الاعتماد على إستراتيجيه القوة الفوقية يثبت في النهاية أنها مكلفة، وكذلك إلى حد كبير غير فعالة. أيد البحث الذي قام به كينيس (1976) هذا الرأي من خلال عرضه أن الاعتماد على القسر للتأثير يكلف الكثير من خلال تفويض العلاقات مع الأتباع والتضحية في تحقيق الهدف.

علاوة على ذلك، ثبت أنه عندما يكون لأصحاب القوة منظور مزمّن للمنافسة فإن هذا يقلل من فرصهم لرؤية تقاسم القوة مع أعضاء جماعات ذوي القوة الأقل باعتبارها فرصة لتعزيز قوتهم الشخصية أو قوتهم البيئية (كولمان 2004). من هذا المنظور التنافسي المزمّن عادة ما يوصف تقاسم القوة بأنه تهديد لتحقيق أهداف الشخص والفرص الخفية التي تتيحها عملية تقاسم القوة. إذا كان الأب يعتبر صراع خطر الخروج على أنه صراع قوة حول المكسب والخسارة، فإنه من غير المحتمل أن ينعكس على مزايا ضم ابنته في محاولة التوصل إلى حل، وبالتالي فرض الشعور بالمسؤولية والتعاون والثقة بشكل أكبر.

يؤدي التعاون المتبادل في الصراع إلى توجه الحصول على "القوة مع" الغير. عندما يحدث الصراع في مواقف تتميز بمهام تعاونية ومكافأة، أو هياكل ناتج مترابطة، أو بين المتنازعين الذين يتقاسمون توجهاً تعاونياً نفسياً، يخلق قدراً كبيراً من القوة التعاونية (تجوزفلد، 1981، 1997). بعبارة أخرى، في هذه المواقف غالباً ما يكون الصراع كمشكلة متبادلة يجب حلها من قبل الطرفين مما يؤدي إلى ميل متزايد للتقليل من فوارق القوة والمنازعات بين المتنازعين، ويعزز بشكل متبادل قوة كل منهما بغية العمل معا بفعالية لتحقيق الأهداف المشتركة. وهكذا إذا استطاع الوالدان إدراك أن حاجة ابنتهما الاجتماعية وحاجتهما الشخصية في ممارسة حياة أسرية متقاربة وأن

<sup>1</sup> BATNA (best alternative to a negotiated agreement; Fisher, Ury, and Patton, 1991).

يتواصل الجميع بشكل إيجابي لكانا أشركاها في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بحل المشكلة وعمليات صنع القرار وبالتالي عززا من قوتها ومن قدرتهما في العثور على حلول مرضية للطرفين في هذا الصراع.

يبدو أن الأدلة الدامغة تشير إلى أن القوة تميل للسلطات المثيلة وتستخدمها وتبرر الحصول عليها ومحاولة الحفاظ عليها. تميل القوة إلى أن تكون أكثر ارتياحا وأقل سخطا بشكل شخصي لهؤلاء ممن لا يتمتعون بقوة عليا وسيكون لهم منظور زمني أطول وحرية أكبر للتصرف، وبالتالي يمكن أن يقوموا بالتخطيط المستقبلي بشكل أكبر.

تقود هذه المستويات العليا من الارتياح إلى مصالح خاصة في الوضع الراهن ووضع الأسس المنطقية للمحافظة على القوة مثل معتقدات أصحاب القوة في تفوق كفاءتهم وتفوق القيمة المعنوية (دويتش، 1973). ناقش كبنس (1976) أن كثيرا من هذا قد يكون نتيجة للطبيعة الفاسدة للقوة في حد ذاتها. اقترح أن وجود القوة وممارستها بنجاح يؤدي مع مرور الوقت إلى الشعور "بمذاق القوة" وتضخم الشعور بالذات والاستهانة بهؤلاء ذوي القوة الأقل وإغراء استخدام القوة بشكل غير قانوني بغرض تعزيز موقف الفرد.

أثبت فيسك (1993) أن الناس الأقوياء يميلون إلى إبداء اهتمام أقل لمن هم في مستوى أقل للقوة لأنهم ينظرون إليهم على أنهم غير مؤثرين على نتائجهم، ولأنهم مشغولون للغاية فلا يبدون اهتماماً، ولأنهم غالبا ما يكونون مدفوعين بحاجاتهم الأهم وهي السيطرة على الآخرين. إن عدم إبداء الاهتمام بالعجز يجعل الأقوياء أكثر عرضة لاستخدام الصور النمطية والنظريات الضمنية عند التعامل مع العجز. شرح ميندل (1995) حالة اللا يقين بأن امتلاك ميزة غالبا ما يشجع على التالي: "إن التصنيف يعد مخدرا كلما تعاطيته أكثر كلما قل وعيك بتأثيره سلبا على الآخرين" (ص 56).

وهكذا في مواقف الصراع غالبا ما تهمل مجموعات أهل القوة وأعضاؤها التحليل، وكذلك غالبا ما يستخفون بقوة الجماعات ذات القوة الأقل وأعضاء هذه الجماعات (ل.ب.ج.س: سالسوس، 2001). بالإضافة إلى ذلك، فإنهم عادة ما يميلون إلى الهيمنة على العلاقة واستخدام تكتيكات الضغط وتقديم بعض التنازلات، ويكون لهم تطلعات عالية ويستخدمون تكتيكات الجدل. وعليه تقوم جماعات القوة الأقل وأعضاؤها بتصعيب التوصل إلى اتفاقات يتم التفاوض عليها وتكون مرضية لجميع الأطراف.

عند مقابلة تحدّ كبير لقوتهم من قبل الجماعات ذات القوة الأقل وأعضاء هذه الجماعات، نجد الاستجابة المشتركة من أعضاء الجماعات ذات القوة الأعلى وأعضائها تندرج تحت فئات القمع أو التسامح المتناقض (دوكيت، 1992). إذا كانت صحة مخاوف الجماعات ذات القوة الأقل لم يتم التعرف عليها بعد، فغالبا ما تلجأ الجماعات ذات القوة الأعلى لاستخدام القوة لقمع تحدي الجماعات ذات القوة الأقل. لكن إذا كانت التحديات مشروعة، فقد تستجيب الجماعات ذات القوة الأعلى بشكل من التسامح والتعبير عن الاهتمام، ولكن مع المقاومة في تطبيق التغيير الحقيقي في علاقات القوة بينهم (دوكيت، 1992). وقد أطلق على هذا فجوة تطبيق السلوك.

في ضوء ميلهم غير العاكس للهيمنة، يصبح من الضروري لأعضاء الجماعات ذات القوة الأعلى أن تكون على بينة من احتمال مقابلة المقاومة والتغريب (من أعضاء الجماعات ذات القوة الأقل المتنازعين معهم) من خلال استخدام أساليب غير مشروعة وفرض عقوبات غير مناسبة أو تأثير يظهر أنه مفرط للحالة (دويتش، 1973). لا تقتصر التكلفة للجماعات ذات القوة الأعلى فقط على سوء النية فحسب، بل أيضا على الحاجة في أن يكونوا في حالة يقظة وتعبئة مستمرة لمنع انتقام الجماعات ذات القوة الأقل.

إن توجهات أعضاء الجماعات ذات القوة الأعلى مقابلة لأعضاء الجماعات ذات القوة الأقل مع استثناء واحد فقط على درجة من الأهمية. يميل أعضاء الجماعات ذات القوة الأقل إلى الاعتماد على الآخرين والحصول على منظور قصير الأجل وأن يكونوا غير قادرين على التخطيط المستقبلي، وبصورة عامة ساخطين. تميل الجماعات ذات القوة الأقل غالبا إلى التخلص من المشاعر السلبية المرتبطة بخبراتهم وتجاربهم بالعجز والتبعية (مثل الغضب والخوف) عن طريق إلقاء اللوم على مجموعات ذات قوة أقل منهم، أو بدرجة أمانة على أهداف في داخل المجموعة. قد ينتج عن هذا الاحتمال الأخير انهيار تماسك الجماعات ذات القوة الأقل (كانتر، 1977)

وتضعف قدرتهم على تعبئة المجموعة في حالة الصراع. يمكن للمشاعر الكثيفة السلبية أن تحد أيضا من قدرات أعضاء الجماعات ذات القوة الأقل عند الاستجابة بصورة بناءة في صراع مع الجماعات ذات القوة الأعلى، وتدفع بهذه الدوافع المدمرة مثل التدمير العنيف للممتلكات (دويتش، 1973).

يمكن لعدة أساليب أن تعزز من قوة الجماعات ذات القوة الأقل. أولها في حشد قوة أكبر للتأكيد، إما من خلال زيادة مواردها الخاصة والتنظيم والتماسك والحافز للتغيير، أو بتخفيض الموارد (أو زيادة تكاليف) الجماعات ذات القوة الأعلى (انظر الفصل الثالث). ويمكن إتمام هذا الافتراض الأخير من خلال أعمال العصيان المدني والتشدد، أو من خلال ما وصفه أليينسكي (1971) بأنها "تكتيكات المصارعة اليابانية": استخدام خلل القوة في العلاقة ضد الأقوى. وثمة نهج آخر متاح لأعضاء الجماعات ذات القوة الأقل، وهو محاولة مناشدة الجانب الحسن من أعضاء الجماعات ذات القوة الأعلى في محاولة لحملهم (من خلال هذه التكتيكات مثل الحظي والشعور بالذنب والعجز) لاستعمال قوتهم بشكل أكثر إحسانا، أو من خلال محاولة رفع وعي الجماعات ذات القوة الأعلى لأي ظلم اشتركوا فيه. على الجماعات ذات القوة الأقل أيضا أن تعمل بشكل جيد لوضع قائمة واسعة من الأساليب والمهارات في تطبيق إستراتيجيات الحكم الذاتي، والتبعية، والمجتمع.

## آثار التدريب على حلّ المنازعات

وفى الختام، أود أن أقدم بعض المقترحات من خلال هذا الفصل لاستخدامها في تصميم مناهج التدريب من أجل القوة والصراع. الأهداف العامة لهذا التدريب هي من أجل تعزيز فهم الناس للقوة، من أجل تسهيل انعكاس ميولهم عند وجودهم في القوة الأقل أو الأعلى، ومن أجل زيادة قدراتهم لاستخدامها بفعالية في مواقف الصراع.

- ينبغي أن يساعد التدريب الطلاب على الفهم وعلى عكس ذلك بشكل حاسم على الافتراضات الشائعة عن القوة، وكذلك على مصادر هذه الافتراضات. ينبغي أن يعمل التدريب أيضا على توعية الطلاب على تعقيد ديناميّة عمليات القوة والنفوذ وعلى أهمية المفاهيم المحلية ومفاهيم الحالة الخاصة وعلى أهمية التمييز مثل ما بين القوة الأولية والثانوية.
- ينبغي دعم الطلاب بشكل يساعدهم على أن يصبحوا واعين بنزعاتهم المزمّنة عند الاستجابة لمواقف يكون لهم فيها القوة الأعلى أو الأدنى على الآخرين.
- ينبغي تشجيع الطلاب على أن يصبحوا أكثر عاطفية ومدركين للامتيازات أو المظالم التي اختبروها هم أو آخرون كنتيجة للون بشرتهم ونوع جنسهم والاقتصاد والطبقة والعمر والدين والتوجه الجنسي والحالة المادية، وما شابه ذلك.
- في موقف الصراع ينبغي أن يكون الطلاب قادرين على تحليل موارد القوة للآخر ولأنفسهم، فضلا عن توجيههم إلى القوة والإستراتيجيات والتكتيكات اللازمة للتطبيق الفعال للقوة المتاحة لهم. يجب على الطلاب أيضا أن يكونوا قادرين على تحديد وتطوير المهارات اللازمة لتطبيق القوة المتاحة لهم في الصراع.

• يجب أيضا أن يكون الطلاب قادرين على التمييز بين الصراعات التي تكون مع القوة ومن القوة وتحت قوة وليس القوة الفوقية التي تعد توجهات ملائمة وإستراتيجيات مناسبة لحل الصراع.

هنا تدريب وضعته سوزان فاونتين حيث تظهر نوع التدريب الذي يقدم للطلاب خبرة بسيطة ولكنها غنية ومفيدة لاستكشاف واختبار العديد من المبادئ التي وصفت طوال الفصل.

نطلب من المشاركين مغادرة غرفة التدريب بشكل مؤقت. ثم نرتب الغرفة إلى مجالات عمل فيها العديد من الطاولة مجمعة لاستيعاب أربعة أو خمسة أشخاص، في كل مجموعة، وفي كل مجال. في مجال عمل واحد، تملأ الطاولة بعلامات وأقلام ملونة ولصق ولوحة ملصقات ومجلات ومقص وغيرها من المواد الملونة والمزخرفة. في مجال عمل آخر، نضع على الطاولة قطعة واحدة من ورق الطباعة الأبيض واثنين من أقلام الرصاص السوداء. يقسم المشاركون عشوائيا إلى مجموعتين ويسمح لهم بدخول القاعة والجلوس.

نخبر المجموعات بعد ذلك أن الهدف المرجو منهم هو استخدام المواد المسلمة لهم لوضع تعريف للقوة. ونخبرهم بأنه بمجرد أن تتم كل مجموعة عملها فعليهم عرض تعريفهم، وسيقوم الجميع بالتصويت على أفضل تعريف. بعد ذلك تبدأ المجموعة العمل على هذه المهمة. يقدم المدربون الدعم بفعالية ويقومون بالمشاركة في العمل في المجموعة ذات الموارد الكبيرة، بينما يحاولون تجنب الاتصال مع أعضاء من المجموعة ذات الموارد المنخفضة. عند الانتهاء من العمل، يقوم المشاركون بالتصويت على أفضل تعريف للقوة. ثم ندخل المشاركين بعد ذلك إلى دائرة للاستجاب.

في تجربتي مع هذا التدريب، ظهرت العديد من فرص التعلم المفيدة. يختلف نوع التعريف الذي وضع بشكل كبير بين المجموعات ذات الموارد المرتفعة مثلا وذات الموارد المنخفضة. تميل السابقة لإنتاج تعريفات في معظمها إيجابية وسطحية ومشكلة إلى حد كبير من الصور المعقدة في المجلات (الجمال، والثروة، والحواشيب، وما إلى ذلك). تميل تعريفات المجموعة ذات الموارد المنخفضة إلى أن تكون أكثر تطرفا، وغالبا ما تتحدى الوضع القائم بما في ذلك قوة المدربين. ذكرت إحدى الصور سلسلة من المشاعر السلبية والشائيم تحيطها دوائر رسمت بأقلام الرصاص عن طريق وخز الورقة مثل الخناجر. غالبا ما يقود هذا التباين الصارخ بين التعريفات إلى مناقشة تحدد مصدر هذه الخلافات.

كما أنه شائع في هذا التدريب للعديد من الأعضاء من المجموعة ذات الموارد الكبيرة أن يبقوا على جهل كامل بالتفاوت في الموارد حتى نشير إليها بصراحة في ختام هذا التدريب. على النقيض من ذلك، يدرك أعضاء مجموعة الموارد المنخفضة جميع التناقضات. يمكن أن تكون هذه لحظة قوية جدا. مرة أخرى، الاختلاف الحقيقي في الموارد اختلاف بسيط لكنه يحمل دلالة رمزية، ويبدأ المشاركون في تكوين صلات بمجالات أخرى في حياتهم حيث غالبا ما يكونون عميان عن مميزات الخاصة.

أخيرا، فإن أعضاء المجموعة ذات الموارد المنخفضة غالبا ما يحاولون خلال التدريب أن يغيروا ميزان القوى المختل مستخدمين مختلف الإستراتيجيات، بما في ذلك المطالبة بالموارد أو سرقتها والحظي واللعب على الشعور بالذنب مع أعضاء مجموعة الموارد الكبيرة ومناشدة السلطات العليا (المدربين) أو الطعن في شرعية هذا التدريب. طبعاً هناك أيضا أعضاء من مجموعة الموارد المنخفضة ممن يقبلون ببساطة نصيبيهم ويتبعون القواعد. تعد هذه الخيارات بمثابة فرص للجميع من أجل (1) استكشاف نوع الإستراتيجيات والتكتيكات التي

يمكن أن تكون مفيدة عندما تكون في مجموعة ذات قوة أقل، (2) أن يقوم المشاركون بأنفسهم بعكس ميولهم وردود أفعالهم في الموقف (سواء كانوا في القوة الأعلى أو الأقل)، (3) دراسة المعتقدات والافتراضات التي بنيت عليها العديد من الإستراتيجيات.

## خاتمة

قالت روزابث كانتر ذات مرة أن القوة هي آخر كلمة قدرة. حاولت تغيير هذا المفهوم في هذا الفصل والتأكيد على احتمالية نهج القوة الموسع في الصراع. ما زال الواقعيون متشككين لليوم حيث أن العالم مليء بدلائل ما هو مخالف لذلك: أدلة على قسرية أصحاب القوة، وعلى اكتناز القوة، وعلى دفع ومقاومة الأقوياء وفقا للشروط التي تصرخ من أجل التغيير. ولعل الوقت قد حان لاتباع نهج جديد للقوة.

## المراجع

Adorno, T. W., Frenkl-Brunswik, E., Levinson, D. J., and Sanford, R. N. *The Authoritarian Personality*. New York: HarperCollins, 1950.

Alinsky, S. D. *Rules for Radicals: A Practical Primer for Realistic Radicals*. New York: Random House, 1971.

Bandura, A. "Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective." *Asian Journal of Social Psychology*, 1999, 2, 21-41.

Barnard, C. I. "Functions and Pathology of Status Systems in Formal Organizations." In W. F. Whyte (ed.), *Industry and Society*. New York: McGraw-Hill, 1946.

Bhowon, U. "Personal Attributes, Bases of Power, and Interpersonal Conflict Handling Styles." *Psychological Studies*, 2003, 48, 13-21.

Blalock, H. M. *Power and Conflict: Toward a General Theory*. Newbury Park, Calif.: Sage, 1989.

- Burrell, G., and Morgan, G. *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. Portsmouth, N.H.: Heinemann, 1979.
- Chomsky, N. *Understanding Power: The Indispensable Chomsky*. New York: New York Press, 2002.
- Clegg, S. *Frameworks of Power*. Thousand Oaks, Calif.: Sage, 1989.
- Coleman, P. T. "Implicit Theories of Organizational Power and Priming Effects on Managerial Power Sharing Decisions: An Experimental Study." *Journal of Applied Social Psychology*, 2004, 34(2), 297–321.
- Coleman, P. T. "Conflict, Complexity, and Change: A Metaframework for Engaging with Protracted, Intractable Conflict—III. *Peace and Conflict: Journal of Peace Psychology*, forthcoming.
- Coleman, P. T. and Voronov, M. "Power in Groups and Organizations." In M. West, D. Tjosvold, and K. G. Smith (eds.), *The International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working* (pp. 229–254). New York: John Wiley & Sons, 2003.
- Curle, A. *Making Peace*. London: Tavistock, 1971.
- Dahl, R. A. "Power." In D. L. Sills (ed.), *International Encyclopedia of the Social Sciences. Vol. 12*. Old Tappan, N.J.: Macmillan, 1968.
- Davidson, J. A., McElwee, G., and Hannan, G. "Trust and Power As Determinants of Conflict Resolution Strategy and Outcome Satisfaction." *Peace and Conflict: Journal of Peace Psychology*, 2004, 10, 275–292.
- Deutsch, M. *The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes*. New Haven, Conn.: Yale University Press, 1973.
- Deutsch, M. *Distributive Justice: A Social Psychological Perspective*. New Haven, Conn.: Yale University Press, 1985.
- Deutsch, M., Oppression and Conflict. Paper presented at the ICCCR Working Conference on Interrupting Oppression and Sustaining Justice. Published at: [[http://www.tc.columbia.edu/icccr/IOSJ%20Papers/Deutsch\\_IOSJPaper.pdf](http://www.tc.columbia.edu/icccr/IOSJ%20Papers/Deutsch_IOSJPaper.pdf)] February 2004.
- Duckitt, J. H. *The Social Psychology of Prejudice*. New York: Praeger, 1992.
- Fisher, R. J., Ury, W., and Patton, B. *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. (2nd ed.) New York: Penguin, 1991.
- Fiske, S. T. "Controlling Other People: The Impact of Power on Stereotyping." *American Psychologist*, 1993, 48, 621–628.

- Follett, M. P. "Power." In E. M. Fox and L. Urwick (eds.), *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*. London: Pitman, 1973. (Originally published 1924).
- Foucault, M. *Power/Knowledge*. New York: Pantheon, 1980.
- French, J.R.P. Jr., and Raven, B. "The Bases of Social Power." In D. Cartwright (ed.), *Studies in Social Power*. Ann Arbor: University of Michigan Press, pp. 150–167, 1959.
- Galtung, J. "Violence, Peace and Peace Research." *Journal of Peace Research*, 1969, 3, 176–191.
- Gurr, T. R. *Why Men Rebel*. Princeton, N.J.: Princeton University Press, 1970.
- Haney, C., Banks, C., and Zimbardo, P. "Interpersonal Dynamics in a Simulated Prison." *International Journal of Criminology and Penology*, 1973, 1, 69–97.
- Harvey, J. B. "Some Thoughts About Organizational Backstabbing." *Academy of Management Executive*, 1989, 3, 271–277.
- Hofstede, G. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Thousand Oaks, Calif.: Sage, 1980.
- Kanter, R. M. *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books, 1977.
- Kipnis, D. *The Powerholders*. Chicago: University of Chicago Press, 1976.
- Kohlberg, L. "Moral Development and Identification." In H. Stevenson (ed.), *Child Psychology (62nd Yearbook of the National Society for the Study of Education)*. Chicago: University of Chicago Press, 1963.
- Kohlberg, L. "The Cognitive-Developmental Approach to Socialization." In D. A. Goslin (ed.), *Handbook of Socialization Theory and Research*. Skokie, Ill.: Rand McNally, 1969.
- Lederach, J. P. *Building Peace: Sustainable Reconciliation in Divided Societies*. Washington, D.C.: United States Institute of Peace, 1997.
- Lewicki, R. J., Litterer, J. A., Minton, J. W., and Saunders, D. M. *Negotiation* (2<sup>nd</sup> ed.). Burr Ridge, Ill.: Irwin, 1994.
- Major, B. "From Social Inequality to Personal Entitlement: The Role of Social Comparisons, Legitimacy Appraisals, and Group Membership." In M. P. Zanna (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Volume 26, pp. 293–355. San Diego, Calif.: Academic Press.
- McClelland, D. C. *Power: The Inner Experience*. New York: Irvington, 1975.
- McClelland, D. C., and Burnham, D. H. "Power Is the Great Motivator." *Harvard Business Review*, 1976, 54(2), 100–110.

- Merton, R. A., and Kitt, A. "Contributions to the Theory of Reference Group Behavior." In R. K. Merton and P. F. Lazarsfeld (eds.), *Continuities in Social Research: Studies in the Scope and Method of "The American Soldier"*. New York: Free Press, 1950.
- Mindell, A. *Sitting in the Fire: Large Group Transformation Using Conflict and Diversity*. Portland, Ore.: Lao Tse Press, 1995.
- Morgan, G. *Images of Organization*. London: Sage, 1986.
- Moul, W. "Power Parity, Preponderance, and War Between Great Powers, 1816–1989." *Journal of Conflict Resolution*, 2003, 47, 468–489.
- Pfeffer, J. *Power in Organizations*. Marshfield, Mass.: Pitman, 1981.
- Piaget, J. *The Construction of Reality in the Child*. New York: Ballantine, 1937.
- Pratto, F., Sidanius, J., Stallworth, L. M., and Malle, B. F. "Social Dominance Orientation: A Personality Variable Predicting Social and Political Attitudes." *Journal of Personality and Social Psychology*, 1994, 67, 741–763.
- Rapoport, A. *Conflict in Man-Made Environments*. Harmondsworth, U.K.: Penguin, 1974.
- Russell, B. *Power: A New Social Analysis*. New York: Norton, 1938.
- Salacuse, J. W. "How Should the Lamb Negotiate with the Lion?" *Power in International Negotiations*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 2001.
- Sashkin, M. "Participative Management Is an Ethical Imperative." *Organizational Dynamics*, 1984, 12(4), 4–22.
- Sidanius, J., and Pratto, F. *Social Dominance*. New York: Cambridge University Press, 1999.
- Sidanius, J., Pratto, F., and Bobo, L. "Social Dominance Orientation and the Political Psychology of Gender: A Case of Invariance?" *Journal of Personality and Social Psychology*, 1994, 67, 998–1011.
- Stephens, J. B. "Gender Conflict: Connecting Feminist Theory and Conflict Resolution Theory." In A. Taylor and J. B. Miller (eds.), *Gender and Conflict*. Cresskill, N.J.: Hampton Press, 1994.
- Tjosvold, D. "Unequal Power Relationships Within a Cooperative or Competitive Context." *Journal of Applied Social Psychology*, 1981, 11, 137–150.
- Tjosvold, D. "The Leadership Relationship in Hong Kong: Power, Interdependence, and Controversy." In K. Leung, U. Kim, S. Yamaguchi, and Y. Kashima (eds.), *Progress in Asian Social Psychology*. Vol. 1. New York: Wiley, 1997.



Tjosvold, D., Coleman, P. T., and Sun, H. "Effects of Organizational Values on Leader's Use of Information Power to Affect Performance in China." *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 7, 152–167.

Tzu, Sun. *The Art of War*. New York: Dellacorte Press, 1983.

## الاتصال والنزاع

روبرت م. كراوس  
إيزيكويل مورسيلا

معركة ن. أسلوب استخدام الأسنان لفك عقدة سياسية لم تخضع لسان  
امبروس بيرس، قاموس الشيطان (1991)

عندما يتشاجر الجيران، ويتخاصم الأحياء، أو تتحارب الشعوب، يكون الاتصال هو الدواء الذي من المتوقع أن توصي به الأصوات الراشدة. وتقضي وجهة النظر السائدة بأن الاتصال هو التصرف الأمثل في أوقات النزاع: فمجلس الأمن التابع للأمم المتحدة يحثّ الدول المتنازعة على "إجراء المحادثات"، كما ينصح مستشارو الزواج الأزواج المتخاصمين بضرورة "التعبير عن مشاعرهم". هذه التوصيات هي جدّ شائعة لدرجة أنّ أيّ نصيحة بعكس ذلك تبدو شاذة؛ كما أنّه من الصعب تخيّل الأمين العام للأمم المتحدة وهو يناشد الشعوب المتنازعة بالامتناع عن تبادل الحوار. ويبدو الدور الإيجابي للاتصال في تحسين النزاعات بالغ الوضوح، لدرجة أنّه قلما يُعاد النظر في الفرضية الأساس نفسها. لماذا يحمل التواصل كلّ هذه الفوائد؟ وتحت أيّ ظروف يؤدّي الاتصال إلى تخفيف حدّة النزاع؟.

الهدف الرئيس لهذا الفصل هو محاولة توفير الأجوبة عن مثل هذه الأسئلة. ونحن، في معظم الحالات، نستدلّ على الإجابات، لدى إمعاننا النظر في ما يستوجبه الاتصال وما هي معوقاته المُبرزة، بمعنى: ما هي إسهاماته ومتطلباته إزاء موقف معين. وسنقوم، بهدف فهم هذا التفاعل المركّب بين الاتصال والنزاع، بعرض أربعة نماذج فكرية للاتصال -أربعة نماذج حول سير عملية الاتصال- والتفكير بالعلاقة بين كلّ واحد من هذه النماذج مع النزاع. سوف ندرس بإيجاز بعض حوادث التواصل الشفهي التي بإمكانها أن تشكّل مصدراً لحصول النزاع، كما سنبحث كيف ولماذا يوسع الاتصال التخفيف من حدة النزاعات. في الختام، سنناقش بعض المعوقات في الاتصال التي تلازم الساعين لإحقاق السلام، وهي معوقات ناتجة عن إدراكنا بأنّ التفهّم -وهو الهدف الرئيس للاتصال- لا يقتضي التوافق ضمناً، على النحو الذي يوضحه تعريف بيرس.

### أربعة نماذج فكرية للاتصال

قبل البدء بمناقشة التفاعل المركّب بين النزاع والاتصال، من المهمّ تحديد المعنى الذي نقصده لدى استخدام المصطلح الأخير. فمفهوم الاتصال يشكّل محوراً هاماً في حقول مختلفة؛ مثل البيولوجيا الخلوية، وعلم الحاسوب، وعلم سلوك الحيوانات، وعلم اللغات، والهندسة الكهربائية، وعلم الاجتماع والإنثروبولوجيا (علم البشريّات)، وعلم الوراثة والفلسفة، وعلم الإشارات والنظريات الأدبية. فهذه الحقول كلها تستخدم مصطلح الاتصال بالشكل الخاص بها. وقد جرى، بالفعل استخدام الاتصال بأشكال وسياقات شتى، بحيث أصبح يعني كلّ الأشياء لكل الأشخاص"، كما عبّر عن ذلك عالم الاجتماع توماس لاكمان.

إنّ فكرة نقل المعلومات هي فكرة مشتركة لجميع التصورات والمدارك الفكرية المتعلقة بالاتصال. إذ تجري صياغة المعلومة التي تنشأ في جزء معين من نظام ما، على شكل رسالة يتمّ نقلها إلى جزء آخر من أجزاء

النظام ذاته. نتيجة لذلك، يجري نسخ المعلومات الكامنة في موضع معين إلى موضع آخر. وتترايب المعلومات في الاتصال البشري لتشكل ما يُعرف باللغة الدارجة بالأفكار، وبلغاً أكثر علمية: التمثيلات العقلية. ويمكن شرح الاتصال البشري، بصورته الأكثر بدائية، على أنه عملية نقل الأفكار التي يشملها ذهنٌ واحد إلى ذهنٍ آخر. ولكن على الرغم من جاذبية هذا الوصف لبساطته، إلا أنه يفشل في التعبير عن ثراء وحدة ذكاء العملية التي يتواصل البشر بموجبها، بصفته مشروعاً ينطوي على أكثر بكثير من مجرد نقل أوتوماتيكي للمعلومات.

## نموذج التشفير وفك الشفرة

يشكل نموذج التشفير وفك الشفرة التصور الأكثر دقة للاتصال، إذ يمكن بموجبه وصف الاتصال كنقل معلومات بالاستعانة بالرموز. والرمز هو نظام يقوم بتنظيم مجموعة من الإشارات لتتوافق وتتطابق مع مجموعة من المعاني. في نوع الرموز الأبسط، يتم الرسم والتنظيم وفق منظومة "واحد إلى واحد": لكل إشارة معنى واحد ووحيد فقط، ولكل معنى ثمة إشارة واحدة ووحيدة فقط. هذا هو الحال في شفرة مورس مثلاً. المتوالية نقطة نقطة نقطة تعني الحرف H، فقط الحرف H؛ والعكس بالعكس؛ يُشار إلى الحرف H بالمتوالية نقطة نقطة نقطة نقطة، فقط بهذه المتوالية.

يرتكز معظم الاتصال بين الأجناس غير البشرية على مبدأ التشفير وفك الشفرة. على سبيل المثال، تستخدم القرود الأفريقية لفظين صوتيين مميزين للإشارة إلى وجود مفترسيها الأساسيين: النسور والثعابين. وعندما يتم ترديد أحد هذين الصوتين، تستجيب القرود الأفريقية على نحو عاجل وملائم، بواسطة إجراء فحص دقيق للسماء في الحالة الأولى، وفحص دقيق للإعشاب حولها في الحالة الأخرى. تماماً كما تدل المتوالية نقطة نقطة نقطة بوجوب شفرة موريس دائماً على الحرف H، فإن "صبيحة المفترس الجوي" التي تطلقها القرود الأفريقية تشير إلى وجود نسور مفترسة بما لا لبس فيه.

تفترض رؤية الاتصال البشري كتشفير وفك الشفرة عمليةً معينةً يجري بموجبها تضمين مقترح افتراضي (1) يُشفر في رسالة (يتم تحويله إلى إشارة تتطابق عناصرها بنسبة واحد مع واحد مع عناصر المقترح) وذلك بواسطة المرسل، (2) يتم تمرير المقترح إلى المستلم عبر قناة عبور، و(3) يجري فك الشفرة إلى اقتراح مجرد متماثل في الشكل مع الاقتراح الأصلي، بحسب المفترض. فعلى سبيل المثال، قد يقوم المتحدث بصياغة المقترح [جون] [أعط الكتاب] [ميري] وبالتالي نقل الرسالة: "جون، أعط الكتاب إلى ميري رجاءً". بعد استلام الرسالة ومعالجتها، من المفترض أن يفهم جون أنه قد طلب منه إعطاء كتاب معين إلى شخص ما يدعى ميري.

يمكن أحد الأسباب التي يمكن أن تسبب عدم تماثل الرسالة المستلمة مع تلك المرسل، في أن جميع وسائل الاتصال تشمل درجة معينة من التشويش (كل إشارة غير مرغوب فيها) في الرسالة نفسها. كلما ازداد عدد الإشارات نسبةً إلى كم التشويش (نسبة الإشارة-إلى-التشويش)، ازداد تشابه الرسالة المرسل مع تلك المستلمة؛ وبالتالي ازدياد التشابه بين المقترح المستلم لذلك الأصلي. يمكن لنسبة "إشارة-إلى-تشويش" منخفضة أن تشوّه معنى الرسالة، أو أن تحوّلها إلى رسالة غامضة.

للتشويش طبعاً، أثر مؤدٍ على كافة أنواع الاتصال، إلا أن أثره في حلبة النزاع قد يكون مهلكاً بشكل خاص لأنه يجبر متلقي الرسالة على "تعبئة" المعلومات التي حرّفها التشويش. ونظراً للتوجهات الشخصية المعادية التي غالباً ما يكنّها الأطراف لبعضهم البعض في مثل هذه الظروف، فمن المرجح أن تؤدي المعلومات المعبّأة إلى تفاقم النزاع بدلاً من تقليصه.

كمثال على كيفية تأثير التشويش على الاتصال، فكّر بما يحدث عند نقل الرسائل بواسطة طرف ثالث (أو رابع أو خامس)، مقابل الاتصال المباشر. وكما هو الحال في لعبة الأطفال "التليفون المكسور"، من المرجح أن تؤدي إعادة رواية الرسالة بشكل متعاقب من شخص إلى آخر إلى تحريفها، بحيث يصبح التشابه بينها وبين الرسالة الأصلية ضئيلاً عند وصولها إلى وجهتها النهائية. في بعض الحالات لا تُستحسن مناقشة مواضيع حساسة في أجواء تسمح بحدوث سوء الفهم. وقد يكون من المفيد في الحالات التي يُحتمل فيها وقوع سوء تفاهم، إعادة إرسال الرسالة مراراً وتكراراً. فرغم أنّ إعادة صياغة الفكرة ذاتها بأشكال متعدّدة لا تضمن الموافقة عليها، إلا أنها ستزيد من احتمالات فهمها بشكل صحيح.

**المبدأ 1:** تجنب وسائل الاتصال ذات نسبة "إشارة-إلى-تشويش" منخفضة. وإذا كان الأمر غير ممكن، زد من الاسترسال والإعادة بواسطة إعادة صياغة الفكرة ذاتها بأشكال متعدّدة.

التشويش ليس العامل الوحيد الذي بإمكانه التأثير على الاتصال؛ فحتى عندما تكون الرسائل المرسلّة والواردة متطابقة، فمن المحتمل أن يختلف المقترح المُستعاد عن ذلك الأصلي. فمن الممكن أن يستخدم المتحدث والمستمع رموزاً تحوي اختلافات دقيقة، الأمر الذي قد يؤدي إلى سوء فهم. على سبيل المثال، غالباً ما تدلّ المفردات التي يختارها المتحدث على وجهة نظره إزاء الموضوع المتداول. وفي مواقف معيّنة، يمكن لأيّ واحد من المصطلحات المتشابهة التالية "امرأة، سيدة، زنجية، سوداء، أمريكية-أفريقية، مُتعددة، معاقّة، عاجزة، ذات احتياجات خاصة" أن يكون كافياً للإشارة أو التحدّث إلى شخص بعينه، ولكن قد يقترن مع ذلك كل من هذه المصطلحات بتصوّر معيّن للشخص المشار إليه، كجزء من إيديولوجية مركبة أو مجموعة مواقف وقيم. إذا لم تكن هذه الأيديولوجيات أو القيم مشتركة للطرفين، فقد يتمّ عندها تفسير اختيار المصطلح على أنه خطوة عدائية.

ففي ذروة الحرب الباردة، مثلاً، جرت ترجمة تعليق مرتجل أدلى به رئيس الوزراء السوفييتي نيكيتا خروشوف لدبلوماسي بريطاني بالكلمات: "سوف نقوم بدفنك". ووفقاً لعالم اللغة ألان ك. ميلبي، فإنّ التعليق الذي أدلى به خروشوف في سياق حديثه عن التنافس بين الشيوعية والرأسمالية هو بالأساس صياغة مُعادة (مع استعمال لغة ذات فائض كبير من الضوضائية) لإدعاء ماركس حول الحتمية التاريخية للشيوعية. وعلى الرغم من أنّ "سوف نقوم بدفنكم" هي ترجمة حرفية مقبولة لكلمات خروشوف، إلا أنّ ترجمة أخرى لا تقل دقة وربما أكثر ملائمة للسياق هي: "سنكون حاضرين في جنازتكم". يتلاءم مثل هذا الاستخلاص مع تعليق آخر أدلى به خروشوف في وقت لاحق للمحادثة عندما قال إنّ الشيوعية لم تكن بحاجة للذهاب إلى الحرب لتدمير الرأسمالية لأنّ هذه ستقوم في نهاية المطاف بتدمير نفسها. وقد كان التفسير الشائع لـ "سوف نقوم بدفنك" في الولايات المتحدة بـ "نحن" تعود إلى الاتحاد السوفييتي، "أنتم" تعني الولايات المتحدة، و"دفن" تشير إلى الإبادة. وقد أضحت هذه العبارة بالنسبة للكثيرين، خاصة أولئك الذين يرون الشيوعية على أنها مذهب مهلك، دليلاً ظاهراً على النوايا الحاقدة والمُبيّنة من طرف الاتحاد السوفييتي تجاه الولايات المتحدة.

يُبرز الجدل حول ترجمة تصريحات خروشوف الصحيحة خلافاً جدياً في رؤية التفسير وفكّ الشفرة لطبيعة الاتصال البشري: على الرغم من كون اللغة في بعض جوانبها عبارة عن شفرة، فهي ليست كذلك في نواحٍ أخرى. فحقيقة أنّ جملة مثل "سوف نقوم بدفنكم" قد تقيّد إلى إدعاءين "صحيحين" مختلفين جذرياً بالمقدار نفسه وفي الوقت ذاته، تُبرز أنّ البشر لا يستخدمون اللغة على أنها مجرد مجموعة من الإشارات تطابق مجموعة من المعاني.

### نموذج القصد المتعمّد

تبيّن واقعة خروشوف بشكل دراماتيكيّ سبب عدم ملاءمة عملية التشفير وفكّ الشفرة لتوصيف الاتصال البشري. لم يجر أيّ جدل حول الكلمات المحدّدة التي تلفظ بها خروشوف، كما لا يختلف المترجمون

المؤهلون حول كيفية ترجمة هذه الجملة من اللغة الروسية إلى اللغة الانجليزية. مثار الخلاف هو السؤال الأكثر تعقيداً: ماذا تقصد خروشوف حقاً من وراء جملته؟

الرأي الكامن في جوهر الاتصال الضمني بموجب فرضية التفسير وفك الشفرة، يقضي بأن معاني الرسائل تكون محدّدة بواسطة عناصرها؛ أي أنّ المعنى مشفر وفكّ شفرة الرسالة يعادل تحديد معناها. مع ذلك، من السهل إثبات أنّ الحال ليست في الكثير من الأحيان كذلك. فعلى عكس نداء "المفترس الجوّي" الذي يطلقه الفرد الأفريقي، والذي يحمل معنىً ثابتاً، يمكن للرسالة نفسها في الاتصال البشري أن تحمل معاني مختلفة مع اختلاف الظروف، وهذه الحقيقة تحتم التمييز بين المعنى الحرفي للرسالة وبين معناها المقصود. جملة "هل تعرف ما الساعة؟" بمعناها الحرفي هي سؤال حول ما يعرفه المُخاطَب، ولكن عادة ما تُفهم هذه العبارة على أنها طلب. وعلى الرغم من كون التركيبة النحوية استفهامية، إلا أنها عادة ما تُفهم على أنها جملة أمرية؛ فمن الممكن إعادة صياغتها على شاكلة: "قل لي ما الساعة". مع ذلك، لا تحمل كل الجمل التي تُصاغ على شاكلة "هل تعرف شيئاً ما" معنى الطلب. فمن المتوقع أن يتم فهم الجملة "هل تعرف ++C؟" على أنها سؤال يتعلق بالإلمام بلغة البرمجة المُحوسبة.

يتكوّن الفهم من إدراك النوايا التواصلية وليس بمعرفة الكلمات المستخدمة، بمعرفة ما ينوي المتحدث لهذه الكلمات أن تعني. يلقي نموذج القصد المتعمد الضوء على خطر سوء فهم المشاركين للنوايا التواصلية لدى بعضهم البعض.

**المبدأ 2:** حاول عند الإصغاء أن تفهم المعنى الذي يقصده الطرف الآخر من وراء أقواله. يشكل الأسلوب المُسمى أسلوب "همبتي دمبتي" للاتصال ("عندما استخدم كلمة ما، فإنها تعني ما اخترت لها أن تعنيه فقط- لا أكثر ولا أقل") صيغة تنذر بالكارثة. ففي واقع الأمر، على المتحاورين في حالات النزاع افتراض عكس ما تنصح به مأثورة "همبتي دمبتي".

**المبدأ 3:** عند صياغة رسالة معينة، خذ بعين الاعتبار ما قد يفهمه المستمع من كلامك. فلو استهلّ خروشوف عبارته "سوف نقوم بدفنكم" بتلميح إلى ادعاء ماركس حول الحتمية التاريخية للشوعية، لما كان من المرجح أن تقوم هذه العبارة بإشعال لهيب الحرب الباردة.

في حالات النزاع، يكون سوء الفهم وارداً بشكل خاصّ لأنّ الأشخاص يفسرون الكلام بالشكل الذي يتلاءم مع مواقفهم. قبل أكثر من نصف قرن، برهن سولمون آس (1946) أنه قد يتم تفسير الرسالة نفسها ("أنا اعتقد أنّ تمرداً صغيراً، بين الحين والآخر، هو شيء جيد، وهو أمر مهم في العالم السياسي كأهمية العواصف في عالمنا الطبيعي") بشكل مختلف تماماً اعتماداً على جهة نسبها: إلى فلاديمير لينين أو إلى توماس جيفرسون (مؤلفها الحقيقي). كما يمكن تفسير كلمة تمرد بأكثر من طريقة. وقد شكلت معرفة المجيبين لهوية المؤلف عاملاً هاماً في كيفية تفسيرهم لهذه الكلمة، وبالتالي بالمعنى المقصود للرسالة.

قد تزداد المشكلة تعقيداً عندما تستخدم الأطراف المتنازعة لغات مختلفة للاتصال فيما بينها، كما يتبين من الضجة التي أثارها ملاحظة خروشوف السابقة. فقد قام المترجم بترجمة عبارة قيلت باللغة الروسية بشكل حرفي بينما كان القصد من هذه العبارة مجازياً. استخدام المجاز هو من الميزات المتعارف عليها للغة إذ أنه يضيف الكثير إلى قدرتنا على صياغة الرسائل بطريقة متألّفة ومختلفة، ولكنه يشكل، إلى حدّ ما، مشكلة للمترجم. فالفهم الصحيح للمعنى المقصود من استخدام مصطلح مجازي يتطلب، بالدرجة الأولى، وفي معظم الحالات، معرفة ثقافية، وليس التمكن من اللغة التقنية فقط. فهم أهمية التحدي الذي طرحه رونالد ريغان على رئيس الوزراء السوفييتي ليونيد بريجنيف، "هيا، اصنع لي يومي"، يتطلب على أقلّ تقدير دراية ما بفيلم "هاري القدر" من بطولة كلينت إيستوود، الذي أخذت العبارة منه. قد تكون هناك حاجة إلى جهد معرفي معيّن لفهم القصد الصريح للمتحدث، ولكن لا بدّ من بذل الجهود إذا أراد الأطراف أن يفهم أحدهم الآخر. في حال غياب مثل هذا الجهد، يمكن أن يتعرقل الاتصال في دائرة من سوء الفهم والتكذيب:

الطرف 1: لكنك قلت كذا.

الطرف 2: نعم، لكنه كان واضحاً أنني كنت أعني هذا.

الطرف 1: حسناً، كيف علي أن أعرف أنك لم تكن تعني كذا.

نظراً لمرونة العلاقة بين المعنى الحرفي والمعنى المقصود للكلام، فإن قدرتنا على فهم بعضنا البعض بشكل جيد هي أمر جدير ولاقفت. فالأقوال التي لا نقصد لها أن تُفهم حرفياً هي من ضمن الميزات الشائعة لاستخدامات اللغة اليومية. وعلى الرغم من شيوع وتأصل بعض أشكال المجاز للاستعمال غير الحرفي، لدرجة أن هناك أسماء لوصفها (تهكم، مجاز، مبالغة)، إلا أن كلّ محادثة يومية مليئة بالأمثلة العادية الأخرى لاستعمالات غير حرفية. عندما نقول إننا نفهم ما يقوله الآخرون، فنحن ندعي ضمناً أننا ندرك ما يريدون لنا أن نفهم. يساهم المعنى المشفر للكلام على فهم المعنى المقصود، لكنه يشكل جزءاً معيناً منه فقط. وبين الحين والآخر، يحصل سوء تفاهم (عندما يقوم المخاطب على سبيل المثال بتفسير عبارة ساذجة بشكل حرفي)، ولكن في أغلب الأوقات، نحن نفهم الأقوال التي لا تحمل معنى حرفياً بشكل صحيح، وفي العادة دون أن نكون على دراية بالمعاني الأخرى التي قد تحملها مثل هذه العبارات في سياق آخر. في معظم الحالات، يتعلق الأمر بوجود معرفة مشتركة بين المتحدث والمخاطب، أو وجود أرضية مشتركة، كما يطلق عليها في العديد من الأحيان.

من أهم العناصر التي يعتمد عليها المتحاورون لتوفير الأرضية المشتركة، معرفة اللغة التي يتحدثون بها. لكن، وكما تبين للعديد من السائحين المرتبكين، فإن قسماً لا بأس فيه من الأرضية المشتركة التي تشكل الأساس لاستعمال اللغة يُستمد من نسيج مركب للمعرفة الثقافية المشتركة. فمن دون هذه المعرفة، يبقى العديد من المقولات مبهماً، أو ربما أسوأ من ذلك، يتم تفسيره بشكل غير صحيح. تكتسب هذه النقطة أهمية خاصة عند استعمال اللغة في حالات النزاع، وبالذات عندما ينبع هذا النزاع نتيجة اختلافات في النوايا والأهداف والأيدولوجيات. عندها يتضرر الاتصال بحجم الهوية الناجمة عن نقص المعرفة المشتركة لدى الطرفين. وتشير أهمية فهم الأرضية المشتركة لدى تفسير الكلام إلى أحد نواقص الاعتماد إلى حد بعيد على التفسير المتعمد للاتصال. إذ لا يستطيع المُخاطب استخلاص المعنى الذي تعنيه رسالة ما إذا كان هذا المعنى خارج نطاق المعرفة المشتركة. علاوة على ذلك، وبما أن الأرضية المشتركة لمُتحدث معين تختلف بموجب الشخص المُخاطب (أي أنه يختلف من مخاطب إلى آخر)، على المتحدث التقوّه بالأقوال التي يعتقد أن المُخاطب قادر على فهمها، لا غير.

بوسع المشاركين، بطبيعة الحال، جعل انجاز هذا الموضوع أكثر سهولة أو أكثر صعوبة. فيوسع المخاطبين النظر إلى ما هو أبعد من كلمات المتحدث، باتجاه القصد الضمني الصريح، كما يمكن للمتحدثين التعبير عن أنفسهم بطرق تؤدي إلى توصيل التفسير المطلوب إلى المخاطب. هذا يتطلب، بطبيعة الحال، أن يستطيع كل شخص رؤية العالم من خلال أعين الآخر.

## نموذج "وجهة نظر الحديث"

تفترض "وجهة نظر الحديث" أن الأشخاص يدركون العالم من مواقع أفضلية ورقابة مختلفة، وبما أن تجربة كل فرد تعتمد إلى حدّ معين على موقع الرقابة الخاص به أو بها، يجب صياغة الرسائل مع أخذ وجهة النظر هذه بعين الاعتبار. وقد أوجز الراحل روجير براون هذه الفكرة على النحو التالي: "يتطلب التفسير الناجح تحيّل وجهة نظر المستمع بشكل واقعي" (1965، صفحة 242). مع ذلك، وفضلاً عن النصيحة العامة حول أخذ وجهة نظر المستمع بعين الاعتبار، من غير الواضح كيف يمكن تطبيق المبدأ الذي عادة ما يُعرف ببلورة المستمعين، أي وجوب صياغة الرسائل بحيث تتوافق مع قدرة المخاطب على فهمها. في أفضل الظروف، من الصعب تصوّر وجهة نظر الآخرين بصورة دقيقة؛ وكلما ازدادت الهوية بين

الشخص وبين الآخر، ازدادت صعوبة هذه المهمة.

عادة ما تكون القراءة الخاطئة؟؟ للأرضية المشتركة في حالات النزاع، أكثر إشكالية من مجرد غيابها. ونعني بهذا الافتراضات الخاطئة التي يضعها المتحاورون حول ما يعرفه شركاؤهم. من المعروف أنّ تقديرات البشر حول ما يعرفه ويؤمن به أو يقدره الآخرون، عادة ما تميل باتجاه ما يعتقدونه ويعرفونه هم أنفسهم. نتيجة ذلك، فإنّ فهم المعنى المقصود من مقولة مُعيّنة قد يتطلب معرفة غير متوقّرة، خاصة في حال وجود اختلاف واضح بين المواقع الثقافية للأطراف المعنية. في جميع الأحوال، لم يكن ليخطر ببال ماركسيّ حتى النخاع مثل نيكيتا خروتشوف أن يتم تفسير ملاحظته التي لم تلق استقبالا حسنا، عبر سياق مختلف عن عقيدة الحتمية التاريخية للماركسية.

هناك سببان لكون مثل هذه القراءات الخاطئة شائعة في حالات النزاع. الأول، حجم الاختلاف في وجهات النظر التي يجب على المتحاورين التلاؤم معها قد يكون بحدّ ذاته مصدراً هاماً للنزاع. فقد يكون من الصعب على الناشط المتحمّس المعارض للإجهاض، إدارة نقاش حول الإجهاض إذا لم يتركز مثل هذا النقاش في نقطة انطلاق ترى في الإجهاض نوعاً من أنواع القتل؛ ولكن لن يكون بوسع الرسائل المرتكزة على مثل هذا الافتراض والموجهة إلى نظيره الناشط المؤيّد للإجهاض، تخفيف حدّة النزاع.

ثانياً: عادة ما يؤدّي النزاع إلى إبراز الفروقات الملحوظة بين المشاركين، وبالتالي تعميق الميل إلى تصنيفهم كأعضاء في مجموعات داخلية ومجموعات خارجية. تعكس اللغة التي يستخدمها البشر في مثل هذه الظروف هذه الفروقات. أحد المظاهر على ذلك ما أطلق عليه ماس وسيمين وزملاؤهما عبارة التحيّز اللغوي بين المجموعات (ماس وأركوري، 1992؛ ماس، سالف، أركوري وسيمين، 1989). يمكن وصف كل خطوة بين- شخصية بدرجات متفاوتة من العمومية. فعلى سبيل المثال، قد يعطي المراقب الملاحظة: "جون حمل حقيبة ماري"، أو: "جون ساعد ماري"، أو: "جون هو شخص مُعين"، في الإشارة إلى الحدث نفسه. من نتائج الأبحاث الراسخة وجود اختلافات منهجية لدى قيام الأشخاص بوصف تصرفات أعضاء داخل المجموعة أو أعضاء خارج المجموعة. لدى وصف حدث سلبي متكافئ، عادة ما يتم وصف تصرفات أعضاء من خارج المجموعة بمستوى عالٍ من التجريد، بينما يتم وصف تصرفات عضو المجموعة بشكل ملموس أكثر. ينعكس هذا النمط عندما يتعلّق الأمر بالتصرفات الإيجابية، فعادة ما يتم وصف حدث إيجابي متكافئ كواقعة مميزة عندما يتعلّق الأمر بأعضاء من خارج المجموعة وبطريقة تجريدية إذا تعلق الأمر بأعضاء من داخل المجموعة.

إحدى عواقب التحيّز اللغوي بين المجموعات هي تحصين القوالب النمطية أمام النقد، إذ عادة ما يتم وصف السلوك المتوافق مع القالب النمطي السلبي خارج المجموعة كميزة عامة ("سميث عدائي")، بينما يتم وصف السلوك الذي لا يتوافق مع القالب النمطي باستعمال عبارات محددة جداً ("سميث قدم الإسعاف الأولي لمصابي الحادث"). الأهمية البارزة للقوالب النمطية في حالات النزاع تؤدّي إلى زيادة تعقيد عملية "التخيل الواقعي لوجهة نظر المستمع"، كما وصفها براون، وبالتالي إضعاف فاعلية الاتصال.

**المبدأ 4:** عند الكلام، خذ بعين الاعتبار وجهة نظر المستمع.

تماماً كما على المتحدث بذل كافة الجهود لتوقع التركيبات المحتملة التي قد يرفقها المستمع بجملة ما، على المستمع أن يبدي قدرًا من الدقة تجاه التركيبات البديلة التي قد تعنيها جملة ما. وعلى الرغم من أننا نردّ في العادة على ما يقوله الآخرون كما لو كان ذا معنى واحد فقط، إلا أنّ الأمر نادرًا ما يكون كذلك.

يمكننا توضيح الطريقة التي قد يؤثر فيها عدم التعامل مع هذا المبدأ بالحساسية المرجوة على الاتصال، عبر مثال الخلاف الأخير الذي تورّط فيه المدعي العام لواشنطن العاصمة، دايفيد هوارد، عندما استخدم كلمة "niggardly" خلال محادثة مع اثنين من مساعديه. لكن المساعدين، وكلاهما من الأميركيين الأفارقة، لم

يكونا على دراية بمعنى هذه الكلمة الغامضة المرادفة لكلمة "بخيل"، وفهماها على أنها إحدى مرادفات النعت العنصري المشابه، على الرغم من عدم وجود ترابط بين اشتقاقات الكلمتين. الضجة التي تلت ذلك (هوارد، قفقازي الأصل، قدم استقالته ولكن رئيس البلدية انطوني ويليامز أعاده إلى منصبه) أدت إلى استقطاب النشطاء المنتمين إلى الأقطاب المختلفة للضيف السياسي. فعلى الرغم من أن هوارد استخدم مصطلحاً دقيقاً من الناحية اللغوية إلا أنه أخطأ حين افترض أن معنى الكلمة التي استخدمها واضح للجميع. وفي نظرة استرجاعية، يبدو واضحاً أن اختياره للكلمات لم يكن حكيماً؛ فعدم انتشار هذه الكلمة أدى إلى نشوء احتمال معقول بأن جزءاً من البشر لا يعرفون معناها؛ وبما أنها مشابهة لكلمة أخرى تعتبر من المحرمات، كان ثمة احتمال كبير لوقوع سوء الفهم. على المخاطب أن يحاول رؤية كلامه من وجهة نظر المستمع، خاصة في الحالات التي قد تكون فيها التفسيرات التي قد يستنتجها المخاطب منطقية.

أحد التعقيدات الجديدة التي تتم مواجهتها عند أخذ وجهات النظر بعين الاعتبار في حالات النزاع، ينبع مما نسّميه "مشكلة تعددية الجمهور". فمن الشائع أن يُصاغ الاتصال بحيث يُوصل رسائل مختلفة إلى مستمعين مختلفين في الوقت نفسه. على سبيل المثال، عندما يقوم رئيس البلدية بالتفاوض حول زيادة الرواتب مع نقابة المعلمين، قد يشعر بأن عليه "توجيه رسالة" إلى نقابات محلية أخرى بأنه مستعد لتحمل مخاطر الإضراب. أو أن يقوم رئيس النقابة باتخاذ الحذر كي يضمن ألا ينظر أعضاء الاتحاد إلى التنازلات المعتدلة التي يقدمها كجزء طبيعي من التنازلات المتبادلة خلال عملية التفاوض، على أنها إشارة ضعف. عدد وجهات النظر المختلفة (بل والمتناقضة في بعض الأحيان) التي قد يشعر المتحدث بأن عليه أخذها بعين الاعتبار، قد يُحوّل المفاوضات العامة أو المفتوحة إلى عملية صعبة للغاية. إذا تمت سائر الأمور على ما يرام، فسيتم نصح المشاركين وبصدق باختزال عدد المستمعين المتلقين لرسائلهم.

بطبيعة الحال، وجهة نظر الشخص الآخر ليست بديهية دائماً. فمن الممكن أن يكون من مصلحة جميع الأطراف بذل بعض الجهد للتحقق من الأرضية المشتركة، ولدى الحاجة توسيع قاعدتها. هذه الجهود التعاونية المتبادلة هي جوهر أسلوب الحوار للاتصال (والذي سناقشه لاحقاً). فعادة ما يستصعب المشاركون الواقعون في حبال نزاع عميق ومُستعص ظاهرياً، إبداء الحساسية تجاه الآخرين كما يتطلب هذا النهج. لكن لا يمكن، من دون ذلك، أن يتوصل الاتصال إلى أي نتائج جدية.

### نموذج الحوار

عرضنا حتى الآن الاتصال من خلال مناقشته كعملية فردية متواصلة، وكنّا بحاجة لمساهمات وصفتها سوزان برينان على أنها "معالجة المعلومات بشكل مستقل". يعامل المتحدث والمُخاطب بعضهما البعض باحترام، ولكنهما يتصرفان ككيانات منفردة. يتألف الاتصال من سلسلة أحداث متعاقبة ولكنها منفصلة. وقد يكون هذا الوصف ملائماً لحالات معينة من الاتصال، مثل عملية تواصل الأدباء مع جمهور قرائهم أو الإذاعيين مع جمهور مستمعهم، ولكن يبدو أنها لا تتلاءم ومعظم الحالات التي يتواصل فيها البشر.

لا يتصرف المشاركون في المحادثات وأنواع الاتصال التفاعلية المشابهة كمعالجي معلومات مستقلين، بل كمشاركين في نشاط جماعي مشترك بحد ذاته. وقد عبّر برينان وهيربرت كلارك عن هذه النقطة بإتقان: "ثمة حاجة لشخصين يعملان معاً لعزف لحن ثنائي، للمصافحة باليد، للعب الشطرنج، لرقص الفالس، لتعليم أحدهما الآخر أو لممارسة الحب. لكن تحقيق النجاح يُلزم كليهما بتنسيق فحوى وسير ما يقومان بفعله... الاتصال... هو نشاط جماعي من الصنف الأول" (كلارك وبرينان، 1991، صفحة 127).

يتمركز النموذج الذي نطلق عليه اسم "نموذج الحوار" في الطبيعة التعاونية للفعالية التواصلية. وقد يكون الموقع الذي تحدّد بموجبه المعاني من أهم الجوانب الأساسية التي تختلف فيها النماذج الثلاثة التي ناقشناها، عن نموذج الحوار. فبالنسبة لنموذج التشفير وفكّ الشفرة، يكون المعنى في داخل الرسائل؛ أما بالنسبة



لنموذج القصد المتعمد، فيمكن المعنى في نوايا المتحدثين؛ وبالنسبة لنموذج وجهة نظر الحديث، فيُستمد المعنى من وجهة نظر المخاطب.

يُعتبر الاتصال من وجهة النظر الحوارية بمثابة إنجاز مشترك لكافة المشاركين الذين تعاونوا لتحقيق مجموعة من الأهداف التواصلية. فالمعنى هو "متأقلم اجتماعياً" وينجم عن الظروف الخاصة بالتفاعل، ويمكن فهم معنى الكلام من خلال السياق الخاص بهذه الظروف، فقط. وبما أن المشاركين مستغرقون في فهم الآخرين وتمكين الآخرين من فهمهم، يبذل كل من المتحدثين والمستمعين كافة الجهود للتأكد من أنهم يفهمون معنى الرسالة بشكل متشابه، قبل الانتقال إلى المرحلة التالية.

فهم الاتصال بموجب طريقة التشفير وفكّ الشفرة يضع المستمع في دور المتلقي غير الفعال الذي تقتصر وظيفته على معالجة معنى الرسالة المنقولة إليه، لكنّ المشترك في التبادل التواصلية لا يكون محدوداً بهذا النور. المستمعون الفعّالون يثيرون الأسئلة ويطلبون توضيحات حول التصريحات المبهمة، ويبدلون جهداً كبيراً للتأكد من أنهم ونظراءهم يفهمون ما قيل بالطريقة ذاتها. من المفيد مراقبة الشخص الذي لا يستلم زمام الحديث خلال محادثة يشارك فيها المشاركون بعمق، فنرى بشكل دائم أنّ هؤلاء المستمعين في مثل هذه المحادثات يكونون خاملين. فهم يومنون برؤوسهم، يشاركون بملاحظات قصيرة ("أها"، "نعم"، "صحيح، صحيح"، "ممم")، ويغيرون تعابير وجوههم بحيث تعكس المعنى الانفعالي لما يُقال. هذه الأفعال –والتي يطلق عليها في بعض الأحيان التواصل في القناة الخلفية– هي إحدى الطرق التي يعبر فيها المشاركون عن مشاركتهم في التفاعل وفهمهم لما قيل. وقد أظهرت أبحاث هامة أنّ غياب ردود الفعل بالقناة الخلفية تُحوّل الاتصال إلى نحوٍ بالغ الصعوبة (كراوس 1987)، كما أنّ الاتصال الفاعل يتطلب تجاوباً من المستمعين.

#### المبدأ 5: كن مستمعاً فاعلاً.

يبدو وكأن هذه التوصية تطالب الأطراف المتورطين في نزاع لم يتم البت فيه بعد بالتصرف بشكل متعاون؛ وبالفعل، هذا هو بالضبط ما يفعلونه. الاتصال بجوره هو نشاط تعاوني. كما توضح "وجهة نظر الحديث"، فإنّ على المشاركين التعاون عند الاتصال لخلق معنى، وأحد الأسباب لانتهاء أيّ جدوى للاتصال بين الأطراف المتنازعة في العديد من الحالات هو أنّ الأطراف غير قادرة على التعاون إلى هذه الدرجة. ونحن نخال ببسمارك يقول في هذا السياق إنّ الاتصال سيصبح تنمة النزاع بأساليب لفظية. بطبيعة الحال، يظلّ التعاون الضروري للاتصال الناجح هو الحد الأدنى المطلوب، ويمكن للمشاركين أن يتعاونوا للتعبير (بحسرة كما نرجو) عن عدم قدرتهم على رؤية حلّ يتفق عليه الطرفين. مع ذلك، يمكن للاتصال أن يكون الخطوة الأولى، وفتح خطوط الاتصال يمكن له أن يكون الأساس الذي يستند عليه الحل في نهاية المطاف. إحدى الحقائق المتناقضة حول طبيعة الإنسان أنّ العدو المشترك هو من ضمن الطرق الأكثر فعالية لحلّ الأطراف المتنازعة على التعاون. العدو المشترك في الاتصال هو سوء الفهم، ولدى تعاونهم لقهر هذا العدو قد يتخذ أطراف النزاع الخطوة الأولى نحو الحدّ من الخلافات فيما بينهم.

المبدأ 6: في البداية، ركز جهودك على تهيئة الظروف التي تتيح الفرصة لحصول تواصل فعال؛ فعندما يتوطد التعاون، وهو من متطلبات الاتصال، قد يُعمّم على سياقات أخرى.

#### الصيغة مقابل المضمون: كلاهما ذو أهمية

تكشف كلٌّ من النماذج الأربعة المذكورة عن مزالق على المتصل الفعال محاولة تجنبها (الضجة، نقل المعلومات من خلال طرف ثالث، جمهور مستمعين متعدّد وما إلى ذلك). لقد تمحور نقاشنا حتى الآن بالأساس حول التعقيد الكامن في صلب الاتصال، وكيف يمكن لسوء استخدامه أن يُولد النزاع أو يؤدي إلى تفاقم حدته. قد تبدو الصورة قاتمة للوهلة الأولى؛ فتعداد كلّ الطرق التي قد يخفق تبادل الاتصال فيها يدفع المرء إلى التساؤل فيما إذا كان للاتصال في أيّ من الأوقات تأثير تحسيني. مع ذلك، جمعينا يعلم أنّ بعض الخلافات تُحلّ بطريقة سلمية، وأنّ المتخاصمين القدامى قد يصبحون حلفاء، وأنه يمكن فرز النزاعات التي

تبدو غير قابلة للحلّ عبر السماح للأطراف بأن "يتفقوا على ألا يتفقوا". في هذا الباب، سنقوم بطرح بعض السلوكيات البسيطة التي بوسعها أن تزيد (مع أنها لا تضمن) الأثر الإيجابي للاتصال.

في حال تواجد نية حقيقية لحلّ النزاع، يمكن للاتصال في حال أستخدم بمهارة المساعدة على تحقيق هذه الغاية. ومن الواضح أنّ الأمر الأهم في سياق فحوى الاتصال، هو طابع الاقتراحات والاقتراحات البديلة التي يقدمها كل طرف. سيكون من الغباء التوقع من الآخرين القبول بحلول غير متلائمة مع مصالحهم، لا لسبب إلا بفضل "الاتصال الجيد". مع ذلك، وبصرف النظر عن المضمون، فقد تكون هناك عواقب (في بعض الأحوال غير مقصودة) لطريقة صياغة الرسالة. فالمرونة ذاتها التي تجعل من الاتصال أداة جدّ قابلة للتكيف، تتيح الإمكانية أيضاً لتحقيق الهدف نفسه بطرق أكثر أو أقلّ نجاعة. على سبيل المثال: "أغلق الباب؟" "هل تسمح بإغلاق الباب؟"؛ و"ليت كان بإمكانني إبقاء الباب مفتوحاً، لكنّ الصخب شديد". بوسع هذه الجمل (إذا وضعت في السياق الملائم) أن تشكل أمثلة لمجموعة تعابير تحمل المعنى ذاته. وعلى الرغم من بعض الاختلاف في قواعد الجملة وفي توظيف الكلمات، تُفهم جميع هذه الجمل على أنها جمل توجيهية—محاولات لحث المخاطب على فعل شيء ما.

ويجري أحياناً وصف العبارات بمصطلحات الفعل الخطابي الذي تمثله (أوستين، 1962). وتاماً وعلى غرار التصرفات الجسدية، نحن نسعى بما نقوله لتحقيق أهداف معينة، لكن على عكس التصرفات الجسدية، تحقق هذه العبارات أهدافها بواسطة الاتصال وليس بشكل مباشر. وكما أوضحنا للتوّ، يمكن إنجاز الفعل الخطابي نفسه بعدة أنواع من التعابير. مع ذلك، وعلى الرغم من أنّ عبارتي "أغلق الباب" و"هل تسمح بإغلاق الباب" هما بمثابة تعليمات لإغلاق الباب، إلا أنّهما تختلفان في سياق آخر. فالعبارة الأخيرة هي فعل خطابي غير مباشر (ذلك الذي يختلف معناه الحرفي عن معناه الفعلي)، بينما العبارة السابقة فعل خطابي مباشر يُقصد به معناه الحرفي. تعتبر الأفعال الخطابية غير المباشرة، على وجه العموم، أكثر تهذيباً من تلك المباشرة، ربما لأنّ لهذين النوعين من التوجيهات معنى ضمناً يدلّ على المكانة أو فارق القوة بين الطالب وبين متلقي الطلب. وعلى الرغم من أنّ الصياغات المختلفة للفعل الخطابي ذاته قد تكون متطابقة بما يتعلق بالمحتوى الصريح للرسالة (بالمعنى الضيق للعبارة)، يتوجّب على المتحدث أن يضمن ألا تُضعف صياغة الرسالة المعلومات التي تقوم بنقلها.

المبدأ 7: إنتبه لصيغة الرسالة.

## الخلاصة

نودّ تخليص هذا النقاش بنقطة كنا قد ألمحنا إليها سابقاً. الاتصال ليس دواءً لكلّ داء، وفي حال غياب الرّغبة الحقيقة لحلّ النزاع، فاحتمال أن يؤدي الاتصال إلى توطيد الخلاف، يوازي وبالقدر ذاته احتمال أن يؤدي إلى تهدئته. ومع أنّ هذه النقطة قد تبدو بديهية لدرجة أنّ لا داعي لذكرها، عادة ما تخدم النزاعات وظائف متعددة، ولذلك فمن الممكن أن يتعامل الأطراف مع حلها ببعض التردد. قد يجد هؤلاء أنّ الفوائد الملموسة من استمرار النزاع تفوق ثمنه، وفي مثل هذه الحالات، قد لا يبدي الاتصال الهادف لحلّ النزاع أيّ جدوى، بل ومن المحتمل أن يزيد الأمور سوءاً.

في دراسة نُشرت قبل أكثر من ثلاثين عاماً، أتاح كراوس ودويتش (1966) للمشاركين في تجربة مُساومة معينة الفرصة للاتصال. وقد كانت مسألة المساومة المطروحة في التجربة ذات حلّ بسيط نسبياً. ومع ذلك، أدّى منح المشاركين الإمكانات لعرقلة تقدم الطرف الآخر، إلى تعقيد المسألة إلى حدّ بعيد، مما أنتج، وبشكل نموذجي، نتائج أسوأ لكلا الطرفين. فقد أدت وسائل العرقلة إلى تحويل تركيز المشاركين من حلّ مشكلة تعاون بسيطة بشكل مشترك إلى ابتكار استراتيجيات فردية لهزم الآخر. كما أنّ منحهم قناة اتصال كلامية لم يؤدّ إلى تحسين الأمور، وفي واقع الأمر - زادها في بعض الحالات سوءاً.

تؤكد نتائج هذه التجربة سداجة اعتبار الاتصال مادة مُذبذبة للنزاعات، وأن مجرد تطبيقه سيؤدي بالتأكيد إلى تحسين الأمور. كي نكون على قدر أكبر من الواقعية، علينا أن نتصور الاتصال كأداة محايدة، يُمكن استخدامها لنقل التهديدات الإضافية إلى اقتراحات التهدئة، ولطرح اقتراحات غير منطقية، إضافة إلى اقتراحات ملائمة، لتأجيج موقف متوتر، إلى جانب تهدئته.

في حال تواجد رغبة حقيقية لحلّ النزاع، بوسع الاتصال المساعدة في تحقيق هذا الهدف. وعلى الرغم من أننا نستطيع التأثير على الآخرين (والتأثر بهم) من خلال الاتصال، نستطيع التأثير عليهم (والتأثر بهم) إلى حدّ معين فقط. تكمن ثمرة الاتصال في خلق التفاهم، لكن عدا عن ذلك، باستطاعة الاتصال الإسهام بالقليل فقط (بشكل مباشر) لتغيير حالة النزاع أو التأثير على نتائجه، بالاعتماد على أهداف متناقضة. ليس باستطاعة الاتصال الجيّد ضمان تخفيف النزاع أو حلّه، ولكن بوسع الاتصال السيئ أن يزيد من احتمالات استمرار النزاع أو تأجيج حدّته.

#### ملاحظة

1. نحن نحاول في هذا الفصل أن نلخص بشكل وجيز مجموعة كبيرة من النظريات والأبحاث حول علم النفس الاجتماعي للاتصال فيما يتعلق بالنزاعات. ولكن ضيق المكان لا يسمح إلا بمعالجة الموضوع بشكل سطحيّ فقط، الأمر الذي قد يؤدي إلى عرض صورة غير دقيقة في نواح مُعينة. يمكن العثور على نقاش مفصل لهذه المواضيع في كرواس وفوسيل (1996) وكراوس وتشيو (1998).

## المراجع

- Asch, S.E. "Forming Impressions of Personality." *Journal of Personality and Social Psychology*, 1946, 41, 258-290.
- Asch, S.E. *Social Psychology*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 1952.
- Austin, J.L. *How to Do Things with Words*. Oxford: Oxford University Press, 1962.
- Brown, R. *Social Psychology*. New York: Free Press, 1965.
- Clark, H.H., and Brennan, S.E. "Grounding in Communication." In L.B. Resnick, J.M. Levine, and S.D. Teasley (eds.), *Perspectives on Socially Shared Cognition*. Washington, D.C.: American Psychological Association, 1991.
- Krauss, R.M. "The Role of the Listener: Addressee Influences on Message Formulation." *Journal of Language and Social Psychology*, 1987, 6, 81-97.
- Krauss, R.M., and Chiu, C.Y. "Language and Social Behavior." In D.T. Gilbert, S.T. Fiske, and G. Lindzey (eds.), *Handbook of Social Psychology*. Vol. 1. (4<sup>th</sup> ed.) New York: McGraw Hill, 1998.
- Krauss, R.M., and Deutsch, M. "Communication in Interpersonal Bargaining." *Journal of Personality and Social Psychology*, 1966, 4, 572-577.
- Krauss, R.M., and Fussell, S.R. "Social Psychological Models of Interpersonal Communication." In E.T. Higgins and A.W. Kruglanski (eds.), *Social Psychology: A Handbook of Basic Principles*. New York: Guildford Press, 1996.
- Maass, A., and Arcuri, L. "The Role of Language in the Persistence of Stereotypes." In G.R. Semin and K. Fiedler (eds.), *Language, Interaction, and Social Cognition*. Thousand Oaks, Calif.: Sage, 1992.
- Maass, A., Salvi, D., Arcuri, L., and Semin, G.R. "Language Use in Intergroup Contexts: The Linguistic Intergroup Bias." *Journal of Personality and Social Psychology*, 1989, 57, 981-993.

## الفصل السابع

### الصراع بين الجماعات

رونالد ج. فيشر

يتم التعبير عن الصراع بين الجماعات، في جميع المجتمعات، بأشكال شتى وبطرق مختلفة. في المنظمات، يمكن أن تؤدي الفروق بين الأقسام أو الطوائف المختلفة بالوحدة نفسها، والتي لا يتم التعامل معها بصورة جيدة، إلى الهبوط بالأخلاقيات وخلق العداء وتقليل حافز العمل والإنتاجية. في المجتمعات، يمكن أن يقود الانقسام بين مصالح الجماعات حول قضايا اجتماعية هامة إلى الاستقطاب والعدوان، بينما يتم التعبير عن الصراع الطفيف بين الجماعات العرقية أو العنصرية أو الدينية من خلال التعصب والتمييز والنشاط الاجتماعي الذي ينهض للحد من التمييز واللامساواة. على المستوى المجتمعي، يمكن أن يتحول الصراع المتقد بين المجموعات، ذات الهوية المختلفة على نطاق أعلى، إلى حرب سياسية عرقية يتورط فيها المجتمع الدولي وتتورط فيها العناصر المحلية. على جميع مستويات التفاعل الإنساني، يمكن أن يقود الصراع الذي لا يتم التعامل معه جيدا بين السلطات والأفراد أو بين الأغلبية والأقليات إلى إحباط وعدوان على كلا الجانبين. في الواقع، أينما وجدت الاختلافات الهامة بين الجماعات، فهناك احتمال لنشوء الصراع الهدام بين الجماعات.

من الجدير بالملاحظة أن الصراع الهدام بين الجماعات هو شكل واحد رئيسي فقط للعلاقة على النطاق الأوسع للعلاقات بين الجماعات، وهو الاحتكاكات بين الأفراد من حيث هوياتهم الاجتماعية. يُعنى نظام العلاقات بين الجماعات بجميع طرق العلاقات بما في ذلك التفاعلات التعاونية والتنافسية، فضلا عن الصراع البناء بين الجماعات. في جميع العلاقات المستمرة بين الجماعات وفي جميع أشكالها، تتواجد العلاقات البناءة ويتم التعامل مع الصراع بطريقة تزيد أو تنقص من حيث البناء لإرضاء جميع الأطراف المتنازعة. ومع ذلك، عندما لا يدور هذا الصراع حول أهداف أو أنشطة متباينة، وعندما يعمل كل طرف على السيطرة على الآخر أو إحباطه بطرق عدائية أو تنافسية، يبدو المشهد مهيئا لحدوث صراع هدام بين الجماعات. نظرا لأن هذه الصراعات قد تكون مكلفة للغاية للأطراف المتورطة فيها وللنظام الأكبر الذي تنتمي إليه، لا سيما على المستويين المجتمعي والدولي، فمن الضروري أن نفهمها وأن نبحث عن طرق لإدارتها وحلها، وهو ما سنركز عليه في هذا الفصل.

من وجهة النظر السائدة بصفة عامة في العلوم الاجتماعية، لا يمثل الصراع بين الجماعات نوعا من سوء الفهم أو سوء الإدراك فحسب، ولكنه يقوم على خلافات حقيقية بين الجماعات من حيث القوة الاجتماعية والوصول إلى الموارد وقيم الحياة الغالبة أو غيرها من التباينات الملحوظة. ومع ذلك، فإن مصادر الصراع الواقعية تتفاقم من خلال بعض الإجراءات الموضوعية في طريقة نظر الأفراد وتفسيرهم للعالم، وطرق عمل الجماعات في مواجهة الخلافات والتهديدات. وكأفراد ضمن جماعات، لا يعتبر البشر مسلحين جيدا للتعامل مع الخلافات الهامة بينهم وبين الآخرين، وغالبا ما يتورطون في سلوكيات تزيد الموقف سوءا إلا إذا توافرت لهم الإجراءات والمؤسسات الاجتماعية وذلك لإدارة التباين بينهم بصورة فعالة. فعندما يتم التعامل مع الخلافات بصورة بناءة، يمكن أن يكون هذا الصراع مصدرا للتعلم والإبداع والتغيير الاجتماعي نحو عالم أكثر تعددية وتاسقا ومساواة.

على الرغم من أن الصراع بين الجماعات يتخذ أشكالا تعبيرية لا حصر لها، سيركز هذا الفصل على أسبابه وأساليب تصاعده وحله التي تنطبق على هذه الأشكال المتعددة. ومع ذلك، يجب أن نفهم أن كل منظومة مؤسسية ومجتمعية وثقافية وسياسية واجتماعية تطلب تحليلا أبعد لفهم الصراعات بين الجماعات بصورة صحيحة على مستوى التفاعل وفي إطار هذه المنظومة وذلك قبل اقتراح طرق التعامل معها بشكل بناء. بالإضافة إلى ذلك، يجب تفسير وتعديل وإضافة المفاهيم والمبادئ العامة المتوافرة من الأبحاث والممارسات الاجتماعية العلمية الغربية في طرق حساسة من الناحية الثقافية للاستفادة منها في منظومات ثقافية مختلفة. في بعض الحالات، ستكون بعض الصفات العامة غير مناسبة وذات مفعول عكسي وسيكون علينا التريث في تطبيقها انتظارا لتطورات جديدة في النظرية والممارسة، على المستويين المحلي والعالمي.

وفي الوقت الذي يتوافق فيه هذا الفصل مع الكثير من النظريات والأبحاث في العلوم الاجتماعية حول الصراعات بين الجماعات، سيلقي بصفة خاصة الضوء على العمل في علم النفس الاجتماعي في محاولة للتوفيق بين علم الاجتماع وعلم النفس بهدف التكامل في فهم الإجراءات الفردية، لا سيما من حيث الفهم والإدراك، مع المعرفة بالإجراءات الاجتماعية لا سيما على المستويين الجماعي وبين الجماعات. وقد ساعدتنا دراسات تطوير وحل الصراع بين الجماعات عبر الزمان مثل (جماعات معسكرات الأَوْلاد (شريف، 1966) وإدارة الأفراد في ورش التدريب (بلاك، وموتون، 1961) ومتطوعين في محاكاة السجن (هاني، بانكس، وزيمباردو، 1973) وطلاب الجامعة في محاكاة لصراع المجتمع على الموارد والقيم (فيشر وآخرون، 1990) على فهم الإجراءات والمعطيات التي يمكن أن تنتج عن التباين الحقيقي بين المجتمعات.

وقد تم تطبيق كثير من هذا الفهم في التعامل بصفة عامة مع الصراع من حيث مصدره واتجاهه إلى التصاعد والإستراتيجيات العامة الموجهة نحو إدارته (انظر على سبيل المثال دويتش 1973، 1983، 1991، فيشر 1990، كريزبرج 2003، برويت، وكيم 2004). كما استقينا المعرفة كذلك من نظريات الهوية الاجتماعية (تاجفل، وتيرنر، 1986) والمركزية العرقية (ليفين، وكامبل، 1972) والسيطرة الاجتماعية (سيدانيوس، وبراتو، 1999) والعلاقات بين الجماعات (تايلور، ومقدم، 1994). بالإضافة إلى ذلك، ساهم علماء النفس الاجتماعي والمؤسسي في تطوير وسائل لإدارة وحل الصراع بين الجماعات في المنظومات المختلفة (بلاك، وموتون، 1984؛ شيبيرد، وموتون، 1964؛ براون، 1993؛ فيشر، 1994، 1997).

من هذه المصادر ومن مصادر أخرى، يمكن أن يستنتج المرء تناولا اجتماعيا ونفسيا جديرا بالاهتمام لمخاطبة الصراع بين الجماعات (مع التشديد على الحقيقة الموضوعية للجماعات)، وتفاعليا (مع التركيز على التفاعل السلوكي للجماعات في التعبير عن صراعاتها وحلها)، ومتعدد المستويات (إذا أدركنا أن الفهم ضروري على المستويات المتعددة للتحليل من أنظمة متعددة ضمن توجيه نظامي). وعلى ذلك، تشتق الأفكار الواردة في هذا الفصل من العديد من المصادر، تم توضيحها بصورة أفضل في المراجع سابقة الذكر، وتحتاج

لأن نجمع بينها وبين ثمار العلوم الاجتماعية الأخرى لنحصل على السياق الضروري والمعنى الأشمل. لذلك، نطلب من القارئ المهتم أن يبحث في مصادر المفاهيم والممارسات المذكورة هنا بدلا من الرجوع إلى هذا الفصل كمرجعه الرئيسي.

## الصراع بين الجماعات: المصادر والديناميات

يكن جوهر الصراع بين الجماعات في عناصر ثلاثة هي التباين والسلوكيات والمشاعر. وثمة تعريف أشمل للصراع الهدام ينظر إليه على أنه موقف اجتماعي يوجد به تباين في الأهداف أو القيم بين طرفين (أو أكثر) ومحاولة كل من الأطراف السيطرة على الآخر، والمشاعر العدائية التي يكنها كل طرف للآخر (فيشر، 1990). عندما تكون هذه الأطراف جماعات، يسلك الأفراد ويصدرون ردود أفعال تجاه أعضاء الجماعة الأخرى من حيث هويتهم الاجتماعية في جماعتهم، وهو ما يمثل جزءا عاما من هويتهم الاجتماعية أكثر من كونهم أفرادا. يركز هذا التعريف على أن التباين في حد ذاته لا يمثل صراعا لأن الأطراف استطاعت أن تعيش في سلام. ومع ذلك، عندما تكون هناك محاولات للسيطرة على الطرف الآخر للتعامل مع هذا التباين، وعندما ينتج عن هذه التفاعلات مشاعر تنافسية تغذيها، ينشأ الصراع الهدام. ويواكب هذا التعريف مبادرة لدراسة الصراع تعرف بنظرية صراع الجماعات الواقعي، والتي تشدد على الصراعات الموضوعية.

على النقيض، تفترض نظرية الهوية الاجتماعية أن التصنيف البسيط للأفراد إلى جماعات (في سياق اجتماعي تنافسي إلى أقل حد) كافٍ لخلق اختلاف بين الجماعات وخلق بعض الانحياز تجاه البعض على حساب البعض الآخر. وفي الحياة الواقعية، تلعب النظريتان دورا أساسيا، وليس من السهل معرفة أي النظريتين تفوق الأخرى، على الرغم من أن الانحياز هنا يضيفي تقلا على الخلافات الحقيقية في المصالح.

## مصادر الصراع بين الجماعات

ما هي مناطق الاختلاف التي يمكن أن تقود إلى الصراع بين الجماعات؟ ثمة نظرية مفيدة يقترحها دانيال كاتز تعرف الاختلافات الاقتصادية واختلافات القيم والسلطة كمحركات رئيسية للصراع. فالصراع الاقتصادي هو التنافس على الموارد النادرة ويمكن أن يحدث في جميع أشكال المنظومات حول جميع أشكال السلع أو الخدمات المرغوب فيها. وغالبا ما تنفذ الموارد إن لم تقل، وغالبا ما تتعامل الجماعات مع هذا الموقف من افتراض ثابت بأن ما يفوز به فرد ما يفقده الآخر. تسعى الإستراتيجيات والسلوكيات التنافسية إلى الحصول على النصيب العادل للفرد (والذي تراه الجماعة الأخرى غير عادل) وهذا يحبط سلوك الجماعة الأخرى في تحقيق هدفها. وغالبا ما تولد التفاعلات المتبادلة في هذا الصدد شعورا بالتهديد والعداء.

تتضمن صراعات القيم خلافات فيما تؤمن به الجماعات بدءا من التنوع البسيط في المبادئ أو المفضلات وحتى الأيديولوجيات أو طرق الحياة الأساسية. يمكن أن ينشأ حول الوسائل أو الغايات ذات القيمة أي حول طريقة تحقيق الأهداف أو طبيعتها أو أولوياتها. غالبا ما تشمل المؤسسات على جماعات تتصارع على الطريقة التي يجب اتخاذ القرارات بها (سواء بطريقة أوتوقراطية أو ديمقراطية) وعلى طريقة توزيع العائدات (مثل الخدمات عالية الجودة أو أعلى عائد على الاستثمار). تتكون المجتمعات ويتكون العالم بصورة أكبر من جماعات ثقافية ودينية مختلفة ذات تنوع شديد في مفضلاتها وممارساتها وأولوياتها التي يمكن أن تضعها في مواقف التباين. ومرة أخرى، يبقى السؤال هو كيف تختار الجماعات، لا سيما الجماعات المسيطرة، طريقة التعامل مع هذه الاختلافات، كأن تفرض قواها الثقافية على الجماعات الأخرى أو تدعم الاحترام والتناسق بين الثقافات على سبيل المثال.

ينشأ صراع السلطة عندما ترغب كل جماعة في زيادة نفوذها وسيطرتها في علاقتها مع الجماعة الأخرى. فهذا هو أساس الصراع للسيطرة سواء في مكتب بشركة أو في منطقة بالعالم، وهو غير قابل للحل من الوهلة الأولى حتى وإن نتج عنه انتصار أو هزيمة أو توتر. غالباً ما يدور صراع السلطة حول العديد من الموضوعات الجوهرية، ويصبح الفوز والهزيمة أمرين ظاهرين. وعلى الرغم من ذلك، ليس الهدف إثارة الحيرة بشأن استخدام السلطة في جميع أنواع الصراع الذي يسعى فيه كل طرف للتأثير على الطرف الآخر. فغالباً ما يتميز صراع السلطة باستخدام القوة السلبية من خلال سلوكيات مثل التهديد أو المناورة، مقابل التخطيط للاستخدام الإيجابي للسلطة مثل الإقناع أو استخدام المعلومات الصالحة واعتبار الأرباح والخسائر للتصرفات البديلة. (انظر أيضاً الفصل الخامس من هذا الكتاب).

يمكن أن نضيف لهذه الفرضية الاهتمام الأكثر حداثة بصراع الحاجات، وهو الاختلاف حول درجة إرضاء أو عدم إرضاء الحاجات البشرية الأساسية للجماعات والأفراد داخلها. يشتق هذا الخط جزئياً من أعمال عالم النفس أبراهام ماسلو وعالم الاجتماع بول سايكس، وقد تم وضعه في نطاق الصراع بواسطة خبراء العلاقات الدولية مثل جون بورتون وإدوارد آذار وآخرين. وينظر للحاجات الأساسية على أنها المتطلبات الرئيسية للتطور الإنساني، وتضم القوائم المقترحة الحاجات الخاصة بالأمن والهوية وتقدير الهوية والحرية والمساواة في العدل والمشاركة. وينظر لجماعات الهوية على أنها المحرك الأساسي الذي يمكن من خلاله التعبير عن هذه الحاجات وإشباعها، وبالتالي الوصول إلى الصراع بين الجماعات في حالة عدم إشباع الحاجات الرئيسية للجماعة أو إنكارها. يفترض أن أكثر الصراعات الهدامة والتفاعلية في المشهد العالمي بين جماعات الهوية العرقية أو الدينية أو العنصرية أو الثقافية ترجع إلى عدم إشباع الحاجات. ومع ذلك، تتواجد جماعات الهوية كذلك في المؤسسات والمجتمعات أينما تكونت الجماعات حول هوية اجتماعية مشتركة، وإذا لم يتم إشباع حاجات تقدير هذه الهوية أو الشرف أو الأمان أو السيطرة، فمن المتوقع أن ينشأ الصراع (روثمان، 1997).

وثمة عنصر هام آخر، وهو أن كثيراً من الصراعات عبارة عن مزيج من مصادر سابقة أكثر من أنماط خالصة. قد يكون ذلك صحيحاً في الأسباب الأولية، مثلما يحدث عند التعبير عن المنافسة على السلطة والمنافسة الاقتصادية في الوقت نفسه، أو بمرور الوقت مثلما يحدث عند الاستجابة للخلافات على القيمة أو عدم إشباع الحاجات من خلال الاستخدام الزائد للقوة السلبية. ولا تتطرق هذه الفرضية إلى أن سوء التفاهم أو سوء الاتصال هي مصادر محتملة للصراع، وإنما ترى أنه من غير المحتمل أن ينشأ الصراع الشديد بين الجماعات من تلقاء نفسه في أي فترة زمنية على أساس مظاهر موضوعية فقط. لا ننكر أن سوء التفاهم يمكن أن يقود إلى سلوكيات قد ينشأ عنها صراع خطير مثل أن تهاجم جماعة ما جماعة أخرى خوفاً من أن تبادرها تلك الجماعة الأخرى بالهجوم على سبيل المثال. ومع ذلك، لا تتم إدارة الصراع الهدام على الخلافات الحقيقية بشكل سليم.

### العناصر الإدراكية والمعرفية

بغض النظر عن المصدر، غالباً ما ينطوي الصراع بين الجماعات على آليات إدراكية ومعرفية وسلوكية على مستوى الفرد والجماعة مما يؤدي إلى تفاقم الخلافات الأولية. تخبرنا نظرية الهوية الاجتماعية أن الإدراك البسيط لتصنيف الجماعة إلى سياق تنافسي أقل سيؤدي إلى إثارة مجموعة من الخلافات بين الجماعة مما ينتج عنه محاباة داخل الجماعة نفسها. يرجع ذلك بصورة واضحة إلى حاجة الأفراد للحصول على هوية اجتماعية إيجابية، وهو الأمر الذي يطبقونه بالانتماء إلى تصنيفات اجتماعية للجماعات أولاً، ثم بعمل مقارنات اجتماعية بعد ذلك لجماعاتهم مقابل الجماعات الأخرى. وعلى ذلك، فهناك ضغط من الفرد للحصول على تميز للجماعة الخاصة به وتقييمها بطريقة إيجابية مقارنة مع الجماعات الأخرى، وهو الأمر الذي يقود بالتالي إلى التمييز مقابل الجماعات الأخرى.

يوضح مفهوم "العرقية" كيف تميل جماعات الهوية إلى التركيز العرقي لقبول وتمجيد من يشبهونهم (داخل للجماعة) وللفرض من لا يشبهونهم (خارج الجماعة). تنتظر نظرية الصراع الحقيقي بين الجماعات للعرقية كنتيجة للصراعات الموضوعية بين المصالح والتفاعلات



التنافسية بين الجماعات لتحقيق أهدافها، وهو إجراء يلعب فيه إدراك التهديد دوراً أساسياً برفع التضامن بين المنتمين للجماعة وخلق العداء ضد الخارجين عن الجماعة، خاصة إذا كان هناك تاريخ سابق للتنافس بين الجماعات (ليفين، وكامبل، 1972). وعلى النقيض، تشير الأبحاث التي تدعم نظرية الهوية الاجتماعية إلى أن التمييز بين الجماعات يمكن أن ينشأ بدون أي صراع واضح في المصالح (تاجفل، وتيرنر، 1986). ومع ذلك، يبدو التمييز قاصراً على تفضيل المنتمين للجماعة أكثر من العداء للخارجين عنها. تتناول نظرية السيطرة الاجتماعية التمييز بين الجماعات بصورة مباشرة، تضيف إليها نظريتنا الجماعة الواقعية والهوية الاجتماعية بالتشديد على الخلافات بين الجماعات تجاه السلطة في الوقت الذي تظل تشرح فيه الفروق الفردية في التمييز (سيدانيوس، وبراتو، وفان لار، وليفين، 2004). وتفترض هذه النظرية أن الأفراد يختلفون في توجههم نحو السيطرة الاجتماعية وأن التوجه العالي نحو السيطرة الاجتماعية يدعم الأيديولوجيات التي تعزز من الطبقية القائمة على الجماعة، وتضيف الشرعية على التمييز الفردي والمؤسسي لصالح الجماعات الأكثر قوة في المجتمع (سيدانيوس، وبراتو، 1998). وتتنبأ النظريات الثلاث أن الأفراد في الصراع بين الجماعات سوف يتورطون في سوء تفاهم يزيد من الخلافات بين الجماعات.

وتميل كل جماعة من الجماعات المتصارعة إلى تكوين صورة سلبية عن الأخرى وإلى تكوين معتقدات ساذجة وغير دقيقة وصارمة ومنقذة لخصائص الجماعة الأخرى يتم تطبيقها دون تمييز على جميع الأفراد داخل تلك الجماعة. تنتج هذه المعتقدات بصورة جزئية من عملية تصنيف الجماعات التي تبالغ في الفروق بين الجماعات وتجانس الخارجين عن الجماعة. ومع ذلك، تنتج هذه المعتقدات أيضاً عن الإدراك القائم على الاختيار واستعادة الذكريات، وهو الأمر الذي تعتمد عليه الجماعة لقبول الصفات والسلوكيات التي تناسبها وترفض تلك التي لا تناسبها. يقود التكوين المتبادل للصور جزئياً إلى تكوين صورة أشبه بصورة المرأة، تنتظر فيها كل جماعة إلى الجماعة الأخرى بصورة سلبية وعدوانية وتفتقد إلى الثقة، وتنتظر فيها إلى نفسها على أنها إيجابية ومسالمة وجديرة بالثقة ومتعاونة. ومن خلال العملية الاجتماعية، تمر هذه الصور الساذجة إلى أعضاء الجماعة الجدد (الأطفال والموظفين الجدد) بحيث يأخذون أماكنهم الصحيحة في الدفاع عن مصالح المنتمين للجماعة ضد الخارجين عليها من أعدائها.

كما تدخل الانحيازات الإدراكية في الصراع بين الجماعات في التقدير الذي يضيفه بعض الأفراد على سلوك الآخرين مثل طريقتهم في إصدار الأحكام حول أسباب السلوكيات أو الأحداث. وفي العلاقات بين الجماعات، يوجد اتجاه لاعتبار الأعضاء الخارجين عن المجموعة مسؤولين عن السلوكيات السلبية ("إنه سوداوي") بدلاً من أن يعزى ذلك إلى عنصر الموقف ("لقد أمر أن يفعل ذلك"). بالإضافة إلى ذلك، تميل الصفات الشخصية إلى أن تكون جماعية متجسدة في الصورة السلبية ("كلهم وحوش"). على النقيض، تعزى السلوكيات غير المرغوب فيها في المنتمين للجماعة إلى ظروف خارجية لا يعتبر العضو مسؤولاً عنها ("ماذا بوسع المسكين أن يفعل؟"). وعلى ذلك، يقوي ذلك من الصورة السلبية ويؤجج العداء بين الجماعات المتصارعة حيث تحمّل كل جماعة الجماعة الأخرى مسؤولية الفوضى التي تعانيها.

### عوامل على مستوى الجماعة

يسهم الإدراك الفردي بصورة هامة في فهم الصراع بين الجماعات ولكن ترجع تعقيداته وتداخلاته إلى قوى على مستوى الجماعة. ولا تستجيب عادة الجماعات الاجتماعية مثل الأفراد بطريقة بناءة للخلافات التي تبدو وكأنها تهدد هويتها أو رفاهاية الجماعة. تؤثر تصرفات كل جماعة من حيث ضغوط الهوية والتماسك والتوافق وصناعة القرار بشدة على طريقة إدارة الصراع وحله أو إنهائه. بالإضافة إلى ذلك، تؤثر بنية وثقافة المنظمة أو الجماعة أو المجتمع الذي يحدث الصراع بين الجماعات بداخلها على التعبير عن الصراع وإدارته.

ولسوء الحظ، لا يتم التطرق لهذه المناطق الأخرى كما ينبغي، ولا تساعدنا المساحة المحدودة هنا على مناقشة هذه التأثيرات ذات المستوى الأعلى.

جميع الأفراد هم أعضاء في جماعات اجتماعية سواء بالوراثة أو بالاختيار، وتشكل محددات الجماعة التي يحملها الفرد المحور المركزي لهوية الفرد الاجتماعية. يعتقد الكثير من أصحاب النظريات بما في ذلك واضعو نظرية الهوية الاجتماعية، أن تقدير الفرد لذاته يرتبط بعضويته في الجماعة، لذلك يحتاج تقييم الفرد الإيجابي لذاته إلى التقييم الجيد الذي يحصل عليه من الجماعة (الجماعات) والمقارنات الفردية مع الجماعات الأخرى. على ذلك، يساعد المناخ الجماعات العرقية على عرض المركزية العرقية، ويساعد الجماعات الوطنية على عرض القومية والتفاخر والوفاء لوطن الفرد وازدراء القوميات الأخرى. مع ذلك، لا نحتاج لأن نكون على مستوى التجمعات الكبرى لرؤية ممارسة هوية الجماعة. تشعر جميع الجماعات المهنية والأنظمة العلمية والأحزاب السياسية والإدارات الحكومية وجماعات الضغط ورجال الأعمال والفرق الرياضية ومجرمو الشوارع بهويتهم للجماعة التي تؤثر على علاقتهم بالجماعات الأخرى. إن الجانب المظلم من الهوية الاجتماعية هو أن التعبير عن الالتزام والتعاطف تجاه المنتمين للجماعة فيه اتجاه لازدراء الخارجين عن الجماعة والتقليل من شأنهم مما يساهم في الصراع بين الجماعات في المواقف التي تنطوي على خلافات.

بالإضافة إلى الهوية، تميل الجماعات إلى تطوير التماسك بينها لا سيما الإحساس المشترك بالانتماء للجماعة والتحفيز للبقاء فيها. بالإضافة إلى زيادة الرضا والإنتاجية، يعتبر التماسك قوة قوية في دعم التوافق في الجماعة، وبالتالي له آثار هامة على الصراع بين الجماعات. فلا تتميز الجماعات المتماسكة بالمزيد من الفاعلية في الكفاح لتحقيق أهدافها فحسب، ولكن من المقبول كذلك بصفة عامة أن الصراع بين الجماعات يزيد من التماسك داخل الجماعات المتنافسة لا سيما من خلال آثار التهديد. بذلك يمثل التفاعل بين تماسك الجماعة والتنافس عنصرا هاما في زيادة الصراع بين الجماعات.

تشتهر الجماعات المتصارعة بضغط التوافق التي تضعها على الأعضاء لتحقيق وحدة الصف ودعم السبب. تملّي قواعد الجماعة (معايير السلوك المقبول) وما يتعلق بها من إجراءات التأثير الاجتماعي السلوك النمطي والمُميز فيما يتعلق بالتعامل مع الخارجين عن المجموعة. يُستدعى الأعضاء الذين ينحرفون عن هذه القواعد للمساءلة وربما يتم توبيخهم أو معاقبتهم أو شطبهم حسب نوع الصراع والسلوك المنحرف. تعتبر الآراء القطبية سمة مميزة في الجماعات المتماسكة تحت التهديد ويُمارس تأثير هائل وقوي ضد الأعضاء الذين لا يتفقون مع الأغلبية.

يعتبر التماسك هو العنصر الرئيسي خلف ظاهرة "تفكير الجماعة"، الذي يصفه بالتفصيل إيرفينج جانيس (1982)، والذي من خلاله تدفع مجموعة من صانعي القرار المنعزلين في الجماعة الأحداث للوصول إلى نقطة تتجاوز التقدير الواقعي والأخلاقي للبدائل. يحدد جانيس عددا من إخفاقات السياسة الخارجية الأمريكية (غزو خليج الخنازير وقصف كمبوديا) كأثلة تم استبدال التفكير النقدي المستقل فيها بالقرارات، مما نتج عنه التورط في أعمال غاضبة وغير إنسانية تجاه الخارجين عن الجماعة.

يتميز تفكير الجماعة بأعراض توضح مدى التقدير الزائد لقوة وروح الجماعة وانغلاقها وضغوطها القوية تجاه التوافق. يتوافق ذلك مع جانب كبير من النظرية والبحث اللذين يوضحان أن اتخاذ القرار بصفة عامة ليست عملية عقلانية مرتبة ولكنها تنطوي على الانحياز الإدراكي والتزامات الجماعة والدعائم المؤسسية التي ينتج عنها عائد أقل من المثالي. (انظر أيضا الفصل الثامن من هذا الكتاب). إن التفكير المعتدل فيما يتعلق بالصراع بين الجماعات هو أن الجماعات على كلا الجانبين ربما تتخذ قرارات خاطئة تزيد من حدة الموقف بدلا من تخفيفه.

كما يتميز دور قيادة الجماعة في الصراع بين الجماعات بأنه عنصر بالغ الأهمية في اتخاذ القرار على اعتبار أن القادة وغيرهم من كبار الأعضاء يتمتعون بسلطة أكثر من غيرهم. وثمة ظاهرة شائعة في مواقف المنافسة والصراع وهي أن القادة الأكثر عدوانية يميلون إلى احتلال المواقع المتقدمة، بينما يميل القادة المتعاونون إلى فقد السلطة أو المركز. ويفترض جانيس أن نقص القيادة غير القابلة للتجزئة شرط هام في تفكير الجماعة، فالقيادة الملتزمة بتعليمات أو قرارات خاصة تميل إلى التأثير على الجماعات المتماسكة تجاه طلب التوافق. بالإضافة إلى ذلك، تميل الجماعات المتصارعة إلى التأثير على القادة في الاتجاهات العدوانية ويدعم هذا الضغط القادة الحريون تجاه استخدام الخطأ المثيرة للجدل في التفاعل مع الخارجين عن الجماعة.

### ديناميات التصعيد

تشارك جميع العناصر الفردية والجماعية المذكورة حتى الآن في صفة مشتركة وهي أنها جميعا تميل للتأثير على تفاعلات الصراع في اتجاه التصعيد، وهو الإجراء الذي تصبح معه الصراعات أكثر حدة وأكثر عدوانية. وينطوي التصعيد على الاستخدام المتزايد لأساليب السلوك المؤثرة، لا سيما الخطط العقابية من قبل كل جماعة لتصل إلى أهدافها مقابل أهداف الجماعة الأخرى. كما ينتج عن التصعيد تشعب القضايا، ليس الرئيسية فقط التي يدور حولها الصراع (مثل الرواتب أو المزايا في صراع الإدارة)، وإنما القضايا التي تنتج عن كيفية معالجة الطرفين بعضهم لبعض (استخدام الغش في المفاوضات). يتغذى التصعيد على الخوف واللجوء إلى الدفاع حين يقابل أحد الطرفين تهديدات الطرف الآخر لتحقيق أهدافه بتهديدات مضادة، وتنطلق هذه الاحتكاكات المتبادلة إلى مستوى أعلى في كل مرة في ظل جو من انعدام الثقة. ويأتي هنا دور "النبوءة ذاتية التحقيق"، التي عرّفها روبرت ميرتون (1952) لأول مرة بأن الدفاع وانعدام الثقة تثير تحركات حذرة أو مسيطرة تخلق أفعالا مضادة عدوانية ودفاعية يتم تفسيرها كمبررات للأفعال الأصلية. قاد هذا النوع من التفاعل رالف وايت (1984) على سبيل المثال لوصف الحرب الباردة بأنها ترجع بصورة جزئية إلى "عدوان ناتج عن الدفاع".

ازداد فهمنا لأعمال التصعيد من خلال العمل الذي قام به مورتون دويتش (انظر الفصل الثاني) حول الفروق بين التفاعلات التعاونية والتنافسية. يميل الاتجاه الذي تسلكه الأطراف من حيث الإدراك والسلوكيات والاتصال وتوجيه المهام إلى التماسك وهو ما يعتبر أمرا قويا في تحديد طبيعة تفاعل هذه الأطراف عبر الزمن. يتعرض قانون دويتش للعلاقات الاجتماعية إلى قدر كبير من حقيقة الصراع بين الجماعات - حيث تميل الإجراءات والتأثيرات المميزة الناتجة عن نوع من العلاقات الاجتماعية (تعاونية أو تنافسية) إلى إنتاج هذا النوع من العلاقات الاجتماعية. وكما يوضح دويتش، فإن الإجراءات التعاونية في حل المشكلات تتشابه مع الإجراءات البناءة لحل الصراع، بينما تتشابه الإجراءات التنافسية لحل المشكلات مع الإجراءات الهدامة في تناول الصراع. كما تعرض دويتش (1983) للدينامية التنافسية - الهدامة في توضيحه "للإجراءات الاجتماعية غير الحميدة" الذي يصف التفاعل الخطير والمكلف مع الصراعات بين الجماعات. تتجذب الأطراف إلى إجراءات التصعيد حيث تيرر الاستثمارات السابقة المخاطر المتزايدة وتغلق الخسائر غير المقبولة طريق الخروج من خلال خليط من التعنت الإدراكي والانحياز والنبوءات ذاتية التحقيق والالتزام بمعتقدات وتصرفات سابقة. وبذلك نفهم كيف تتورط الجماعات في صراع هدام وتبدو غير قادرة بنفسها على التقليل من تأزم الموقف أو حله.

### مقاومات الحل

لا نجد العيب في التصعيد فقط في الآلام والتكاليف التي يتحملها الأطراف، بل في المقاومات لمنع التصاعد والحل الذي تخلقه التفاعلات السلبية. كان الراحل جيفري روبن، ودين بروت، وسونج هي كيم، وزملاؤهم في مقدمة الدراسة والنظرية حول كيفية انغماس الأطراف في نزاعاتهم. على المستوى الفردي، يرون التغييرات النفسية بما في ذلك المواقف العدائية والإدراك الذي يشجع أولا على

التصعيد (خلال الانحياز الملحوظ) لكن بعد ذلك تؤيد مقاومة التفاعلات التصاعدية (خلال الانحياز المماثل). لذلك أضيفت عمليات نزع الفردية (خلالها لا نرى أعضاء المجموعة الخارجية كأفراد لكن كأعضاء لمجموعة ليس لديها أي موانع ضد سوء المعاملة) والتجريد من الأدمية (حين تعد الجماعة الخارجية دون مستوى البشر وبالتالي تستحق المعاملة غير الأدمية).

كذلك تنتج التغييرات الهيكلية على مستوى الجماعة أيضا من التصعيد. يصبح الإدراك العدائي من المجموعة الخارجية والدوافع المدمرة تجاههم ثابتة في معايير المجموعة، والضغط تجبر الأعضاء على قبولها على أنها صحيحة. وكما أشرنا أعلاه، تميل زيادة التماسك والقيادة النضالية إلى دعم المزيد من التكتيكات المثيرة للصراع والأهداف العدوانية. وكذلك تطور الجماعات الفرعية النضالية تنتفع من الصراع على أساس المكانة أو السلطة أو الثروة، مصالح مقرررة في استمرارها. وعلى مستوى النظام الاجتماعي الأكبر أو المنظمة أو المجتمع أو المجتمع العالمي يشجع الصراع المتأزم "الاستقطاب" والذي من خلاله تتخرب الأطراف الأخرى، التي هي في الأصل خارج الصراع، في ائتلافات تكسر في نهاية الأمر النظام إلى معسكرين معارضين. ولا يزيد هذا فقط من حدة الصراع، ولكنه يزيل أيضا المحايدين الذين يمكنهم العمل في الدور المقيد للطرف الثالث في الحل.

يعد المساهم الأخير في مقاومة خفض التصعيد ظاهرة الالتزام والتوريث. فالتغييرات النفسية والجماعية تميل إلى دعم الالتزامات التي تتم للسلوك المثير للصراع حيث أنه يصير يفرض نفسه جزئيا خلال فعل تبرير الموقف. مهما كان ما حدث في الماضي فهو ضروري، والحاجز لإنهاء الصراع هو تعنت الطرف الآخر. أيضا، يزيد الالتزام بخط سير العمل المكلف والمدمر من خلال "التورط" حيث تُبرر التكاليف المتكبدة بالفعل عن طريق استمرار النفقات سعيا وراء النصر. ورغم أن الحكم الخارجي يرى الأمر غير عقلاني، إلا أن كل طرف يسعى وراء تحقيق أهدافه مؤمنا أن الجائزة النهائية في متناول اليد، وتحقيقها فقط يبرر ما بذل في سبيلها. وكلما طال استمرار التعنت المتبادل، زاد شعور الأطراف بالإجبار على تبرير مواقفهم خلال التعنت المستمر.

## مدلولات للفهم والممارسة

يسبب تعقيد و عناد صراع الجماعات المتأزم والمدمر إرعاب العقل وإحباط الروح لمن يحاول عمل أي شيء تجاه ذلك، سواء أعضاء الجماعات المتنازعة أو الدخلاء. وهذا حقيقى سواء كان الصراع يتعلق بالفصائل في منظمة استبعدت الآخرين أو جماعات الضغط في مجتمع يمكنهم فقط الجدل حول القضايا التي تحدث الانقسام بينهم، أو الجماعات العرقية التي تؤمن بالقضاء التام على العدو كحل وحيد يحتمل نجاحه. ومع ذلك، فإن هذه المشكلة الاجتماعية الرهيبة تعد ظاهرة يمكن فهمها ويمكن الالتزام بها مع الوقت للتحويل إلى أفعال وتدخلات تحول التضاربات التي لا تلتين في ظاهرها إلى علاقات طبيعية، ولا تعد المهمة سهلة والحضارة بعيدة عن امتلاك المعرفة والخبرة المطلوبة. ومع ذلك، بناء على ما نعرفه الآن، يمكن الوصول إلى بعض المدلولات لمخاطبة الصراع بين الجماعات.

يأخذ عدد من المدلولات شكل التوجهات العريضة لتناول حل الصراع بين الجماعة الذي يحتاج إلى التحويل إلى خطط وتكتيكات بشكل أكبر. أولا يبين هذا أن الصراع الحاد بين الجماعة هو ظاهرة موضوعية وشخصية، وأن المحاولات لمناقشة مجموعة واحدة فقط من العوامل أو غيرها محكوم عليها بالفشل، إما على المدى القريب أو البعيد. وبالتالي مطلوب وسائل لتسوية المصالح الجوهرية ومناقشة الجوانب النفسية والاجتماعية والثقافية وهي أساس نزاعات الهوية. ومع هذا التعقيد والتعنت الملازم له، نجد أن الأعضاء في الأحزاب نفسها غير قادرين على الانشغال في التحليل والتفاعل المطلوب. وبالتالي نستنتج أن إشراك أطراف ثالثة خارج الصراع، والتي تعتبر

محايدة وكفاء وجديرة بالثقة، مطلوب عادة لتقليل تصعيد الموقف وحل الصراع. وفي عمل ذلك، يجب أن تدرك الأطراف الثالثة أن وقف التصعيد ليس مجرد عكس للتصعيد بسبب الرواسب والمقاومات التي حشدت خلال تاريخ من التفاعل العدائي. إن استلزام طرق تدخل مختلفة قد يكون مطلوبا في مراحل مختلفة من التصعيد لخفض التصعيد لمستوى تتجح فيه التدخلات اللاحقة، يعد مدلولاً آخر على المزيج الموضوعي/الشخصي. على سبيل المثال، يجوز أن تكون التدخلات التي تركز على القضايا الإدراكية والموقفية والعلاقات مطلوبة قبل إمكانية نجاح جهود الطرف الثالث للتوسط في اتفاقات حول المسائل الجوهرية. وطرحنا أنا ولورالي كيشلي هذا النموذج من تخطيط الطوارئ، وكذلك الممارسون الدارسون الآخرون في المجال بما في ذلك دين بروت وبول أولزاك (انظر الفصل التاسع عشر من هذا الكتاب).

وثمة مدلول آخر هو التدخل في الصراع بين الجماعات يحتاج للبدء بتحليل عميق للموقف، بما في ذلك تحليل ثقافي عند الضرورة قبل تصميم التدخلات وتنفيذها. ينبغي أن يتعلق هذا التحليل ليس فقط بالطرف الثالث لكن أيضا بأعضاء أو ممثلي المجموعة أنفسهم لأن كل مرحلة لخفض التصعيد وحل الصراع تعتمد على المراحل السابقة. فعلى سبيل المثال يكون التحليل والتفاهم والحوار ضروريا لحدوث الصلح ويجب أن تعتمد الحلول البديلة على تحليل دوافع كل طرف ورغباته وقيوده.

وأخيرا يدل أيضا المزج الموضوعي والشخصي للنزاع على أن التغييرات المطلوبة في كل من العملية أو خصائص العلاقة وفي الجوانب الجوهرية أو الهيكلية لحل الصراع بين المجموعة بطريقة دائمة. وهذا يعني على سبيل المثال أن إزالة الصلات السلبية وإعادة بناء الثقة يسيران جنباً إلى جنب مع تطوير إجراءات صنع القرار ونظم تخصيص الموارد التي تخاطب التضاربات الأساسية. وبالتالي، يعد حل الصراع، ليس ببساطة مجرد وسيلة للتعامل مع الخلافات الصعبة داخل النظم الاجتماعية الموجودة، لكن أيضا كمنهج يمكنه أن يسهل التغيير الاجتماعي البناء نحو نظم أكثر استجابة وإنصافاً.

وفي موقع آخر، رسمت مجموعة مبادئ عامة لحل الصراع بين الجماعة تجسد مدلولات تتدفق من هذه الأفكار (فيشر، 1994). تلخص هذه المبادئ هنا بطريقة تحدد مدلولات أخرى تجسدها أو تعتمد عليها. تنظم المبادئ في ثلاث مراحل كبرى تناقش الصراع بين الجماعة، وهي التحليل والمواجهة والحل.

## مدلولات لتحليل الصراع

كما هو ملحوظ أعلاه، ينبغي أن يكون تحليل الصراع النشاط الرائد في التحرك في مجال التضاربات والتفاعلات المدمرة. وعكس التحليل الذي ينشغل فيه الأطراف عادة (الذي يحدد الخطط والموارد السياسية والاقتصادية والقانونية و/أو العسكرية التي يمكن استخدامها لتسود) يركز تحليل الصراع الذي تجريه الأطراف الثالثة بدور تسهيلي يركز على المصادر وديناميات الصراع التي جعلته في الحالة الراهنة من التعقيد. وبالطبع هذا يتعلق بتحديد الأطراف والفصائل والقضايا التي ترى أن الصراع يتعلق بها. ومع ذلك، يحتاج الأمر إلى النظر بعمق في القضايا لتحديد المصالح الأساسية والقيم والاحتياجات التي تتعلق بالمواقف التي يتخذها الأطراف، أي مطالبهم وعروضهم. ينبغي أيضا إجراء تحليل ثقافي للأطراف الذين يختلفون عن بعض و/أو من قبل الوسيط لتوضيح "ثقافة الصراع"، أي كيف يتصورون الصراع ويعتقدون أنه ينبغي مخاطبته على أساس المعايير المقبولة والممارسات والمؤسسات (روس 1993). كذلك يجب أن تفرض هذه المرحلة الأولية "تحليل العملية" الذي يناقش الأفكار والإدراك والأهداف والمخاوف واحتياجات كل طرف و"عملية بناء الثقة" التي تسمح للأطراف بتبادل الإيضاحات والإقرارات والتأكيدات والمساهمات المحتملة لإعادة بناء علاقتهم.

تشير هذه الأنشطة والنتائج إلى أن الأطراف ستتخربط في تفاعل حاد وجها لوجه يتعلق بالتواصل الصادق وتطوير التعاطف الواقعي تجاه بعضهم البعض. يتضح كذلك أن هذا الشكل من التحليل يحتاج طرفا ثالثا ماهرا محايدا وموثوقا فيه يحمل معرفة عمليات الصراع

والمهارات في ديناميات المجموعة والعلاقات داخل الجماعة كي يقوم به. من المحتمل أن أعضاء الأطراف يمكنها أن تشكل فريقاً متوازناً للقيام بهذا الدور الاستشاري لكن يصعب عليهم بسبب الترابط مع مجموعتهم. وحيث أن الطرف الثالث كذلك يكتسب معرفة بالنظام والثقافة حين ينشأ الصراع سواء كان منظماً أو اجتماعياً أو مجتمعياً أو دولياً، كما يتضح كذلك أن الوسيط سيكون فريقاً متعدد المهارات من أفراد منوعين.

قد تكشف مرحلة تحليل الصراع أن المصالح الموضوعية تسود وأن الأطراف يحفزون على تسوية خلافاتهم وإما تجاهل العناصر الشخصية أو تأجيل النظر فيها للمستقبل. وفي هذه الحالة، قد يتحول الأطراف إلى أسلوب المفاوضات والتوجه نحو اتفاق مُرضٍ، أو يحتاجون على الأرجح لتفعيل خدمات الوسيط الذي يساعدهم في الوصول إلى تسوية. يمكن كذلك أن يتفق الأطراف على اللجوء وقبول حكم طرف ثالث ملزم من سلطة عليا- مدير أعلى أو هيئة عليا في المنظمة أو حكم معين لهذا الغرض أو حكم قانوني متاح لديهم. ولسوء الحظ في الصراع الحاد داخل الجماعة تكون هذه الخيارات إما غير متاحة (بسبب مخاوف كل مجموعة من الخسارة والاعتقاد بأن الفرصة ما زالت متاحة للفوز) أو لا تتجح في المدى الطويل (بسبب عدم تعامل التسويات مع المصادر الأساسية والجوانب الشخصية التي تدفع الصراع إلى مستويات عليا من التصعيد وعدم اللين). في هذه الحالات، يكون استمرار تدخل الطرف الثالث بدور استشاري دائماً مطلوباً رغم أنه في مواقف كثيرة لا يكون دائماً متاحاً.

### مدلولات لمواجهة الصراع

حين يكون التفاعل بمساعدة الطرف الثالث ممكناً، تتبع مرحلة المواجهة المنتجة التحليل حيث يعين الأطراف مباشرة بعضهم البعض في قضايا تقسمهم ويعملون نحو إيجاد حلول مقبولة بالتبادل خلال حل مشترك للمشكلة. ومن الضروري تنفيذ هذه العملية تحت معايير الاحترام المتبادل والاكتشاف المشترك والالتزام بعملية حل المشكلة بدلاً من التركيز على المواقع. ويتضح أن "الظروف التسهيلية للاحتكاك داخل المجموعة" (كما يعبر عن ذلك علماء الاجتماع بداية من جوردون ألبورت) متاحة لهذه التفاعلات بما في ذلك المشاركون من المركز نفسه في كل مجموعة والمساعدات المؤسسية الإيجابية للعملية والمكافأة التعاونية وهيكل المهمة واحتمال جيد للمشاركين لمعرفة بعضهم البعض كأشخاص واندماج الأفراد المحترمين الأكفاء المتأقلمين. وبالتالي يتضح أن الانشغال داخل الجماعة يحتاج إلى تصميم جيد مع اختيار مناسب للأفراد للمشاركين وتحديد كل من الأنشطة الرسمية وغير الرسمية والأهداف. وهذا، مرة أخرى، دورٌ يفضل تركه للمستشارين من الطرف الثالث الواعين الأكفاء والموثوق بهم.

التحدي المتساوي هو تيسير جلسات المشاركة نفسها والتي تحتاج إلى دمج خصائص مختلفة، مثل التوضيح الدقيق والصريح لإدراك المجموعة، والتعرف على الاختلاف بين المجموعات بما في ذلك النوع والاختلافات الثقافية والإصرار على إحراز نتائج مقبولة لدى الطرفين. إن التضمين القوي هو وجوب تشجيع الأطراف على اتباع استراتيجية التعاون بدلاً من المنافسة. مما يعني أنهم في حاجة إلى الاشتراك في اتحاد لسلوك جازم (يؤكد على حاجة الفرد) والتعاون (يبين الاهتمام بحاجة الطرف الآخر). لقد تم توضيح هذا "المنهج ثنائي الأبعاد" أو "النموذج ثنائي الاهتمام" جيداً في مجال تسوية الصراع، المبني على العمل الأولي لروبرت بلاك وجان موتون بتوضيحات من كينيث توماس وافزالور رحيم وآخرين. كما يجب على الأطراف أيضاً المشاركة في عملية حل المشاكل التي سوف تقودهم لحلول مشتركة. إن معرفة حل مشاكل المجموعة هي نقطة البداية، ولكن الجهود الرائدة لروبرت بلاك وجان موتون وزملائهما هي التي أدت إلى تطوير التكنولوجيا الاجتماعية لحل المشاكل بين المجموعات. لقد أوضحوا كيفية تطبيق هذه التكنولوجيا من قبل المستشارين أو من قبل أعضاء المجموعات أنفسهم على الأقل في الأطر التنظيمية.

## مدلولات لتسوية الصراع

ترجع تسوية الصراع إلى كل من العملية التعاونية التي يتم من خلالها معالجة الاختلافات والنتائج التي يتفق عليها الأطراف معا. ويتميزها عن إدارة الصراع أو تخفيفه أو تحسينه، تشمل تسوية الصراع تحول العلاقة والموقف لدرجة أن الحلول التي وصل إليها الأطراف محتملة وذات تصحيح ذاتي على المدى الطويل. كما تتطلب توافر درجة كافية من المصالحة بين الأطراف، لأن التوافق يتم استعداده من خلال إجراءات مثل الاعتراف بالمخالفة وتسامح الضحايا والتأكيد على السلام المستقبلي. بالطبع سوف يكون هناك تعارض مستقبلي وتتواجد الحاجة إلى حل مشاكل أخرى تجاه التغيير الاجتماعي، ولكن طريقة معالجة الاختلافات وجودة النتائج تكون مختلفة. وبالتالي، فإن أحد تضمينات هذا النهج هي أن الصراعات والعلاقات المتضمنة بها تحتاج إلى أن تتحول إلى نمط ثابت، بعكس تسوية الصراعات بسهولة أو أسوأ من ذلك كإخماد الاختلافات. ولتحقيق ذلك، فإن عملية التسوية والنتائج يجب أن تعالج احتياجات الإنسان الأساسية للتطوير والإرضاء لدرجة مقبولة إلى حد ما. يجب أن يتم تحديد الحاجة إلى الأمن والهوية والتقدير والمشاركة والعدل التوزيعي وما إلى ذلك في التحليل وآليات التعامل معهم (المُرضيين) يجب أن تكون ضمن النتائج. إن العلاقات بين هوية المجموعات يمكن أن تبنى حول كل مجموعة تتمتع بدرجة مرضية من التقدير والاستقلال (السلطة)، ويمكنها بالتالي أن تدخل بحرية في علاقة متضامنة مفيدة للطرفين.

هناك مدلول آخر متعلق بالنتائج اللازمة للتسوية، وهو أن آليات وإجراءات التعامل مع الاختلافات بشكل تعاوني وأكيد يجب أن تكون ضمن صناعة القرار والسياسة. وإذا ما اشتركت كل الأطراف المعنية بالصراع في نمط ذي هدف وتم تنفيذ الإجراءات التي تعمل على تحقيق اتفاق عام (وليس اتفاقاً تاماً)، فإن فرصة التناقضات المتصاعدة في الصراع الهدام سوف تقل بشكل ملحوظ. إن هذا التأكيد مبني على قيم ديمقراطية وإنسانية غير موجودة بالتأكيد في كثير من المؤسسات والثقافات والمجتمعات، ولهذا السبب تُرى تسوية الصراع كجزء من الحركة البيئية للحضارة تجاه عالم تشاركي ومنادٍ بالمساواة. إن لكل وحدة اجتماعية (منظمة، مؤسسة، مجموعة، مجتمع) اختيارات يجب أن تتخذها تجاه تكلفة وعائد المراقبة الاجتماعية (الظلم إلى أبعد الحدود) مقابل العائد والتكلفة المنخفضة بشكل أساسي للتحرك في الاتجاه الديمقراطي.

وبالتالي في نهاية تسوية الصراع، يفهم ضمناً أن على المؤسسات والمجتمعات أن تبنى أساساً اقتصادية وسياسية تدعم المساواة والعدالة بين المجموعات المختلفة والأفراد. (انظر بحث القيم والنماذج المؤكدة على الحل البناء للصراع في الفصل الأول). على المستوى الاجتماعي، فإن التعدد الديمقراطي وتعدد الثقافات هي سياسات تقلل الصراع الهدام بين المجموعات. وبناء على التوزيع الجغرافي للمجموعات، فإن النظم السياسية التي تشمل مشاركة السلطة أو الفدرالية متسقة مع نهج تسوية الصراع. إن الاعتراف بهوية المجموعات المختلفة والاحترام فيما بينها بالمصطلحات السياسية والثقافية يحتاج أن يتحد مع مساواة الفرص بالمصطلحات الاقتصادية. وبالتالي، فإن تسوية الصراع لا تشتمل على تشابه أو تماثل رغم أن أعضاء المجموعات ذات الهوية المختلفة قد يشتركون أيضاً في هوية وطنية وسياسية، ولكنها لا تشمل خليطاً من مجموعات اجتماعية متحدة متعاونة في نمط متضامن لفائدة مشتركة.

## مدلولات للتدريب

تنادي المدلولات السابقة بأدوار جديدة وممارسات إبداعية ومؤسسات وسياسات متغيرة للتعامل بإبداع مع الفروق بين المجموعات المختلفة. سواء كان الشخص عضواً أو ممثلاً للمجموعة المتنازعة أو طرفاً ثالثاً مسؤولاً عن تمهيد تسوية الصراع، فإن التحدي بالنسبة للجودة والمهارات اللازمة مروع. وفي الوقت نفسه، هناك تزايد مرحب به في فرص التدريب والتعليم في كل المستويات (في المرحلة

الابتدائية والثانوية والكليات والجامعات وبرامج التخرج وما دونه وورش التطوير المهني) وفي المجالات ذات الصلة، مثل تبادل المعلومات بين الأشخاص وحل المشاكل وبناء الإجماع وإدارة الصراع وما إلى ذلك. والسؤال الذي يجب أن يطرح هنا هو، ما هي المهارات الأساسية اللازمة لبناء الفهم الموضح لتفعيل عمليات تسوية الصراع؟ وسوف تكون هناك فقط إجابة أولية بسبب القيود على مدى الإجابة، ولكن سوف تكون هذه نقطة بداية مفيدة على نحو مفعم بالأمل. سوف تشارك هذه التعليقات بعض النقاط التي وضعت في الفصل الأول والثاني فيما يتعلق بالمهارات اللازمة للحفاظ على عملية تسوية الصراع التعاونية وعملية حل مشكلة المجموعة المثمرة.

إن قائمة المهارات التحليلية والسلوكية، خاصة لتفعيل دور التمهيد في تسوية الصراع بين المجموعات، طويلة جدا ومأخوذة من مجالات متعددة للممارسة المهنية، بما في ذلك تدريب العلاقات الإنسانية والاستشارات وتبادل المعلومات الثقافية وتطور المجتمع والتشاور التنظيمي والعلاقات بين المجموعة والدبلوماسية الدولية. لا يستطيع أي متدخل أن يتوقع تطوير مجموعة المهارات الكلية اللازمة لتسهيل المواجهة المثمرة على مستوى بين المجموعات، ولذلك يفترض أن هذا العمل سيشمل فرقا من المهنيين، عادة من أنظمة مختلفة ولكن مكملة متعلقة بالسياق الخاص للصراع، مثل المجتمع المدني والتنظيمي أو المنطقة الدولية. هناك حاجة للفِرَق منذ أن كان من المألوف عند نقاط معينة العمل مع المجموعات على نحو منفصل وأيضا على الحدود المشتركة لعلاقتهم.

### المهارات التحليلية

تعد المهارات التحليلية من نطاقات عديدة من الفهم مفيدة، ولكن أساس هذه الممارسة هي القدرة على تطبيق المعرفة بشأن الصراع الاجتماعي وأسبابه وأنماط التعبير وإجراءات التصعيد وآليات تخفيفها وإدارتها وتسويتها. إن مهمة الوسيط هي عرض ملاحظات وتفسيرات نظرية بنقاط مفيدة بوضوح. وعادة ما توضح هذه المداخلات وظيفية المجموعات المتنازعة مثل الضغوط المعيارية تجاه الإجراءات العدوانية أو ديناميات الحدود المشتركة للمجموعات مثل الطريقة النموذجية التي يرتبط بها الأغلبية والأقلية. يعد إدراك السياق والثقافات التي يظهر فيها الصراع بين المجموعات شيئا ضروريا سواء كان الشخص يعمل في مجتمع مدني أمريكي أو في هيئة خدمات إنسانية أو منطقة خاصة بالعالم. في هذا الشأن، فإن الوطاء من السياق والثقافة اللذين نحن يصدهما ومن الأطراف المتنازعة يمكن أن يلعبوا دورا توضيحيا على نحو استثنائي إذا كانوا قادرين على تجاوز تحاملاتهم وأفكارهم المصورة مسبقا بشأن الصراع وحله.

### الصفات الشخصية

على المستوى الشخصي، يحتاج الوطاء للعديد من خصائص ومهارات الممارس المتأمل والمحترف مثل الكمال والاستقلال. تعد الثقة بالنفس والتأكد (رغم أنها قد لا تكون إلى حد بعيد كذلك) شيئا ضروريا للتحرك في داخل مرجل الصراع بين المجموعات. يعد المستوى العالي من الوعي الشخصي شيئا هاما بالنسبة لكيفية تأثر الشخص بسلوك الآخرين مثل النقد أو الهجوم، وكيفية إدراك الآخرين لسلوك الشخص وأثره عليهم. يحتاج المرء إلى القدرة على تحمل الغموض الكبير والاستجابة بشكل بناء للدفاع عن أو معارضة جهود شخص ما. تحتاج الحساسية للنوع والثقافة والفروق الأخرى أن تقترن بالاحترام والقدرة على العمل الجيد بمجموعة كبيرة مختلفة من الأفراد والأشخاص الذين قد يتصادمون. وأخيرا، يحتاج الوسيط إلى صدق واهتمام وقوة الشخصية لبناء علاقات جادة وحقيقية مع الآخرين، وللاستمرار معهم في الأوقات الصعبة وعلى فترة طويلة الأجل.

### مهارات التعامل بين الأشخاص



على المستوى الشخصي، على وسطاء حل الصراع بين الأشخاص أن يطوروا العديد من مهارات بناء العلاقات والاتصالات المدربة بشكل شائع للمهن المساعدة. تحتاج القدرة على التحدث بطرق محترمة وصادقة ولإيصال الرسائل بطريقة منظمة وموجزة أن تقترن بمهارات الاستماع التعاطفي والتأملي. إن الأشياء المتضمنة هي أهمية القدرة على إعطاء وأخذ تغذية راجعية عن السلوك، والقدرة على المناقشة بشكل مثمر للفروق في الإدراك التي عادة ما تحدث. وعادة ما تكون أيضا المهارات المتقدمة للاتصال مفيدة مثل المواجهة (الحساسية بالنسبة للتناقضات في سلوك الآخر والقدرة على وصف ذلك بطريقة واضحة وغير خاضعة مسبقاً للأحكام) والبداهة (القدرة على ربط بيانات ضمنية للآخر بعلاقتك أو بالموقف القريب). بإيجاز، فإن فريق الوسطاء يحتاج إلى القدرة على الاستجابة لأي رسائل يقدمها أعضاء المجموعات العدائية بطريقة محترمة وبناءة لا تعادي الأفراد أو تصاعد الفروق.

### مهارات قيادة المجموعة

دور الطرف الثالث على مستوى المجموعة هو القائد الوسيط الذي لديه القدرة على مساعدة المجموعات المتخاصمة على العمل معا نحو أهدافهم المشتركة في التدخل وعلى المدى البعيد. يتطلب ذلك معرفة عميقة بعمليات المجموعة والقدرة على تيسير تفاعل المجموعة. بالنسبة لمهمة القيادة، يحتاج الوسيط إلى القدرة على تصميم وتنفيذ جداول عمل تشترك الأطراف المتنازعة في مواجهة خصبة وإبقائهم على هذا المسار كلما لزم الأمر. من الجانب الاجتماعي العاطفي للقيادة، يحتاج الوسيط إلى توفير التشجيع والدعم والتخلص من التوتر عند نقاط معينة والتوفيق بين سوء التفاهم. كما يجب أن يكون الوسيط قادرا على التعامل مع السلوك العدواني أو المخل بالنظام الذي يتحدى عمل المجموعة. بشكل جوهري، على فريق التوسط العمل على تخطيط وتدعيم أشكال التفاعل المحترم والتحليلي. وبالتالي فإن أدوارهم تشمل أدوار وسيط المناقشة ومدرّب العلاقات الإنسانية وممهد الحوار ومستشار العملية.

### المهارات فيما بين المجموعات

يشتمل أحد الأدوار الهامة الأخرى للوسيط على تمتعه بالقدرة على إدارة عملية حل المشاكل فيما بين المجموعات في طريق عدم تصعيد المشاكل والتوصل إلى سبيل لحلها. بالرغم من اعتمادها على نماذج حل مشاكل المجموعات، إلا أن هذه العملية في مستوى ما بين المجموعات تتسم بالمزيد من التحديات والمخاطر. يحتاج الوسيط إلى فهم واستيعاب أنه في أفضل الأحوال لا يمكن إلا بناء تحالف غير سهل بين أفراد أو ممثلي مجموعات الهوية المختلفة، ويرجع ذلك إلى الدفع المستمر لقوى المجموعات الداخلية في اتجاهات عرقية تشمل جميع أشكال التحيز الفكري والاجتماعي المتعارف عليها. وبذلك يتعين في عملية توجيه المجموعات من خلال عملية حل المشاكل أن تكون تجربة مشتركة ومقبولة بشكل متبادل في جميع المراحل. إذا اتسمت أي من المراحل، مثل مرحلة التشخيص الأولي أو إنشاء البدائل، بعدم الاتزان عن طريق هيمنة إحدى المجموعات أو التحيز لمصالح إحدى المجموعات، فلا يمكن تحمل النتائج. تتمثل الحلول في الفهم المتبادل والمعاملة بالمثل ويحتاج الأطراف إلى تذكيرهم بشكل مستمر أنه فقط من خلال المشاركة التضامنية والالتزام المشترك يمكن أن يصلوا إلى النجاح في التعامل مع ما ينشأ من نزاع بينهم.

تتمحور مجموعة أخرى من المهارات الخاصة بالأفراد الذين يعتزمون المشاركة في المواجهات فيما بين المجموعات في توافر القدرة على التعامل مع الاحتكاكات الصعبة التي تواجه اثنين أو أكثر من المجموعات. عن طريق الاستناد إلى جميع المهارات السابقة، يتطلب هذا التحدي من القائمين على التيسير تصميم وتنفيذ التغييرات الداخلية التركيبية بين الأفراد الذين ينتمون إلى المجموعات المتنازعة؛ تلك التغييرات التي من شأنها أن تقوم بتوجيه أولئك الأفراد إلى حل الصعوبات التي يواجهونها وتوجيههم إلى إقامة علاقة متجددة. إن القدرة على التحكم في الاحتكاكات الانقسامية (مثل المناقشات والمناظرات والالتهامات والإدانة المتبادلة والهجوم على الغير أو على العملية)

تحتاج لأن تمتزج بمهارة القدرة على إدارة جدول الأعمال المشحون بمرور الوقت والاستمرار في مواكبة الأحداث والتحرك نحو الإنجاز والانتهاء. في جميع الأوقات، يسعى الوسيط إلى زيادة الفهم المتبادل وتضمين حل المشاكل بصورة تضامنية. في بعض الأحيان، يكون أفضل ما يمكن القيام به هو اتفاق الأطراف على عدم الاتفاق، بينما إذا تم ذلك بشكل يغلفه الفهم الكامل والإحساس بالاحترام فإن النتيجة هي البعد تماماً عن البغضاء واللوم. تعتبر مهارات مدرب العلاقات الإنسانية مفيدة بشكل خاص في هذا المستوى من التفاعل. بالرغم من ذلك، عند العمل بالقرار الخاص بالصراع فيما بين المجموعات، لا يكون تركيز المدرب منصباً على الأفراد حين تفاعلهم واحتكاكهم بأفراد آخرين داخل المجموعة، بينما يكون التركيز منصباً على الطريقة التي ينتهجها الأفراد في التفاعل فيما بينهم من حيث هوية المجموعة التي ينتمون إليها مع أفراد المجموعة الأخرى.

### مهارات الاستشارة

تُظنر هذه الطريقة في حل الصراع فيما بين المجموعات على أنها إحدى صور العملية الاستشارية المهنية، ويقوم فيها مقدم المساعدة باستخدام خبرته لتيسير حل المشكلة على نظام العملاء. وبذلك تعتبر المهارات والممارسات السلوكية اللازمة لتنفيذ العملية وتحقيق نتائج العملية الاستشارية هي المتطلبات النهائية لهذا النمط من العمل. تتمحور مهارات العملية الاستشارية حول القدرة على بدء وإدارة مراحل العملية الاستشارية من نقطة الاتصال إلى الانتهاء. يتعين في الاتصال بالمجموعات المتنازعة أن ينتج عن أساس من الثقة والشرعية والحيادة وعدم التحيز حتى في حالة وجود فريق التيسير مكوناً من أفراد ينتمون إلى مجموعتين، حيث يلاقي الوسيط احتراماً داخل وخارج المجموعات التي ينتمون إليها، وينص التوازن الخاص بالفريق على الحيادية التامة. في عملية الإدراج، يحتاج الاستشاريون إلى تقييم ملاحظات الخصوم بشأن هذه الصفات ويتعين على جميع الأطراف أن تقوم بتقييم جودة الملائمة بين القيم والقدرات الخاصة بالوسيط وحاجة نظام العملاء إلى التشاور. إذا اتسمت مرحلة الإدراج بالنجاح، فإن الاستشاري يقوم بعد ذلك بالتركيز على عملية التعاقد الحيوية التي يتم فيها توضيح توقعات جميع الأطراف وتحديد القواعد الأساسية للوساطة. وبذلك، يتعين على الاستشاري الإفصاح عن المنطق الجوهرى والطرق والأهداف الخاصة بالوساطة المقترحة والسعي إلى اتفاق الأطراف حول كل ذلك. تتسم المهارات التشخيصية بأنها رئيسية في المرحلة التالية لعملية التشاور، ويقوم فيها الوسيط بجمع المعلومات الخاصة بالوضع الحالي لنظام العملاء، وهو الصراع فيما بين المجموعات في هذه الحالة والمعلومات الخاصة بالوضع المفضل وفقاً لما يدركه الأطراف. بعد ذلك، تستند مرحلة التنفيذ إلى العديد من المهارات التي تتم ملاحظتها حيث يقوم الاستشاري بتقديم الأنشطة في التفاعل فيما بين المجموعات التي تهدف إلى زيادة القدرة على حل المشاكل المشتركة. يعتبر التقييم آخر مرحلة تسبق الخروج وتتطلب هذه المرحلة وجود المهارات المنهجية التي يتمتع بها العالم الاجتماعي من أجل الحكم على الطريقة التي تم من خلالها تنفيذ الوساطة، وما نتج عنها من التأثيرات المقصودة وغير المقصودة. عند الخروج من نظام العملاء، يتمثل أمل الاستشاري في تمتع الأفراد في تلك المرحلة بالفهم والمهارات اللازمة لإدارة علاقاتهم المستقبلية بأنفسهم. في جميع مراحل العملية الاستشارية، يتعين على الوسيط أن يتمتع بدرجة عالية من حسن السلوك أثناء العمل، بما في ذلك القدرة على التعامل مع الموضوعات الأخلاقية عندما تظهر على الساحة. وبذلك، فإن صياغة هذا العمل في صورة العملية الاستشارية المهنية من شأنها أن تضيف طبقة أخرى من التحديات أمام متطلبات التدريب للوسيط المرقبين.

### خاتمة

يحدث الصراع فيما بين المجموعات بصورة متكررة، ويتم التعامل معه غالباً بصورة ضعيفة في جميع مستويات المجتمع وفيما بين المجتمعات. يركز الصراع على عدد كبير من المصادر ويتضمن تأثيرات متبادلة مركبة لمفاهيم وسلوكيات ومواقف الأفراد، بالإضافة إلى عوامل المجموعات التي تنتشر فيها النزعة إلى تصعيد الصراع. من أجل ذلك، هناك حاجة كبيرة إلى وسطاء ذوي مهارات، والأدوار الاجتماعية والمؤسسات لدعم أساليب ومناهج أولئك الوسطاء. تؤدي مجموعة كبيرة من المعرفة، وأغلبها من أساس اجتماعي نفسي، إلى دلالات لتحليل ومواجهة وحل الصراع فيما بين المجموعات. يتمثل أحد أكبر التحديات في تدريب مجموعة كبيرة من المهنيين على المعرفة والمهارات المطلوبة من أجل تيسير الحل الإنتاجي للنزاع فيما بين المجموعات. من خلال مزيج من المهارات في الاتصال فيما بين الأشخاص والتيسير الجماعي وحل المشاكل التي تنشأ فيما بين المجموعات والعملية الاستشارية على صعيد الأنظمة، يمكن للأطراف الأخرى الخارجية أو فرق الممثلين المتوازنة تقديم المساعدة إلى المجموعات في مواجهة الخلافات فيما بينها بطريقة فعالة وإرساء علاقات طويلة الأجل.

ملاحظة: يتقدم المؤلف بالشكر إلى السيد / مورتون دويتش لما أبداه من تعليقات مفيدة حول النسخة السابقة من هذا الفصل.

## المراجع

Blake, R. R., and Mouton, J. S. *Group Dynamics: Key to Decision Making*. Houston, Tex.: Gulf, 1961.

Blake, R. R., and Mouton, J. S. *Solving Costly Organizational Conflicts*. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass, 1984.

Blake, R. R., Shepard, H. A., and Mouton, J. S. *Managing Intergroup Conflict in Industry*. Houston, Tex.: Gulf, 1964.

Brown, L. D. *Managing Conflict at Organizational Interfaces*. Reading, Mass: Addison-Wesley, 1983.

- Deutsch, M. *The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes*. New Haven, Conn.: Yale University Press, 1973.
- Deutsch, M. "The Prevention of World War III: A Psychological Perspective." *Political Psychology*, 1983, 4, 3–32.
- Deutsch, M. "Subjective Features of Conflict Resolution: Psychological, Social and Cultural Influences." In R. Vayrynen (ed.), *New Directions in Conflict Theory*. London: Sage, 1991.
- Fisher, R. J. *The Social Psychology of Intergroup and International Conflict Resolution*. New York: Springer-Verlag, 1990.
- Fisher, R. J. "Generic Principles for Resolving Intergroup Conflict." *Journal of Social Issues*, 1994, 50, 47–66.
- Fisher, R. J. *Interactive Conflict Resolution*. Syracuse, N.Y.: Syracuse University Press, 1997.
- Fisher, R. J., Grant, P. R., Hall, D. G., and others. "The Development and Testing of a Strategic Simulation of Intergroup Conflict." *Journal of Psychology*, 1990, 124, 223–240.
- Haney, C. C., Banks, C., and Zimbardo, P. "Interpersonal Dynamics in a Simulated Prison." *International Journal of Criminology and Penology*, 1973, 1, 69–97.
- Janis, I. L. *Groupthink*. (2nd ed.). Boston: Houghton Mifflin, 1982.
- Kriesberg, L. *Constructive Conflicts: From Escalation to Resolution*. (2nd ed.). Lanham, Md.: Rowman & Littlefield, 2003.
- Levine, R. A., and Campbell, D. T. *Ethnocentrism: Theories of Conflict, Ethnic Attitudes and Group Behavior*. New York: Wiley, 1972.
- Merton, R. K. *Social Theory and Social Structure*. (Rev. ed.). New York: Free Press, 1952.
- Pruitt, D. G., and Kim, S. H. *Social Conflict: Escalation, Stalemate and Settlement*. (3rd ed.). New York: McGraw-Hill, 2004.
- Ross, M. H. *The Culture of Conflict*. New Haven, Conn.: Yale University Press, 1993.
- Rothman, J. *Resolving Identity-Based Conflict in Nations, Organizations, and Communities*. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.
- Sherif, M. *In Common Predicament: Social Psychology of Intergroup Conflict and Cooperation: The Robber's Cave Experiment*. Norman: University of Oklahoma Book Exchange, 1966.

Sidanius, J., and Pratto, F. *Social Dominance: An Intergroup Theory of Social Hierarchy and Oppression*. New York: Cambridge University Press, 1999.

Sidanius, J., Pratto, F., van Laar, C., and Levin, S. "Social Dominance Theory: Its Agenda and Method." *Political Psychology*, 2004, 25, 845–880.

Tajfel, H., and Turner, J. "An Integrative Theory of Intergroup Conflict." In S. Worchel and W. G. Austin (eds.), *The Social Psychology of Intergroup Relations*. Chicago: Nelson-Hall, 1986.

Taylor, D. M., and Moghaddam, F. M. *Theories of Intergroup Relations*. (2nd ed.). New York: Praeger, 1994.

White, R. K. *Fearful Warriors: A Psychological Profile of U.S.-Soviet Relations*. New York: The Free Press, 1984.

## الفصل الثامن

### نموذج PSDM<sup>1</sup>: دمج حلّ المشكلة

#### وصنع القرار في فضّ النزاع

إيبن أ. فايتمان

باتريشا فلين فايتمان

إحدى طرق التفكير حول ما يفعله الناس عندما يفضّون نزاعاتهم، هي أنهم يقومون بحلّ مشاكلهم معاً. طريقةً أخرى للتفكير بالأمر، هي أنهم يتخذون قراراتهم – ومن جديد، معاً. في بعض الأحيان، يتمّ تناول حلّ المشكلة وصنع القرار كحالتين مترادفتين. لغرض التبسيط، نميّز بين الاثنين من أجل توضيح الأساليب التي تكمل بعضها البعض، علماً أنّ الإجراءات تتداخل في مسار فضّ النزاع. نناقش، خلال قسم "حلّ المشكلة" من هذا الفصل، حالات تشخيص النزاع، وكذلك، تطوّر الاحتمالات البديلة لفضّ النزاع. أمّا قسم "صنع القرار"، فنستعرض فيه توليفة من أنواع القرارات التي يضطرّ الأشخاص المنخرطون في فضّ النزاع إلى صنعها، على الصعيد الفرديّ أو الجماعيّ، بما فيها الخيارات الواردة بين الاحتمالات البديلة والالتزام بالخيار الذي يتمّ صنعه. عند مواجهة ضرورة الالتزام والخيار، يمكن أن يقرّر الطرفان أنّ البدائل غير كافية، فيعيدان إجراء تشخيص البدائل وتطويرها (حلّ المشكلة)؛ قد تكون هناك حلقات مكرّرة بالنسبة لكلّ عمليّة تكرار قبل التوصل إلى فضّ للنزاع. يُشير ذلك إلى إجراء تعاونيّ لفضّ النزاع، يتألف من أربع مراحل عامّة: (1) تشخيص النزاع، (2) تحديد الحلول البديلة، (3) تقييم واختيار حلّ مقبول على الطرفين، و(4) الالتزام بالقرار وتطبيقه. خلال المناقشة أدناه، لا يكون هذا الإجراء خطياً بصورة حازمة، وسيكون من الضروريّ، في كثير من الأحيان، مراجعة أجزاء منها على نحو متكرّر.

وهكذا، يكون من الوارد التفكير بحلّ المشكلة وصنع القرار كمركّبات لإجراء أوسع من فضّ النزاع. أظهرت الأبحاث والممارسات على مدار العقود القليلة الماضية، أنّ أساليب التفكير هذه حول النزاع تحمل فائدة لكلا الطرفين على فهم النزاع وتطوّر التوجّهات البناءة لحلّه. نبدأ باقتراح نموذج بسيط للتفاعل بين عمليّتي حلّ المشكلة وصنع القرار في فضّ النزاع. يعرض هذا النموذج إطاراً ودليلاً إرشادياً للجزء المتبقّي من الفصل.

<sup>1</sup> PSDM : Problem Solving and Decesion Making / حلّ المشكلة وصنع القرار

## نموذج مبسّط

نقترح في الرسم 9.1 نموذجاً مكملاً لنموذج حلّ المشكلة وصنّع القرار في فضّ النزاع. (للتبسيط، نُشير إليه باسم نموذج PSDM). عندما يعجز الناس عن فضّ نزاعهم بشكل بناء، يكونون عاجزين، بطريقة ما، أو غير راغبين في التوصل إلى فضّ للنزاع يكون، على الأقلّ، مقبولاً من جميع الأطراف. هناك الكثير من المصادر المُحتَملة لمثل هذه الحالة العالقة. قد تظهر مصالحهم على أنها متضاربة (أو لعلّها متضاربة بالفعل)؛ قد يكونون غاضبين جداً -أحدهم تجاه الآخر- بشكل لا يسمح لهم بالحديث مع بعضهم البعض بشكل بناء؛ قد تكون بينهم اختلافات جوهرية في القيم، بشأن نزاعهم أو بالنسبة لإجراءات فضّه؛ قد تكون لديهم تصوّرات مختلفة حول "حقيقة" ما قد حدث أساساً، وما سيحدث لاحقاً، أو تصوّرات حول أيّ من "الحقائق" ذات العلاقة؛ قد تكون لديهم آراء أو رغبات مختلفة حول طبيعة علاقتهم؛ أو قد تكون بينهم حالات عميقة من سوء الفهم يصعب تفسيرها. (نظراً إلى أنّ كلمة "مصالح" كثيراً ما تُفهم على أنها إشارة إلى النتائج الملموسة التي قد يجنيها الناس، إذ إنّنا نستخدم كلمة "اهتمامات" للإحاطة لا بالمصالح فحسب، بل بالقيم، والاستثمارات العاطفية، ووجهات النظر المتعلقة بالواقع، وغيرها، كذلك).

يمكننا القول، إذًا، إنّ هناك أحجية أو مشكلة معقدة تحتاج إلى حلّ: جمع المصالح المختلفة، القيم، التفضيلات، الوقائع، الاستثمارات العاطفية، وغيرها من تلك الخاصة بالأطراف ذات العلاقة، وإيجاد حلّ يحسب بشكل جيّد وبما يكفي حساب هذه الأمور. بهذا المنطق، لا بدّ من اعتماد حلّ للمشاكل. في طريقنا إلى فعل ذلك، هناك الكثير من القرارات التي لا بدّ من صنعها، سواء على الصعيد الفردي أو الجماعي (يُنظر الرسم 9.1). تضمّ القرارات الشخصية ترتيب أولوية الاهتمامات، تقييم العروض، معرفة إمكانية العرض من الطلب أكثر؛ وصنّع القرار في إمكانية الثقة، مثلاً لا حصراً. إنّ القرارات التي تُتخذ على الصعيد الجماعي، قد تهتمّ بالإجراءات التي تُستخدم، وإمكانية وتوقيت الحصول على مساعدة من طرف ثالث، وخيارات نشأت من مجموعة بدائل أثناء حلّ المشكلة، وإمكانية التوصل إلى اتفاق. يتمّ صنّع بعض هذه القرارات أثناء إجراء حلّ المشكلة، وبعضها الآخر بعد أن يكون إجراء حلّ المشكلة قد أنتج مجموعة من البدائل للتفكير. هناك قرار مُحتَمل واحد لا بدّ من صنّعه لاحقاً، يتعلّق بكون الخيارات الناشئة كافية أو غير كافية. فإذا كانت كافية، لا بدّ للطرفين من العودة إلى جولة أخرى من حلّ المشكلة. لذا، قد يكون الإجراء تكرارياً، يتطلّب العودة المتكررة إلى مراحل حلّ المشكلة، إلى أن يقرّر الطرفان الاتفاق.

**الرسم 9.1:** نموذج متكامل لحلّ المشكلة وصنّع القرار في فضّ النزاع.

إجراء حلّ الأحجية - مشكلة ابتكار حلّ يليّ مجموعة معقدة من الاهتمامات المختلفة.

اتخاذ القرار معاً بخصوص الحلّ، والاتفاق على ذلك.

نزاع صعب.

حلّ المشكلة: 1. تشخيص. 2. توليد بدائل.

صنّع القرار بعد (الخيار والالتزام).

يعود عند الحاجة.

صنّع القرار أثناء ذلك

فردياً - ترتيب ما يهم حسب الأولوية؛ تقييم الرغبة في الحصول على مقترحات جديدة؛ يمكن الحصول على المزيد؟؛ يمكن إعطاء المزيد؟؛ هل يجب الوثوق بالآخر (ين)؟؛ هل يجب الوثوق بطرف ثالث؟.

معاً - تقدّم؛ إمكانية ووقت الحصول على مساعدة؛ قرارات متعدّدة، ضمنيّة وصريحة بشأن الإجراء.

فردياً - تقدير الخيارات؛ تقييم الاتفاق؛ تقييم الآخر.

معاً - الخيار؛ الدخول إلى اتفاق.

يهدف ما تبقى من هذا الفصل إلى أخذنا عبر هذا الإجراء الموجز. لفعل ذلك، لا بدّ لنا من فهم أجزاء الإجراء، وكيفية عملها.

ملاحظة: قوائم القرارات التي يجب صنعها يُقصد بها التوضيح لا التفصيل.

## حلّ المشكلة

لو تحدّثنا على نطاق واسع، فإنّ توجّهات حلّ المشكلة نحو فهم النزاع وفصّه، تتعامل مع النزاع كأحجية، أو كمعضلة بين أشخاص، لا بدّ من حلّها. هناك جزآن أساسيان لإجراء حلّ المشكلة:

1. تشخيص النزاع (معرفة المُسبّب لهذه الحالة العالقة، أو تحديد المشكلة).

2. تطوير حلول بديلة للمشكلة.

نعرض في هذا القسم، نظرة عامّة على توجّهات حلّ المشكلة نحو فضّ النزاع. نناقش بعض الأبحاث التي تدعم استخدام توجّهات حلّ المشكلة، إلى جانب أبحاث تساعدنا على فهم الشروط التي بموجبها، يكون حلّ المشكلة أكثر أو أقلّ احتمالاً للحدوث. كما أننا نفكّر ببعض النقديّات الهامّة المتعلّقة بتوجّهات حلّ النزاع، سواء أكان ذلك على صعيد الأدبيّات أو خارجاً في الميدان.

## حلّ المشكلة بصفته بحثاً عن حلول جيّدة بناءً، تُرضي الطرفين

جزء هامّ من الرغبة بالانخراط في حلّ المشكلة، هو الرغبة في التخفيف من احتدام العمليّة - توجيه الناس بعيداً عن الوقوع في غضبهم، في رغبتهم بالانتقام وغير ذلك، وتركيزهم على إيجاد مخرج.

ينطوي أحد الآراء المتعلّقة بكيفية قيام توجّهات حلّ المشكلة بمحاولة فعل ذلك، على فهم عينيّ لما تعنيه الكلمة "مشكلة". مفهوم واحد للكلمة يُعبّر عن معضلة، عقبة، صعوبة أو مأزق - بشكل عامّ شيء سيء. المفهوم الآخر يُعبّر عن أحجية، لغز، غموض ما، أو مسألة - كثيراً ما يُعبّر هذا المفهوم عن تحدّ، وحتى عن فرصة للنموّ. كثيراً ما تحمل النزاعات معها مشاعر بوجود مشاكل ذات المفهوم الأول للكلمة: بصفتها تعبّر عن صعوبات ومأزق. تحاول توجّهات حلّ المشكلة نحو فضّ النزاع أن تعيد صياغة النزاع بصفته مشكلة بالمفهوم الثاني - الأحجية أو اللغز - تحاول إشراك الأطراف في حلّ هذه الأحجاجي. أثناء التدريب أو التّدخل، قد نسمع عن مفهوم يطرح شيئاً من هذا القبيل: "نحن نواجه نزاعاً. يمكننا التغلب عليه بالحرب أو العمل. إذا اخترنا العمل، فلنر ما سيحتاج ذلك." (يُنظر في الفصل الأول والفصل الثاني والعشرين، لمزيد من النقاش حول إعادة تأطير النزاع، بوصفه مشكلة متبادلة يجب حلّها بشكل تعاوني.)



على امتداد هذه الخطوط، يقترح روبين، برويت وكيم أن "حلّ المشكلة يمكن تحديده كتحديد أيّ جهدٍ لتطوير حلّ للنزاع يكون مقبولاً بشكل متبادل" (1994، ص. 168؛ إبراز الخطّ ليس في الأصل). تطوير حلول مقبولة بشكل متبادل هو سمةٌ توجّهات حلّ المشكلة.

مناقشة توجّهات حلّ المشكلة: في النسخة الثالثة من كتابهما *Social Conflict*، يعرض برويت وكيم (2004) (تمت كتابة النسخ الأولى بالتعاون مع الراحل جيفري روبين) واحدًا من أفضل القرارات المُتاحة، وأكثرها إفادة، في تناول توجّهات حلّ المشكلة. إذًا، يبدو أنّ من الجدير بالاهتمام، في مستهلّ هذا الفصل، تكريس بضع فقرات حول عملهما.

رغم أنّ عبارة "أيّ جهدٍ" الواردة في الاقتباس أعلاه، قد تترك مجال التعريف واسعًا نوعًا ما، فإنّ المؤلفين يوضّحان التطلعات العليا الخاصة بتوجّهات حلّ المشكلة: "ينطوي حلّ المشكلة، في أفضل حالاته، على جهدٍ مشتركٍ لإيجاد حلّ مقبولٍ على الطرفين. يتحدّث الطرفان أو من يمثلهما بحريّة، الواحد مع الآخر. يتبادلان المعلومات المتعلقة بمصالحهما وأولوياتهما، يعملان معًا لتحديد المسائل الحقيقيّة التي تفرّقهما، ويفكران بلا هوادةٍ بحثًا عن بدائلٍ تمدّ جسورًا بين مصالحهما المتعارضة، يجريان تقييمًا جماعيًا لهذه البدائل من حيث مصالحهما المتبادلة" (برويت وكيم، 2004، ص. 190).

في وصف توجّهات حلّ المشكلة، يصف المؤلفان عيئهما مستويينٍ واسعينٍ من النتائج التي أمكن السعيّ للحصول عليها: التسوية (الالتقاء في وسط الإجراء، وتقديم التوضيحات من كلا الطرفين)، والحلول التكامليّة (تلك التي يتمّ فيها التفكير بكلّ احتياجات الطرفين وتحقيقتها).

أمّا النوع الثاني من الحلول -الحلّ التكاملي- فهو الهدف المنشود في توجّهات حلّ المشكلة، علمًا أنّه لن يكون دائمًا واقعيًا (المزيد حول ذلك، لاحقًا). يستعرض برويت وكيم (2004) توليفة من النماذج لإيجاد مثل هذه الحلول:

- توسيع المجال (إيجاد طرق للعمل معًا من أجل تشكيل مورد أكبر للتقسيم).
- تعويض غير مُحدّد (إيجاد طرق جديدة لتعويض الطرف عن التنازل في مسألة ما).
- خفض التكاليف (إيجاد طرق لتقليل الخسارة بالنسبة للطرف الذي يتنازل في مسألة ما).
- تنازلات متبادلة (يعترف كلّ طرف بالمسائل التي يرى أنّها أقلّ أهميّة، لبناء قوّة دافعة إلى اتفاق أو حُسن نية).
- مدّ الجسور (تم إنشاء خيارات جديدة تُرضي المصالح الكامنة شديدة الأهميّة، لا سيّما المطالب الأوليّة التي طُرحت على الطاولة).

للتوضيح، تصوّروا قضيةَ تفاوضٍ تخصّ عملاً مُفترَضًا، تكون فيها الإدارة مختلفة مع نقابة العمال حول توليفة من المسائل، بما فيها المرتبات، التأمين الطبي، العجز، ظروف الأمن في مكان العمل، والأهداف المُثمرة. قد يستلزم التوجّه الأوّل، توسيع المجال ورفع الأسعار لإحضار مزيدٍ من الرّبح لدعم التعويض الذي تريده النقابة، في حين يوفّر، كذلك، ربحًا إضافيًا للشركة. أمّا التوجّه الثاني، التعويض غير المحدّد، فقد يُلزم الإدارة بتقديم وقتٍ عطلةٍ إضافيٍّ، مثلاً، أو ترتيب وقتٍ مرّنٍ للتعويض عن التنازل عن مطالب رفع المرتبات. في حين قد ينطوي توجّه خفض التكاليف على إيجاد شركة تأمين جديدة، تكون قادرةً على توفير فوائد أفضل دون تكليف الشركة بالمبلغ الذي كان سيكلّفها بحسب الخطة القديمة. يمكن للطرفين أن يشتركا، كذلك، في توجّه ثالث، هو التنازلات المتبادلة: تصادق النقابة على تغيير بسيطٍ في أهداف الإنتاج (التي يعتبرها ممثلو النقابة أقلّ أهميّة في هذه الحالة)، وتعترف الإدارة بمسألة شروط العمل الآمنة التي لا يُعتبر حلّها أمرًا مُكلفًا. تقوم مجموعة الاتفاقات ببناء زخْمٍ نحو التوصل إلى اتفاقٍ حول بعض المسائل الأكثر

صعوبة. وأخيراً، قد يجد الطرفان حلاً يمدّ جسوراً بينهما، يؤدي إلى إعادة التصميم المعتدل للمرفق وجريان العمل إلى (1) إنهاء مشكلة الأمان (مصلحة النقابة) و(2) رفع الإنتاجية (مصلحة الإدارة) دون فرض عبء غير مقبول على العمال، (3) وبالتالي توليد الربح لدفع المرتبات المتزايدة والفوائد (مصلحة النقابة) والأرباح (مصلحة الإدارة). إن ما يجعل هذا الحلّ المادّ للجسور مختلفاً عن رفع الأسعار وتوسيع الفطيرة، هو أنه يستغلّ الخيار الجديد (إعادة التصميم) الذي يتناول مختلف المصالح الكامنة لدى كلا طرفي الطاولة، بطريقة تكاملية.

إنّ أحد المكونات الرئيسية، الذي لا ينطوي، فقط، على التوجّه الذي وصفه برويت وكيم، وإنما على معظم توجّهات حلّ المشكلة، هو تحليل المصالح الكامنة، تلك الحاجات الحقيقية التي لا يُعبّر عنها كثيراً في الكلام، والتي تُنتج المطالب المطروحة عموماً في المقام الأول. بالإضافة إلى ذلك، يقترح برويت وكيم التقدّم أكثر للبحث عن مصالح في ظلّ تلك المصالح، وما إلى ذلك، في جهد لإيجاد مصالح يمكن مدّ جسورٍ من خلالها – أي أن تلقى الرضا بطرق ناشئة جديدة، ومقبولة بشكل متبادل.

يعرض برويت وكيم (2004) وصفاً جيّداً لإجراء حلّ المشكلة بالنسبة لنزاعات المصالح. فإنهما يقترحان (1) تحديد ما إذا كان هناك نزاع مصالح حقيقيّ؛ (2) تحديد المصالح الشخصية، وضع تطلّعات عالية، والالتزام بها؛ (3) السعي للحصول على طريقة للتوفيق بين تطلّعات الطرفين. لاحظوا أنّ الخطوتين 1 و2 هما جزء من مرحلة التشخيص المتعلقة بحلّ المشكلة، فيما تُمثّل الخطوة 3 مرحلة توليد البدائل. إذا كانت الخطوة 3 صعبة على نحو خاصّ، فقد يكون من الضروريّ خفض مستوى التطلّعات والبحث عن المزيد. تُمثّل الخطوتان 2 و3 مركزاً العديد من توجّهات حلّ المشكلة: تطوير ذهنيّة صافية تجاه المسائل والمصالح الحقيقية، وتطوير حلول تلقى رضا متبادلاً.

دليل على نتائج أفضل مع توجّهات حلّ المشكلة. هناك دليل على نجاعة توجّهات حلّ المشكلة، على المدى القصير (التوصّل إلى اتفاقات، الرضا قصير المدى) وعلى المدى الطويل، كذلك (رضا طويل المدى مع الاتفاقات، الالتزام بها وجودتها).

في دراسةٍ رئيسية، أجرى كريسل وزملاؤه (1994) مقارنة بين نجاعة الوسطاء الذين يستخدمون نموذج حلّ المشكلة (PSS)<sup>2</sup>، بالتركيز على حلّ المشكلة الجيّد بدلاً من التسوية نفسها، وبين الوسطاء الذين يستخدمون النموذج الموجّه للتسوية (SOS)<sup>3</sup>، الذي يتركز حول الغاية من التوصّل إلى اتفاق، "استقلال جودة الاتفاقات، نوعاً ما" (ص. 73)، في قضايا حضانة الطفل. وقد وجدوا، على نحو كبير، أنّ المتنازعين الذين يعملون مع وسطاء باستخدام نموذج PSS، توصّلوا، بشكل أكثر تواتراً، إلى تسوية، وكانوا أكثر رضا عن اتفاقاتهم. كما أنّهم وجدوا تسويات PSS تميل إلى أن تستغرق زمناً أطول، وتُفضي إلى نتائج طويلة المدى من الجودة العالية، الأمر الذي يترك المتنازعين مع مواقف تتمتع بأفضلية أكبر نحو الوساطة، ومن المحتمل أن يكون له تأثير إيجابي دائم على العلاقة بين الأطراف. من المهمّ بمكان، كذلك، ملاحظة وجود بعض الاستثناءات المتناسقة: على سبيل المثال، عندما يقوم أحد الطرفين بـ"المساومة بنية سيئة" أو يعاني من اضطراب نفسيّ، فالPSS لا يثمر عن اتفاقات قابلة للعمل.

في حين أنّ كريسل وزملاءه ركّزوا على نتائج طويلة المدى، فإنّ زوبيك وزملاءها (1992) قد عاينوا الفوائد قصيرة المدى الخاصّة بسلوك حلّ المشكلة في مراكز الوساطة المجتمعية. لقد بيّنوا وجود احتمال أكبر لنجاح قصير المدى في الوساطة (STSM)<sup>4</sup>، إلى جانب حلّ مشترك للمشاكل، و STSM أقلّ بالنسبة للسلوك العدائيّ والمثير للنزاع من جانب الأطراف المتنازعة. عاينوا، بعد ذلك،

<sup>2</sup> PSS: Problem –Solving Style / نموذج حل المشكلة.

<sup>3</sup> SOS: Settlement-Oriented Style / النموذج الموجّه للتسوية.

<sup>4</sup> STSMS: Short-Term Success in Mediation / نجاح قصير المدى في الوساطة.

سلوكيات الوسيط المؤدية إلى STSM ووجدوا أنها تضم سلوكيات تحفز على التفكير وتبني نقاشاً. بالإضافة إلى ذلك، كلما مارس الوسطاء ضغطاً على المتنازعين للتوصل إلى اتفاق، كان الاحتمال أقل في التوصل إلى اتفاق وتحقيق الهدف، الرضا بالنسبة للاتفاق، والرضا بالنسبة لعقد جلسة استماع، الأمر الذي يضيف دعماً إضافياً إلى النتائج التي توصل إليها كريسمل وزملاؤه بالنسبة لـ PSS مقابل SOS.

في سياق آخر، كذلك، وجد فان دي فلييرت، إيويما، وهويسمانس (1995) أن حل المشكلة كان يميل إلى تعزيز نجاعة النزاع بالنسبة لرقباء الشرطة مع الرؤساء والمرؤوسين. يُعتبر نوع السياق التقليدي والهرمي، ذلك الذي يُشير إليه كثير من النقاد بصفته سياقاً يكون فيه توجه حل المشكلة، بعيداً عن الحصول على موافقة أو عن أن يكون ناجعاً. بالإضافة إلى ذلك، تجدر الإشارة إلى أن حل المشكلة كان يميل إلى تعزيز نجاعة الرقباء في النزاعات مع مرؤوسيهم ورؤسائهم (علماً أن التأثير الأخير يمثل مساراً غير ذي أهمية).

وأخيراً، أجرى كارنيفاله وبرويت (1992) مراجعة لمجال واسع من البحث التجريبي والميداني عن حل المشكلة في التفاوض والوساطة. وتوصلاً إلى نتيجة مفادها أن حل المشكلة يُرجح أن يؤدي إلى حلول يكسب بها طرفا النزاع، أكثر من أي توجه آخر. بالإضافة إلى ذلك، وجد الباحثان أن حل المشكلة يُرجح أن يكون معتمداً وناجعاً، على حد سواء، عندما يهتم المتنازعون بمصلحة الطرف الآخر أكثر من التركيز على مصلحتهم وحدهم.

أبحاث تنبأ باستخدام حل المشكلة. مع أخذ الفوائد المحتملة لتوجهات حل المشكلة بعين الاعتبار، يكون من المفيد أن يعرف المرء الشروط التي يكون المتنازعون، بحسبها، أكثر أو أقل احتمالاً للمشاركة في سلوك حل النزاع.

بعض المعلومات متاح. توصل ستروتون، بيلتون ولومبكين (1993) إلى أنه عندما تميز الجوّ النفسي لمنظمة ما، بمستويات عالية من (1) التماسك، (2) العدل، (3) الاعتراف بالنجاح، و(4) الانفتاح على الابتكار، كان الأعضاء يميلون، بشكل أكبر، إلى اختيار حل المشكلة وإستراتيجيات الإقناع، من المشاركة في المساومة والتسييس. في دراسة تُشير إلى العوامل التي قد تُحبط حل المشكلة، توصل دانت وسشول (1992) إلى أن المجموعة التي تستغل، وعلى نحو متكرر، إستراتيجيات فضّ النزاع التكامليّة المتعلقة بحلّ المشكلة بين أعضائها، لا تزال تفضّل تدخلاً توجيهياً لطرف ثالث، وذلك عندما كانت المخاطرة كبيرة، والمسائل المعقّدة، وبذلك فالآثار السياسيّة الهامّة، والاعتماد على المنظمة كان على درجة عالية، كذلك.

يجاجج كارنيفاله وبرويت (1992) وبرويت وروبين (1986)، كذلك، بأن مستويات القلق النسبيّة للمتنازعين حول مصالحهم الشخصيّة ومصالح الآخرين، تنبأ بإستراتيجيّة فضّ النزاع المعتمدة. وبذلك، عندما لا يكثر المتنازعون بإنتاجياتهم الخاصّة وإنتاجيّة غيرهم، فإنهم يميلون إلى تبني إستراتيجيّة الخمول؛ وعندما يهتمون بإنتاجيّة الآخرين، لا بإنتاجيتهم، فإنهم يميلون إلى التنازل؛ وعندما يكون همهم الرئيسيّ هو مصالحهم الشخصيّة، فإنهم يميلون إلى اعتماد إستراتيجيات مثيرة للنزاع. ولكن، عندما يهتم المتنازعان -كلاهما- بمصالحهما الشخصيّة وبذلك الخاصّة بالآخر، كذلك (يحملون همّاً مزدوجاً)؛ فإنهما يميلان بشكل أكبر، إلى المشاركة في حلّ المشكلة. يشير ذلك إلى أن الإستراتيجيات والتقنيات التي تساعد على زرع الاكتراث بمصالح الآخر وإنتاجيته، من شأنها أن تساعد على تعزيز حلّ المشاكل في حالات النزاع. (يُنظر كذلك، الفصل الأول، القسم عن بدء التعاون).

## رؤى تفاعل فردية واجتماعية تجاه حل المشكلة

بالتوافق مع وجهة نظر طرحها كارنيفاله وبرويت (1992)، تطوّر جانب آخر من حلّ المشكلة في النزاع، عبر أدبيات الإدراكية

الاجتماعية، بل من خلال الباحثين التطوريين، وعلى نحو خاص، المهتمين بتطور الفهم الاجتماعي، وعلاقاته بإجراءات الفكر أثناء النزاع، إلى جانب تفاعلات اجتماعية أخرى. في إطار علم النفس الإدراكي، يُعتبر حلّ المشكلة إجراءً إدراكياً، بمعنى حلّ الأحاجي، إلى حدّ كبير (حلّ مسألة رياضية، تكديس الصناديق للحصول على الموز، وما إلى ذلك). كان صانعو النظريات الإدراكية الاجتماعية يميلون إلى النظر إلى فضّ النزاع بصفته نوعاً عينياً من حلّ المشكلة الإدراكية، أي حلّ المشكلة بين الأشخاص.

هناك طريقتان للنظر إلى النزاع بين الأشخاص تتبعان من هذه الرؤية. تعتمد إحداهما على توجّه مُعالج للمعلومات، تكون فيه كلّ مرحلة من إجراء حلّ المشكلة بين الأشخاص قيد التحليل مقابل معيار مثاليّ (على سبيل المثال، دودج، 1980؛ سبيفاك وشور، 1976). يمرّ الفرد عبر إجراء داخليّ لحلّ المشكلة، لغرض تحديد طريقة التعامل مع الآخر. تتساوى الإستراتيجيات الأكثر نجاعةً مع النجاح في تحقيق نتيجة ما مُحدّدة سلفاً. أمّا المراحل فتضمّ: (1) تحديد المشكلة، (2) توليد إستراتيجيات بديلة، (3) تقييم العواقب، و(4) استخدام إستراتيجيات جديدة أو مختلفة لفضّ النزاع. تجدر الملاحظة إلى إمكانية تأدية هذه المراحل بشكل جيّد أو سيء، ويمكنها أن تؤديّ إلى صنع قرار في المشاركة في تكتيكات مثيرة للنزاع، تعاونية أو في تكتيكات من أيّ نوع آخر. رغم استقاء هذه المراحل من علم النفس الإدراكي، أظهرَ البحث أنها قابلة للتطبيق على واقع المشاكل الاجتماعية (يُنظر المراجعة التي قام بها روبين وكراسنور، 1986). في حال اختار الطرفان تكتيكات تعاونية، فقد يكون هناك إجراء مشترك لحلّ المشكلة، يمكن وصفه باستخدام المراحل الأربع نفسها.

أمّا التوجّه الآخر فيؤكّد على الكفاءات الاجتماعية العامة، مثل مهارات الاتصال، مهارات إيجاد أرضية مشتركة، إلى جانب مهارات اجتماعية أخرى يتمّ النقاش حولها في عدّة فصول من هذا الكتاب. على ضوء هذه الرؤية، يُعتبر تنسيق الرؤية الاجتماعية أحد المهام الإدراكية الاجتماعية الأساسية، التي يطرحها النزاع على الفرد. بكلمات أخرى، كيف أفهم رؤية الآخر، وأطور فهمًا للحالة التي تقدّم تفسيرًا لتلك الرؤية ولرؤيتي الخاصة، كذلك، بالنسبة للطرفين؟ ضمن هذا الإطار، تمّ وصف نموذج من إستراتيجيات التفاوض بين الأشخاص (INS)، يُصوّر تقدّمًا تطوريًا في القدرة على تنسيق الرؤى الاجتماعية في النزاع، التي تُراوح بين العجز الذاتي وتفريق وجهات النظر الذاتية (أي، رؤيتي ورؤيته) تجاه القدرة على تنسيق الرؤية الذاتية ورؤية الآخر، من حيث العلاقة بينهما، أو من وجهة نظر طرف ثالث (سيلمان، 1980؛ بيتس، شولتز، وسيلمان، 1991). تُعتبر الخطوات الوظيفية لنموذج INS مشابهة للخطوات المفصّلة في توجّهات معالجة المعلومات - أي، تحديد المشكلة، توليد الإستراتيجيات البديلة، اختيار وتطبيق إستراتيجية عينية، وتقييم النتائج - إلا أنّ نموذج INS يدمج مستويات تطويرية إضافية لاعتماد وجهات النظر (الأنايية، أحادية الجانب، التبادلية، والمتبادلة) التي تكمن وراء كلّ خطوة من الخطوات الوظيفية (سيلمان، 1980). ما يلي أوصاف مقتبسة من سيلمان (1980) وفايتسمان وفايستمان (2000):

- على المستوى الأناي، الذي يميّز بالتفكير الاندفاعي والكرّ أو الفرّ، يُعتبر الآخر غرضًا مستقلًا (object)، في حين تُعتبر الذات (self) ضمن نزاع مع العالم الخارجي. إنّ أنواع السلوكيات التي تمكن ملاحظتها على في هذا المستوى، تضمّ الانتحاب، الهرب، التجاهل، الضرب، الشتم، أو القتال.
- على المستوى أحدي الجانب، الذي يميّز بطاعة الشخص الآخر أو إصدار الأوامر إليه، علمًا أنّ الآخر يُفهم الآن بأنّ لديه مصالح معينة، تُعتبر الذات الموضوع الرئيسيّ للتفاوض، مع كوّن المصالح منفصلة عن الآخر. إنّ أنواع السلوكيات التي نراها في هذا المستوى، وعلى نحو نموذجي، تُهدّد الشخص الآخر، كوّنها تتسلّ خلفه، تتجنّب المشكلة، أو تنتظر لمساعدة من شخص آخر.
- على المستوى التبادلي، الذي يميّز بمفاوضات ذات منحي تبادلي، وبمحاولات للتأثير، تُقدّر احتياجات الآخر، مع أخذها بعين الاعتبار، وفقًا لاحتياجات الذات. تضمّ السلوكيات النموذجية تسوية الخلافات، المقايضة، السؤال عن الأسباب، الإقناع، تقديم الأسباب،

والتوجه إلى وسيط.

• على المستوى المتبادل، الذي يتميز بالمفاوضات التعاونية، تُستق احتياجات الذات واحتياجات الآخر، إلى جانب اعتماد وجهة نظر متبادلة خاصة بطرف ثالث، يتم فيها أخذ مجموعتي المصالح بعين الاعتبار. أنواع السلوكيات التي تُمكن ملاحظتها في هذا المستوى، هي عبارة عن أشكال مختلفة من التعاون لتطوير رضاً عن الأهداف المتبادلة في الوقت نفسه.

استعنا، في عملنا، بنموذج INS لنشرح طبيعة النزاع اليومي في حياة البالغين (فايتسمان، تشي، وليكوف، 1999؛ فايتسمان، 2001؛ فايتسمان وفايتسمان، 2000). كُشفَ بحثنا عن فجوة ما، بين الخيار الإستراتيجي وقاعدته الإدراكية-الاجتماعية. على سبيل المثال، في دراسة تخللتها متابعة لامرأة عجوز، وجدنا أنه رغم قيام كثير من النساء بالتعبير عن مهارات تبادلية أو متبادلة في اتخاذ وجهة النظر الاجتماعية، فإن كثيراً من هؤلاء النساء أنفسهن اخترن إستراتيجيات تتعلق بالمستوى أحادي الجانب (فايتسمان وفايتسمان، 2000). على نحوٍ شبيه، بين بيتس، شولتز، وسيلمان (1991) أنه رغم كون التسلسل الجوهري لخطوات حل المشكلة عملية مستقرة عبر سياقات النزاع، فإن اتخاذ وجهة النظر ليس كذلك، في كثير من الأحيان. إن تصور الأعراف الاجتماعية (على سبيل المثال، حيث يتم تأخير المرأة اجتماعياً من أجل التنازل، خصوصاً أمام الرجل، بدلاً من الضغط من أجل تلبية احتياجاتها)، للفوارق السلطوية بين طرفي النزاع، إلى جانب عوامل سياقية أخرى، قد تقود إلى استخدام إستراتيجيات أقل تعقيداً، بصرف النظر عن القدرة على اتخاذ وجهة نظر.

إذاً، رغم بقاء خطوات حل المشكلة الفردية ثابتة، إلى حد ما، عبر الحالات المختلفة، فإن النتائج الجيدة والتعاونية ليست كذلك. إن المسألة الرئيسية التي ينقلها هذا البحث إلى حيز الانتباه هي أن قرار الفرد، سواء أكان لتنسيق وجهة نظره أو غير ذلك، مع وجهة نظر الشخص الآخر، يُعتبر مركزياً في إجراء فض النزاع، وهو قرار قد يتمتع بعلاقة وطيدة بالتدريب.

## نقد

هناك، كذلك، نقد جدّي حول مقاربات حلّ المشكلة المتعلقة بفضّ النزاع، تستحقّ بعض الانتباه، أيضاً. للتبسيط، قمنا بتلخيص الانتقادات هنا ضمن فئتي نقد بوش وفلورغر، والنقد الشاكّ.

**نقد بوش وفلورغر.** يدعي بوش وفلورغر (1994) أن حلّ المشكلة، وهو توجه يُخبئ، كما يريان، "قصة مثيرة للرضا" بشأن الوساطة (التركيز، فقط، على إرضاء المتنازعين، دون استغلال الفرص الأوسع التي تلازم الوساطة) - ضيق الأفق وآلي، من حيث أنه يفترض النزاع مشكلة. يُعتبر ذلك على خلاف مع القيم التي يتمتع بها، وإلى حد بعيد، مجال فضّ النزاع الذي يُفيد بأنّ النزاع أمر جيد، نظراً لقدرة على تحفيز النمو وإحداث التغيير.

صدفَ أننا نتقاسم تلك القيم، ولكننا نعتقد أن هناك خطأ جوهرياً في هذا النقد. أي أنّ بوش وفلورغر (1994) قاما بطرح ما تفعله وساطة حلّ المشكلة، بالنظر إلى حلّ المشكلة في المفهوم الأول بين المفهومين اللذين عرضناهما في بداية هذا الفصل: المشاكل كعقبات، صعوبات أو مازق، بمعنى "أشياء سيئة". نتيجة الأمر أن جدليتهم توظّر توجهات حلّ المشكلة المتعلقة بالوساطة، بصفتها متكافأ، نوعاً ما، مع النموذج الذي يتميز بالميل إلى التسوية، الذي وصفه كريسل وزملاؤه (1994). غير أنّ ذلك يُغفل حقيقة أنّ العمل الذي أجراه كريسل وزملاؤه، زوبيك وزملاؤه (1992)، وآخرون، قد توصل إلى وجود اختلافات جوهريّة بين التوجهات. تعمل توجهات حلّ المشكلة المتعلقة بالوساطة، على صياغة نموذج لحلّ المشكلة كأحجية، الأمر الذي يتوافق جداً مع قيم النزاع بوصفه فرصة. إذا اعتُبر النزاع فرصة للتغيير والنمو، يكون من الحتمية أن يتجاوز المتنازعون القتال، ويستفيدوا بشكل كامل من قوة التعاون من أجل تطوير بدائل

جديدة وأفضل. يُعتبر ذلك جوهر توجّهات حلّ المشكلة، وهو ما يمكنه أن يُوَدِّيَ إلى تحوّل الآخرين وتمكينهم، عندما يصبح هذا التوجّه ذا ميول عامّة وشخصيّة لفضّ النزاع.

**النقد الشاكّ.** هناك نقد شاكّ جدًّا على ما نسمعه في هذا المجال – أثناء التدريب أو ضمن محادثة بين متدرّبين – يقول ما يلي: "كلّ شيء جميل على الورق، ولكنه بعيدٌ عن الواقع." يُنظر إلى الأمر، بالتفصيل، على النحو التالي: الناس غاضبون ولا يريدون حلّ المشكلة، أو العمل مع بعضهم البعض، أو التحدث إلى بعضهم البعض. إنّ ما يُساعد على إقناع أولئك الذين يبتنون هذه النظرة تجاه حلّ المشكلة، هو أنّ البحث والتجربة العمليّة صارمان في استنتاجاتهما. إنّ الناس يتجاوزون، فعلا، بشكل أفضل مع توجّهات حلّ المشكلة، منها مع التوجّهات التي تميل إلى التسوية، فيتوصّلون إلى اتفاق بشكل أسرع، وفي كثير من الأحيان، يُعبّرون عن رضاهم، وتكون الاتفاقات والرضا أكثر تماسكًا على المدى الطويل.

يَدّعي نقد آخر أنّ الناس لا يعرفون، في كثير من الأحيان، ممّا تتكوّن "المشكلة"، وحتى عندما يعتقدون أنّهم يعرفون، لكلّ طرف، في كثير من الأحيان، مشكلة مختلفة في ذهنه. ولكن تذكروا بأنّ جزءًا جوهريًا ممّا تفعله توجّهات حلّ المشكلة هو محاولتها جعل الطرفين يركّزان على تحديد المسائل التي يتمحور حولها نزاعهما (بكلمات أخرى، تشخيص طبيعة نزاعهما) وعدم افتراض أنّ تلك المسائل المركزيّة والكامنة معروفة أساسًا. بعد ذلك، يطلبون من الطرفين معالجة مجموعة المسائل (أو الاحتياجات أو المصالح أو أنواع الاهتمامات الأخرى) على طاولة البحث، بوصفها مشكلة متبادلة يجب حلّها بشكل جماعيّ. لاحظوا عدم وجود افتراض، هنا، بأنّ في تصوّر الطرفين موجودة المسائل الأساسيّة نفسها، عند التوجّه إلى طاولة المفاوضات؛ وعدم قيامهما بتحديد نزاعهما ضمن مفاهيم متشابهة بما يكفي، لدرجة أن يتمّ معها منحها الاسم نفسه. إنّ جوهر توجّهات حلّ المشكلة يُساعد الطرفين على رؤية مصالحهما الشخصية في إيجاد حلول لا تلبّي احتياجاتهما، فحسب، بل احتياجات الآخر كذلك. يصعب القيام بذلك، في أحيان كثيرة، وبالتالي ينشأ التحدي التالي: ما هو نوع الحل الذي يمكن أن نأتي به، الذي يمكن من خلاله تلبية احتياجاتي، التي هي A، B، وC، واحتياجاتك التي هي X، Y، وZ، بشكل جيّد ومقبول، على الأقلّ؟ هذه هي الأحجية التي تُعتبر مُشكلة تنتظر حلًّا.

## صنع القرار

فكّروا، مجدّدًا، وبإيجاز، بنموذج PSDM المبسّط (الرسم 9.1). نفترح أنّ صنع القرار يسري أثناء وبعد إجراء حلّ المشكلة. في الحالتين، هنالك قرارات يتخذها كلّ طرف بشكل فرديّ، وقرارات يتخذها الطرفان معًا. في النقاش الوارد أدناه، ننظر أولاً إلى الفرديّ بوصفه صانعًا للقرار، ثمّ إلى صنع القرار نفسه بصورة جماعيّة.

فلنبدأ بموجز واسع. كثير من صانعي النظريّات الوارد ذكّر أعمالهم هنا، يعرفون إجراء التفاوض نفسه بمصطلحات صنع القرار (على سبيل المثال، بازمان ونيل، 1986؛ كاهنيمان، 1992؛ زي، 1992). بعض الذين يعتمدون وجهة النظر هذه، يتصوّنون كلّ طرف صانع قرار (على سبيل المثال، كاهنيمان، 1992؛ مان، 1992)، في حين يركّز آخرون على إجراء فضّ النزاع، بوصفه جانبًا من جوانب صنع القرار المشترك (على سبيل المثال، بينيت، تايت، وماكدوناه، 1994؛ بريت، 1991). يُحتَمَل، من جهة، التفكير بالمفاوض، كشخص لديه سلسلة من القرارات التي سيّخذها في مسار التفاوض، الأمر الذي من شأنه أن يُوَدِّيَ في نهاية المطاف، إلى صنع قرار في إمكانيّة أو عدم إمكانيّة الموافقة بالنسبة لحلّ عينيّ. من جهة أخرى، يمكن للمرء أن يفكر حول إجراء التفاوض، بصفته واحدًا من جوانب صنع القرار /المشتركة، يكون فيها من واجب طرفين أو أكثر لديهما مصالح مختلفة، أن يتوصّلًا، معًا، إلى قرار – وهو

فضّ النزاع الذي يتفقان آخر الأمر عليه. في الحقيقة، يصفُ كثير من الوكلاء نزاعاتهم، عند إشراك وسيط من طرف ثالث، وعلى نحو خاص، بأنها مشاكل في صنع القرار يعاني الناس خلالها من صعوبة في صنع القرار معاً.

### الفرد بوصفه صانع قرار

يتمحور التركيز هنا على مشكلة الوقوع على خيار واحد بين بدائل، سواء أكانت اتّفاقات بديلة أو خطوات عملية بديلة يتم اتّخاذها في سياق ذلك. يؤكّد كثير من نظريّات صنع القرار على مفهوم الخيار العقلانيّ، ويرتكز على مفهوم المنفعة المتوقّعة. يعود تاريخ مبدأ المنفعة المتوقّعة إلى واضع النظريّات، في القرن الثامن عشر، بيرنولي (أبيلسون وليفي، 1985). الفكرة هي أنّ القرارات المجازفة تتطوي على خيارات لا يمكن أن نكون أكيدين من نتائجها (على سبيل المثال، عندما يقرّر المفاوض أن يصبر من أجل الحصول على امتياز أكبر). بالنسبة لكلّ خيار، علينا أن نأخذ بعين الاعتبار (1) رجحان (توقّع) أنّ اتّخاذ هذا الخيار سيُحضِر لنا ما نرجوه، و(2) القيمة، المنفعة التي نربطها بتلك النتيجة. على فرض إمكانية التعبير عن الإمكانية الزائدة والمنفعة بالأرقام، فإنّ المنفعة المتوقّعة بالنسبة لكلّ خيار، إذا، تُعتبر نتاج الإمكانية الزائدة والمنفعة المتعلّقة بها. وبذلك "يدّعي مبدأ المنفعة المتوقّعة بأنّ المفاضلة بين الخيارات تتفق مع منافعها المتوقّعة ذات العلاقة" (أبيلسون وليفي، 1985، ص. 244). إنّ من شأن هذا المبدأ، في فضّ النزاع، أن يُشير إلى أنّ مفاضلة الناس بين النتائج، والتسويات المحتملة، أو العروض، سيتمّ تحديدها بحسب مبدأ المنفعة المتوقّعة.

ولكن، اكتشفت حدود مختلفة لهذا الوجه، أدت إلى عدد من الأفكار المفيدة. نوجز باختصار، في ما يلي، بضعة نتائج ونظريّات رئيسية. نقاط الارتكاز، الأطر، ونقاط المرجعية: يتّضح أنّ نقاط الارتكاز، الأطر، ونقاط المرجعية يمكنها أن تؤثر على إجراء صنع القرار بطرق تُتيح للناس عدم اتّخاذ خيارات من النوع الذي يتنبأ به نموذج صنع القرار "العقلانيّ". الوصف الوارد هنا مأخوذ عن كاهنيمان (1992)، الذي يوصي بالإطلاع على مراجعته الممتازة، بالنسبة لأولئك المهتمين بتتبّع هذه الأفكار بالتفصيل.

في إطار تفاوض ما، تُعبّر نقطة المرجعية عن النقطة العليا التي يعتبرها الطرف نتيجة لا بدّ من كسبها، بحيث أنّ أيّ نتيجة أدنى من تلك النقطة خسارة. في إطار تفاوض معيّن، يمكن أن تكون هناك عدّة نقاط مرجعية متاحة بالنسبة لطرف ما: الوضع الراهن، العرض الافتتاحيّ للطرف، العرض الأوليّ للطرف الآخر، تسوية يتمّ التوصل إليها في حالة مماثلة، وما إلى ذلك. اعتماداً على نقطة المرجعية التي يفكر فيها الطرف، يمكن رؤية نتيجة معينة (أو تأطيرها) بوصفها مكسباً أو خسارة. أمّا النتيجة المركزية، هنا، فهي أنّ الناس يميلون إلى النفور من الخسارة: تجنّب الخسارة أكثر أهمية من تحقيق الرّبح، و"التنازلات التي تزيد من خسارة المرء، أكثر إيلاماً من التنازلات التي تمتنع عن الرّبح" (كاهنيمان، 1992، ص. 298). نتيجة لذلك، عند مواجهة خسارة مُحتملة، يصبح الناس أكثر استعداداً لخوض المخاطر بدلاً من القبول بخسارة كبيرة. على سبيل المثال، قد يضطرّ المرء إلى المخاطرة باتّخاذ طريقاً مسدوداً، بدلاً من تقديم عرض يقبل فيه خسارة كبيرة. على النقيض من ذلك، إذا كان هناك احتمال ربح، يميل الناس إلى أن يكونوا أقلّ استعداداً لخوض مخاطرة ما (التي ربما تكون طريقاً مسدوداً) أملاً في الحصول على مكاسب أكبر. إذا وُضِعَ قرار ما في إطار سلبيّ (مثل قرار بين خسائر)، يميل الناس إلى أن يكونوا عرضة للخطر بشكل أكبر من ذلك لو وُضِعَ القرار في إطار إيجابيّ (مثل قرار بين مكاسب). إلا أنّ هناك استثناءً واحداً يخصّ هذا التأثير: إذا كانت البضائع التي تمّت خسارتها أو كسبها عبارة عن أغراض مرغوبة، فقط، أو، بشكل أساسي، يُفترض استخدامها في عملية تبادل (يُحفظ المال للإنفاق، والبضائع للتجارة)، فإنّ التحلّي عنها قد لا يُعتبر خسارة، ولا تُعتبر التنازلات مؤلمة (كاهنيمان، 1992).

تُعتبر نقاط الارتكاز قيماً بارزة تؤثر على تفكيرنا في النتائج المحتملة، ومثلها، في ذلك، نقاط المرجعية، إلى حد بعيد. يكمن الفرق في ما يلي: في حين أنّ نقاط المرجعية تُحدّد النقطة الحيادية بين المكاسب والخسائر، فإنّ نقاط الارتكاز يمكن أن تكون في أيّ مكان على امتداد سلّم القياس، وكثيراً ما تكون على طرفي النقيض. لعلّ أحد أكثر التأثيرات الارتكازية اللافتة للنظر، يكمن في كوّن تآثر المفاوضات، في كثير من الأحيان، وعلى نحو غير ملائم، بنقطة الارتكاز التي يعرفون، وبوضوح، أنها ليست ذات علاقة - مثل عرض منخفض على نحو شنيع. يُعرّف كاهنيمان التأثيرات الارتكازية بأنها "حالات يقوم فيها مُحفّز أو رسالة ما، يُشار إليه بأنه غير ذي علاقة وغير تقريبي، بشكل واضح، في رفع الحالة الطبيعية [المتصورة] الخاصة بنتيجة مُحتملة، رغم ذلك" (1992، ص. 308). إنّ هناك كمّاً كبيراً من الدقّة الخاصة بتأثيرات نقاط الارتكاز، والتي تُعتبر النقطة الأكثر أهمية في فضّ النزاع هي تحديد وجودها وتطوير الأساليب للتكيّف مع تأثيرها.

**تأثير الضغط:** كثيراً ما يُنتج النزاع حالات نفسية مثل الضغط، وردود الفعل (العاطفية) المؤثرة، التي تضمّ القلق، والغضب، والابتهاج (مان، 1992)، لتقدّم، بالتالي، مجموعة أخرى من العقبات أمام صنع القرار "العقلاني". من وجهة نظر فرضية النزاع المتعلقة بصنع القرار، التي جاء بها جانيس ومان (1977)، هناك روابط هامة بين أنماط الضغط، والنزاع، والتكيّف (جانيس، 1993؛ مان، 1992)؛ حسب مان، "يرتكز النموذج على افتراض أنّ النزاع القراري يُعتبر مصدراً للضغط النفسي. إنّ مهمّة صنع قرار حيويّ مثيرة للانزعاج، ويمكنها أن تُسبب ردود فعل قلقة مثل الهياج، سرعة الغضب، الأرق، الإفراط في النوم، فقدان الشهية، أو الإفراط القهري في الأكل، إلى جانب أعراض نفسية جسمية" (ص. 209).

من وجهة النظر هذه، ينبع عدد من النتائج المثيرة للاهتمام. الأداء الإدراكيّ في صنع القرار ينحسر تحت الضغط؛ ضغط الوقت يرفع الضغط ويؤثر، بالتالي، على صنع القرار، إلى جانب تقليص الاستعداد لحوض المخاطر؛ أمّا المزاج فله تأثيراته المتوقّعة على حوض المخاطر: عندما يكون الناس في مزاج جيّد (مقارنة بالمزاج الحيادي)، تراهم يُقبلون على المخاطر بصورة أكبر، عندما تكون المخاطرة بسيطة، ولكنهم يُقبلون عليها بشكل أقلّ، عندما تكون المخاطرة كبيرة. يظهر أنّ هذا النمط يعكس حقيقة أنّ الناس، في مزاج جيّد، يفكّرون أكثر حول الخسارة، في ظلّ الحالات التي تشهد مخاطرة قويّة، ولكنهم يفكّرون أقلّ بالخسارة، عندما تكون المخاطرة ضعيفة (مان، 1992).

**رؤية أخرى للمخاطرة.** ناقشنا، في الأقسام السابقة، بعضاً من تأثير التآطير، الضغط، المشاعر، والمزاج على حوض المخاطرة. باعتماد وجهة نظر مختلفة بعض شياً، ادّعى هولنبك وزملاؤه بأنّ جزءاً كبيراً من البحث المتعلّق بصنع القرار، وما ينطوي عليه من مخاطر، محدود من حيث استخدامه قرارات ثابتة: إنها تنطوي على قرار ذي إمكانية واحدة للنجاح، ولا ينطوي على آثار مستقبلية، ولا على تأثير أداء سابق، ويتمتع بدرجة عالية من الخصوصية حول النتائج والاحتمالات (هولنبك، إيلغن، فيليبس، وهيدلوند، 1994). على النقيض من ذلك، فإنّ معظم القرارات في حالات النزاع لا تلبّي هذه الشروط. قام هولنبك وزملاؤه بإجراء تجربة، ميزوا فيها بين هذه الشروط، ووجدوا أنّ تقديم هدف عامّ يتطلب أفضل أداء لتحقيقه، بدلاً من هدف عينيّ، أدّى، فعلياً، إلى عكس تأثير التآطير الذي وصفه كاهنيمان وتفيرسكي (1984). استنتج هولنبك وزملاؤه أنّه، ومن أجل فهم أفضل للشروط التي تؤدي إلى حوض المخاطرة، نحن بحاجة إلى أن نعرف أكثر حول السياقات الديناميكية، ولا يمكننا تعميم النتائج بشكل حرّ، اعتماداً على حيثيات ثابتة.

**توجّه تطبيقي.** إنّ توجّهات مثل تلك التي اعتمدها جانيس ومان (1977) قريبة بروحها من توجّهات حلّ المشكلة، من حيث كونها تحليلية، وتنزع إلى إضفاء الصفة الشخصية على النزاع. في هذا التوجّه، يقوم صانع القرار بتعبئة "ورقة ميزانية قرارية"، تردّ فيها جميع النتائج، وتحسب التكاليف والفوائد الإجمالية، لتقوم، بالتالي، بتحليل التكاليف والفوائد النسبية لكلّ خيار، من أجل صنع القرار. إذا كان



الطرفان مستعدّين للقيام بالإجراء معاً، فقد يكون بإمكانهما التوصل إلى قرار يمكنهما الاتفاق على قبوله. إلا أنّ لهذا التوجّه بعض الأخطاء الجديّة (كغيره من التوجّهات). فإنه يفترض، وعلى نحو خاص، أنّ المفاضلات المتعلقة بكلّ المسائل، يمكن ترجمتها إلى عملة مشتركة. قد يكون ذلك عملياً في بعض الظروف، مثل الوساطة في شأن الانفصال، وبالنسبة لحساب المفاضلات النسبيّة كحمل أواني المطبخ بيد واحدة، ورسم لوحة باليد الأخرى. لكنّ من شأن ذلك أن يكون عملياً على نحو أقلّ بكثير بخصوص حساب المفاضلات النسبيّة لتحمل مسؤوليّة بيت، جهة، ورعاية الأطفال، من جهة أخرى، نظراً لاعتبار أنّ البيت والأطفال لا يتحوّلون، بسرعة، إلى عملة مشتركة.

### صنع قرار المجموعة والتزامها به

إن اعتبار التفاوض بمثابة صنع قرار مُشترك، يفتح إمكانية معاينة تحيّزات قرارية من هذا النوع، باعتبارها تتميز بالثقة المفرطة وعدم تبني وجهة نظر معيّنة - إجراءات معروفة في مجال صنع القرار - من شأنها أن تبدّل من الأداء وسلوك فضّ النزاع (بازرمان ونيل، 1986).

**صنع القرار السلوكي:** أحد التوجّهات البارزة والمُفيدة، على نحو خاص، في فهم صنع القرار في إطار المجموعة، يُعرف باسم صنع القرار السلوكي (BDM). يُؤكّد صنع القرار السلوكي على التفاوض العقلانيّ، بهدف صنع القرار الذي يزيد من مصالح المرء (بازرمان ونيل، 1992). قام بازرمان، نيل وزملاؤهما بإجراء برنامج مكثّف من البحث، اعتماداً على هذا التوجّه (بازرمان ونيل، 1986؛ لوفنستابين، طومبسون، وبازرمان، 1989؛ مانيكس ونيل، 1993؛ نيل وبازرمان، 1992؛ طوبسون ولوفنستابين، 1992؛ فالي، وايت، نيل، بازرمان، 1992). إنّ النتائج التي توصلوا إليها سرديّة معلوماتيّة، من حيث فهم النزاع، والعمل على حلّه. من منظور سلوكيّ يعتمد نظريّة القرار، يُعتبر التفاوض "نشاطاً لصنع قرار متعدّد الأطراف، تكون فيه الإدراكات الفرديّة لكلّ طرف، والديناميكيات التفاعليّة لشئى الأطراف، عناصر شديدة الأهميّة" (نيل وبازرمان، 1992، ص. 157). يهدف التوجّه إلى أن يكون وصفيّاً وتوجيهيّاً، على حدّ سواء، كما أنه يعمل ضمن مفاهيم من قبيل تصورات المفاوضات، تحيّزاتها، وتطلّعاتها. يعرض بازرمان ونيل (1992) قائمة مكوّنة من سبعة انحرافات تظهر في عمليّة صنع القرار، تتدخّل بهدف التفاوض عقليّاً، من أجل زيادة مصالح المرء. الأوّل هو "التصعيد غير العقلانيّ لالتزامك بسياق الأحداث الأوّل، حتى لو لم يعد أكثر الخيارات إفادة" (ص. 2). تضمّ الأسباب المحتملة لهذا التحيز، اللاعقلانيّة التنافسيّة التي يمكن تنشأ كنتيجة، عندما يصبح الفوز أكثر أهميّة من الهدف الأصليّ، إلى جانب التحيّزات في التصوّر والحكم، الناتجة عن ميلنا إلى تحصيل المعلومات التي تؤكّد دقّة ما نفعله، وتجنّب المعلومات التي تتحدّانا.

التحيز الثاني "يفترض بأنّ مكسبك لا بدّ أن يأتي على حساب الطرف الآخر، ليفوّت، بذلك، فرصّ المبادلات التي تعود بالفائدة على كلا الطرفين" (بازرمان ونيل، 1992، ص. 2). ناقشنا، سابقاً، بعض فوائد تناول النزاع الذي يميّز بدوافع مختلطة، بوصفه تكامليّاً على نحو مُحتمل، بدل أن يكون توزيعيّاً على نحو خالص. يدّعي بازرمان ونيل بأنّ "الطرفين المشاركين في التفاوض، لا يُعتبران، في كثير من الأحيان، هذه التبادلات أمراً يعود بالفائدة، نظراً إلى أنّ كلّ طرف يفترض أنّ مصالحه تتعارض مباشرة مع مصالح الطرف الآخر" (ص. 16). ويُطلقان على هذه العقليّة اسم المجال الراسخ الأسطوريّ.

التحيز الثالث هو "تثبيت إحكامك ارتكازاً على معلومات لا علاقة لها، مثل العرض الأوّل" (بازرمان ونيل، 1992، ص. 2). لمزيد من التثبيت، يُنظر نقاشنا السابق في قسم "نقاط الارتكاز، الأطر، ونقاط المرجعيّة".

التحيز الرابع هو "أن يكون المرء متأثراً، بشدة، بطريقة عرض المعلومات" (بازرمان ونيل، 1992، ص. 2). يُشير ذلك إلى تأثير التأطير، المناقش أعلاه. يقترح بازرمان ونيل أنّ على الوسيط الذي يرغب بتشجيع الطرفين على التسوية، أن يعمل على مساعدة الطرفين على رؤية النزاع في إطار إيجابي، إطار يؤكد على المكاسب بدل الخسائر.

التحيز الخامس، "الاعتماد أكثر مما يجب على معلومات متاحة بسهولة، فيما يتم تجاهل المعطيات ذات العلاقة الأوطد" (بازرمان، 1992، ص. 2)، يتميز بآثار واضحة على جودة القرارات. يحث بازرمان ونيل المفاوضين على العمل لمواجهة هذا التحيز. وعلى نحو شبيه، نحث، بدورنا، الوسطاء على أن يراقبوا هذا الميل، سواء أكان لدى المتنازعين أو لديهم هم أنفسهم.

التحيز السادس، "الفشل في تقدير ما يمكنك تعلّمه من خلال التركيز على رؤية الآخر" (بازرمان ونيل، 1992، ص. 2)، يعتمد نظرة مختلفة إلى حدّ ما، تجاه وجهة النظر المعتمدة بين وجهات النظر الواردة سابقاً. في هذا الجانب، يكون التأكيد على اكتساب المعلومات المتعلقة بدوافع الطرف الآخر، عبر الانتباه إلى أفعالهم وأخذ وجهة نظرهم بعين الحسبان.

أما التحيز الأخير، أي "أن تكون مُفرطاً الثقة حيال النتائج التي هي لصالحك" (بازرمان ونيل، 1992، ص. 2)، فيعتبر تحيزاً هاماً على نحو خاص. عبر تثبيت المُقترح الأولي، الفشل في التعلّم من أخذ رؤية الآخر بعين الاعتبار، تشويه تصوّرات المرء لحالة النزاع من أجل الشعور بشكل أفضل تجاه الذات، والتركيز بقوة كبيرة على المعلومات التي تدعم موقف المرء، وتجاهل المعلومات التي تتحدها، يصبح الطرفان، مقابل النزاع، مُفرطين في تقتهما بقدرتهما على الفوز، في كثير من الأحيان؛ ونتيجة لذلك، يفوتان فرصاً لإنشاء حلّ متكامل. وبالتالي، يمكن للوسطاء في برامج الوساطة المتعلقة بالحاكمة، أن يواجهوا طرفين، يكون كلّ منهما على يقين تامّ بأنه لو فشل في تسوية النزاع، سيعتبر القاضي أو هيئة المحلفين ذلك يصبّ في مصلحته.

والآن، دعونا نناقش، بإيجاز، عدد النتائج الواردة من عمل بازرمان، نيل وزملائهما.

**عدم توازن القوى:** في دراسة بحثية حول تأثيرات عدم توازن القوى ومستوى التطلّعات، وجد مانيكس ونيل (1993)، وضمن تفاوض مع احتمال تكاملي ما يلي، (1) حُققت مكاسب مُشتركة أكثر، عندما كانت القوى متساوية بدلاً من أن تكون غير متساوية؛ (2) حُققت مكاسب مُشتركة أكثر، عندما كانت التطلّعات عالية بدلاً من أن تكون منخفضة؛ (3) عندما كانت القوى غير متساوية، كانت حلول المكاسب المُشتركة أكثر، تميل إلى أن تلقى دفعاً من قبل العروض التي يقدّمها الطرف ذو القوة الضعيفة. أي أنه في حالات الحلول التي تتميز بقوى غير متساوية، كان الطرف الذي يتمتع بقوة أكبر يحظى بأرجحية أقلّ للبدء بحلّ مكاسب مُشتركة. نتيجة لذلك، تبين أنّ عبء توليد وبيع حلّ ذي مكاسب مُشتركة، يقع على عاتق الطرف الذي يتميز بقوة أقلّ.

**تفسيرات العدالة.** وجد طومبسون ولوفنسطين (1992) ميولاً وسط المفاوضين، في محاكاة عملية مساومة جمعيّة، إلى إجراء "تفسيرات أنانية للعدالة". أي، يميل المشاركون إلى تقييم العدالة مع تحيز إلى مصالحهم الخاصة. أدى ذلك إلى تناقضات بين ما اعتبره كلّ طرفٍ عدلاً، حيث يميل كلّ طرف إلى تفسير يُفيدة بشكل خاص. بالإضافة إلى ذلك، "كلما زاد عدد الأشخاص غير المتفقين من حيث تصوّره لأجور التسوية العادية، استغرقهم وقت أطول للتوصّل إلى تسوية" (ص. 184). ولعلّ ما يثير الاستغراب أكثر، هو توفير مواضيع تتمتع بخلفيات معلوماتية أكثر، قد يُتوقّع أن تقوم بتقليص التحيز، والتي لا تعمل إلا لزيادة الطبيعة النافعة للذات في مسألة إجراء تقييمات عادلة.

**مفاضلات في أنواع مختلفة من العلاقات.** وأخيراً، وفي دراسة تعتمد مباشرة على ناقشنا السابق حول حلّ المشكلة، وجد لوفينسطين، طومبسون، وبازرمان (1989) أنّ تفضيلات الناس بتقديم أداء أجود من أداء الآخر في النزاعات، قد اعتمدت بقوة على طبيعة العلاقة

بين الطرفين. تناول الباحثون، ببراعة، جانبين من علاقة النزاع: سواء أكان النزاع مهنيًا أو شخصيًا؛ أو كانت العلاقة بين الطرفين إيجابية، سلبية أو حيادية. وجدوا أنه رغم عدم إعجاب الطرفين (عبر تركيبات نوع النزاع، والعلاقة) بالنتائج التي كان أدائها فيها ضعيفاً أكثر من أداء الطرف الآخر، فقد كانت هنالك فروقات جوهرية في درجة تفضيل الطرفين نتيجة ما، كان أدائها فيها أفضل من أداء الطرف الآخر. أولاً، وفي علاقة سلبية، كان المتنازعون يميلون إلى الرغبة بتقديم أداء أفضل من أداء الآخر، ولكن في علاقة إيجابية أو حيادية، كان المتنازعون يميلون إلى عدم محبة تقديم أداء أفضل من الآخر (وصولاً إلى درجة عالية معينة من الرّيح، التي تبدأ المفاضلات، بعدها، بالارتفاع من جديد). على نحوٍ شبيه، وفي النزاعات المهنية، أحبّ المشاركون تقديم أداء أفضل من أداء الآخر، ولكنهم، في النزاعات الشخصية، لم يحبوا تقديم أداء أفضل من الآخر (من جديد، وصولاً إلى درجة معينة). وعلى نحو هامّ، يُعزّز هذان الميّلان بعضهما البعض؛ وفي النزاعات المهنية، كان تفضيل القيام بأداء أجود يلقى تعزيزاً جوهرياً في العلاقات السلبية.

قد تكون لهذه الدراسة آثار عميقة على توجّهات حلّ المشكلة التي ناقشناها. فإنّها تُخبرنا، بشكل خاصّ، أنه في حالات معينة (مثل حدوث نزاع مهنيّ أو نشوء علاقة سلبية) قد يكون الناس مدفوعين جداً إلى إحداث فرق كبير بين ما يتلقونه هم وما يتلقاه شركاؤهم في التفاوض. إنّ من شأن مثل هذا الدافع أن يتعارض مباشرة مع هدف التوجّهات التعاونية لحلّ المشكلة: مشاركة الطرفين في تضخيم المكاسب المتبادلة.

## فهم حلّ المشكلة وصنع القرار في حالات النزاع

إنّ نموذجنا المبسّط حول تفاعل حلّ المشكلة وصنع القرار في فضّ النزاع (الرسم 9.1)، يعرضُ إطار دمج ما نعرفه عن هذه الإجراءات. نتناول، بإيجاز، في هذا الفصل، نموذج PSDM، لنبيّن بعض الطرق التي يمكن من خلالها استخدام هذه النتائج ووجهات النظر، لغرض تعزيز فهمنا للنزاع.

### إعادة النظر في نموذج PSDM

لقد اقتربنا اعتبار حلّ المشكلة وصنع القرار جزئيين لا يتجزآن من الإجراء التعاوني لفضّ النزاع. اقتربنا، كذلك، أن يحدث صنع القرار أثناء وبعد حلّ المشكلة، بحيث يصنع الطرفان بعض القرارات، في كلّ مرحلة، كلاً على انفراد، ويصنعان معاً بعضها الآخر.

إنّ توجّهي حلّ المشكلة وصنع القرار، على حدّ سواء، نحو فضّ النزاع، سواء أكانا خطأ واعية وضعها وسيط مهنيّ، أو سلوكيات عفوية قام بها أكثر المتنازعين سداجة - يعملان، بشكل جوهريّ، مع الديناميكيات الأساسية الخاصة بالتعاون والتنافس، كما ناقشنا ذلك بإسهابٍ في أقسام أخرى من هذا الكتاب (يُنظر الفصل الأول). باختصار، إذا تمّ تناول النزاع بوصفه مسعىً تعاونياً، يرى الطرفان فيه نتائجهما بترباطٍ إيجابي، يميل الناس إلى العمل باجتهاد للتوصّل إلى حلّ يُضخّم من نتائج كلا الطرفين. فيصبح الهدف هو عمل ما يمكن عمله لي ولغيري، بدلاً من المشاركة في صراع هدام يهدف إلى الفوز أو الخسارة، بشكل يُعتبر نموذجاً للنزاع التنافسي الجدليّ.

في وجهة النظر المتكاملة التي نعتمدها، يتألف فضّ النزاع التعاوني من أربع مراحل عامة: (1) تشخيص النزاع، (2) تحديد الحلول البديلة، (3) تقييم واختيار حلّ مقبول على الطرفين، و(4) الالتزام بالقرار وتطبيقه. أمّا الجزء اليساريّ من نموذج PSDM (الرسم 9.1) فيُعنى، بشكل رئيسي، بالمرحلتيّن 1 و2، مع حدوث حلّ المشكلة وصنع القرار. وأمّا الجزء اليمينيّ من النموذج، المُسمّى "صنع القرار - ما بعد"، فيُعنى، بشكل رئيسي، بالمرحلتيّن 3 و4، حيث أنّ الحلول الناشئة لا بدّ أن يتمّ اختيارها والالتزام بها. وكما أُشيرَ إلى ذلك في

النموذج، إذا اتّضح خلال المرحلتين 3 و4، عدم إنشاء حل مناسب، تكون، من الضروري، العودة إلى إجراء حلّ المشكلة، بحثاً عن حلول إضافية، وإعادة دراسة التشخيص الأصلي، إذا اقتضى الأمر.

## التشخيص

إنّ التشخيص هو أول جزء من إجراء حلّ المشكلة. لعلّ الخطوة الأولى في التشخيص تنطوي على قرار هامّ: تحديد نوع النزاع قيد التناول. إحدى المشاكل الجوهرية في فضّ النزاع، وضمن العمل التطبيقي، هي تحديد تلك النزاعات القليلة غير المتوافقة، فعلياً، مع توجّه بناءً متكامل.

**تحديد نوع النزاع قيد التناول.** في كثير من الأحيان، نعمل لنقنع طلابنا وأولئك الذين ندرّبهم، بأنّ معظم النزاعات التي تظهر، أول الأمر، بأنّها تنافسية على نحوٍ غير قابلٍ للتغيير، بأنّها حالات فارغة بطبيعتها؛ وهي، في حقيقة الأمر وفي أسوأ حالتها، ذات دوافع مختلطة. حتّى أنّ بعضنا يتّخذ موقفاً أولياً صارماً مع الطلاب، مفادُه أنّ ليست هناك، وعلى نحوٍ افتراضيّ، حالات تكون فيها التوجّهات التعاونية مستحيلة، في محاولة لخلعها عن الميل العامّ من أجل تقديم ردّ تنافسيّ (بازرمان ونيل، 1992). (على الأقل، يعي مؤلّف هذا الفصل أنّه مذنب في ذلك). مع ذلك، من خلال التجربة العملية ونتائج البحث السابق نقاشها، نعرف أنّ ذلك ليس مرتبطاً بالفرس. سيبدو من السذاجة، إنكار وجود حالات يتمّ فيها تبرير تكتيكات مُمارسة للسلطة ومثيرة للنزاع. إنّ كُتباً مثل كتاب بازرمان ونيل، التي تُنبّه القراء إلى وجود تصوّرات خاطئة، متحيّزة وعمامة، والتي تحثّهم على النظر بتمعّن أكبر، تُعتبر بدايةً هامة. إنّنا في أشدّ الحاجة إلى مجموعة من المبادئ، الإرشادات والأطر التجريبية والنظرية المُبرّرة، للمساعدة على تحديد تلك الحالات التي تُعتبر، فعلياً، مثيرة للنزاع على نحوٍ غير قابلٍ للتغيير.

من شأن ذلك أن يخدم هدفين على الأقل. حيث سيُعتبر وسيلة لا غنى عنها في الجهود المبذولة لفضّ النزاع من قبل الطرف الأول وطرف ثالث مُتدخل. كما أنّه سيمنحنا القدرة على أن نقول لطلابنا، "هكذا تعرفون الحالة التي لا يمكن، فعلياً، تحويلها إلى مشكلة مشتركة لا بدّ من حلّها بصورة تعاونية". فإذا لم يُلبّ الأمر هذه المعايير، يكون احتمال نجاحه هناك في مكانٍ ما. والآن، دعونا نعمل على كيفية إيجادها.

**تحديد المشكلة أو المشاكل:** الخطوة التالية من التشخيص هي تطوير فهم لطبيعة النزاع – سواء أكان ذلك على مستوى المصالح، القيم، والأنواع الأخرى من الاهتمامات الجديرة بالاعتبار – التي تخضع لحلّ المشكلة. ينطوي ذلك على تحديد الاهتمامات الحقيقية لكلّ طرف (تجاوز المواقف الأولية أو المناورات التفاوضية)، وتطوير فهمٍ عامٍّ لمجموعة الاهتمامات المشتركة الخاصة بكلّ طرف. بعض الأسئلة التي يمكن طرحها أو بحثها في هذه المرحلة تضمّ ما يلي:

ماذا أريد؟

لماذا أريده؟

ما هي الطرق المختلفة التي أراها تُلبّي ما أريد؟

ماذا يريد الآخر؟

لماذا؟

ما هي الطرق المختلفة التي يراها الآخر تُلبّي ما يريد؟

هل يفهم كل واحد منا، بشكل كامل، احتياجات الآخر، أسبابه، معتقداته ومشاعره؟

هل يركز النزاع على سوء فهم، أو هو نزاع حقيقي يتعلّق بالمصالح، الاعتقادات، الأداءات، أو القيم؟

ما هي طبيعة النزاع؟

وأخيرًا، أثناء مرحلة التشخيص، يُعتبر تنسيق الرؤى الاجتماعية أمرًا هامًا. من أجل التوصل إلى تشخيص مشترك، لا بدّ أن يكون للطرفين استعداد وقدرة على تقدير الآخر بوصفه شخصًا يحمل اهتماماته الخاصّة، وتنسيق هذه الاهتمامات مع توجّه الطرف الآخر لتشكيل تشخيص مُشترك.

### تحديد الحلول البديلة

فور توصل الطرفین إلى تشخيص مُشترك، تكون الخطوة التالية هي البداية في توليد حلول بديلة يمكنها، على الأقل، تلبية أهداف كل طرف بشكل جيّد، ومقبول. ولعلّ أحد أكثر التوجّهات المذكورة شيوعًا للقيام بذلك، هو العصف الذهني. يكون التركيز، هنا، على توليد ما أمكن من الأفكار الإبداعية، على أمل تشجيع الطرفین على التفكير بأنواع الحلول المقبولة بصورة متبادلة، والتي استعصت عليهما سابقًا. توظّف معظم جلسات العصف الذهنيّ قاعدة "لا تقييم": أثناء جلسة العصف الذهنيّ، لا يُسمح بملاحظات أو أفكار مُقترحة، أملاً في تشجيع الطرفین على التفكير بما أمكنهما من أفكار، بصرف النظر عن مدى سخافتها أو عدم جدواها. فور تسجيل البدائل على اللوح أو على الأوراق، كثيرًا ما يكون الطرفان قادرين على البدء بعملية الفرز خلالها، والعثور على خيارات قابلة للتطبيق.

هنالك قائمة بتقنيّات أخرى اقترحها تريفنغر، إيساكسين، ودورفال (1994). فإنهم يُوصون، على سبيل المثال، بـ"قوائم فحص للأفكار"، تتناول مسائل تحفيز الأفكار مثل "ماذا يمكنك أن تفعل بدلاً من ذلك؟" أو "ما الذي يمكن تغييره أو استخدامه بطريقة مختلفة؟" (ص. 43). كما أنهم يُوصون باستخدام استعارات وتشبيهات لتحفيز الإبداع، ودمج الإستراتيجيات الفعّالة (مثل العصف الذهنيّ) مع الإستراتيجيات التأمليّة (مثل فترة الاستراحة المُدمجة، من أجل قلب الأمور في الرأس).

في نقاشنا السابق حول صنع القرار، أكدنا على البحث المتعلّق بصنع القرار في ظلّ شروط تميّزها المخاطرة. يُعتبر خوض المخاطرة أمرًا هامًا في هذا السياق بطريقتين، على الأقلّ. إنّ البحث الذي أوردنا ذكره يركّز على الاستعداد على التمسك بموقف والمخاطرة بدخول طريق مسدود - وهو قرار ينطوي على مخاطرة، يتعارض مع فضّ النزاع التعاوني. غير أنّ هناك أنواعًا أخرى من المخاطر يكون فيها مثل هذا السياق من العمل، أمرًا غير مرغوب فيه. على سبيل المثال، عرض تنازل (أو اعتذار!) قد يبدو وكأنه مخاطرة إذا لم تكن متأكدًا من أنّه سيُعامل بالمثل. عبر بناء الثقة المعدومة بين طرفي نزاع، يكون من الضروريّ، في كثير من الأحيان، جعل أحد الطرفين يُخاطر بإظهار ثقة ما، من أجل إقناع الطرف الآخر بالبدء بالثقة، بدوره.

يُعتبر تنسيق الرؤى الاجتماعية أمرًا هامًا هنا، كذلك. لإنشاء حلول قابلة للتطبيق، تُلبّي اهتمامات كل طرف، يكون من المفيد - بل لعلّه جوهريّ - بالنسبة للطرفين، أن يكونا قادرين على فهم وتقدير أهمية رؤية الطرف الآخر، واختيار المشاركة في البحث عن حلول تُلبّي اهتمامات الآخر.

## التقييم والاختيار

فور تحديد مجموعة من الحلول البديلة المحتملة، تكون المهمة التالية عبارة عن تقييم الخيارات المتنوعة والاختيار فيما بينها. ينطوي ذلك على توليفة من القرارات الفردية: حول المفاضلات بين الإيجابيات التي تعرضها الخيارات، حول الخيار الذي يبدو أكثر عدلاً من غيره، والذي من المرجح أن يدوم، وما إلى ذلك. عند قيام الطرفين بصنع هذه القرارات، سيكون من شأن عوامل من قبيل الضغط، نقاط الارتكاز، الأطر، ونقاط المفاضلة أن تلعب دوراً في التدخل بصنع قرار منطقي وعقلاني. أما الإجراءات من قبيل تمرين ورقة الميزانية المتعلقة بصنع القرار التي جاء به جانيس ومان (1977)، فقد تكون مفيدة هنا، كحال التوصيات التي عرضها بازمان ونيل (1992) للتغلب على التحيزات.

يتخلل هذه المرحلة، كذلك، مجموعة قرارات تنتظر من يتخذها؛ وتتعلق، بشكل رئيسي، بالخيار الذي يجب صنعه. يُعتبر العديد من نتائج صنع القرار السلوكي هاماً هنا، باعتبار الأشياء التي يجب على المفاوضين والوسطاء والأطراف الثالثة الانتباه إليها، إلى حد كبير. على سبيل المثال، تُعتبر الحلول التكاملية أكثر احتمالية، إذا كانت القوى متساوية نسبياً؛ كما أنها تميل إلى أن تلقى دفعاً من الطرف الأقل قوة إذا لم تكن القوى كذلك (مانيكس ونيل، 1993). إنَّ هناك ميلاً إلى إجراء تفسيرات أنانية للعدالة (طومبسون ولوفنستابين، 1992) يمكنها أن تضفي نوعاً من التبرير الأخلاقي، وبالتالي، صعوبة بالنسبة لشعور الطرف بالحاجة. كذلك، يُعرب الناس عن اهتمام أقل في تقديم أداء أفضل من أداء الطرف الآخر (هدف تنافسي) عندما تكون القيادة شخصية وإيجابية (لوفنستابين، طومبسون وبازمان، 1989). من جديد، إنَّ إجراءات مثل إجراء جانيس ومان (1977) يمكن أن تكون مفيدة.

## الالتزام بخيار

وأخيراً، فور إيجاد حل يتفق عليه الطرفان، لا بدّ من صنع قرار للدخول إلى اتفاق. تُعتبر الثقة، إلى جانب المخاطر الراهنة، من العوامل الهامة. من المهم جداً أن يكون الطرفان على استعداد لتحديد الرضا المتبادل قبل هدف تقديم أداء أفضل من أداء الطرف الآخر". يُعتبر تنسيق الرؤى الاجتماعي، هاماً مرةً أخرى، حيث تُعتبر مسألة اختيار السلوك اعتماداً على الفهم الاجتماعي المكتسب أمراً شديد الأهمية؛ فالفهم وحده لا يكفي - لا بدّ من ترجمة الفهم إلى استعداد للسلوك. من بين العوامل الرئيسية التي يقترحها عملنا مع النساء المسنات (فايتسمان وفايتسمان، 2000) لتشجيع هذه الترجمة، اعتقادات بأنّ الاتفاق سيكون ناجحاً وملزماً، بالفعل؛ وأنّ مسائل التكاليف والمشاعر وغيرها، لن تكون على درجة عالية جداً.

## آثار التدريب والممارسة

نقترحُ أنه بدل أن يتمّ تعليمها بصورة منفردة، وضمن برامج تدريب مختلفة، يجب تعليمُ توجهات صنع القرار الخاصة بفضّ النزاع التعاوني جنباً إلى جنب ضمن أسلوب متكامل. ناقشنا، في القسم السابق، تقدير إجراء فضّ النزاع ضمن أربع مراحل تقريباً، تدمج بين حلّ المشكلة وصنع القرار خلال ذلك. كما نوصي بتطوير برامج التدريب وتصاميم التدخل التي نتناول الإجراء بالطريقة نفسها. نُلقي الضوء، في هذا القسم، وبإيجاز، على بضع عوامل يجب أن تكون جزءاً من جهود كهذه.

## شروط تشجيع على حل المشكلة

إنّ التدريب على توجّهات حلّ المشكلة، يجب أن يضمّ معلومات حول الشروط التي يُرجح أن تؤدي إلى استعداد الطرفين على المشاركة في حلّ المشكلة. نعرف، على سبيل المثال، أنّ الجوّ النفسيّ الذي يميّز بالتماسك، العدالة، إدراك النجاح، والانفتاح على الابتكار، يُشجّع الناس على اختيار حلّ المشكلة وإستراتيجيات الإقناع، وعلى أن يكونوا أقلّ احتمالاً للمشاركة في المساومة والتسييس (ستروتون، بيلتون، ولمبكين، 1993). إنّ التدريبات الخاصة بالوسطاء، التصاميم الخاصة ببرامج فضّ نزاع تتمتع بديل تنظيمي (ADR)، وبرامج فضّ النزاع الخاصة بالمدارس الثانوية، مثلاً لا حصراً، يمكنها -جميعاً- أن تستفيد من هذه المعلومات.

بالإضافة إلى ذلك، من شأن تشجيع حلّ المشكلة عبر زرع القلق لدى الآخر، أن يكون أمراً هاماً (على سبيل المثال، كارنيفاله وبرويت، 1992؛ برويت وكيم، 2004). ينطوي أحد التوجّهات الشائعة على إشراك الطرفين في اعتماد وجهات نظر لمساعدتهما على رؤية اهتمامات بعضهما البعض بوصفها اهتمامات مشروعة. إنّ عملنا على تنسيق الرؤى الاجتماعية (فايتسمان وفايتسمان، 2000) لا يقترح، فقط، وجوب تعلّم الناس اعتماد رؤية الآخر، وإنما، أيضاً، وجوب تحويل الانتباه إلى ترجمة القدرة على اعتماد رؤية ما، إلى خيار لإستراتيجية فضّ النزاع. (ينظر الفصل الأول والثالث، للمزيد حول الشروط التي تشجّع فضّ النزاع.)

رغم أهمية العمل على تحسين الشروط التي تشجّع على حلّ المشكلة، فإنّ من الجوهرية، كذلك، تزويد الناس بالوسائل اللازمة لفعل ذلك بشكل جيد. يجب أن تضمّ التدريبات وخطط التدخل أنواعاً عينية من تقنيات حلّ المشكلة التي سبقت الإشارة إليها، مثل توسيع المجال، التنازلات المتبادلة، التعويضات غير العينية، وبناء الجسور. بالإضافة إلى ذلك، فإنّ التفكير ببعض المسائل المطروحة هنا، من شأنه أن يؤدي إلى اعتماد توجّهات غير مألوفة نحو التدخل. ولناخذ مثالاً من تجربتنا العملية، حيثُ طلبَ منا، مؤخراً، التوسّط في نزاع مجتمعيّ شهّد كثيراً من "الأطراف"، وما بات معلوماً، هو أنّ كلّ طرف يحمل رؤية مختلفة. إنّ التفكير بالمسألة المطروحة أعلاه بوصفها نقداً، بأنّ الناس قد لا يتفقون على تحديد المشكلة أول الأمر، وبأنّ من شأن ذلك، وحده، أن يضعف الجهود المبذولة لفضّ النزاع، أدّى إلى اعتماد توجّه يرتكز على مسألة تحديد المشكلة بحدّ ذاتها. طلبَ من مجموعة تتألف من ثلاثين عضواً مجتمعيّاً، البدء بجلسة "وساطة" عبر إدخال تعريفات عصف ذهنيّ لـ"المشكلة" التي يواجهونها. مع استمرار الجلسة، عملت المجموعة، بصورة تدريجية، نحو تحقيق تعريف للمشكلة، يحظى باتفاق الطرفين. وعند توصل المجموعة إلى اتفاق على تعريف المشكلة، بات الحلّ أقرب إلى الوضوح، وتمّ الاتفاق عليه بسهولة.

## تعليم الدروس من أدبيات صنع القرار

إنّ المعلومات المستقاة من أدبيات صنع القرار السابق ذكرها، والتي ستكون مفيدة على نحو خاصّ إذا تمّ دمجها في التدريب على فضّ النزاع، تضمّ مفاهيم نقاط الارتكاز، الأطر، ونقاط المرجعية. يقترح كاهنيمان (1992) ما يُسميه الرؤية اللفظية، اعتماداً على مفهوم النفور من الخسارة: إنّ تقديم تنازلات من شأنها أن تزيل الخسائر، أكثر نجاعة من تقديم التنازلات التي من شأنها أن تحسّن المكاسب الراهنة. بإمكان الوسطاء والمفاوضين، كذلك، تعلّم البحث عن هذه الفرص.

عرضنا، في وقت سابق، معلومات مختارة حول ظواهر صنع القرار التي تُساعد على شرح سلوك المتنازعين والتنبؤ بحدوثها. كثيراً ما تُعتبر مثل هذه المعلومات مُدرجة في التدريب على التفاوض الذي يهدف إلى "الفوز" في المفاوضات التنافسية، ولكنها كما يبدو، بصورة سرديّة على الأقلّ وفي كثير من الأحيان، أقلّ عرضة، بكثير، لأن تكون جزءاً من التدريب على الوساطة. إلا أنّ فهم مسائل مثل أثر الضغط،

توازن القوى، كشف المعلومات، إجراء تفسيرات أنانية للعدالة، ومفاضلات بخصوص النتائج النسبية، إلى جانب دور المسائل في خوض المخاطر والعوامل التي تؤثر على النزوع إلى خوض المخاطر، تبدو وكأنها تتمتع بقيمة كبيرة جداً لدى الوسطاء.

هناك توجه إضافي آخر ينبع من أدبيات صنع القرار، ويحتاج إلى أن نعرض له هنا. اعتماداً على نوع الأدبيات الوارد وصفها سابقاً، تناقش بریت شأن "تحول النزاع في المجموعات التنظيمية إلى قرارات جماعية عالية الجودة" (1991، ص. 291) وتصف تقنيات لفعل ذلك. يعتمد توجهها على الافتراض بأنه عبر تسخير التفاوض وفرضية القرار، يتمكّن المرء من توجيه النزاع إلى نتيجة بناءة، من خلال توجه خاص بصنع القرار. يضم ما وصفته بریت ما يلي:

- معايير للتحديد ما إذا تم التوصل إلى قرار عالي الجودة.
- خطوط إرشادية لتحسين إجراء صنع القرار.
- أساليب لدمج وجهات النظر المختلفة.
- تكتيكات لإنشاء مكسب متبادل، مكسب انتلافي، ومكسب فردي.
- اختيار قواعد القرار التي تزيد من دمج المعلومات.
- خطوط إرشادية لدى استخدام المكسب المتبادل، المكسب الفردي، والمكسب الانتلافي.

يوفر هذا التوجه نصيحة ملموسة وهيكلية تعتمد، بشكل ثابت، على الأدبيات البحثية، لتطبيق تقنيات صنع القرار من أجل فضّ نزاع المجموعة. يمكن لهذه التقنيات أن تكون مفيدة في كثير من لحظات صنع القرار، التي حددها نموذج PSDM.

في مجال مشابه، يقترح التوجه الذي جاء به جانيس ومان (1977) أنّ جلوس الطرفين معاً، وتحليل نزاعهما، يُعتبر قراراً صعباً. يطرح كتابهما وسائل مثل ورقة الميزانية المتعلقة بصنع القرار، استمارة لجدولة معايير الخيارات (الأشياء المهمة بالنسبة لكل طرف)، تحديد القيم والتكافؤات العددية (+ أو -) بالنسبة لكل مجموعة، والتلاعب بما يهّم الطرف الآخر، إلى جانب البحث عن حلّ يزيد من الفائدة، عند كلّ طرف، ويقلّل من الخسارة. في إشارة إلى نموذج PSDM الوارد ذكره هنا، يمكن لمثل هذه التقنيات أن تكون مفيدة، إمّا في مرحلة توليد البدائل، وإمّا في مرحلة الاختيار من بين البدائل؛ في واقع الأمر، النموذج يمدّ جسوراً بين الاثنين.

إنّ توجهات مثل تلك التي جاءت بها بریت (1991) وجاء بها جانيس ومان (1977) تمثل تقنيات مفصلة وذات طابع رسمي، يمكنها ويجب أن تُعلّم بصورة أوسع مما يعلمونه في الوقت الراهن. رغم أنّنا انتقدنا بعض الافتراضات الكامنة في بعض التوجهات (التشكيك، مثلاً، افتراضات العملة المشتركة في توجه جانيس ومان)، فإنّها تبقى وسائل يمكنها أن تتمتع بقيمة عالية إذا طبّقت بالشكل المطلوب، ووسائل مُدمجة في توجه حلّ المشكلة وصنع القرار. ستستفيد برامج تدريبنا من تزويد الطلاب بالمزيد في سبيل تقنيات ملموسة وعينية مثل هذه، من أجل دمجها في طقم امجموع أدواتها.

## خاتمة

لقد قدّمنا اقتراحاً مفاده أنّ حلّ المشكلة وصنع القرار، هما عمليتان تشابكان في كثير من إجراءات فضّ النزاع التعاوني، وقد قدّمنا مقترحاً يتناول نموذج PSDM التكاملي، الذي يعبر عن أربع مراحل: (1) تشخيص النزاع، (2) تحديد الحلول البديلة، (3) تقييم واختيار



حلّ مقبول على الطرفين، و(4) الالتزام بالقرار وتطبيقه. يُوفّر هذا النماذج التكامليّ طريقة للتفكير بالفُرص المُتاحة لتطبيق معرفة، وتقنيّات حلّ المشكلة وصنّع القرار. تُعتبرُ حالة من حالات الفهم لكيفيّة عمل توجّهات حلّ المشكلة، مفيدة، ويمكن تشجيعها بعدّة سياقات، يُمكنها أن تكون مركّبًا هامًا جدًّا من مركّبات التدريب، التدخّل، وتصميم برنامج فضّ النزاع. على نحوٍ شبيهه بذلك، يمكن لحالة من الحالات فهم تحيّنات صنّع القرار وإستراتيجياته من أجل التغلب عليها، أن تكون عنصرًا حيويًّا في تعليم فضّ النزاع وممارسته، على حدّ سواء. بالإضافة إلى ذلك، إنّ التفكير بالمسائل المطروحة هنا، وحتى ببعض التقنيات الخاصة بهذه التوجّهات، يمكنها أن تؤدي إلى توجّهات جديدة للتدخل، التدريب وتصميم البرامج.

## المراجع

Abelson, R. P., and Levi, A. "Decision Making and Decision Theory." In G. Lindzey and E. Aronson (eds.), *The Handbook of Social Psychology*. Vol. 1. (3rd ed.) New York: Random House, 1985.

Bazerman, M. H., and Neale, M. A. "Heuristics in Negotiation: Limitations to Effective Dispute Resolution." In H. R. Arkes and K. R. Hammond (eds.), *Judgment and Decision Making: An Interdisciplinary Reader*. Cambridge: Cambridge University Press, 1986.

Bazerman, M. H., and Neale, M. A. *Negotiating Rationally*. New York: Free Press, 1992.

Bennett, P., Tait, A., and Macdonagh, K. "Interact: Developing Software for Interactive Decisions." *Group Decision and Negotiation*, 1994, 3, 351–372.

- Brett, J. M. "Negotiating Group Decisions." *Negotiation Journal*, 1991, 7, 291–310.
- Bush, R.A.B., and Folger, J. P. *The Promise of Mediation: Responding to Conflict Through Empowerment and Recognition*. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.
- Carnevale, P. J., and Pruitt, D. G. "Negotiation and Mediation." *Annual Review of Psychology*, 1992, 43, 531–582.
- Dant, R. P., and Schul, P. L. "Conflict Resolution Processes in Contractual Channels of Distribution." *Journal of Marketing*, 1992, 56, 38–54.
- Dodge, K. A. "Social Cognition and Children's Aggressive Behavior." *Child Development*, 1980, 51, 162–170.
- Hollenbeck, J. R., Ilgen, D. R., Phillips, J. M., and Hedlund, J. "Decision Risk in Dynamic Two-Stage Contexts: Beyond the Status Quo." *Journal of Applied Psychology*, 1994, 79, 592–598.
- Janis, I. L. "Decision Making Under Stress." In S.B.L. Goldberger (ed.), *Handbook of Stress: Theoretical and Clinical Aspects*. (2nd ed.) New York: Free Press, 1993.
- Janis, I. L., and Mann, L. *Decision Making: A Psychological Analysis of Conflict, Choice, and Commitment*. New York: Free Press, 1977.
- Kahneman, D. "Reference Points, Anchors, Norms, and Mixed Feelings." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1992, 51, 296–312.
- Kahneman, D., and Tversky, A. "Choices, Values, and Frames." *American Psychologist*, 1984, 39, 341–350.
- Kressel, K., and others. "The Settlement-Oriented vs. the Problem-Solving Style in Custody Mediation." *Journal of Social Issues*, 1994, 50, 67–84.
- Loewenstein, G. F., Thompson, L., and Bazerman, M. H. "Social Utility and Decision Making in Interpersonal Contexts." *Journal of Personality and Social Psychology*, 1989, 57, 426–441.
- Mann, L. "Stress, Affect, and Risk Taking." In J. F. Yates (ed.), *Risk-Taking Behavior*. New York: Wiley, 1992.
- Mannix, E. A., and Neale, M. A. "Power Imbalance and the Pattern of Exchange in Dyadic Negotiation." *Group Decision and Negotiation*, 1993, 2, 119–133.
- Neale, M. A., and Bazerman, M. H. "Negotiator Cognition and Rationality: A Behavioral Decision Theory Perspective." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1992, 51, 157–175.
- Pruitt, D. G., & Kim, S. H. *Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement*. (3rd ed.). New York: McGraw-Hill, 2004.

Pruitt, D. G., and Rubin, J. Z. *Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement*. New York: Random House, 1986.

Rubin, J. Z., Pruitt, D. G., and Kim, S. H. *Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement*. (2nd ed.). New York: McGraw-Hill, 1994.

Rubin, K. H., and Krasnor, L. R. "Social-Cognitive and Social Behavioral Perspectives on Problem Solving." In M. Perlmutter (ed.), *Minnesota Symposia on Child Psychology*. Vol. 18. Mahwah, N.J.: Erlbaum, 1986.

Selman, R. L. *The Growth of Interpersonal Understanding*. Orlando, Fla.: Academic Press, 1980.

Spivack, G., and Shure, M. *The Social Adjustment of Young Children*. San Francisco: Jossey-Bass, 1976.

Strutton, D., Pelton, L. E., and Lumpkin, J. R. "The Influence of Psychological Climate on Conflict Resolution Strategies in Franchise Relationships." *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1993, 21, 207–215.

Thompson, L., and Loewenstein, G. "Egocentric Interpretations of Fairness and Interpersonal Conflict." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1992, 51, 176–197.

Treffinger, D. J., Isaksen, S. G., and Dorval, K. B. *Creative Problem Solving: An Introduction*. (Rev. ed.) Sarasota, Fla.: Center for Creative Learning, 1994.

Valley, K. L., White, S. B., Neale, M. A., and Bazerman, M. H. "Agents as Information Brokers: The Effects of Information Disclosure on Negotiated Outcomes." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1992, 51, 220–236.

van de Vliert, E., Euwema, M. C., and Huisman, S. E. "Managing Conflict with a Subordinate or a Superior: Effectiveness of Conglomerated Behavior." *Journal of Applied Psychology*, 1995, 80, 271–281.

Weitzman, P. F. "Young Adult Women Resolving Interpersonal Conflicts." *Journal of Adult Development*, 2001, 8, 61–67.

Weitzman, P. F., Chee, Y. K., and Levkoff, S. E. "A Social Cognitive Examination of Responses to Conflicts by African-American and Chinese-American Family Caregivers." *American Journal of Alzheimer's Disease*, 1999, 14, 343–350.

Weitzman, P. F., and Weitzman, E. A. "Interpersonal Negotiation Strategies in a Sample of Older Women." *Journal of Clinical Geropsychology*, 2000, 6, 41–51.

Yeates, K. O., Schultz, L. H., and Selman, R. L. "The Development of Interpersonal Negotiation Strategies in Thought and Action: A Social-Cognitive Link to Behavioral Adjustment and Social Status." *Merrill-Palmer Quarterly*, 1991, 37, 369–403.

Zey, M. (ed.). *Decision Making: Alternatives to Rational Choice Models*. Thousand Oaks, Calif.: Sage, 1992.

Zubek, J. M., and others. "Disputant and Mediator Behaviors Affecting Short –Term Success in Mediation." *Journal of Conflict Resolution*, 1992, 36, 546–572.

## الفصل العاشر

# العاطفة والصراع لماذا من الضروري إدراك مدى تأثير العواطف على الصراع ومدى تأثير الصراع على العواطف

إيفلين ليندندر

لقد مررنا جميعاً بتجربة تلك العواطف القوية التي تتصل بالصراع؛ فإن عواطفنا تؤثر على الصراعات الموجودة في حياتنا، كما يؤثر الصراع بدوره على عواطفنا.

يبدأ هذا الفصل بمثالين مبسطين، أحدهما دولي والآخر شخصي، لتوضيح التفاعل بين العواطف والصراع. بالنسبة للمثال الدولي، دعنا نلقي نظرة على الحرب العلمية الثانية.

كان هتلر منعزلاً ومُبعداً، وشغله ضعف ألمانيا أثناء الحرب العالمية الأولى وبعدها. ومع ذلك، بدأت تلك الهواجس داخله تعكس صداها على مشاعر من يسمون في ألمانيا "الشعب الصغير" (بالألمانية *die kleinen Leute* أو الضعفاء)؛ فقدّم سرداً مطوّلاً عن إذلال الشعوب، ونادى "الشعب الصغير" بأن يساهم بتقديم الشكاوى الشخصية التي عانوا منها إصر ذلك البؤس السياسي والاقتصادي المتفشي. وكان "الشعب الصغير" قد شغل على نحوٍ منفصل مكانة مهمشة في التصنيف الطبقي الألماني، قبل تولّي هتلر. ولكنهم دعموا طلب هتلر لأنه منحهم إحساساً بأهميتهم. ولاقى هتلر ترحيباً باعتباره مخلصهم، وبصفته قائد جديد من نوعه يعدهم بتعاطفه معهم ومنحهم أهمية غير مسبوقة بدلاً من تهمة شغلهم. وبعد الحرب العالمية الثانية فقط ما كان أمامهم إلا أن يدركوا مدى استغلاله المؤلم لولائهم. بمجرد أن امتلك الدعم الشعبي الكافي، بنى هتلر مؤسسات فرضت تلاعبه بكل فرد واستفزاز مشاعر الولاء النبيلة والمقاومة البطولية ضدّ الذل وإقناع الشعب الألماني أن الجنس الآري مهمته هي قيادة العالم وإنقاذه. كان هتلر خبيراً في مخاطبة المشاعر. وصدّق العديد من الألمان هتلر لدرجة أنهم أيدوه حتى عام 1945، حتى عندما اتضح تماماً أن الوضع

محكوم عليه بالفشل. الولاء الزائد، والمشاركة العاطفية المتزايدة تجاه أمر يستحوذ على جماعة ما، يقلل حتى من قدر أهم الاعتبارات الأخلاقية والعقلانية الأساسية.

نعرض الآن المثال الشخصي: تخيل أنك معالج ولديك مريضة تدعى حواء جاءت إليك لأنها مصابة بالاكتئاب. وزوجها آدم يضربها دائماً بقسوة. ويصف الجيران مشاهد صراخها ويكائها، وتظهر على جسم حواء كدمات واضحة جداً. وأنت خائف ألا تبقى حواء على قيد الحياة، وتزورها باستمرار قدر ما يسمح به جدول مواعيدك. كما تحاول أن تقنعها أن تحمي نفسها بمغادرة ذلك المنزل الخطير وأن تبحث عن ملاذ لها في بيت آمن، على الأقل في أوقات الأزمات. وفي داخلك، تراها ضحية بينما ترى أن زوجها مجرم. وتشرح لحواء أن "العنف المنزلي" ممنوع قانوناً منذ فترة طويلة. وتقترح كذلك على حواء أن آدم يهينها بكل ما في الكلمة من معنى، وأنها يجب أن تتمتع بغضب "إيجابي" على أنه خطوة أولى في استجماع القوة الكافية لتغيير حياتها. هذا الموقف بالنسبة لك يمثل بكل وضوح صراعاً هداماً محملاً بعاطفة متقدة وعنيفة وتتمنى أن تساهم فيها بحلّ بناء.

وحواء تفسد جهودك بعناد وتعارض محاولاتك المتسمة بالتفاني وحسن النية لمساعدتها. وتجادلك دائماً بقول هذه العبارات: "إن ضرب زوجي لي هو أسلوبه في أن يحبني! أنا لست ضحية، أنا من تتسبب في غضبه بإخفاقي في احترام مكانته! لقد أنقذني من أب قاسٍ! لم يتحدث والدي أبداً عن الحب والرعاية - على عكس آدم!" ويرفض آدم تماماً أن يُنعت بكلمة "مجرم"، ويتهمك أنك تهدد بوحشية سلام منزله، ويدعي أنك تنتهك سمعته بصفته رجل.

ومن وجهة نظر آدم، هو لا يرى صراعاً ولا ضحية تعاني ولا مجرماً عنيفاً. وأنت المعالج المدافع عن حقوق الإنسان، طرف ثالث غير مدعو، تقدم هذا الصراع. تعريف الحب والصدق هنا أمر مصيري. أنت تحدّد الحب على أنه توافق بين القلوب والعقول داخل علاقة عناية مشتركة، وهو تعريف موجود في مثالية حقوق الإنسان التي تتصلّ بتمتّع الجميع بالكرامة بدرجاتٍ متساوية. ومن ناحية أخرى، يربطون الحب بالخضوع الأنثوي. أنت تعرض صراعاً يجذب انتباه حواء إلى تعريف جديد للحب، تعريف يمثل في مجمله تعارضاً لتعريف الزوجين.

يمكننا بسهولة أن نربط مثال حواء وآدم بأحداث على المستوى الدولي. لا تلاقي أطر حقوق الإنسان في التمتع بالكرامة بدرجاتٍ متساوية قبولاً دائماً بين المجرمين المفترضين. دافعت طبقات الصفوة في جنوب إفريقيا عن التمييز العنصري - لشعورهم بأحقّيتهم في النفاق. وتمّ توجيه الانتباه مؤخراً فقط إلى ما يسمّى جرائم الشرف. حيث تحولت هذه الممارسة من فئة محايدة داخل ممارسة ثقافية إلى فئة اتهامية تتصل بانتهاك حقوق الإنسان. أو لننظر في نظام الطبقات الاجتماعية الخاصة في الهند والذي أصبح مؤخراً يتسم بالتمييز العنصري في الهند؛ فهو تعريف جديد لحياة دامت لآلاف السنين.

في هذا اللغز الذي تتداخل فيه العواطف مع الصراع بأساليب محزنة تظهر أسئلة مثل متى وبأي طرق تكون العواطف (مشاعر المعاناة والألم والغضب أو الحب والرعاية) جزءاً من صراع يستدعي انتباهنا؟ ومتى لا تكون العواطف كذلك؟ من يحدد هذا؟ ما يمكن أن نكون متأكدين بصدده هو أن العواطف والصراع غير مستقرين؛ فهما موجودان في أطر تاريخية وثقافية أكبر. ونحن نعيش فترات انتقال نحو اعتماد متبادل متزايد عالمياً، ومزيد من الكرامة المتساوية للجميع. العاطفة والصراع ونتائجهما - كيف نعيشهما وكيف نحددهما - يُعدّان جزءاً من هذا الانتقال. وهما أيضاً يتغيران بتغير العالم.

## طبيعة العواطف

ما هي العواطف؟ هل العواطف ثقافية أم بيولوجية أم كلاهما معاً؟ ألا تمثل شيئاً آخر غير ما تبنيه المعرفة المجتمعية؟ هل هي ردود أفعال جسدية تنتج عن الهرمونات ومستويات استجابة الجلد وتدفقات الدم ومعدل جريان الدم في الدماغ؟ هل توجد عواطف؟ مؤثرات؟ مشاعر؟ أفكار؟ لماذا نمتلكها؟ ما هي وظائفها؟ ماذا عن العواطف المعروفة باسم العواطف الاجتماعية؟ هل توجد عواطف مطلقة عبر الثقافات؟ هل العواطف تتصل بالعقل؟ هل يمكن التحكم بها؟ ما التصرفات التي تؤدي إليها العواطف؟ هل يوجد أي رابط بين العاطفة والتصرف؟

ويليام جيمس (1842-1910)، واحد من رواد علم النفس، كان مهتماً بالبحث في العاطفة، ومع ذلك، لم يكن خلفاؤه على القدر نفسه من الاهتمام. قلة من الباحثين المثاليين فقط، مثل سيلفان تومكينز وماجدا أرنولد وباول إكمتن وكارول إيزارد وكلاوس شيرر ونيكو فريجدا، استثمروا طاقاتهم في جهود فهم العاطفة البشرية. ومع أن المشكلة تتمثل في أن السلوكية والإدراكية، كانتا للحظة، "أكثر إثارة" من موضوع العاطفة، إلا أن السلوكية وكذلك الإدراكية قد تحولتا لتكونا داخل إطار ضيق جداً.

اليوم نعرف أن الفكر والسلوك والمشاعر مرتبطة ارتباطاً وثيقاً. وبالتالي، الرغبة في معرفة العواطف، مع أنها استعادت نشاطها مؤخراً، تتوسع حالياً وتتغير بالفعل على نحوٍ سريع. وحتى أعوام قليلة ماضية فقط، كان الباحثون يهدفون إلى وضع تصنيفات تحدد درجات العواطف الجوهرية "الأساسية". وبالنسبة لمن يهتمون بالأمر، قدم أندرو أورتوني وتيرنس ترنر عام (1990) عرضاً مرتباً لبعض أنظمة التصنيف.

اليوم لا يوافق الباحثون الجدد على وجود منظور واحد للعاطفة، ويفضلون دراسة متعددة المستويات تكون فكرة تفصيلية عن العواطف باعتبارها سلاسل شاملة للمعاني والتصرفات والممارسات الاجتماعية والأعراف التي توجد حول العواطف الأصلية. يناقش جيمس أفريل (1997) كيف تكون الخبرات العاطفية "منسوخة" ويصف جان سميدسلاند (1997) الميراث النفسي في تعاملنا مع العاطفة. ولكن تطبيق هذه النسخ يتنوع طبقاً للتأثيرات الثقافية والتاريخية. وسيظهر عرضاً غنياً للدراسات الجديدة الخاصة بالبحث في العاطفة مثل مؤلف ديفيد يون داي وروبر سترنبرج (2004) ومؤلف جوزيف فورجاس (2001) أو مؤلف تراسي ماين ومؤلف جورج بونانو (2001).

هذه الدراسة قد أبطلت الفكرة القديمة أن الطبع مقابل التطبع. نحن نتعلم العواطف التي تكون متصلة وقابلة للتكوين ويمكن تطبيقها على التأثيرات الاجتماعية والثقافية. والمشاعر الأساسية المتصلة، مثل التفاعل المخيف بالواجهة أو الفرار أو عكسه، منهج مُرضٍ، هي الأساس الذي تنشأ عليه العواطف الفياضة. عواطفنا الأساسية تكون أنظمة رد شاملة تقوم على أساس بيولوجي يمكن الأشخاص من مواجهة المشكلات الخاصة بالبقاء الجسدي والتكاثر والحكم الجماعي. ومع ذلك، حلت الثقافة الرابط بين هذه العواطف الأساسية ووظائفها. وظهرت حلول جديدة لمشكلات قديمة واستخدامات جديدة للعواطف القديمة.

يعرض البشر أكبر تنوع للمشاعر والعواطف من كل الأنواع، وهذا ينعكس على شبكة معقدة من الروابط بين منطقة الناصية التي تكون أكثر نضجاً مع تقدم الوقت، وتكوينات الجهاز الانفعالي في المخ التي تكون أقدم. التطور الزمني للمخ والعواطف ينعكس في تطور كل إنسان على حدة. *التطور العضوي* (تطور أعضاء الإنسان) غالباً ما يمثل تاريخ تطور السلالات (تطور أنواع معينة).

يتعامل المواليد مع المشاعر الأساسية في تكوينات مخية أقل. والعواطف التي تكون أحدث في التطور البشري تصبح ممكنة فقط عندما يتم التوصل إلى بعض العلامات الإدراكية في حياة الطفل. في النصف الثاني من العام من الحياة، القدرة الإدراكية للإدراك الذاتي تظهر مع عواطف مصاحبة مثل الارتباط والتعاطف والحسد. وبين عمر عامين وثلاث أعوام تنشأ القدرة المعقدة على تقييم سلوك الفرد طبقاً لمعيار داخلي أو خارجي. عواطف الوعي الذاتي التقديرية، مثل الإحساس بالكبرياء أو الخجل أو الذنب، تكون ممكنة حينذاك. تتطور خطط العواطف لكي ترتب ما نؤمن به وتحدد أسلوب تعاملنا مع العواطف. أخيراً، الإدراك والمشاعر يتداخلان بشدة في نطاق الرمز الثقافي وأنظمة المعرفة مثل الأديان.

الوظيفة الفورية الممنوحة لنا من خلال هذه الأجهزة العاطفية هي تحذيرنا؛ فالخوف ينبهنا ضدّ الخطر المتوقع أو الفائدة المتوقعة. وعندما نسمع ضوضاء، ربما يكون لص - أو قطننا المحبوبة فقط. أول تكوين مخي للتفاعل هو *اللوزة الدماغية*، وهي تكوين عصبي أسفل القشرة المخية. هذا التكوين يميز الأشكال والأصوات والسمات الحسية الأخرى ويصنفها حسب مستوى الخطر، ويصدر رد فعل سريع وتلقائي إذا لزم الأمر. وهو يقوم بدور محلل قبل مرحلة الانتباه لبيئتنا وأعمالنا دون أن يتحكم في الوعي، ويترك أثرًا سريعًا وتلقائيًا مسببًا تغييرات عاطفية في طبقة الصوت ومعدل ضربات القلب. هل يوجد لص؟ نفقز من مقعدنا ونتنفس بصعوبة ونشعر بالخوف. والخوف هو رد فعل أساسي ينتج من الأعصاب الأدرينالية (ردًا على الأعصاب التي تفرز الدوبامين). هذا النظام تطور مبكرًا في تطور الإنسان، وهو يتحكم في الأعمار الأولى من عمرنا في فترة الطفولة. عند البالغين، يتسبب الضغط في ظهوره مجددًا بطرق غير ملائمة في معظم الأحيان.

لنفترض أن الضوضاء سببها قطننا المحبوبة وقد عادت إلى المنزل بعد شرودها عنه! إذا ثبت أن الموقف آمن، بدلاً من وجود خوف، يمكن أن تسترخي اللوزة الدماغية وتنقل المعلومات إلى العقد القاعدية لتشفيرها وتخزينها، فيتنبه التكافؤ الموجب للأعصاب المفرزة للدوبامين. ونستعد لتقبل الموقف. ونفتح أحضاننا لذلك الحيوان الأليف البريء. هذا التفاعل اليومي المثير تساعده معلومات من تكوينين "متسلسلين" داخلين (القشرة الأمامية الجبهية اليسرى والمنطقة الخلفية) حيث يستمد العقل منهما معرفة مجردة لغوية وترباطية مخزنة. كل هذا يحدث تلقائيًا. نحن لا نسيطر على الأمور.

وعقلنا "يتيقظ" للتعامل مع العاطفة الخاضعة للتحكم عندما، يصدر تكوين مخي آخر أعلى (*التلفيف الأمامي، (التلفيف الحزامي)*) إشارة بوجود تعارض أو شك أو أخطاء أو صراعات أو آلام أو مخالفات للتوقعات. ويخبرنا التلفيف الحزامي بوجود أمر خاطئ، عندما لا تفيد ردود أفعالنا التلقائية ونحتاج إلى شيء مختلف. عند هذه اللحظة يتفاعل تكوينان قشريان (*القشرة المدارية الأمامية [VMFC] والقشرة الحجابية الأمامية [OFC]*) مع أهدافنا الحالية والقيمة التأثيرية للموقف الذي نواجهه. ونحتاج لهذه التكوينات القشرية، خاصة في مواقف الصراعات، لأنها تقوينا على تنظيم انفعالاتنا العاطفية والتحكم فيها. ومن هنا نتعلم الوعي الذاتي والتجريد والتخيل، ونتكيف معهم وندركهم .

وكما نرى، عندما تواجه حواء آدم، أو عندما يتناقش المجتمع الدولي عن نزع السلاح النووي، تنتشط عقول المشتركين من خلال ستة تكوينات مخية على الأقل وهي التي تتعامل مع العاطفة، بداية من تكوينات مخية أدنى إلى تكوينات مخية أعلى، من التكوينات الأقدم من حيث التطور حتى العناصر الأحدث، ومن الذاكرات المخزنة عن كيفية ردود أفعالنا وكأننا أطفال مع أنماط



التفاعل الجديدة التي انفتحت لنا كبالغين. وهناك عدة فروق وازدواجيات. يمكن أن تكون المشاعر متوجهة أو باردة، قد تكون إيجابية أو سلبية وقد تكون تلقائية أو قابلة للتحكم. علاوة على ذلك، توجد ازدواجية المراقب والفاعل. ازدواجية الانتباه والتعامل تقوم على أساس حقيقة أنه يمكننا أداء مهمة ونراقب أنفسنا في الوقت نفسه أثناء تأدية هذه المهمة. تستطيع العواطف أن تتدخل في هذه الازدواجية وتشتت التركيز في المهمة وأدائها.

وما ناقشناه حتى الآن يوضح أن العواطف تؤدي على الأقل ثلاث وظائف. الأولى: أن العواطف تراقب عالمنا الداخلي، والثانية: أن العواطف تراقب علاقاتنا بالعالم الخارجي، والوظيفة الثالثة: أنها تساعدنا على التصرف. يوجد ترتيب واتساق في هذه العمليات العاطفية، ولكن قد يؤدي هذا الترتيب فجأة إلى فوضى إذا كنا مغيبين ولا نتمتع بالقدرة الكافية على التحكم. يشير البحث إلى أن دوائر معلوماتنا المرجعية التي تتكون بالترتيب تنظم سلوكنا. *الدوائر الهامة* تبقى لفترة أطول وأهداف مجردة. وتوجد بداخلها *دوائر ثانوية* للمهام قصيرة الأجل. ونخلق صراعاً مدمراً أو نحفظ بوجوده عندما نسمح لآليات الترتيب المنخفضة أن تتقدم الآليات المرتفعة. ونستدعي الفشل عندما نسمح لعمليات عاطفية أسرع وأكثر تلقائية على مدار تطور السلالات بإلغاء عمليات منظمة أكثر تجريباً. الأهداف طويلة الأجل تتطلب أن نمتنع عن الانجذاب نحوها من خلال وسائل عقلية قصيرة الأجل.

فيما مضى، نتفقنا أن العواطف متداخلة و*قابلة* للتشكيل كيف يمكن أن نخيل المستويات المختلفة التي تتفاعل معاً يومياً. يوجد رد فعل فسيولوجي متداخل وحالة سلبية بقول "أشعر بحال سيء" أو على المستوى النفسي "هذا سيء بالنسبة لي". ويوجد بالتوازي حالة إيجابية متداخلة "أشعر بحال جيد" أو "السعادة" أو "هذا جيد بالنسبة لي"، لأن كلمة "لي" تكتسب كياناً اجتماعياً، هذه الردود الأساسية من النواة لعواطفنا *المسهية* نحو الأشخاص أو المجموعات أو الأفكار أو الأيديولوجيات الأخرى. التجاهل والخصومة وكذلك الوجدان والمودة والإخلاص والتعاون وغيرها من العواطف الإيجابية لم تعد تلقائية. يتضح ذلك بمثال بسيط جداً. العناكب أو الديدان تلتقي ترحيباً لأنها شهية لدى بعض الثقافات وتلاقي في ثقافات أخرى شعوراً بالاشمئزاز منها. أو، بالنسبة للنباتيين، يكون أكل اللحوم أمراً مقززاً، بينما يستمتع غير النباتيين بأكلها. ويوضح مثال حواء وآدم مدى تجسيد تفاعلاتنا العاطفية داخل تحولات تاريخية أوسع داخل سياقات معيارية؛ مصطلح "المعاقبة المنزلية" يعبر عن التكافؤ الإيجابي - "رجل البيت" له الحق بل ويجب عليه "معاقبة" زوجته وأبنائه ويعد الأمر "جيداً" لكل من يشترك في ذلك الأمر لتذكيرهم "بمكاناتهم". الآن، في السياقات الاجتماعية خاصة وأنها تأثرت بقيم حقوق الإنسان، تحول هذا المصطلح إلى فكرة سلبية عن "العنف المنزلي" أي، نتيجة السلوك نفسه لم تعد "جيدة لكل شخص" ولكن "سيئة لكل شخص".

وسيكون من السهل إشباع القراء بمفاهيم ومصطلحات غزيرة. الأهداف والسلوكيات والمشاعر والأحاسيس والعواطف والحالات العاطفية والحالات المزاجية والوعي والذات والروح - قائمة المصطلحات غير محدودة، ولا يوافق الباحثون في الغالب على تعريفاتها. ولخدمة أغراضنا، يكفي أن نفهم أنه علينا التخلي عن أي طلب بتصنيف مجرد أو بعيد عن السياق للعواطف الغزيرة المعقدة. هذه العواطف الغزيرة سلاسل متعددة الأوجه تتجسد داخل ثقافة وتاريخ. من الضروري أن ندرك أيضاً أن هناك توتراً قائماً بين ردود الأفعال العاطفية القديمة الأكثر بساطة وقدراتنا المحققة مؤخراً. نحن نتحكم بدرجة ما في حلّ ذلك التوتر من خلال سلاسل تضم دوائر المعلومات المرجعية المكوّنة بالترتيب. وإذا نجحنا، نستطيع العواطف أن تساعدنا وترشدنا أيضاً. ولسوء الحظ،

غالبا ما تنتهي هذه الدوائر أثناء مواقف الصراع عندما تبدأ الأجزاء القديمة في المخ العمل لضمان بقاء العضو على قيد الحياة في الحال. وهذا يمكن أن يؤدي إلى كارثة. ومعرفة التوتر ومحاولة تهدئته يمكن أن تكون واحدة من أهم المهارات التي يقدمها الشخص لكي يحل الصراع حلاً سليماً.

## التفاعل بين العاطفة والصراع

هذا الجزء يركز على العواطف الأساسية (الإيجابية والسلبية) مثل الخوف والغضب والذل والذنب والأمل والثقة والدفء ويوضح مدى تأثيرها على الصراع وتأثيرها به. سنناقش ما الذي قد يحدث أثناء الصراع عندما تسيطر على الشخص عاطفة جامحة والنتائج المتوقعة من محاولة حث عاطفة ما لدى الآخر (مثل محاولة إثارة الخوف أو الشعور بالذنب أو الذل لدى الآخر). وبالإضافة إلى ذلك، سنشير موضوع ما يميز نوع هذه العاطفة: الطبيعي "أو" الباثولوجي"، وفي ظل أي ظروف يمكن أن تؤدي العاطفة دوراً مدمراً أو بناءً داخل صراع أو مناقشة.

يبدأ هذا الجزء بموضوع الخوف باعتباره عاطفة أساسية نضجت في عقلنا "القديم". ومن هذا الموضوع ننتقل إلى عواطف أكثر تعقيداً.

### الخوف وكيف يؤثر على الصراع وكيف يتأثر به

صوت الذكاء يُعمر بالشعور الزائد بالخوف. ويتجاهله صوت الرغبة. ويناقضه صوت الخجل. وتتنازع إليه الكراهية ويميزه الغضب. والجهل يُسكت معظم تلك الأصوات. (كارل ميننجر)

قد يؤدي الخوف إلى تجنب صراع ("الهرب منه") أو التفاعل معه برهبة جامحة ("المواجهة") أو الرغبة في تجنب الكارثة بالتوصل إلى اتفاق. ويمكن أن يعيق حل الصراع المدمر أو يدعمه عندما يقوي شعورنا وينبه أفكارنا.

وكما ناقشنا من قبل، الخوف أمر أساسي. ومكانه في المخ هو اللوزة الدماغية. الخوف يحذرنا. وهو يثير الحذر عندنا في لحظة سريعة ويطلق هرمونات ضغط ويرتفع ويجعل رؤيتنا أضيق وأكثر تركيزاً. ويبدأ عقلنا القديم في حمايتنا من الخطر القريب. يمكن أن نحقق الأمان لفترة طويلة. ومع ذلك يوجد ثمن يجب سداده.

عام 1998، كان آدم بيكي في لقاء مع هذا المؤلف في الصومال. ووصف نموه في أرض الصومال التي تشبه الصحراء وتعلمه عندما كان طفلاً صغيراً أن يكون دائماً حذراً، وحتى في الليل، من الحيوانات الخطيرة ومن "الأعداء" من القبائل الأخرى. وتعلم كيف يكون مستعداً للهرب أو المواجهة في ثوانٍ وفي أي وقت ليلاً ونهاراً. هذا الاستعداد المستمر للطوارئ وضع باقي جوانب الحياة في طور الانتظار. الطوارئ تفوقت على أي شيء آخر. بيكسي شعر أنه لم يعيش حياته. المديرين المعاصرون يتتابهون الآن الشعور نفسه. الحياة في حالة طوارئ مستمرة تفقدنا حماسة الحياة. وقد تؤدي أيضاً إلى فشل القلب. وتكون الأمور الأساسية مثل التخطيط السليم طويل الأجل وبناء المؤسسات مهمة.

رأينا فيما مضى أن المشاعر يمكن أن تكون متوهجة أو باردة وتلقائية أو يمكن التحكم فيها. ونحن نمتلك نظام "تصرف" متوهج ونظام "معرفة" بارد. نظام "المعرفة" البارد إدراكي ومعقد وتأملي ويطيء وإستراتيجي ومتكامل ومتسق وأكثر من الناحية العاطفية

فضلاً عن الحيادية. وهو أساس التنظيم والتحكم الذاتي. أما الخوف، وكذلك الضغط الحاد والمتكرر، فهما يثيران نظام "التصرف" المتوهج. هذا النظام مندفع ويتفاعل بسرعة ويحد من محاولات التحكم في الذات العقلية. والخوف الكثيف يسبب "رؤية ضيقة" ويحد من التصورات والأفكار والاختيارات لدى المرء، ويسبب مخاطرة اتخاذ قرارات دون المستوى الأمثل.

بمعنى آخر: نظام "التصرف" المتوهج يعد سلاحاً ذا حدين. قد يحمينا من الخطر المفاجئ. ومع ذلك، يتصرف الخوف بدرجة مهلكة في حالات الصراع المعقد. الخوف والذل يرتبطان بقوة بطرق كارثية معينة. في رواندا كان الخوف من الذل فيما يستخدم مبرراً للقتل الجماعي، على أساس أنهم عاشوا الذل في الماضي. روج هتلر في حواراته أنه يخاف من إذلال اليهود للعالم في المستقبل. وكانت محرقة اليهود هي "حله" المخيف.

ونستنتج هنا أننا أمام نصيحة التمتع بالهدوء عندما نواجه الخوف، وأثناء وجود صراع لكي نتجنب النظرة الضيقة نستغل الميزة الكامنة وراء الخوف، أو الانتباه المدعم. وبالمثل يجب أن نساعد خصومنا في الصراعات والمناقشات لنهدئ من روعهم. أثناء المناقشات، التعامل بالتهديدات، مع التسبب في الخوف للآخرين، قد يحد من الحلول البناءة بدلاً من أن يقدم المميزات. لننظر في مثال حواء وآدم. في لحظة ما يود كلاهما الحصول على نصيحة. يبدأ من ينصحهما بنصحهما بالحد من التهديد والخوف الموجودين بينهما. والمعالج يعمل على تحويل مخاوفهما إلى تنبيه وحافز نحو التغيير. ويخاف آدم من أن يفقد سيطرته، وتخاف حواء من أن تخضع للسيطرة. عند التعامل مع الأمر بهدوء، يمكن ترجمة هذه المخاوف إلى نمو شخصي عميق لديهما. ومع ذلك، يكون ذلك ممكناً فقط في جو من الإصرار الودي الذي يولد الأمن، جو من الاحترام والحب والتفاهم والتعاطف والصبر، وهذا هو كل ما يحتاج المعالج أن يوفره بمساعدة شبكة العمل الاجتماعية الأوسع.

### الغضب والكراهية ومدى تأثيرهما على الصراع وتأثيرهما به

نغضب سريعاً ونشعر بالألم. وقد نركل الكرسي الموجود في طريقنا وتسبب في اصطدامنا به. ومع ذلك، يكون الغضب مركباً من عمليات عقلية أكثر من العقل. وهو يظهر بأسلوب معقد زمنياً ويستتبع العناصر الإدراكية والعاطفية. ويقوم العقل بثلاثة أشياء. أولاً: يرسم تقديمًا شاملاً عن الشيء أو الحيوان أو الشخص الذي تسبب في الأذى، ثانياً: يرسم حالة أجسامنا مثل الاستعداد للمواجهة، وثالثاً: يحدد نوع العلاقة التي تجمعنا بالمجرم وكيف يمكن أن يكون رد فعلنا. مثلاً، نمتنع دائماً عن ضرب رئيسنا في العمل أو المصارح الياباني.

ونتصرف بغضب، بدلاً من التعاطف عندما نجد أن الشخص الآخر يتعامل بعنا بدون احترام، سواء كان يجهل ذلك أو يتعمده. وكلما شعرنا بالأذى، ازداد غضبنا. ونغضب عندما نرى أن الشخص الذي يؤذينا يتحكم في الموقف بدرجة كافية ليتجنب الأذى (وهذا يسمى *البعد القابل للتحكم*). ويزداد غضبنا إذا استنتجنا أن الطرف الآخر يعتمد الأذى. بالفعل، البحث يوضح لنا أننا نرغب في التسبب في أذى الآخرين جهراً أو سراً عندما نجد أنه كان باستطاعتهم تجنب إلحاق الأذى بنا. هذا الأمر قد يصدر من رجل سكران أو قد يصدر أمر آخر من رجل مدرك تماماً للوضع. وكما يشير كيث ألد (2000)، طريقة عزو التصرف ضرورية - في حالة صدور الأمر من الشخص السكران - إلى تصرفه أو وعيه المملوء بالحق. وتفكيرنا كيف يتصرف الآخرون توجهه دائماً نظرية *العزو*، أحد النماذج السائدة في علم النفس الاجتماعي. فريتز هيدر (1958) يعد هو أول صاحب نظرية عزو. وظهرت النظرية منذ

ذلك الوقت وصارت أداة في إلقاء الضوء على الانحيازات التي لا ندركها والتي قد تكون عائقاً لحل الصراع - ونعرف مثلاً الخطأ الجوهري في العزو أو انحياز المراقب لصاحب التصرف. الخطأ الجوهري في العزو وانحياز المراقب لصاحب التصرف يشيران إلى الميل نحو عزو السلوك الصادر من الآخر (مثل علامات العداء) إلى تصرفات شخصية الآخر بدلاً من الظروف الوقتية (مثل علامات التقليل من شأنك)، بينما تعزو علامات عدائك إلى الظروف (مثل علامات عدائه) بدلاً من تصرفاتك. قد يؤدي ذلك عند وجود صراع دائم بكل طرف إلى زيادة تقدير عداء الآخر ومدى مسالمتك. (للمزيد من المناقشة حول نظرية العزو، انظر جلبرت 1997، وجونز وديفيز 1965، وكيلي 1967، وروز 1977).

بالنسبة لحواء وآدم، قد يؤدي الغضب إلى الدمار - أو قد يفتح درباً نحو نضجها الشخصي. ينتاب آدم غضب شديد عندما لا تخضع له حواء ولا تجرؤ حواء على الغضب رداً على هياجه - بل تخاف منه، ولا يمكنها إظهار غضبها، وتسعى للعيش في خضوع. يحاول المعالج تحويل هذا الغضب المتأجج الذي يظهره آدم نحو حواء إلى انعكاس على نضجه. وفي النهاية يدعو المعالج آدم كي يتخلى عن استخدام الغضب باعتباره أسلوب هروب سهل ويواجه المشاعر المجروحة والمتألّمة المدفونة بالداخل. ويشرح المعالج لحواء وآدم أن الإطار العام الجديد للاحترام مبدأ الكرامة للجميع يحدد مفاهيم مثل الحب والإخلاص والتعاون والمودة والارتباط والعلاقة بأساليب جوهريّة جديدة. ويشجع حواء على تقبل هذه الأساليب بدلاً من أن تخضع أمام غضب آدم. من الضروري أن تتجرأ حواء على شعورها بالغضب، على الأقل في أوقات معينة، دون أن تهتاج أو تكره، ولكن بثبات محدد يمكنها اللجوء إليه ليكون مخزون بناء أغنى وأشمل لكونها شخصية بدلاً من خادمة تنكمش حول نفسها. إذا نظرنا في العلاقات الجماعية أو الدولية، نجد أن العالم يستفيد من كل شخص يصرخ غاضباً بثبات أمام الاستغلال، بدلاً من التصل والمراقبة من بعد. وما يجب علينا الانتباه له هو أنه يجب ترجمة الغضب بإستراتيجيات مثل إستراتيجية مانديلا - بدلاً من الكره والعنف - للحصول على نتائج بناءة.

## الذل وكيف يؤثر على الصراع ويتأثر به

كان دوماً لغزاً بالنسبة لي، كيف يمكن للرجال أن يشعروا أنهم مكرّمون بإذلالهم زملائهم في البشرية. (المهاتما غاندي)

الخوف أمر ضروري، والغضب أمر معقد، ولكن الذل هو أسوأ أمر. الذل يؤدي إلى الخضوع والاستسلام وإلى تحول الضعفاء إلى مقاومين للخداع. يظهر الشعور بالذل عندما يصبح المرء قادراً على مقاومة الغش ويجد أنه غير قانوني وغير مقبول. وما يعد ذلاً ونتائج يتحددان بالانطباعات العاطفية التي تختلف من فترة زمنية إلى أخرى ومن ثقافة إلى أخرى ومن شخص لآخر، وداخل الشخص نفسه عندما يتفاعل أو تتفاعل مع الذل نفسه في أوقات مختلفة. يشرح مورتون دويتش (2006) كيف مانديلا " حافظ على وحدته الذاتية بالحفاظ على كرامته ورفض تعريف الذات الذي فرضه عليه قامعوه" (دويتش 2006، صفحة 38). يصف نيلسون روليهلا هلا مانديلا الحادثة التالية، بعد نزولهم على جزيرة روبن:

لاقتنا مجموعة من السجناء الأقوياء ذوي البشرة البيضاء قائلين: "Dis die Eiland! Hier gaan jiiell vrek!" (هذه هي الجزيرة! هنا ستلاقون حتفكم!) . . . وعندما كنا نسير نحو السجن، صاح الحراس "اثنين - اثنين!" "اثنين - اثنين!" أي أن نسير كل رجلين معاً . . . وسرت مع تيفو. وبدأ الحراس يصيحون "Haas! . . . Haas". كلمة Haas تعني "تحركوا" باللغة الإفريقية، ولكنها دائماً ما توجه إلى قطع من الحيوانات.

كان الحراس يطلبون منا أن نهزول، واقتربت من تيفو وهمست قائلاً يجب أن نكون قذوة، إذا استسلمنا الآن سنكون تحت رحمتهم. . . . . وقلت له يجب أن نكون في المقدمة ونقودهم. وبمجرد أن أصبحنا في المقدمة بدأنا بتقليل المسافة وسرنا ببطء متعمدين ذلك. شعر الحراس بذلك (قائلين) " . . . لن نسمح بتمرد هنا. تحركوا! تحركوا! ولكننا استمرينا ثابتين في أماكننا. وأمرنا ( كبير الحراس) بالتوقف، ووقف أمامنا قائلاً: "إسمع أيها الرجل! سنقتلك ونحن لا نمزح في هذا الأمر . . . هذا آخر إنذار. تحركوا! تحركوا!"

وردت قائلاً: "عليكم واجبكم وعلينا أيضاً واجباتنا" وقد قررت أننا لن نخضع ولم نخضع لأننا كنا في الزنانات بالفعل. (نيلسون روليهلاهلا مانديلا، 1995، صفحة 297-299).

يستنتج دويتش: "بإصراره على الرفض العام بالذلل أو الشعور بالذلل، رفض مانديلا علاقة تشتت الذات المدمرة التي حاول القامعون فرضها عليه، وعزز هذا ريادته بين زملائه من المسجونين السياسيين والاحترام الذي لاقاه من الحراس والسجناء الساديين داخل السجن" (دويتش، 2006، صفحة 39).

يمكن أن يكون الشعور بالذلل "قنبلة ذرية تدوي داخل العواطف"، صاغت إيفلين ليندندر هذا المصطلح (2002). يفترض بحث ليندندر أن الشعور بالذلل قد يحقق ميزة وقوة للهواجس والإدمان. ويمكن أن تسيطر على حياة الناس لدرجة أن تصرفاتهم تصبح مدمرة لهم وللاخرين. إذا كان هناك تحريض بالذلل من رجال الأعمال، مثلما حدث في رواندا عام 1994، قد يشعل الشعور بالذلل فتيل الأذى بأساليب تصل إلى شراء أسلحة باهظة الثمن لا أهمية لها. يحمل كل فرد في رواندا مناجل في منزله من أجل استخدامها في الزراعة. وعندما ينوي الأفراد ارتكاب الفظائع - وقد يكون شعورهم بالذلل هو الدافع الأكبر - قد لا يحتاج الأمر إلى الأسلحة العسكرية عالية التكاليف لمنع الناس عن الأذى. فاميك فولكان (2004) في نظريته عن العنف الجماعي، في كتابه الأخير الثقة العمياء تكون عندما يعيش الأفراد الذل كأذى من اختيارهم ولا يحزنون عن حالهم وقد يؤدي هذا إلى الشعور بحقهم في الثأر والتراجع الجماعي تحت ضغط الخوف/القلق.

الرأي القائل بأن الإهانة قد تكون أكثر من مجرد عاطفة أخرى سلبية، ولكن قد تمثل في الواقع ظاهرة قوية بشكل خاص، يدعمه بحث عدد من المؤلفين، مثل جيمس جيليجان (1996) وليندا هارتلنج وتراسي اوخيتا (1999) ودونالد كلاين (1991) وهيلين بلوك لويس (1971) وإيفلين ليندندر (2000) وريتشارد نيسبت ودوف كوهين (1996) وتوماس شيف وسوزان وترنجر (1991).

حتى وقت قريب جداً، ومع ذلك، فقد درس باحثون قلائل الإذلال - ظاهرة الإذلال التي تمثل بالفعل ضمناً فقط في الأعمال الأدبية عن العنف والحرب. عند التعامل الصريح بالإذلال، فهو يستخدم في الغالب بصفة متداخلة مع الخجل أو بمفهوم تنوع هذه العاطفة. وقد درست إيفلين ليندندر (2000) الإذلال مؤخرًا، وحده من بين عواطف أخرى منذ 1996، وجنيفر جولد مان، وببتر كولمان

(2005). الإذلال ظاهرة معقدة من التصرفات والمشاعر التي يمكن أن تحدث بدون خجل. مثلما هو الحال في حادثة نيلسون مانديلا، حيث يواجه الناس الذل يمكنهم رفض الشعور بالذل أو الخجل بثقة. وحتى عندما يشعر ضحايا التعذيب بالذل وسوء المعاملة فإنهم يعدون ذلك جزءاً من النجاح في المقاومة وليس شعوراً بالخجل، عندما كانوا يشعرون فعلاً بالخجل.

الاهتمام بمشاعر الإذلال قد يلقي، أكثر من التفسيرات الأخرى، المزيد من الضوء على العنف والإرهاب. ونحن لا نفهم الظروف، مثل عدم المساواة أو صراع المصالح أو الفقر أو السلبية التلقائية. طالما أن كل الأطراف تقبل التبريرات (الفقر باعتباره "أمراً إلهياً" مثلاً)، قد يكون هناك شعور بالألم، ولكن لا يوجد وعي مشترك بمشكلة الحاجة إلى تثبيت التفاعلات ضد الصراع والعنف. وحتى عندما يحدث الصراع، فإنه لا يكون مدمراً من تلقاء نفسه - ويمكن تسويته ودياً وعلى نحو إبداعي. وعندما توضح مشاعر الذل أن الخلافات تنشأ والثقة تنعدم. إذا لم يتم التغلب على مشاعر الذل على نحو بناء، يخفق التعاون، وفي أسوأ الحالات، يكون العنف هو الحل بالنتيجة.

وكما توضح ليندندر (2006) في مرحلة التحول التاريخية الفاصلة حالياً، تتسبب قوتان جديدتان في وجود الذل بدرجة كبيرة غير مسبوقة. العولمة (أو وحدة البشرية) تتسجم مع ثورة حقوق الإنسان وتزيد من أهمية قضية الشعور بالذل. طالما أن الناس يعيشون بعيداً عن بعضهم البعض، في عزلة، يستمر الحرمان النسبي دون أن يلاحظه أحد. ولكن اليوم، مع وجود الأوبرا الصابونية الغربية والسياح الغربيين تعلم العالم، الأقل تميزاً، التعرّف على حرمانه. وتدعو حقوق الإنسان، في الوقت نفسه، إلى تعليم المساواة في الكرامة حول العالم، وتحدد أن فقرهم وحرمانهم النسبي لم يعد مقبولاً على أنه إرادة إلهية، ولكنه يمثل انتهاكاً للإنسانية. عندما يعرف، أي الشخص المحروم، أن الأغنياء حول العالم مجرمون ينتهكون حقوقه، وعندما يشك أن الأغنياء يهتفون مطالبين بحقوق الإنسان للحصول على مناصبهم النفوذية، يتحول الفقر إلى حرمان. حالياً، تتزايد الفجوة بين الفقراء والأغنياء على المستوى المحلي والعالمية. والضعفاء في العالم ومن يحددونهم بهذا الحال، يستمعون إلى خطابات حقوق الإنسان الفارغة ويشعرون بالذل لأنها طقس كاذب: "معرفة الإنسانية بوجه من النفاق وخيانة الوعد تتسبب في الذل بطريقة أكثر تدميراً لأنها تنكر الإنسانية المزعومة" (ستيفن فيوتشوانج، 14 نوفمبر 2002، في ملاحظة شخصية).

توماس فريدمان (2003)، نيويورك تايمز كاتب عمود، الولايات المتحدة الأمريكية، "إذا علمنا أنّ أمراً واحداً يغطي شؤون العالم، سيكون: القوة المنفردة التي لا يستهان بها في العلاقات الدولية هي الذل". آرون لازار (2004) يكتب: "أعتقد أن الذل عاطفة من أهم العواطف التي يجب أن نفهمها ونتحكم فيها داخلنا وداخل الآخرين، وعلى المستوى الشخصي والعالم" (صفحة 262).

ماذا يحدث عندما تظهر مشاعر الذل؟ بيلا ستنبرج (1996) تطرح فكرة أن مشاعر الذل قد تثير غضباً نرجسياً، والتصرفات العدوانية تهدف إلى الحد من الألم وزيادة تقدير الذات. تحلل ستنبرج الأزمات السياسية والتحذيرات باستخدام القادة الدوليين، عند الشعور بالذل، أسلحة الدمار الشامل والحرب. وري باوميستر (1996) يقترح أن مرتكبي جرائم العنف يدمجون تقديراً ذاتياً مرتفعاً مع ضعفهم وتنظيمهم الذاتي الفقير، وخاصة وقت التحدي. يشير والتر ميشيل وآرون ديسمت وإيثان كروس (انظر الفصل الحادي عشر في هذا الكتاب) أن رجال المعارضة المهمين يمكن أن "يندمجوا" في مواقف المهانة التي يشعرون فيها بالذل.

في المثال المذكور عن حواء وآدم يمكن أن يكون آدم هو رجل المعارضة الهام. وطالما أن حواء تقبل الخضوع لغضبه، لا يوجد

صراع مدمر أو مواقف ذل. والمعالج الذي لا يتمتع بالحكمة يمكنه أن ينسج هذه المواقف إذا كان بإمكانه إثارة الشعور بالذل لدى حواء. والتي يمكن ألا تؤدي إلى أي شيء سوى علاقة الكيل بالكيل. ويمكن أن تتعلم حواء فقط أسلوب الإذلال المختل نفسه الذي يتعامل به آدم. يحتاج المعالج إلى أن يقدم رؤية "تشبه مانديلا" في التعامل مع مشاعر الذل لدى حواء وآدم.

تحدث مواقف الذل عندما تترجم مشاعر الإذلال إلى تصرفات إذلال تلاقي ردود أفعال مماثلة. وفي حالات الأذى الجماعي، مثل فكرة الذل التي استخدمها هتلر، يدعو رجال الأعمال تابعيهم إلى التخلص مما يحبطهم في سرد مفصل لمواقف الذل التي تتضمن تصرفات عقلانية في صورة رد على الذل. يمكن أن يتجنب ذلك "أشباه مانديلا" فقط الذين يعرفون كيف يكونون علاقات تتمتع بالعزة. والمذابح لا تقتصر على القتل فقط، وإنما تكون أكثر قسوة؛ ف جرائم الاغتصاب والتعذيب والبتير غالباً ما تسبق القتل. ويرتكب الكثير من الجنود هذه الجرائم، ولكن لا يوجد ما يثبت أنهم معتدون في الحياة المدنية أو أنهم يمارسون السادية الجنسية أو العنف السادي. وبذلك يصعب شرح هذه القسوة المتأججة بما يتوافق مع النظريات القضائية. مثلاً أثناء جرائم القتل الجماعي في رواندا، لم يكن القتل كافياً. بل كانوا يذلون الضحايا قبل قتلهم. ولماذا تنزع ملابس امرأة عجوز وتسير في الشوارع قبل إغلاق الباب عليها مع كلاب جائعة ليأكلوها حية؟

نستنتج من ذلك، أن الشعور بالذل يؤثر بأساليب خبيثة على الصراع عندما تترجم إلى عنف، كما يقول هتلر، أو الإرهاب الحديث وبداية دوائر الذل. ومع ذلك، لا تثير مشاعر الذل العنف تلقائياً. لا يوجد رابط ثابت. يمكن استغلال مشاعر الذل أيضاً في التغيير الاجتماعي البناء. أظهر نيلسون مانديلا أن هناك نموذجاً بناءً ينبع من الخضوع للذل والشعور بالمهانة من أجل التغيير المفيد، على عكس العلاقة مع الإذلال الوحشي مقابل الذل. تعرض مانديلا بالتأكيد للذل لمدة سبعة وعشرين عاماً في السجن، ولكنه لم يطلق العنان لارتكاب جريمة القتل الجماعي لذوي البشرة البيضاء في جنوب إفريقيا. ولم يسمح نيلسون مانديلا لنفسه أن يشعر بالذل في محاولات إذلاله، ولم يشعر بالذل، ولم يسمح لنفسه بترجمة هذه المشاعر إلى انتقام عنيف. على النقيض من ذلك، في رواندا، قتل الضحايا السابقون من كانوا صقوهم بالإبادة الجماعية.

والصراع بدوره يؤثر على مشاعر الذل من خلال الطريقة التي يتم التحكم بها في الصراع. إذا تم التحكم فيه بأسلوب جدير بالاحترام، يزداد احتمال إيجاد حلول بناءة. ولكن إذا تم التحكم فيه على نحو غير مناسب، ستقل مشاعر الذل من التعاون البناء بأساليب التعامل المتعالية معه، وإن كان هذا قد حدث بلا قصد. يمكن تعميم هذه الرؤية في المؤسسات العامة. على المستوى الاجتماعي، لتحقيق سلام آمن، يدعو أفيشاي مارجاليت في كتابه (1996) المجتمع المهذب إلى وجود مؤسسات عامة لا تمارس الإذلال.

### الشعور بالذنب وكيف يؤثر على الصراع ويتأثر به

أصبح من الواضح أن التكنولوجيا التي نستخدمها قد تعدت الإنسانية. وصار التقدم التكنولوجي فأساً في يد مجرم باثولوجي. وأرى أن الانحدار المخيف في التعامل العنصري مع الأشخاص ينتج اليوم عن ما يسود حياتنا من آلية وتجريد من الإنسانية، وهذه كارثة تنتجها العقلية العلمية والتكنولوجية. ليس خطأنا! (ألبرت أينشتاين).

الشعور بالذنب هو عاطفة كبيرة وموضوع في علم النفس والعقل والأخلاق والقانون الجنائي والمجالات الأخرى ذات الصلة. ولنشعر بالذنب نحتاج الوعي الذاتي والقدرة على قياس تصرفاتنا التي تتصل بالمعايير. عواطف الإدراك الذاتي التقديرية مثل الفخر أو الخجل أو الذنب لا تكون متوقعة قبل العام الثاني أو الثالث من الحياة. ومع ذلك، كما ناقشنا من قبل، العواطف الفيضة تعتمد بدرجة كبيرة على الثقافة. قد لا يندرج الشعور بالذنب تحت بعض الثقافات خاصة لدى الغرب، وكلمة الذنب نفسها قد لا تكون موجودة.

ولوصفها بأبسط صورة، يمكن أن نفهم الذنب أنه حالة شعور بالأسف عندما يرى شخص ما أنه فعل ما لا يجب فعله. الذل والتواضع والخجل والشعور بالذنب هي مفاهيم مرتبطة. عندما أشعر بالخجل أوافق على شعوري بقصر القامة. وتتورد وجنتاي وأندفع بلا قصد: ويمكن أن أخجل حتى دون أن يلاحظني أحد. نوربرت إلياس (1897-1990) يقدم "المهارة" البازغة عند الشعور بالخجل عند وقوع بعض التجاوزات في منتصف نظرية الحضارة. الشعور بالخجل من الإيجابيات الاجتماعية، مثل الحال مع الشعور بالذنب. عندما أشعر بالذنب، أوافق أنني قد ارتكبت تجاوزاً أخلاقياً. ومن لا يمكنهم الشعور بالخجل أو الذنب يعدون أحياء "بلا حياة". نأمل جميعاً أن الرغبة في تجنب الحياء والشعور بالذنب سوف تحافظ على الاتساق الاجتماعي وتعزز التواضع قبل القواعد الاجتماعية والقانونية والحاجة إلى التعاون من أجل بناء عالم مستدام. نعد التواضع فضيلة، والخجل والشعور بالذنب هما أمران كبيراً الأهمية. يرى بعض الباحثين أن الشعور بالذنب يفوق الخجل لأنه يحمل قوة أكبر في تحقيق التعاطف والإحساس تجاه الآخرين. يمكن أن يقدم الشعور بالذنب علاجاً للمجرمين والضحايا والمجتمع ككل من خلال الندم والاعتذار والتسامح والعدالة المتجددة.

تتغير المجتمعات التي يسود فيها الخجل والشعور بالذنب (روث بندكت، 1887-1948). في المجتمعات التي تتسم بالخجل، يقال أنا أسعى لتحقيق سمعة جيدة لي في عيون الآخرين، بينما يقال في المجتمعات التي يسود فيها الشعور بالذنب لدي تقاليد أخلاقية داخلية تشعرنني بالتفوق وأشعر بالذنب عند مخالفتها. "الوجه" و"حفظ ماء الوجه" يرتبطان دائماً بالثقافة الآسيوية. لكن الباحثون الصينيون يوضحون أن الخجل والشعور بالذنب يلقيان الضوء على بعضهما البعض، وكلاهما يوجه الناس نحو بحث دواخلهم في المواقف الاجتماعية ويحفزان الناس على تقدير تصرفاتهم والتكيف معها.

ومع ذلك، يمكن استغلال الشعور بالذنب كأداة تحكم اجتماعية لأن من يشعرون بالذنب يلاقون استحفاً أقل ولا يمكنهم التأكيد على طلب حقوقهم وصلاحياتهم. بعض الأطفال، وكذلك بعض المجموعات تتعلم الشعور بالذنب على وجودهم أو على وجود بعض الصفات في مظاهرتهم. هذه الحالات تمثل ظروفاً باثولوجية وتطبيقاً مدمراً للشعور بالذنب.

عند زيارة حواء وآدم مرة أخرى، ظلت حواء تحت الخضوع الجبان دون أن تشعر على الأقل بالذنب. وهي تصدق نوعاً ما أن آدم يطلب منها أن تكون أكثر طوعاً. يحدد معالجتهما بوضوح أن هناك تشوشاً معيارياً لدى كل منهما. وفي الحقيقة، في السياقات المعيارية التقليدية في المستويات الاجتماعية العالية، يتوقع من المرأة أن تكون منصاعة. ومع ذلك، تغير الزمن ولم يعد الخضوع يمثل الفضيلة نفسها، على الأقل في السياق الثقافي الذي يتأثر بحقوق الإنسان. يحق لإيف أن تنتسج مسافة أشمل وأوسع - ليس بأن تهاجم آدم بعجرفة داخل علاقتهما - ولكن بتحقيق روح الثبات والتواضع الجدير بالاحترام. ومن ناحية أخرى، لم يعد آدم ملزماً



بالشعور بالخجل والذنب لأنه لم يوفق في الحفاظ على وداعة زوجته وخضوعها - ولم يعد يحتاج إلى تجنب شعوره بالخجل وتبرير عنفه. ويحق له أن يشعر بالفخر لأنه ذكر يدعم من جانبه أنثى قوية. ويمكن أن يشعر بالخجل أو الذنب ويعتذر لزوجته لأنه لم يدرك هذا المفهوم من قبل. تبادل الاحترام من أجل المساواة في الكرامة بروح يسودها التواضع يؤدي إلى علاقة جديدة ناضجة بين آدم وحواء.

نستنتج من هذا الجزء أن الشعور بالذنب يمنع الناس من ارتكاب الشر. والشعور بالذنب على أخطاء وتجاوزات سابقة، إن كان مرتكبها قد أقرها بالفعل، يمكن التعويض عنها بالاعتذار والتسامح مما يحل الصراع بقوة. في الواقع، ما يساعد على قوة الخجل والذنب في الحل هو الشجاعة على مواجهتهما وقياسها بصراحة وتواضع وتقبل. إذا لم يتم الإقرار بهما وحلها بإيجابية، إذا تم تجنبهما، قد تساعد مشاعر الخجل والذنب على تصاعد صراع مدمر. قد يصطدم الصراع بدوره مع الشعور بالذنب. وقد تندفع مشاعر الذنب نحو العنف إذا أعاقت الظروف الإقرار بهما والتخلص منهما. علاوة على ذلك، الشعور بارتكاب "الذنب الباثولوجي" على نحو متكرر تجعل الخصوم داخل صراع أو مناقشة يشعرون بالذنب. لأن إضعافهم قد يحد من الحلول البناءة طويلة الأجل، أو من المناقشات الناجحة أو الحلول، لأن الصراع يعتمد على التزامات ثابتة من أطراف أقوى. من الأفضل الشعور بالذنب للتخلص منه إذا تمثل داخل عدالة نزيهة جديرة بالاحترام.

## الأمل وكيف يؤثر على الصراع ويتأثر به

وضع سي ريتشارد سندر (2002) نظرية الأمل. يتصل عمل سندر بنظريات التفاؤل والكفاءة الذاتية والتقدير الذاتي والتعامل المعروفة. ويقرر سندر أن الأمل كلما زاد، يتصل باستمرار مع نتائج أفضل لدى الدارسين والرياضيين وممارسي الصحة البدنية والعلاج النفسي والعقلي.

ومن المثير للاهتمام أنه يمكن اكتساب الأمل. يفتقد الكثير من الناس عاطفة التأمل، ويشير سندر إلى أن العديد من الناس الذين لم يتعلموا جيداً أثناء طفولتهم، تحطمت إستراتيجياتهم الوليدة للتفكير الممتلئ بالأمل. يوصي سندر بتكوين أطر ثقافية ومؤسسية توضح الآراء داخل نظرية الأمل "عند تطبيق القوانين لتسمح لأكثر عدد ممكن من الأشخاص بالسعي نحو الأنشطة التي تؤدي إلى أهدافهم، كما يجب على المواطنين ألا يميلوا كثيراً نحو الإحباط والتصرف بعدوانية ضد بعضهم البعض". (صفحة 261). وبالتالي يؤدي الأمل الكبير إلى استقرار اجتماعي أكبر داخل أسرة صاحب الأمل وصديقه ويزيد احتمال تطور المنظومات الاجتماعية الأوسع والصحة العامة والرفاهية.

لا يختلط الأمل مع التوقعات البسيطة أو غير الواقعية. على العكس، يمكن أن يكون ذلك وصفاً لفقدان الأمل. إستراتيجية الأمل تضمن فرصاً كبيرة مستمرة (أو نقص الفرص) وقوة هذه الفرص (أو ضعفها) وإيجاد حلول مثلى. في مواقف الصراع، أثناء المناقشة، قد يؤدي انتظار نتائج متوقعة بدرجة كبيرة إلى كارثة مهولة. الأمل ليس وهماً ناتجاً عن حلم يقظة مشوش أو عن تفكير راغب، ولكنه إستراتيجية للتأقلم مع النجاح.

دعنا نزور حواء وآدم مرة أخرى. يحد آدم من وجود منظومة اجتماعية تدعم إيف، لأنها يجب أن تعيش له هو فقط؛ فهو يتسبب في إذلالها دائماً وتحطيم أي نوع من الثقة لديها قائلًا إنه لا يمكن لأي شخص آخر غيره أن يحبها. وليس لها أي قيمة بدون حبه. كل منهما يؤمن أن هذه الإستراتيجية، إذا تفاقمت فقط، ستؤدي إلى علاقة سعيدة - ومع ذلك؛ فهي لا تتسبب إلا في العنف والدموع. يعيد معالجهما صياغة مفاهيمهما وإستراتيجياتهما عن الأمل. مثل غيره، يرى آدم أن بث الأمل في حواء يسبب خسارة لهما. ويعيد المعالج إحياء ثقة حواء في نفسها وتبدأ حياتها تنتعش. ويحاول المعالج أيضًا مساعدة آدم على استعادة الثقة في قدرته على الحفاظ على قوة زوجته باعتبارها شريكته، ويستمتع باستعادة الحياة بحماس بدلاً من الخوف من قوتها التي حققتها مؤخرًا. كل منهما يتعلم امتلاك آمال أكبر من أجل علاقتهما ويعملان من أجل أهداف مشتركة جديدة يحددها.

ونستنتج هنا، أننا نحتاج إلى امتلاك الأمل وتنمية ثقافات الأمل ومؤسسات امتلاك الأمل لدعمنا عندما نسعى إلى حل الصراع البناء. وهذا يعني الوصول إلى أهداف بديلة أكثر وطرق ممكنة أكثر وتحمل أكبر داخلنا ومن أجلنا وداخل مجتمعاتنا. إذا نجحنا، سينجذب الناس إلى منظومات اجتماعية أوسع تفيد كل شخص. ثم تأتي العواطف الإيجابية. ومن المفارقات، أن المتشائمين يغفلون عن هذه الآراء. ومن خلال حزنهم يندمجون في زيادة حمل الصراع بدلاً من الحد منه، وبالتالي يخاطرون بانزلاق الموقف نحو هاوية السقوط. علينا تعلم التفاؤل والأمل البناء لأن هذا فقط سيغير الأطر المفيدة. إذا قيل لمريضة سرطان أنها في حالة متأخرة، قد تبقى على قيد الحياة إذا كانت تحمل أملاً كبيراً. وقد تموت إذا كان المتشائمون يحيطونها. بالنسبة للعالم، نحتاج إلى أمل بناء يرى أن الطوارئ والفوضى تحدّ أمامهم، ولكنهما ليسا نهاية العالم.

## الثقة والدفع وكيف يؤثران على الصراع ويتأثران به

الذي يكمل حركة العالم هو تداخل الاختلافات وتفاعلاتها واختلافاتها. عند قمع الاختلافات والخصوصيات

وباستئصال حضارات مختلفة، يُضعف التقدم الحياة ويجعل الموت رغبة مفضلة. (أوكتايفو باز)

طالما أننا نعيش في أجواء ثقافية منعزلة ومنسجمة، يمكننا باستمرار أن نخمن على نحو صحيح ما يحاول إخواننا البشر إخبارنا به بكلماتهم وتصرفاتهم. وننوي التصرف بدرجة معينة من "الثقة" لنضمن ثباتنا في بيئتنا. ومع ذلك، هذا التعريف الوهمي "للثقة" لا يفيدنا. إذا فكرنا للحظة، سنعرف أن أبناءنا وأزواجنا يمثلون "ثقافات أخرى".

وما علينا تعلمه هو أن نطفو بثقة داخل الشك بدلاً من الميل لافتراض الأمور اليقينية. علينا أن نكون رحالة واثقين من أنفسهم ولكنهم يتمتعون بالمرونة.

*المدافعون، كما يقول ديفيد ريكي ماتسوموتو وسيونج هيبي يو وجيفيري ليروكس (2005):*

إن هؤلاء الأشخاص الذين لا يمكنهم التحكم في عواطفهم يطبقون ويوضحون أساليبهم المحدودة الإثنية والنمطية الموجودة من قبل في التعامل مع العالم. فهذا نموذج لا يعبر عن النمو، وهؤلاء الأشخاص لم يلتحقوا بالرحلة. هذا النموذج الراكد ليس له موروث واضح محتمل في هذه العملية. وتدعو هؤلاء "المدافعين" لأن رؤياهم الشاملة موجودة فقط للدفاع عن إثنياتهم ونمطياتهم الموجودة مسبقاً وليس للتحدي والنضج. (صفحة 18).

يجب أن نتعلم السماح بوجود الشك والثقة الغامضة. عندما لا نفهم شركاءنا، وننتقل إلى الاستنتاجات لأننا نحتاج إلى "التأكد"، سنفسل. وتخمين ما "يريد" أزواجنا (أو الإرهابيون) ووضع قاعدة لتصرفاتنا ببساطة تجاه هذه التوقعات لن يفيدا. علينا أن نتعلم البقاء في حالة الهدوء عندما نستغل الإحباط على نحو مبتكر بالتخيل والتطلع ولأننا نحتاج الفضول والصبر (ساتوشي ناكاجاوا في اتصال شخصي مع جاكولين واسكوبسكس بتاريخ 25 يونيو 2005).

مونو يوشيكواوا (1987) قدم نموذجاً مزدوجاً يفترض كيف يتقابل الأفراد والثقافات والمفاهيم الثقافية بأساليب بناءة. وهذا يتصل بما يطلق عليه بيتر ليفين (1997) *البنديوية*، التآرجح للأمام والخلف بين رأينا وآراء الآخرين التي تسمح لنا بإمكان فهم بعضنا البعض. هذا التآرجح الناجح قد يؤدي إلى التضامن والتكامل الاجتماعي، وبدونه سننزل ونفقد التكامل الاجتماعي. التآرجح المزدوج - منك إلي - ومني إليك ثم منك إلي وهكذا - يجب أن يتم بدفء واحترام بين كل أطراف الصراع. الاحترام والدفء يمثلان اللصق الذي يجذب الأفراد كلما تحركوا للأمام أو الخلف. الاحترام والدفء ليسا طبيعة فينا: بل نكتسبهما.

ونستنتج من هنا، أن شن صراع فعال يتطلب منا بذل جهود بأساليب تحافظ على وجود التآرجح المزدوج. الكيان الصحيح في الوحدة والتآرجح يعتمدان على بعضهما البعض - ليسا متداخلين منعزلين وليسا ملتصقين. كلا الطرفين داخل علاقات صراع يجب أن يتجنباً الابتعاد واحتقار الآخر أو السماح للآخر باحتقارك. آدم احتقر حواء وهي سمحت له بذلك. أثناء العلاج، فهم كل منهما أنه عندما يتعلم كل أطراف الصراع استغلال الاحترام والدفء والثقة الخفية بهدوء فضلاً عن الإنصاف القانوني، يمكن وضع إطار للصراع بأسلوب حميد. في البداية، تحدثت حواء وآدم عن بعضهما، وحاول كل منهما أن يثبت للمعالج أن الآخر كان يحمل نوايا شريرة. ثم، بدأ كل منهما الاستماع للآخر. وحاول كل منهما التأثير على مشاعر الآخر وأفكاره. فقدمنا لنا جانبي التآرجح المزدوج. وأخيراً، اتضح أن كلاهما استفادا على نحو متبادل. الآن عرفا أن صراعهما كان قائماً على أساس إثراء فهمه للآخر بصورة خاطئة، وأن كلاهما كان يتآرجح في جانب واحد فقط بعيداً عن التآرجح المزدوج. ويعرفان علاوة على ذلك أن صراعهما استمر لأن إستراتيجياتهما في الدفاع عن النفس وحل الصراع لم تكن مكتملة. وأخيراً أدركا أنهما كان يعانين من درجة كبيرة من التشوش المعياري. وعلى سبيل المصادفة، تخبط كل منهما معا داخل أطر الجدارة المعيارية العالية في مقابل المساواة في الكرامة، وتآرجحا بضعف بين النماذج العاطفية المتناقضة التي تتصل بهذه العموميات المعيارية. اليوم، لم تعد حواء وآدم يرغبان في المشاركة في ترتيب الكيان "المتحكم" و"الخاضع" ولكنهما يحاولان التعامل مع بعضهما البعض على أن كلاهما يستحق قدرًا متساوياً من الكرامة.

لم يقتصر الأمر على صراع آدم وحواء فقط، بل يشمل أيضاً الصراعات المجتمعية والصراعات العالمية التي يمكن وضع مفاهيم عنها بأساليب مماثلة. ليس ألقها، أن ألمانيا اكتسبت احتراماً دولياً باعتبارها للعالم وإقرارها بأن إستراتيجية هتلر من تقديم وعرض نفسه على أنه "المنقذ" والرد على الإهانة المتصورة مع الفوضى كانت كارثية.

## كيف تتدخل في الصراع وتتحكم في العواطف

### السلبية وتعزز العواطف الإيجابية

فضلاً عن إنهاء الحرب، نريد أن نضع حدًا لبدء كل حرب. نعم، نضع حدًا لهذا الأسلوب الوحشي الهجمي المنافي تمامًا للواقع المستخدم في تسوية الخلافات بين الحكومات. (وينستون تشرشل).

متى سينضج الوعي لدينا بدرجة كبيرة من الإحساس تصل إلى أن نعمل على منع بؤس البشرية بدلاً من الثأر للبشرية؟ (الينور روزفلت).

فيما مضى، تناقشنا أن "التصرف" العقلي قصير الأجل لدينا يسفر عن نتائج عكسية عندما نحاول تحقيق أهداف كبيرة وطويلة الأجل. في حالة المشكلات المعقدة طويلة الأمد، نحتاج إلى استغلال الدوائر الرئيسية المنتظمة في تكوينات العقل العالية لدينا. ونحتاج أن نبطئ عمليات التفكير لدينا، وبذلك يمكننا تقييمها بأسلوب نقدي. ونحتاج التواصل مع مشاعر أعمق وأفكار أغنى وعوامل أقوى خارج النماذج التي تسيطر علينا عقليًا وحسيًا. علينا أن نتفاعل داخل عمليات اللاوعي التلقائية الموزعة بالتوازي على نحو واسع والتي تمدنا بالإبداع. ومن الحكمة أن نعرف أن كل فرد له "أضرار استفزاز" تطلق العواطف القوية عند إثارتها مثل القلق أو الغضب أو الهياج أو الخوف أو الإحباط أو الانسحاب. ومن المفيد أن نعرف أضرار الاستفزاز لدى الآخرين لنتجنب الضغط عليهم، ومن الضروري أن نعرف أضرار الاستفزاز لدينا وكيف يكون رد فعلنا عند الضغط عليها، وبالتالي يمكننا التحكم في مثل هذه الحالة في ردود أفعالنا.

كيف نتباطأ ونهدأ؟ لنفترض أنك تشاجرت للتو و"فقدت عقلك" (يتولى المخ القديم الأمر). وتصور المخ الجديد يتخيل ما يثبت على فعالية تقنيات التفكير. يدعي البوذيون أنه يمكن تقليل العواطف غير البناءة بدرجة كبيرة على عكس الافتراض الغربي السائد بأن البرمجة البيولوجية للعواطف ثابتة.

يعتقد بوذيو التبت أنه من الممكن والمستحسن التغلب على العواطف بل والتخلص منها مثل الغضب أو العدوانية حيث يرى فلاسفة الغرب أنها "طبيعية وغير قابلة للتغيير". وتتصل المفاهيم البوذية مثل تنبيه *الذهن* وفكرة *السعادة* (بمعنى الصفاء الكامل والوفاء الذي ينشأ من عقل سليم متميز).

ونجد مناهج مماثلة في مجالات متعددة. مفهوم فيكتور فرانك عن *مراقبة الذات* في إطار العلاج بالمعنى يماثل ذلك. وبصفة أعم، وصف إرفين جوفمان، "باحث إثنوجرافي في الذات" أسلوب مناقشة الأشخاص وإثبات وجودهم في لقاءاتهم وجهًا لوجه ويرسخون *أطرًا* يقدرون داخلها معنى لقاءاتهم. إذا نظرنا مجددًا إلى معالج حواء وآدم نجد أنه يقدم تغطية شاملة لمناهج "الهدوء" - من تقنيات الاسترخاء إلى رحلات الأحلام أو استيعاب قصر الحياة وعبث الأهداف التافهة.

لنفترض أنك تباطأت ووضعت مسافة باستخدام المنهج الذي يناسبك. الآن، استعد للخطوة التالية. عليك أن تتصل بصورة إيجابية بعواطفك السلبية مثل الغضب والخوف والاكتئاب وتتحكم فيها لأنهم "الحراس الأماميون" لأي تأثير اتصالي. "إذا كنا لا نستطيع تفحص عواطفنا السلبية المتعذر اجتنابها، يستحيل أن ننتقل إلى التفكير النقي عالي الترتيب ... " ماتسوموتو ويوو وليروكس (2005، صفحة 9). يشرح هؤلاء أن العناصر الأربعة الأساسية في النضج الشخصي هي أساس التعامل الناجح مع الصراع، أي تنظيم العواطف (ER) والتفكير النقدي (CT) والانفتاح (OP) والمرونة (FL). هذه العمليات النفسية هي *المحرك النفسي* للتكيف والتوافق.

تتوفر مجموعة من الأدوات لتساعد على ترتيب العواطف السلبية. ناقشنا الأمل سابقاً. التمتع بدرجة عالية من عاطفة الأمل يعني الانشغال بإستراتيجيات محددة جداً للاقترب من العالم. من هذه الإستراتيجيات مثلاً منهج "نصف الكوب المملوء". الحزن على أي شيء "مفقود" أو ما لم يكتمل حتى الآن يستنزف الطاقة. والحزن يصعب الأمر على إدراك أن ما هو مفقود يمثل تحدياً، كخطوة ثانية، يجب الاقتراب منه بحماس وتحفيز وشجاعة وجهد متواصل. كان يجب على حواء وآدم الابتعاد عن التعثر في الألم وملاً حياتهما بنسيان سوء الحظ - وعليهما تخيل إثارة خبرة النضج الموجودة أمامهما.

ولكن لا يمكننا أن نستنتج أن المشاعر السلبية تمثل معاً سوء التكيف وأنه يجب تجنبها. وفرضية "ابق مبتسماً" لن تقيد بشيء. هذا طلب بتجنب الإطالة والاختصار. يمكن أن تكون للعواطف السلبية وظيفة في حالات الطوارئ وكذلك حالات التعلم الفعالة. غالباً ما يتطلب حل الصراع الناجح درجة ما من تغيير مفاهيم يمكن استخدام العواطف السلبية كوسيلة لتحقيقه. العواطف الإيجابية الكثيرة يمكن أن تعيق التعلم الفعال. لم تستنتج الدراسات علاقة واضحة بين الشعور الإيجابي وتغيير المفاهيم. علاوة على ذلك، بدلاً من تجنب الصراع "التجاهل المبهج" قد يؤدي إليه.

لنفترض أنك تمكنت من تهدئة عواطفك السلبية وصولاً إلى مستويات بناءة. الآن، تستطيع أن تصعد إلى العواطف الإيجابية البناءة. بريرا فريديريكسون وروبرت ليفيسون (1998) يدرسان العواطف الإيجابية. ويقدمان منظوراً نظرياً جديداً يسمونه نموذج التوسيع والبناء. هذا النموذج يتساءل عن الافتراضات المشتركة لنظرية العواطف المعاصرة، أي أن هذه العواطف يجب أن تضمن وجود ميول تفاعلية وتؤدي إلى حركة جسدية. فضلاً عن الحركة، يبدو أن العواطف الإيجابية تسهل تغيرات في نشاط الإدراك. ما تهدده العواطف السلبية، تناسبه العواطف الإيجابية. وكما رأينا تشير نماذج العواطف السلبية التي توجهها ردود الأفعال أن العواطف السلبية تضعف مخزون ذاكرة الشخص عند التفكير في رد الفعل، وهذا تأثير ينطبق على المواقف التي تهدد الحياة وتتطلب رد فعل سريع. على العكس، تعمل العواطف الإيجابية على توسيع مخزون ذاكرة الشخص للتفكير في رد الفعل. المشاعر والعواطف الإيجابية تعزز الإستراتيجيات العقلية الحدسية الكلية (النصف الأيمن (RH))، على عكس المشاعر والعواطف السلبية التي تريد من إستراتيجيات عقلية تحليلية متسلسلة (النصف الأيسر (LH))، واتضح أن التعامل والمرونة يرتبطان مع العواطف الإيجابية وحتى تحت الضغط المتكرر مثل توفير الرعاية والتكفل. في مثال حواء وآدم، التمثيل الجسماني المسبب للذعر المملوء بالألم يجب أن يقدم طريقة من أجل انعكاس هادئ وحل ثابت في جو يسوده الأمل والشجاعة.

لنفترض أنك هدأت الآن وحددت درجة العواطف السلبية، واتضح أنها لديك ولكنها لا تسيطر عليك، وبنيت العواطف الإيجابية. الشعور بالذنب وكيف يؤثر على الصراع ويتأثر به ناقشنا من قبل فوائد الحب المتبادل بين الناضجين والخضوع لحظة الغضب وفي حل بناء يتسم بالتواضع والأمل وثقة الرحالة والدفء الذي نحتاجه ليصل بيننا جميعاً. توجد آراء كثيرة أخرى يمكن توظيفها. مثل فوائد التعاون التي يجب معرفتها على نطاق واسع. في مؤلفه "Crude Law of Social Relations" الصادر عام (1999) يقول مورتون دوينش أن "التعاون يحفز ويستثار من خلال التشابه الملحوظ بين المعتقدات والمواقف، وهو استعداد للمساعدة والانفتاح في مواقف الاتصال والثقة والمودة والإحساس بالفوائد المشتركة، ولا يركز على الفوائد المتعارضة، وهو توجه نحو تعزيز قوة مشتركة بدلاً من تفاوت القوى وهكذا" (الصفحات 45-56). على النقيض، المنافسة السلبية تثير وتستثار بالإكراه والتهديد

والخداع والشك والانحياز للمصالح الذاتية والاتصال الضعيف ويحاول تعزيز درجات القوى المتفاوتة بين الشخص وغيره. الرحالة الذي يذكره بارنت بيرس (2005) يحتاج إلى فن اتصال عالمي. المتصل على مستوى العالم يرى أن الاختلاف فرصة للعلم وتكوين حقائق جديدة. الاختلافات - وليس الكوارث - هي معضلة تدعو إلى الاكتشاف الأوسع لإيجاد حلول مبتكرة بدلاً من الكوارث. كلمة فن تعني (أ) "مياً كبيراً" نحو ما فعله (ب) وقدرة على التمييز الملحوظ (ج) والقدرة على الاندماج في أداء ماهر. إذاً، ما الذي نحتاجه لعالم يشترك في الصراع على نحو بناء هو "ميل كبير"، توجه نحو تطوير أشكال جديدة من التواصل الذي يستلزم وجود توازن حريص وماهر بين ما ناقشناه من قبل، أي القدرة على توسيع العواطف الإيجابية وبنائها، والقدرة على تغيير المفاهيم عن العواطف السلبية.

ولتحقيق فن اتصال بارع، يلزم التخلي عند الإيمان ببعض المعتقدات غير المساعدة عند الذكاء والتعلم. الذكاء لا يكون ثابتاً وهو قابل للتشكيل (نظرية الذكاء الإضافية). الأشخاص الذين يعتقدون أن الذكاء تطور ثابت أداء توجهه الأنا، ويرغبون في إرضاء توقعات الآخرين وتجنب الأخطاء والظهور بمظهر الأذكياء يعدون "ملعمي واجهات" يعرضون الآخرين للخطر مثل أوقات حجب الأخطاء الخطيرة. ومن لديهم أهداف تحكم معرفية توجهها المهام يرغبون من جهة أخرى في معرفة أشياء جديدة حتى إذا أصابهم تشوش أو أخطاء أو لم يظهروا بمظهر الأذكياء. يوضح البحث أن الأشخاص الذين يمتلكون أهدافاً للتحكم يكونون أكثر نجاحاً. يضاف إلى ذلك أن الصراع يستفيد من تناوله بالتحكم في توجهه المهام: نتعلم جميعاً من أخطائنا. (انظر الفصل الثاني عشر في هذا الكتاب).

يمكننا أن نعتمد على ما يسمى بـ "عامل ثالث للقوة والإيمان" مثل التقرب من الله وتقدير الرحمة أو الإيمان في الإنسانية المشتركة. كايت فين جاراتن (2003) توصي بتقرب الرحمة. وتقرّب الرحمة يساعدنا على الإقرار بشعورنا بالإنسانية المشتركة والرجوع إليها والتوقف عن نزع السمة البشرية عن الغير. المفاهيم مثل تكوين الشخصية والكرامة والحقوق والشخصية والتضاد والتكامل والخجل والتواضع والقمع والتمكين تتداخل في هذا السياق. يجب علينا احترام الذات. لا يمكن أن نكون مواطنين صالحين إذا انتهكنا كرامتنا. أخيراً، آرون لازار (2004) يؤكد: "من أهم التفاعلات الجوهرية لدى البشر هو تقديم الاعتذارات وقبولها. تتمتع الاعتذارات بقوة التخلص من الإهانات والأحقاد وتزيل الرغبة في الانتقام وتؤدي إلى التسامح من جانب الأطراف المساء إليها. بالنسبة للأطراف المسيئة، يمكنها التخلص من الخوف من الانتقام وتبتعد عما يسيطر على العقل من شعور بالذنب وخجل بإصرار وتماسك يصعب تجاهله. ونتيجة الاعتذار المثالية هي التصالح وإعادة العلاقات المنقطعة" (صفحة 1).

نستنتج من هذا الجزء أنه من الضروري أن نعرف ما هي "أضرار استفزازنا" وعند التعرض للضغط نجد طريقة "للتباطؤ والهدوء"، وبالتالي يمكننا التفكير والتصرف بطريقة تصل إلى مناخ العواطف الإيجابية بدل مناخ العواطف السلبية لتسوية الصراع. من المهم أن ندرك أن المشاعر السلبية يجب أن تدار بحذر، وخاصة لأن القدرة على التواصل البناء وتوجيه وإدارة المشاعر السلبية هي "حارس البوابة" لفعالية الاتصال. يفضل كبح المشاعر السلبية القوية واستخدام طاقتها لتعزيز المشاعر الإيجابية البناءة. ما التأمل إلا طريقة واحدة من بين طرق أخرى من أجل "التباطؤ والهدوء"، وفيما يتعلق بالخصوم، فإنه من المستحسن عدم الضغط على "أضرار الاستفزاز" لدى الآخرين ولكن نحاول تنمية علاقة احترام مشترك ورعاية وتعاون تتميز "بفن الاتصال العالمي".

لنقم بزيارة حواء وآدم مرة أخرى للنظر في أمرهما. علمت حواء وآدم تدريجياً أن هناك تعريفات أخرى للحب والسعادة حولهما، وليس فقط الحب المعروف بأنه اعتماد متبادل على الخضوع/السيطرة. وصدق آدم في بادئ الأمر أن الشريك الضعيف وحده يحتاجه، ولذلك كان يحافظ على أن تبقى حواء ضعيفة. وحاولت حواء قدر المستطاع أن تتأقلم مع ذلك. الآن وقد علما أن الحب يمكن أن يزداد بين شريكين قويين ومنتمعين بالثقة يمكنهما دعم بعضهما البعض. إنها عملية معرفة طويلة لآدم وحواء. وهي تشبه إجادة لغة أجنبية جديدة. إعادة صياغة كل فرضياتهما عن "ما يفيد" و"ما لا يفيد". وبين كل وقت وآخر "يعودان"، ومع ذلك لا يستسلمان أبداً. ومع ذلك لا يستسلمان أبداً.

## خاتمة

هذا الفصل يختتم بتوضيح التحديات التي نواجهها في المرحلة الزمنية الحالية. المشكلات المعروفة مؤخرًا على الصعيد البيئي والاجتماعي العالمي تتطلب التعاون الدولي لحلها. هل بنو البشر مستعدون؟ الصراع والعاطفة هما أساس المشكلات والحلول. العواطف الاجتماعية على المستوى الدولي لم تعد تحدد وتتصل من خلال عدد قليل من الدبلوماسيين. يشعر بهذه العواطف ويتفاعل معها ملايين من الأشخاص وتصبح ملحوظة في صراعات "العالم الذي أصبح قرية صغيرة" بأساليب غير مسبوقه. الإرهاب الدولي هو أحد المصبات؛ فهو أمر وحشي، وعلم النفس يرتبط بالحصول على أهمية جوهرية في مجال العلم السياسي.

تظهر مشكلتان هما العولمة وثورة حقوق الإنسان. وظهور (العولمة) بين الأفراد يزيد من القلق وخطر عدم التفاهم. يحتاج هذا الخطر إلى التعامل معه بأساليب تحمي التعاون وتتجنب الانقسامات. الفصل التقليدي بين دخول الجماعات/ الخروج من الجماعات يسبب الضرر أكثر من ذي قبل. الفخر بدخول الجماعات، إذا كان قائماً على الاستخفاف بالخروج منها، لا يصير بناءً. بالتزامن مع تجمع الأفراد تثير ظواهر اجتماعية أخرى غير مسبوقه تساؤلات عن أعراف قديمة: ثورة حقوق الإنسان المستمرة. هذه الثورة (أو التحول أو الحركة أو التيار) تؤثر على علاقتنا بأبنائنا وأزواجنا ورؤسائنا بقدر السياسة الدولية. مشاعر الذل توفد فتيل ثورة حقوق الإنسان، والثورة توفد فتيل مشاعر الذل على الساحة الدولية، مثل المنزل. في السابق تحول التحقير المشروع إلى ذل غير مشروع. ومشاعر الذل تتداخل مع تفسيرات أخرى للعنف. والظروف مثل الفقر أو عدم المساواة أو الصراع على المصالح يمكن التعامل معها بصورة بناءة من خلال التعاون: التمكين من بناء البيئات بصورة مشتركة ويمكن المشاركة في الموارد النادرة. وعندما توضح مشاعر الذل أن الخلافات تنشأ والثقة تنعدم. إذا لم يتم التغلب على مشاعر الذل على نحو بناء، في أحسن الأحوال، يُخفق التعاون وفي أسوأ الأحوال يسود العنف.

كل هذا يحدث عندما يبقى الإنسان غير مدرك لحقيقة غير مهياً لها عاطفياً. يعتقد الكثيرون أنه لا يمكن التعلم من نضج مانديلا وأنه ذو موهبة غير عادية. قد يكون ذلك صحيح جزئياً. ولكن لا يزال علينا أن نحاول. نحتاج أن نتعلم، على سبيل المثال، أننا لم نعد نستطيع استكمال أملنا في أن السيطرة/الخضوع سوف يؤديان إلى السلام والعدل والحب - في المنزل أو خارجه. بدلاً من تحقيق السلام والتعاون، تثير ثقافة الخصومة بأساليب تواصل قتالية نظام تجنب المواجهة والهروب وتزيد من الصراعات. يجب أن نتعلم التأرجح للخلف والأمام حيث ندخل في وجهات نظر الآخرين ومشاعرهم ثم نعود إلى وجهة نظرنا وبلا خداع المتناقضات، بل

باستخدامها بشجاعة وصورة بناءة. يجب أن نتعلم الحفاظ على هدوئنا عند اللجوء إلى الإحباط بطريقة مبتكرة مع التخيل والتطلع. لأننا نحتاج أن نزرع في أنفسنا وفي الآخرين سمات الفضول والشجاعة والصبر. ونحتاج أن نتعلم اللجوء إلى الاحترام والدفء لبناء علاقات ذات جدوى بدلاً من الأتعة المؤقتة في المنزل والعالم.

يجب أن نتعلم زرع العواطف الإيجابية وخاصة في مواقف الصراع لأنها تصقل قدرتنا على حل المشكلات. هذا تحدُّ شاق، ولكننا نستطيع تحقيقه إذا تدرينا على الاهتمام بعواطفنا السلبية أولاً ومعرفة أنها هي حرس لباب قدرتنا الأكثر عمقاً وإيجابية. يجب أن نتعلم السماح بوجود بعض المشاعر السلبية، مع العلم أن العاطفة السلبية مكون ضروري بتغيير المفاهيم - وإن كانت مكروهة. يمكن المبالغة في "التفكير الإيجابي" - ولا نريد أن نتدنى إلى مستوى "التجاهل المبهج"، ونحتاج أن نتعلم كيف نثير المشاعر الإيجابية الثابتة ونتخذ من العواطف السلبية ما هو بناء فقط دون السماح لها أن تملي علينا أوامرها.

نحتاج في التحليل الأخير أن نتعلم "شن صراع إيجابي" من خلال تمكين مشترك وحل المشكلات بالتعاون. هذا الفصل يعد دليلاً إرشادياً. نحتاج أن نغير تفكيرنا جوهرياً إذا أردنا منع الصراع وحله في المنزل والعالم. هذا ليس طلباً من بعض الخبراء الذين يجمعون تقنيات ذكية. يجب أن نصيغ ممارسات ومؤسسات جديدة على المستوى المحلي والدولي. أقصر دليل "تبادل الخبرات" للتحكم في العواطف أثناء الصراع يكون كما يلي: هدء نفسك والآخرين. تنظيم المشاعر السلبية في الأسفل بدرجة تبعد بمسافة كافية عن تجنب الرؤية الضيقة، ولكن لا تكون بعيدة جداً؛ فنتجنب "التجاهل المبهج". وتنظيم المشاعر الإيجابية في الأعلى باستثارة رؤية إيجابية طويلة الأجل - والتساؤل عن نوع العالم الذي نرغب أن يعيش فيه أبنائنا؟ الحث على توجيه تعليم الإنسانية عملية التوجه نحو التعلم. صياغة نماذج جديدة وناضجة تتمتع بروح عواطف مانديلا التي ترتبط بنا أثناء التعاون معاً، وحتى عندما تكون الظروف صعبة ويكون الإذلال مؤلماً. على مستوى العالم، تعزيز عالم قروي مهذب يتمتع بروح ما دعا إليه أفيشاي مارجاليتا إلى "المجتمع المهذب" الذي يضم مؤسسات مهذبة لا تحمل عواطف إذلال. الممارسات والمؤسسات الثقافية المهنية على مستوى العالم من أجل الإشراف على كوكبنا كمهمة مشتركة قائمة على أساس المادة 1 في إعلان حقوق الإنسان الذي ينص أن كل إنسان ولد وهو يمتلك قدر متساوٍ من الكرامة.



## المراجع

Allred, K. G. "Anger and Retaliation in Conflict: The Role of Attribution." In M. Deutsch and P. T. Coleman (eds.), *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*, San Francisco, Calif.: Jossey-Bass, 2000.

Averill, J. R. "The Emotions: An Integrative Approach." In R. Hogan, J. Johnson, and S. Briggs (eds.), *Handbook of Personality Psychology*, San Diego, Calif.: Academic Press, 1997.

Baumeister, R. F. *Evil: Inside Human Cruelty and Violence*. New York: Freeman, 1996. Dai, D. Y. and Sternberg, R. J. (eds.). *Motivation, Emotion, and Cognition: Integrative Perspectives on Intellectual Functioning and Development*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum, 2004.

Deutsch, M. "A Framework for Thinking About Oppression and Its Change." *Social Justice Research*, forthcoming.

Deutsch, M. "A Personal Perspective on the Development of Social Psychology in the Twentieth Century." In A. Rodriguez and R. V. Levine (eds.), *Reflections on 100 Years of Experimental Social Psychology*, New York: Basic Books, 1999.

Forgas, J. P. (ed.). *Handbook of Affect and Social Cognition*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum, 2001.

Fredrickson, B. L. and Levenson, R. W. "Positive Emotions Speed Recovery from the Cardiovascular Sequelae of Negative Emotions." *Cognition & Emotion*, 1998, 12 (2), pp. 191–220.

Gilbert, D. T. "Speeding with Ned: A Personal View of the Correspondence Bias." In J. M. Darley and J. Cooper (eds.), *Attribution and Social Interaction: The Legacy of Edward E. Jones*. Washington, D.C.: American Psychological Association, 1998.

Gilligan, J. *Violence: Our Deadly Epidemic and How to Treat It*. New York: Putnam, 1996.

Goldman, J. S. and Coleman, P. T. *How Humiliation Fuels Intractable Conflict: The Effects of Emotional Roles on Recall and Reactions to Conflictual Encounters*. New York: International Center for Cooperation & Conflict Resolution, Teachers College, Columbia University, 2005.

Hartling, L. M. and Luchetta, T. "Humiliation: Assessing the Impact of Derision, Degradation, and Debasement." *Journal of Primary Prevention*, 1999, 19 (5), pp. 259–278.

Heider, F. *The Psychology of Intergroup Relations*. New York: Wiley, 1958.

Jones, E. E., and Davis, K. E. "From Acts to Dispositions: The Attribution Process in Person Perception." In L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*. Vol. 2, Orlando, Fla.: Academic Press, 1965.

- Kelley, H. H. "Attribution Theory in Social Psychology." In D. Levine (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation*. Morristown, N.J.: General Learning Press, 1967.
- Klein, D. C. "The Humiliation Dynamic: An Overview." *The Journal of Primary Prevention*, 1991, 12 (2), pp. 87–92.
- Lazare, A. *On Apology*. New York: Oxford University Press, 2004.
- Levine, P. A. *Waking the Tiger: Healing Trauma*. Berkeley, Calif.: North Atlantic Books, 1997.
- Lewis, H. B. *Shame and Guilt in Neurosis*. New York: International Universities Press, 1971.
- Lindner, E. G. "Healing the Cycles of Humiliation: How to Attend to the Emotional Aspects of 'Unsolvable' Conflicts and the Use of 'Humiliation Entrepreneurship'." *Peace and Conflict: Journal of Peace Psychology*, 2002, 8 (2), pp. 125–138.
- Lindner, E. G. *Making Enemies: Humiliation and International Conflict*. Westport, Conn.: Greenwood Press and Praeger Publishers, 2006.
- Lindner, E. G. *The Psychology of Humiliation: Somalia, Rwanda/Burundi, and Hitler's Germany*. Oslo, Norway: University of Oslo, Department of Psychology, Doctoral Dissertation in Psychology, 2000.
- Mandela, N. R. *A Long Walk to Freedom: The Autobiography of Nelson Mandela*. London: Little Brown, 1994.
- Mandela, N. R. *A Long Walk to Freedom: The Autobiography of Nelson Mandela*. London: Little Brown, 1995.
- Margalit, A. *The Decent Society*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1996.
- Matsumoto, D. R., Hee Yoo, S., and LeRoux, J. A. "Emotion and Intercultural Communication." In H. Kotthoff and H. Spencer-Oatley (eds.), *Handbook of Applied Linguistics, Volume 7: Intercultural Communication*, Berlin: Mouton—de Gruyter Publishers, 2005.
- Mayne, T. J. and Bonanno, G. A. (eds.). *Emotions: Current Issues and Future Directions*. New York: Guilford Press, 2001.
- Nisbett, R. E. and Cohen, D. *Culture of Honor: The Psychology of Violence in the South*. Boulder, Colo.: Westview Press, 1996.
- Ortony, A. and Turner, T. J. "What's Basic About Basic Emotions?" *Psychological Review*, 1990, 97, pp. 315–331.

Pearce, W. B. *Toward Communicative Virtuosity: A Meditation on Modernity and Other Forms of Communication*. Santa Barbara, Calif.: School of Human and Organization Development, Fielding Graduate University, 2005.

Ross, L. "The Intuitive Psychologist and His Shortcomings: Distortions in the Attribution Process." In L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*. Vol. 10. Orlando, Fla.: Academic Press, 1977.

Scheff, T. J. and Retzinger, S. M. *Emotions and Violence: Shame and Rage in Destructive Conflicts*. Lexington, Mass.: Lexington Books, 1991.

Smedslund, J. *The Structure of Psychological Common Sense*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum, 1997.

Snyder, C. R. "Hope Theory: Rainbows in the Mind." *Psychological Inquiry*, 2002, 13 (4), pp. 249–275.

Steinberg, B. S. *Shame and Humiliation: Presidential Decision Making on Vietnam*. Montreal: McGill-Queen's, 1996.

Volkan, V. D. *Blind Trust: Large Groups and Their Leaders in Times of Crisis and Terror*. Charlottesville, Va.: Pitchstone Publishing, 2004.

Weingarten, K. *Common Shock: Witnessing Violence Every Day—How We Are Harmed, How We Can Heal*. New York: Dutton, 2003.

Yoshikawa, M. "The 'Double Swing' Model of Intercultural Communication Between the East and West." In D. L. Kincaid (Ed.), *Communication Theory: Eastern and Western Perspectives*, pp. 319–329. San Diego, Calif.: Academic Press, 1987.

## الفصل الحادي عشر

### التنظيم الذاتي في خدمة فضّ النزاع

والتر ميشل

أرون ل. ديسميت

إيثان كروس

من أكثر النزاعات إحباطاً، تلك التي يتقاتلُ الناسُ فيها رأساً برأس، ضمن صراعهم مع المُعضلات والمغريات التي يواجهونها ويُنشئونها، تماماً كما كانت الحال -بحسب الترتيب الزمني- منذ خضع آدمٌ لإغواءِ حواءٍ وخسرَ الجَنَّةَ إلى الأبد. نختبرُ هذه الحروب الداخلية في حياتنا اليوميّة، عندما نجدُ أنفسنا، مثلاً، وبعد التوصلِ إلى قرارنا بعدم تناول الحلوى، في مواجهة المعجّنات الصينيّة، أو عندما يختنق مُدمن الأفيون بانتفاخ الرئة، تراه يحاربُ نفسه لئلا يُشعل السيجار التالي. تُعتبر مثل هذه النزاعات دائمة الحضور، نظراً إلى أنّ الناس يحاولون السعي وراء تحقيق هدف صعب المنال، أو اعتماد حمية صحيّة (التمسك بالحمية الغذائيّة، برامج التدريب، الأدوية)، أو نظراً إلى أنّهم يحافظون على علاقة وطيدة - جهودٌ تتطلّب أكثر من العادة أو الروتين للبقاء على المسار المطلوب، عندما يصبح النزاع حتمياً، وتتصاعد معه صعوبة الجهود والإحباط الذي تتطوي عليه.

نفكّر، في هذا الفصل، ببعض النتائج الرئيسيّة من علم النفس الذي يُخاطب هذه المعارك الداخليّة. نفعل ذلك مفترضين أنّ ما يجعل فهمَ النزاع داخل النفس أسهلّ، من حيث إجراء تفاوض بنّاء، يتعلّق كذلك بالأنواع المختلفة للنزاع التي تُميّز الحالة الإنسانيّة، على كلّ مستوى، بدءاً من العلاقات بين الأشخاص وحتىّ العلاقات بين الدول. هدفنا الرئيس هو تحديد ما يُخبرنا به البحث النفسيّ والفرضيّة النفسيّة حول السيطرة على الذات، ومعاينة الآثار المحتملة لفضّ النزاع.

## فهم "السيطرة على الذات"

إنَّ الجانب الذي يهَمُّنا كشكل من أشكال السيطرة على الذات، بشكلٍ عينيٍّ، هو القدرة على كبح ردود الفعل الاندفاعية، الآلية، "الحازة" من حيث المشاعر، التي تتنازع مع الأهداف الأعلى قيمةً وتهتدُّ بالتراجع عنها؛ ولكنَّها، مع ذلك، الأبعد مستقبلاً، والتي يحاول المرء السعي للوصول إليها (محاوفاً تجنُّب المعجَّبات، أو متابعة الدراسة لامتحان بدلاً من تشغيل التلفزيون، أو الامتناع عن الكحول، أو توفير المال للتقاعد بدلاً من شراء سيارة رياضية، أو تسوية نزاع يفصل بينه وبين جاره لمدةٍ طويلة الأمد).

### نزاعٌ نمطيٌّ داخل النفس: معضلة المارشميلو

نموذج "تأخير الإشباع" (ميشل، شودا، وردويرغز، 1989)، وقامت شهرته الأكثر على "اختبار المارشميلو" فأصبح معروفاً به في سُخَّ الإعلام والمُجَدَّات الأفضل مبيعاً، والتي تتطوي على نصائح عدَّة. رغم شيوعه (غولمان، 1995)، ممثَّل هذا الأسلوب، في البحث النفسي، نموذجاً لدراسة السيطرة على الذات، في سبيل السعي لتحقيق أهداف صعبة المنال؛ ومثَّل، كذلك، حجر زاوية لمفهوم الذكاء العاطفي (EQ). لقد تمَّ إجراء بحثٍ مكثَّف، في الدراسات التجريبية والدراسات الطولية التي تُتابع الأفراد أنفسهم على مدار سنوات طويلة. (للاطلاع على الآراء، يُنظر ميتكالف وميشل، 1999؛ ميشل وأيدوك، 2004؛ وميشل، شودا، وردويرغز، 1989).

في هذا الأسلوب، يُقدِّم لطفلة صغيرة غرض استهلاكيٍّ ما، كحلوى مثلاً. بعد ذلك، يتمُّ طرح معضلة: انتظري رجوع صاحب التجربة، واحصلي على قطعتيْن من الحلوى التي ترغبينها؛ أو اقرعي الجرس ليعودَ صاحب التجربة فوراً، وستحصلين على قطعة حلوى واحدة فقط. من الواضح، أنَّ الطفلة تفضِّل النتيجة الأكبر، وتلرُم نفسها بالانتظار للحصول عليها. رغم ذلك، وبعد فترة قريبة، يُصبح التأخير صعباً جداً، نظراً إلى أنَّ انتظار الهدف المُختار يُصبح بطيئاً في مواجهة النزاع واليأس والإغراء لقرع الجرس، لأخذ الحلوى المُتاحة فوراً. رغم بساطة بنيته، تبيَّن أنَّ هذا الأسلوب يلمس نوع مهارات وإستراتيجيات تنظيم النفس، التي تُعتبر جوهرية للسيطرة على الاندفاعية، والمحافظة على رباطة جأش في وجه الإغراء والإحباط.

إنَّ صراع الاختيار بين انتظار قطعتي مارشميلو، أو تسوية الأمر والحصول الآن على قطعة واحدة، قد يبدو مصطنعاً وبعيداً عن الخيارات التي يواجهها البالغون في عالمهم. ولكن، بالنسبة للطفلة الصغيرة، فإنَّ مشكلة من هذا النوع، عندما يتمُّ تركيبها بعناية وبطرق مناسبة للسنِّ، تولِّد صراعاً حقيقياً، يُعتبرُ ضمنياً بالنسبة لها، كما هو ضمنياً بالنسبة لمعضلات الحياة التي يمرُّ بها البالغون. تُمثِّل المشكلة مساراً لدراسة الإجراءات الكامنة في السيطرة على الذات، بشكلٍ نظاميٍّ. وقد كشفت أبحاث أولية حول حالة التأجيل، عن اختلافات فردية كبيرة في استعداد الأطفال وقدرتهم على التأجيل. بعد سنوات، أثبت أسلوب "الوقت المبدول في انتظار قطعتي مارشميلو إلى وقت لاحق"، مقابل "الحصول على قطعة واحدة الآن"، أنه مؤثِّر مُذهل إلى نتائج هامة في الحياة لاحقاً (أيدوك وآخرون، 2000؛ ميشل، شودا، وردويرغز، 1989). على سبيل المثال، إنَّ عدد الثواني التي يقضيها الطفل في المرحلة السابقة للمدرسة، والتي يكون فيها مستعداً للانتظار من أجل الحصول على حلويات أكبر، بدلاً من تسوية الأمر للحصول على قطعة الحلوى الأقل كميةً والمتاحة حالياً، تتنبأ، بشكلٍ جيِّدٍ، بالنتائج الإدراكية والاجتماعية التأقلمية المتنوعة، بعد عقود لاحقة، وخصوصاً بنتائج التقييم المدرسي (ميشل، 1996) وقدرة السيطرة الإدراكية (إيغستي وآخرون، لاحقاً).

على افتراض أنّ السلوك في هذه الحالة لا ينطوي على اهتمامات هامشية، يصبح، من الأهمية بمكان، فهم ما يحدث نفسياً، أي ذلك الذي يجعل بعض الأطفال يقرعون الجرس بسرعة، والبعض الآخر ينتظر لفترة تبدو وكأنها لن تنتهي أبداً. دفعت هذه المشكلة إلى بناء برنامج بحث مكثّف (ميشل، 1996؛ ميشل وأيدوك، 2004)، يتناول السؤال التالي: إذا كان البشر، وبشكل أولي، يسلكون بحسب الاندفاعات، يضغطون للحصول على تسريح فوري، يحكمهم مبدأ المتعة، وغير مبالين بالمنطق إلى حدّ كبير - كما افترضَ لفترة طويلة - كيف يصبحون قادرين على ضبط أفعالهم ومشاعرهم، والتغلّب على سُلطة المحفّزات لاستخراج ردود فعل آليّة، وممارسة إستراتيجيات ضبط نفس أو سيطرة على الذات، بشكل جوهريّ لتنفيذ مقاصدهم صعبة المنال؟

من المثير تفسير نتائج اختبار المارشيلو، لدعم الرأي القائل بأنّ الطريقة التي يتّبعها الناس للنجاح، في العمل على ضبط النفس، تعكس ملامح شخصية أساسية، مثل ضبط ال(أنا) أو الانتباه للتفاصيل، وهي الملامح التي قد تكون ظاهرة في فترة مُبكرة، إلى حدّ ما، من الحياة. إنّ مثل هذه الهيكليات، يمكن أن تكون مُفيدة في تمييز اختلافات فردية واسعة في النزوع إلى ضبط النفس، والقدرة على التفاوض حول نزاعات صعبة، دون فقدان الهدف طويل الأمد الذي يسعى المرء إلى تحقيقه، ولكنها، في أفضل الحالات، تطرح تفسيرات غير مكتملة. فإنها، على سبيل المثال، تتغاضى عن النتيجة أنّ الأطفال أنفسهم، الذين هم في سنّ سابقة للمدرسة، والذين لم يقدروا على الانتظار لدقيقة واحدة فقط، كانوا قادرين، في ظلّ بعض الشروط، على الانتظار مدة عشرين دقيقة، عندما تمّ تمثيل الحالة أو وضعها في إطار معيّن ضمن مفاهيم أخرى، أو كذلك عندما تغيّرت الشروط بطرق، قد تبدو صغيرة. لذا، فنحن بحاجة إلى أن نفهم ما يمكن للناس أن يفعلوه عندما يحاولون الثبات في سعيهم لتحقيق هدفهم، من أجل التعامل على نحو ناجح، دون الاستسلام للاندفاعية تجاه الإغراءات الحالية والاندفاعات للتخلّي عن الأمر.

### تمهيدات جوهريّة لتنظيم الذات

بدءاً من السنوات الأولى في الحياة، يتنبأ تنظيم الذات غير الناجع بنتائج عديدة ومختلفة: فشل دراسي لاحق، كفاءة أكاديمية واجتماعية متواضعة، اضطرابات سلوكية، وأشكال مختلفة من الإدمان والسلوك المعادي للمجتمع (للاطلاع على الآراء، يُنظر ميشل وأيدوك، 2004). على العكس من ذلك، الأفراد الذين يمكنهم، وبشكلٍ ناجح، تنظيم ذاتهم والتكيّف مع مسألة النزاع في سعيهم لتحقيق أهدافهم، يمكنهم، جزئياً على الأقلّ، صياغة حياتهم ومستقبلهم في اتجاهات بناءة. وعليه، من المهمّ، فهم الإجراء الذي يُتيح تنظيم الذات والسيطرة عليها في خدمة فضّ بناء للنزاع.

على مدار العقود الأربعة الماضية، تجاوز البحث الحكمة والتخمين الشعبيين، لإزالة الغموض عن مفهوم السيطرة على الذات. تبيّن النتائج السبب الذي يجعل بعض الأشخاص، وفي ظلّ بعض الظروف، قادرين على تحويل تركيزهم إلى الإجراءات النفسية التي ينطوي عليها تنظيم الذات، الأمر الذي من شأنه أن يجعلها صعبة للغاية - أو سهلة نسبياً - بالنسبة لقيام الأشخاص بالتعامل، بشكل ناجح، مع نزاعات قد تبدو عادية، ولكنها تُهدّد الحياة على نحو مُحتمل.

إنّ نجاعة تنظيم الذات، أو فشلها، تعتمد على سلسلة من الإجراءات المترابطة بإحكام، إدراكية-تفاعلية، وعاطفية. ويضمّ ذلك ما يلي: (أ) كيفية قيام الفرد بترميز وتفسير الحالة التي تشهد محاولة لتنظيم الذات، (ب) الترقّبات والاعتقادات التي يتمّ تفعيلها، (ج) المشاعر والأحاسيس تولّد وتُختبّر، و(د) الأهداف والقيم ذات العلاقة. رغم أنّ هذه النقاط تُعتبر تمهيدات جوهريّة لمحاولة ممارسة السيطرة المُثمرة، فإنّ الثبات على الجهود يعتمد على مهارات ضبط النفس والترقّبات الإستراتيجية التي يتمّ توظيفها في محاولة للسعي نحو تحقيقها.

**الترميزات:** إنّ الدافع إلى تنظيم الذات، يميل إلى الارتفاع لدرجة ترميز النشاط أو الحالة، بوصفها تحمل معنى على المستوى الشخصي، أو تتعلّق بالشخصية على نحو ما. تتكيّف الأمهات الجديّات، بشكل أفضل، مثلاً، مع الأعمال المنزليّة والروتين في العناية بالرضيع، وهو ما يرهق البدن كثيراً ويسنفر حالة الصراع؛ في حال اعتبرت تلك الأمهات هذه المهامّ التزامات شخصية هامة ومُرضية، عوضاً عن اعتبارها استنزافاً للوقت على حساب أنماط أخرى من تحقيق الذات، مثل الحياة المهنيّة. حتى لو كان يتمّ تصوّر المناسبات والحالات على أنها تحمل علاقة هامة مع الذات، فإنّ الشخص لا يحاول عن وعي، بالضرورة، أن يقوم بتنظيم ذاته. وعلى العكس من ذلك، فإنّ مثل هذه الحالات، كثيراً ما تدفع، بسهولة وبشكل آليّ، أنماط السلوك الثابتة التي تميّز شخصية الفرد، وتعمل على تقويض تنظيم الذات. ينطوي أحد الأمثلة المتعلّقة برّد الفعل الآليّ على كوّن الغضب والوقاحة ينطلقان، على نحو جاهز، من الرجال الذين يتحسّسون من الرفض، والذين يميّزون بسرعة تصوّره للرفض من قبل شريك رومانسيّ، حتى لو أنّ مثل هذا الرفض لم يحدث أبداً. في مثل هذه الحالة، يقوم الشخص بترميز الحالة باعتبارها تحمل علاقة شخصية، حتى لو لم تكن كذلك، ويحافظ على هذا التمثيل بصرف النظر عن الأدلّة المناقضة لذلك. أمّا النتيجة الساخرة، بل المأساوية إلى حدّ بعيد، فهي أنّ الحصيّة التي مفادها أنّ أكثر ما يخشاه الرجل ويتوقّعه -الرفض من قبل شريك رومانسيّ- تزداد وتيرته نظراً لسلوكه الشخصيّ، ضمن نبوءة تحقيق الذات (داوني، فريetas، ميخائيليس، وحموري، 1998).

**الترقيبات:** الترقّب والاعتقاد بأنّ المرء قادر على ممارسة السيطرة، وتنفيذ الفعل المطلوب، بشكل ناجح، يُعتبر، كذلك، شرطاً مسبقاً وأساسياً لتنظيم الذات. فإنّه يدعم جهود المرء، ويوجّهه في إمكانيّة، ومكان، وزمان، وكيفية محاولته تنظيم ذاته (ميشل، كانتور، وفيلدمان، 1996). وحتى محاولة تنظيم الذات بشكل هادف، تتطلّب تمثيلاً عن الذات بوصفها عاملاً سببياً قادراً على تنفيذ العمل المقصود. إنّ الفعالية الشخصية - الإيمان بـ"يمكنني فعل ذلك" - تُعتبر أساساً للسعي الناجح في سبيل تحقيق هدف صعب، أو من أجل تغيير وتحسين حالة المرء أو ذاته (باندورا، 1986). أمّا نقيض ذلك على المستوى النفسيّ، وهو اليأس المتصوّر، فهو يُعتبر مسلكاً للاستسلام، للامبالاة، وللاكتئاب (ديك، 1986؛ سيلينمان، 1975). حتى عندما تكون مهمّة تنظيم الذات شيئاً مُكرهاً لا بدّ من تحمّله، ولا تمكن السيطرة عليه - فلنقل، عملية مؤلّمة في الأسنان أو تفاعل عنيف - فإنّ الإيمان بأنّ المرء يمكنه التنبؤ أو السيطرة على حالة الضغط، يُعتبر مركزاً هاماً للتكيّف والتأقلم. بشكل عامّ، يميل معظم الناس إلى أن يصبحوا أقلّ انزعاجاً، إذا اعتقدوا بأنّه يمكنهم التنبؤ بالأحداث الضاغطة والمؤلّمة، والسيطرة عليها، حتى لو كان التصوّر وهمياً (أفيرييل، 1973؛ ميلر، 1979؛ رودين، 1987؛ تايلر لينشمان، ووود، 1984؛ طومبسون، 1981).

**التأثير:** في حين أنّ الفعالية والسيطرة يُعززان من احتمال تنظيم الذات، والسعي إلى تحقيق الهدف، فإنّ مشاعر القلق، وشغل النفس بالأفكار، يُفوّض مثل هذه الجهود. إنّ الفكرة "لست جيّداً في هذا؛ لن أتمكّن من فعل ذلك أبداً" في الشخص الذي يخضع لاختبار القلق، تُراجح الأفكار المتعلّقة بالمهمّة وتتصادم معها (على سبيل المثال، "الآن عليّ مراجعة إجاباتي"). إنّ تدخّل الأفكار التي تشغل النفس، يميل إلى أن يكون أعظم تأثيراً، عندما تكون المهمّة التي يجب إنجازها مُعقّدة، وتتطلّب الكثير من التجاوبات المتنافسة، كما هي الحال، دوماً، عندما تكون المشكلة والصراع اللذان ينتظران حلاً، معقّدين وصعبين. وكما أنّ الدافع إلى العمل المتقن يتعاظم (عندما يكون النجاح في المهمّة هاماً على نحو خاصّ، مثلاً)، فإنّ القلق والميول إلى إضفاء صفة الكارثيّة، يُصبح غير ملائم على نحو خاصّ، كونه يتعارض مع بذل الانتباه للمهمّة والتركيز على كيفية إجادتها بشكل ناجح.

**الدافع والثبات في السعي لتحقيق الهدف:** تُعتبر الترميمات والتأثير والترقيبات، رغم تساوي أهميّتها في تسهيل التنظيم الذاتيّ التأقلميّ،

أمرًا جوهرياً لتحفيز الفرد حتى يكون منظمًا لنفسه. لو عرضنا على شخص ما قطعة من كعكة الشوكولاتة، تبدو شهية، وكان هذا الشخص غير مبالٍ لمسألة فقدان الوزن، فإنّ الاحتمال ضئيل أن يمتنع الشخص عن تناول قسمة. وعلى افتراض أنّ الفرد، في حقيقة الأمر، يتمنّع بحافز لتنظيم الذات، فإنّ إصراره على السعي لتحقيق الهدف سيُعزّز -أو يُقوّض- من خلال ترقّباته النهائية، من الاحتمال الوارد في أن تكون الجهود، الثمن، والوقت المبذول على المهمة، سيؤدّي - أو لا يؤدّي- إلى المحصلة المرغوبة. يبني الناسُ ترقّباتهم النهائية على المعلومات المُتاحة في الحالة الرّاهنة، وعلى توقّعات عامّة من حالات مشابهة سابقة، على حدّ سواء. باختصار، يتمنّع الترقّب بتأثير ملموس على خيارات ودوافع تنظيم الذات: يُرجّح أن يختار الناس تأدية عمل ما يتطلّب جهدًا، إذا اعتقدوا أنّ بإمكانهم أداء العمل (لديهم ترقّب يتمنّع بفعالية شخصية عالية)، وتوقّعون أن يقودهم الأمر إلى نتائج إيجابية.

### ردّات الفعل الحارّة والعقل العاطفيّ

إنّ الحالات التي يكون فيها الناسُ في أشدّ الحاجة إلى تنظيم الذات، والسيطرة على اندفاعاتهم، أثناء سعيهم الحثيث لحلّ الصراع، تميل إلى أن تكون صعبة التنفيذ. إنها الحالات التي تستظهر ردّات فعل عاطفية حارّة، مثل الخوف أو القلق الشديدين، أو - الشهية أو الحنين القويين. في مثل هذه الحالات، يمكن أن يكون الشخصُ معرّضًا لما يُسمّى بـ"السيطرة المُحفّزة" - أي، الحالات التي يُطلقُ فيها المحفّز ردًا آليًا افتراضيًا لا تمكن السيطرة عليه. أمّا التحديّ المركزي بالنسبة للفرد، فهو التغلّب على مثل هذه السيطرة المُحفّزة الآلية والانعكاسية، بواسطة ضبط نفس عاكس.

فكروا، مثلاً، بمعضلة المدمن الذي يحاول الإقلاع عن إدمانه، ولكنّه ضعيفٌ أمام الهيروين؛ أو بالشخص الذي يتبع حمية ما، في مواجهة كعكة الشوكولاتة المميّزة؛ أو بالطالب الذي يعاني من قلق من الاختبار، في مواجهة اختبار صعب. يميل هذا النوع من الحالات الحارّة، إلى أن يُطلق، وبشكل آليّ، ردّ فعل حارًا، الأمر الذي من شأنه أن يولّد، وبسرعة، المشاعر ذات العلاقة، سواء أكانت مشاعر خوف أو رغبة، أو إلحاح في الردّ باندفاع، يتجاوز تمامًا وسائل السيطرة على تنظيم الذات، في الوقت الذي تشتدّ للشخص فيه أهمية أن يمتلك مثل هذه الوسائل. إنّ ردّات فعل حارّة وانعكاسية من هذا النوع، يمكن أن تكون جزءًا من حالة الإثارة الكلّية، التي تساعد على المبادرة بخطوات عملية تأقلمية سريعة، مثل ردّ الفعل الطارئ في إنذار الحريق، أو الخطر المفاجئ الذي يحرك موارد الجسم. إلّا أنّ حالة الإثارة تجعل من العمل والتفكير الواعيين اللذين يميزان بتنظيم الذات واتّباع خطة مدروسة، أمرًا شديد الصعوبة (ميتكالف وميشل، 1999).

تُعتبر المنطقة الصغيرة ذات الشكل اللوزي في الدماغ، والتي تُدعى الأميغدالا ("لوز" باللاتينية)، هامّةً بشكل حاسم في ردّات الفعل العاطفية. تتفاعل هذه الهيكلية الدماغية فورًا -أو تكاد- مع المحفّزات التي يعتبرها الأفراد مثيرةً للتهديد (أدولفس وآخرون، 1999؛ ليدوكس، 1996، 2000؛ فيلبس وآخرون، 2001؛ وينستون، سترلينج، أودويرتي، ودولان، 2002)، الأمر الذي يُشير، وعلى نحو فوريّ، إلى ردّات الفعل السلوكية والنفسية (الآلية) والعضوية. إنّ من شأن ذلك أن يحرك الجسم لاتّخاذ خطوات عملية، حتى يجهّزه للمواجهة أو الهروب، كردّ فعل على تهديد متصوّر. يُعتبر هذا التفاعل العكسيّ مع حالة الطوارئ مفيدًا للتأقلم: هناك قيمة تطوريّة للبقاء في ردّ الفعل الآليّ الذي تعتمدُه أفعى في العشب، دون أن تأخذ وقتها للتفكير في الأمر، أو لتحارب خصمًا جاهزًا للانقضاض، عندما يكون الهروب غير ممكن. إلّا أنّ ردّات الفعل الآلية هذه، ليست سوى حلول سريعة، ويمكنها أن تصبح مدمّرة إذا استمرت (ليدوكس، 1996، 2000). عندما يتمّ تشغيلها عشوائيًا، في ردّ على المحفّزات التي لا تتكلّف تهديدًا، يمكنها أن تؤدي إلى نتائج سلبية بالنسبة



على عكس الحيوانات الدنيا، ووفق سُلْم التطور، يتمتع البشر في نهاية الأمر بالقدرة على السيطرة، باستخدام مراكز دماغية عالية المستوى (الفص الجبهي)، والقدرة على البدء بالتفكير والتخطيط في خصم التهديدات التي تواجههم، والتي تتفاعل معها الأميغدالا بشكل آلي. تشير نتائج الأبحاث المتعلقة بالقاعدة العصبية للتنظيم العاطفي، في هذا المجال، إلى أن الأميغدالا لا تعمل وحدها في الردّ على التهديدات المتصورة، وإنما تُرتب وتتفاعل مع عدد من المناطق الدماغية في الفص الجبهي (بين مناطق أخرى)، وتدعم وظائف تنفيذية عالية المستوى، يُعتقد بأنها تلعب دوراً حساساً في السيطرة الإدراكية على المشاعر. (للاطلاع على الآراء، يُنظر أوشرنر وغروس، 2005). على سبيل المثال، بينت الدراسات المتعلقة بقدرة الناس على ضبط ردات الفعل العاطفية السلبية، أن إرشاد الناس إلى إعادة تقييم معنى المحفزات المثيرة للتهديد، على نحو إدراكي، من أجل اعتبارها أقل إكراهاً (على سبيل المثال، تخيلوا الدم على جثة ما عبارة عن عصير كانشاب)، يؤدي إلى حالات انخفاض ملازمة في ردات الفعل الآلية، في تفعيل الأميغدالا، وفي التأثير السلبي على التقرير الذاتي (جاكسون، مالمستادت، لارسون، ودافيدسون، 2000؛ ليفسيك، وآخرون، 2003؛ أوشرنر، بونج، غروس، وغابرييللي، 2002؛ أوشرنر، راي، كوير، روبرتسون، تشوبرا، غابرييللي، وغروس، 2004). وبذلك، تنطوي الخدعة في تحقيق تنظيم ذاتي ناجح، على الانتقال من رد الفعل الآلي، الحارّ والعاطفي، الذي يمكنه أن يتحول بسرعة إلى وضع يتأقلم فيه مع خطوة عملية أكثر خفة، تعقلاً وانعكاساً، تستفيد من الموارد الإدراكية الواسعة التي تمنح البشر امتيازهم (ميشل وآخرون، 1989).

## من الحارّ إلى البارد: تمكين السيطرة على الذات

لفهم إجراءات تمكين السيطرة على الذات في تنفيذ مقاصد المرء، تم اقتراح نظامين متفاعلين عن قرب: نظام "حارّ" وآخر "بارد" (مينكالف وميشل، 1999). النظام البارد هو نظام "معروف": إنه نظام إدراكي، معقد، تأملي، عقلاني، إستراتيجي، متكامل، متماسك، وحيادي عاطفياً - إنه أساس تنظيم الذات وضبط النفس. يتألف النظام، في هذه النظرية، من شبكة معلوماتية من العقد الباردة، التي تتواصل، على نحو متقن، مع بعضها البعض، وتولد سلوكاً عقلانياً، انعكاسياً، وإستراتيجياً. على عكس ذلك، النظام الحارّ هو نظام "حركة": عاطفي، بسيط، انعكاسي، وسريع. إنه يتألف من تمثيلات قليلة، نسبياً، أو بُعج حارّة، عندما يتم تشغيلها عبر إطلاق المحفزات، تولّد نقادياً انعكاسياً افتراضياً وتعاملاً مع ردات الفعل. يتطور النظام الحارّ في فترة مبكرة من الحياة، ويكون سائداً في السنوات القليلة الأولى. إنه مضبوط بيولوجياً ليكون متجاوباً مع محفزات الإطلاق الغريزية، سلبياً وإيجابياً على حدّ سواء، التي تولّد ردات فعل آلية، إكراهية، يميزها أسلوب الخوف والهرب، أو تولّد ردات فعل ذات توجه مُشهُ (فاتح للشهية) وجنسي. يُعتبر النظام الحارّ، الاندفاعي والانعكاسي، قاعدة العاطفية، على مستوى الخوف أو الشغف، على حدّ سواء؛ إنه يقوّض المحاولات العقلانية لضبط النفس.

يفترض نموذج الحارّ/البارد أن الإدراك والتأثير يعملان ضمن تفاعل مستمر (لنماذج إجرائية مقابلة شبيهة، يُنظر في: إيسين، 1994، ليرمان، غراوت، غيلبرت، وتروب، 2002). إن البُعج الحارّة والعقد الباردة مرتبطة، مباشرة وعلى نحو خاص، مع بعضها البعض، لترتبط بالتالي بين النظامين (مينكالف وجاكوبس، 1996، 1998؛ مينكالف وميشل، 1999). يمكن استفزاز البُعج الحارّة عبر تفعيل العقد الباردة المقابلة لها؛ وعلى نحو بديل، يمكن تبريد التمثيلات الحارّة، عبر روابط النظامين، مع العقد الباردة المقابلة لها. تصبح السيطرة على الذات مُمكنة إلى درجة تقوم فيها إستراتيجيات التبريد التي يولدها نظام التبريد الإدراكي، بإحاطة تفعيل النظام الحارّ، عبر روابط

بين الأنظمة من هذا النوع، التي تربط البُقَع الحارّة بالْعُقَد الباردة. وبذلك، تكون الشروط التي لا تتمتع في ظلّها البُقَع الحارّة بإمكانية التواصل مع التمثيلات الباردة المُقابلة لها، عبارة عن نتيجة لضبط النفس، نظرًا إلى أنّ هذه الشروط هي التي تحول دون قيام النّظام البارد أو تقوضه، وذلك بتنظيم الاندفاعات الحارّة.

إنّ من شأن تحليل التفاعلات بين النظامين: الحارّ والبارد، أن يُتيح التنبؤ بالنتائج المختلفة حول طبيعة السيطرة على الذات، وتفسيرها، كثمرة عقود من البحث. ورغم أنّ الإجراءات التي تتطوي عليها هذه التفاعلات مُعقّدة نوعًا ما، فإنّ آثار إدارة النزاع واضحة المعالم. أي أنّ المركّب الأساسيّ للتنظيم الذاتي الناجع، هو تبريد النظام الحارّ وميوله التفاعلية الانفعالية، على نحو إستراتيجي - وهي تفاعلات تعمل، أساسًا، في حالات النزاع - وتحرك، بدلاً من ذلك، نظام التبريد سعيًا إلى تحقيق الأهداف طويلة الأمد.

إنّ التوازن القائم بين نظامي الحارّ والبارد، يعتمد على عدّة عوامل، أولها المستوى التنمويّ للفرد. يتطوّر النظام الحارّ، ويغنى في وقت مبكر من الحياة، في حين أنّ النظام البارد يتطوّر لاحقًا (في سنّ الرابعة) ويصبح طاغيًا، تدريجيًا، مع النّموّ. بالتالي، يكون الطفل، في بداية نموه، متجاوبًا بشكل رئيسي مع المدّ والجزر الذي تمارسه المحفّزات الحارّة في العالم الخارجي، نظرًا إلى أنّ كثيرًا من البُقَع الحارّة ليست لديها عُقد باردة مقابلة، يُمكنها أن تنظّم إجراء النظام الحارّ وتتحكّم به. هذه الفروقات التنموية متناسقة مع الدليل المتعلّق بالنسب المتباينة لنمّو مناطق دماغية ذات علاقة، بالنسبة لهذين النظامين. (للاطلاع على الآراء، يُنظر آيزنبرغر، سميث، سادوفسكي، وسبينراد، 2004؛ روثبارت، إيليس، وبوزنر، 2004).

إنّ الدليل التجريبيّ المُستقى من دراسات "تأخير الإشباع"، يدعم هذه التوقّعات. على سبيل المثال، فيما اعتُبر "تأخير الإشباع" مستحيلًا، على نحو افتراضيّ، بالنسبة للأطفال الذين تقلّ أعمارهم عن أربع سنوات (ميثيل، 1974)، فقد تمكّن، في بعض الدراسات، 60% من الأطفال في سنّ الثانية عشرة من انتظار المدّة الزمنية المطلوبة للحصول على المكافأة المنتظرة (25 دقيقة كحدّ أقصى؛ أيدوك وآخرون، 2000، الدراسة 2). ولكن، مع تطوّر النظام البارد، مع مرور الوقت، يصبح مُمكنًا، وبشكل تدريجيّ، بالنسبة للأطفال، توليد إستراتيجيات تبريد (مثل الإلهاء الذاتي، ابتكار ألعاب ذهنية لجعل التأخير أقلّ إكراهًا)، حتى يُصبحوا أقلّ خضوعًا لمغرياتهم (ميثيل وآخرون، 1989).

يُعتبر الضغط، في سياق فضّ النزاع، واحدًا من أكثر المُحدّدات أهمية في التوازن بين النظام الحارّ والنظام البارد. حيث يقوم الضغط، في مستوياته العالية، بتعطيل النظام البارد ليُنشئ بذلك هيمنة للنظام الحارّ. وعلى مستويات ضغط أدنى، يكون كلّ من التفكير المعقّد، التخطيط والتذكّر أمورًا واردة. عندما تقفز مستويات الضغط من درجات منخفضة إلى أخرى عالية جدًا، كما هي الحال في الظروف الطارئة المُهدّدة للحياة (الهرب من مجرم يقترب منك أو الموت؛ الحصول على الطعام أو الموت جوعًا)، يميل ردّ الفعل إلى أن يكون انعكاسيًا وآليًا - بشكل يكاد يكون مناسبًا للتعقيد الإدراكيّ أو التأمل. في ظلّ ظروف تكون فيها حياة الحيوان تحت تهديد ما، يمكن أن تكون ردّات الفعل السريعة المدفوعة بمحفّزات مُحدّدة غريزيًا، أمرًا جوهريًا. في الوقت نفسه، فإنّ ردّات فعل آلية من هذا النوع، يمكنها أن تُبطل الجهود العقلانية في فضّ نزاع بشكل بناء، بالنسبة لأنواع المعضلات التي تميّز النزاعات التي يختبرها الإنسان العاديّ، على نحو نموذجيّ.

إنّ تأثيرات الضغط المزمّن واضحة حتى على المستوى الجسديّ. على سبيل المثال، إنّ التعرّض لضغط طويل الأمد يرتبط بحالات الانخفاض في حجم الحصين (سابولسكي، 1996)، وهو بنية دماغية تُعتبر أساسية لعمل النظام البارد. تُشير دراسات أخرى إلى أنّ

الجرذان التي تتعرض إلى ضغط متكرر، تُظهر فقداناً في النوتات الشوكية في الفص الجبهي الوسطي (براون، هينينغ، وفيلمان، 2005؛ رادلي وآخرون، 2004، 2005) - وهو عبارة عن خاصية خلوية للاضطرابات النفسية المتعلقة بالضغط، يتضاعف فيها الفص الجبهي - ونمو النوتات الشوكية في الأميغدالا (ميترا، حادها، ماكايوين، فياس، وتشاتاريجي، 2005؛ فياس، بيرنال، وتشاتاريجي، 2003) - وهو حادثة عصبية يُعتقد أنها تُسهل من تأجج العاطفة. يؤدي، الضغط الشديد والمُزمن (كما في حالات الحرب والدّعر) لدى البشر، إلى تفعيل مُهيم للنظام الحارّ، مقابل النظام البارد، بطرق بدأت تصبح مستقرّة، نسيباً، ويصعب عكسها. باختصار، النزاع والضغط مرتبطان ببعضهما البعض بشكل وثيق، حيث يُغذي واحدهما الآخر من أجل إضعاف حلّ المشكلة العقلانيّ، بصورة سهلة وآليّة، وتصعيد السلوك اللاعقلانيّ والحارّ الذي يثير شعوراً بالهزيمة. في هذه الدورة، يزيد الضغط من احتمال نشوء نزاع، الذي يصعد بدوره، من مستوى الضغط، الأمر الذي يُنتج سلسلة متتالية وخبيثة من ردّات الفعل الاندفاعيّة، التي تنتمي إلى النظام الحارّ، إلى جانب تبعات تُضعف أكثر وأكثر من وجود أيّ فرصة لفضّ النزاع بشكل عقلانيّ وناجع. لحسن الحظ، تتفق مختلف التوجّهات البحثيّة من عدّة مجالات، على مخاطبة هذه المعضلة بصورة مباشرة، والإشارة إلى اتّجاهات جديدة - أو أقلّه مجازات - للتعامل مع النزاع بشكل بناء.

فكروا، مرّة أخرى، باختبار المارشيلو. نلاحظ في هذه الحالة، أنّ تأخير الإشباع، وتحملّ اليأس يصبح أقوى في حال تمكّن الشخص من تحويل فترة الانتظار الكريهة إلى حالة سعيدة، لا-انتظارية. هناك طريقتان رئيسيتان، يمكن، اعتماداً عليهما، القيام بذلك. تتطوي إحدى الطرق على تشنيت الانتباه والأفكار عن مركّبات تأخير الإشباع المُثيرة لليأس والتفكير، بأشياء أخرى سعيدة بدل ذلك. يمكن تحقيق حالات إلهاء كهذه، عبر المشاركة في نشاطات على المستويين الظاهريّ والذهنيّ، أثناء فترة التأخير، التي من شأنها أن تُساعد على كبت أو إنقاص الكراهية في انتظار النتيجة المرجوة، وفي الوقت نفسه، استبقاء الهدف، والاستمرار في الثبات من أجل تحقيقه. إنّ تكتيكات إلهاء كهذه، يمكن رؤيتها كثيراً في حالات النزاع اليوميّة، على شكل "استراحات" تتيح للناس أن يقلّوا من إنشاء الخلافات، وأن يركّزوا انتباههم في مكان آخر للاسترخاء، واستعادة الصفاء الذهنيّ، والتمتّع بنظرة جديدة.

ثانياً، في الإمكان جعل كراهية فترة التأخير أمراً حياديّاً، عبر تغيير طريقة الناس بتمثّل النتائج التي ينتظرونها أو يعملون ذهنياً من أجلها. على سبيل المثال، بيّن ميشل وآخرون في عددٍ من الدراسات، أنّ التلويح للأطفال بالمكافآت، من حيث خصائصها الملموسة، المحفّزة و"الحارة" (أي المارشيلو الذي يمكنك التفكير بمدى لزوجته ولذيد طعمه)، يُضعف من قدرة الأطفال على تأخير الإشباع. على عكس ذلك، يظهر أنّ التركيز على الخصائص الأكثر تجريديّة، والمعلوماتيّة، و"الرائعة" الخاصّة بالحلويات المرجوة (أي، المارشيلو الذي يمكنك التفكير بمدى استدارته وانتفاخه، مثل كرات القطن أو الغيوم) يتمتّع بتأثير عكسيّ، هو العمل على تعزيز قدرة التأخير (للاطلاع على الآراء، يُنظر ميشل وآخرون، 1989). باختصار، التأخير الطوعيّ للمكافأة، يمكن أن تدعمه نشاطات تعمل كمُلهيات عن المكافأة نفسها، وبالتالي، عن كراهية الانتظار، من دون الحصول عليها، أو من خلال إعادة تمثّلها ذهنياً، بتتبّع الجانب التجريديّ أكثر من تتبّع الجانب الملموس. يكون من الممكن، عبر مُلهيات وإعادة تمثّل ذهنيّ من هذا النوع، تحويل حالة تأخير المكافأة المُثيرة للاكتئاب، إلى حالة أقلّ كراهية من الناحية النفسية. بذلك، وبدلاً من محاولة الحفاظ على نشاط مكروه من خلال إجراء عملٍ ما يتمّ عن الرغبة أو الانتباه المركّز، يلقي ضبط النفس الفعّال مساعدة عبر تحويل الصعب إلى سهل، المكروه إلى مرغوب، والمملّ إلى مثير للاهتمام، مع استمرار الحفاظ على النشاط الذي يتطلّب إجراء مهمّة ما، الأمر الذي تعتمدُ، أخيراً، المكافأة عليه.

قد يتطلّب القيام بذلك على نحو ناجع، عندما تكون المهمّة معقّدة، ومراجعةً وتخطيطاً مكثّفين، لتطبيق العمل الضروريّ عند الحاجة (غولويتزر، 1996؛ ميشل وباتيرسون، 1976). في التأخير الناجع للإشباع، لا يكثرث الطفل بالخصائص الحارة للمحفّز - المكافأة، في

الوقت الذي يقوم فيه بالتبريد، إستراتيجيًا، عبر إلهاء الذات لمواصلة سلوك الانتظار. على نحو مشابه، فإنّ نشاط الإلهاء وتشجيع الاسترخاء، مثل الاستماع إلى الموسيقى، يقلّص من القلق في وجه الصدمات التي لا يمكن السيطرة عليها، ويساعد الناس على التكيف مع الألم المزمن (مثل داء الرثيانيّ، وحتى في الأزمات الشديدة التي تهدّد الحياة). بشكل عامّ، يمكن لإستراتيجيات التبريد أن تساعد المرء على جعل حالات الضغط المحتملة أقلّ إزعاجًا. على سبيل المثال، إذا شجّع المرضى في قسم الجراحة على إعادة تفسير مكوناتهم في المستشفى على أنه عطلة من الضغوطات في الحياة اليومية، فإنّهم يُظهرون تحسّنًا أكبر بعد العمليّة الجراحية، تمامًا مثل المريض الذي يعاني مرضًا مُزمنًا، والذي يعيد تفسير حالته بشكل إيجابيّ، حيث يُظهر كذلك، تحسّنًا أفضل.

عند التفكير بكيفية مساعدة الناس في تنظيم الذات على نحو تأقلميّ، هنالك تحذير هامّ: في العالم الحقيقيّ، كثيرًا ما تنطوي الحالات التي تتطلب، من الأفراد، ممارسة ضبط النفس، على إجراءات تبريد إستراتيجية تُمكن الناس من البقاء هادئين ومتأمّلين في وجه المغريات، إلى جانب إجراءات تحمية إستراتيجية لتتبع الالتزام بالسعي لتحقيق الأهداف، بدلاً من اعتزال الأمر. على سبيل المثال، قام بيك، هيبيل، وميشيل (2002) بالتحقيق في توزيع الانتباه ثانية بعد ثانية، خلال بذل جهود أثناء تأخير متواصل للإشباع. لا يعتمد التنظيم الذاتيّ على إستراتيجيات التبريد فحسب، بل على توزيع الانتباه المرين، كذلك - تمّ تسهيل التأخير في حالات العمل، على نحو أكبر، عندما نُقل الانتباه، بشكلٍ متقطع، إلى المكافآت؛ وكأنّ الأطفال قد تعبوا من تعزيز ما يحفّزهم للبقاء، عبر تذكير أنفسهم بالمكافآت، ولكنهم سرعان ما انسحبوا بعيدًا ليمنعوا الإثارة المفرطة (بيك وآخرون، 2002). إنّ مثل هذه المرونة في توزيع الانتباه، تتوافق مع فكرة أنّ التفاعلات المتوازنة بين النظامين الحارّ والبارد، هي التي تحافظ على تأخير الإشباع، لأنها تمارس دافعها وتأثيراتها المُبردة جنبًا إلى جنب. (ينظر كذلك، ميشيل وآخرون، 1989).

## النزاع بين الأشخاص

النتائج الوارد وصفها أعلاه، تنطوي على آثار مباشرة لتحليل النزاعات بين الأشخاص.

### فشل التنظيم الذاتيّ في النزاع بين الأشخاص

كثيرًا ما ينطوي النزاع بين الأشخاص على حالات معقّدة تختلط فيها الدوافع، وتكون فيها العلاقات بين مجموعة الأهداف الخاصة بالفرد وتلك الخاصة بالآخر، مستقلة إيجابيًا ومُعتمدة، في الوقت نفسه، على الغير سلبياً. إنّ أقوالاً مثل "إنك دائماً تؤذي من تحب" تُشير إلى الحكمة الشائعة بأنّ الاعتماد الذي يأتي من التقارب بين الأشخاص، يُنشئ الحالة العينية التي تكون فيها المشاعر متأجّجة، والميول إلى ردّ الفعل بصورة اندفاعية وطرق مؤذية ومُضرة، في أوجها. رغم أنّ الناس قد يحاولون السيطرة على ردّات الفعل الحارّة والعاطفية التي تُكثّف النزاع وتضرّ بالعلاقات، فإنّهم كثيرًا ما يتوصّلون إلى أنّ نواياهم الجيدة ليست كافيةً لمنع الانفجار، والقيام بهجمات شخصية، أو - في سياق آخر - فعل ما قد يندمون عليه لاحقًا.

يُعتبر تنظيم التعبير عن المشاعر السلبية أمرًا صعبًا في خصمّ النزاع. إنّ حالة النزاع، بحدّ ذاتها، تخلقُ مستوى عامًا من الضغط الذي يحول بسرعة التوازن، من سيطرة النظام البارد إلى سيطرة النظام الحارّ. في ظلّ الضغط العالي، كثيرًا ما يتمّ قول وفعل أمور عينية خلال النزاع، من شأنها أن تضغط على أزرار نفسية عينية، تُطلق بدورها ردّات فعل حارّة وعاطفية. الفشل في ممارسة ضبط النفس في

وجه ردّات فعل من هذا النوع، يمكن أن يحرض على خروج ردّات فعل حارّة شبيهة، من الطرف الآخر. الأمر الذي من شأنه، بالتالي، أن يزيد من حدّة النزاع، ويُضعف أكثر الجهود المبذولة لضبط النفس، ويجعل ردّات الفعل الباردة والتعاونيّة أصعب من ذي قبل، أيضًا. أمّا الضغط العالي، فيميلُ كذلك، إلى أن يقلّص من قدرة المرء على حلّ مشاكل معقّدة. لذا، فإنّ الأشخاص الذين يجادلون عندما يمرّون في حالة ضغطٍ وإرهاق، كثيرًا ما يفتقرون إلى ضبط النفس، الذي قد يتمتّعون به في سياقٍ آخر. كما أنّ قدرتهم على حلّ المشاكل تتضاعف، بحيث يُضعف الضغط، بشكلٍ مضاعفٍ، أيّة محاولةٍ لفضّ النزاع بصورةٍ بناءة.

من حيث الآثار السلبية المتعلّقة بالضغط لفضّ النزاعات بشكلٍ ناجح، ليس من المفاجئ أنّ تلعب إدارة الضغط دورًا هامًا في فضّ النزاع. إنّ إدارة النزاع وتقليصه لا يحسنان تبريد الذات وضبط النفس فحسب، وإنما يزيدان، كذلك، من قدرة المرء على توليد وتقييم حلولٍ مُحتملة للنزاع. ونظرًا إلى أنّ من شأن المستوى العالي من الضغط أن يحوّل، في الغالب، التوازن من نظام بارد، إلى آخر حارّ، فإنّ إدارة الضغط قد تعني، وبشكلٍ ناجح، الفرق بين كبت الاندفاعات الحارّة وانفجارها بشكلٍ خارج عن السيطرة. في هذا المجال، وجد غوتمان وزملاؤه، الذين يعملون مع متزوّجين يختبرون نزاعات جدية تهدّد علاقتهم، أنّ إستراتيجيات إدارة الضغط، بما في ذلك التدريب، والوساطة، وطقوس تسكين النفس للاسترخاء، وإزالة الضغط في نهاية اليوم، يمكنها أن تساعد على تحسين فضّ النزاع والرضا الماديّ. (للاطلاع على الآراء، يُنظر غوتمان وسيلفر، 2000).

إلى جانب الضغط، هناك عدد لا يُحصى من الأسباب، التي تؤدي إلى فشل الناس في تنظيم الذات، خلال النزاع (للاطلاع على الآراء يُنظر بوميستر وهيثرتون، 1996؛ بوميستر، هيثرتون، وتايس، 1994)، بينها الازدواجية أو عدم وجود حلّ صارم (أي دافع) لتحقيق هدف عينيّ. كما ذكر سابقًا، فإنّ دافع المرء لتنظيم ذاته يزداد، إذا كانت الحالة، أو الفعاليّة قيد البحث، تتميز بعلاقة ومعنى على المستوى الشخصي. ونظرًا إلى أنّ تنظيم الذات وضبط النفس يحتاجان إلى كمية معيّنة من الطاقة النفسية والجسدية، فلا عجب أنّ الناس عندما يعانون من ضغط عاطفيّ، واستنزاف ذهنيّ، وتلهيهم أمورٍ أخرى، أو ينشغلون بأمورٍ أخرى، أو يتعبون بشكلٍ عاديّ، من أن يجدوا من الصعب عليهم التغلّب على اندفاع عاطفيّ قويّ (بوميستر وهيثرتون، 1996).

إنّ القلق، التفكير والانشغال، قد يُضعف كذلك من تنظيم الذات، خصوصًا إذا كان النزاع معقّدًا، ويتطلّب مواردَ ذهنيّة وافرة لحلّ ناجح (ليوبوميرسكي ونولن-هاوكسيما، 1995). ولكن، مع ارتفاع المخاطر المتصوّرة، فإنّ مستوى القلق والنزوع إلى إضفاء صفة الكارثيّة، يميل كذلك إلى الارتفاع، وهو ما يؤثر على القدرة على ضبط النفس، وحلّ المشكلة المعقّدة. إنّ الطبيعة العينيّة لحالة النزاع – العاطفيّة والمولّدة للضغط تُضعف، بالتالي، من ضبط النفس، وتقدّم نصيحة بديهية في محاولة لتجنّب التعامل مع حالات النزاع المحتملة، عندما يكون المرء مشغولًا، قلقًا، مضغوطًا، أو مرهقًا جسديًا – إنها نصيحة يسهل إسداؤها، ولكن يصعب تنفيذها، عندما نأخذ بعين الاعتبار الظروف "الحارّة" التي تتواجه فيها نزاعات الحياة الواقعيّة، بشكلٍ عامّ، سواء أكانت المعركة تتعلّق بمساحة ركن السيارة أو إيقاف سيارة أجرة في الطريق إلى البيت، أو التعامل مع أزمات عالميّة مفاجئة.

### المتاهات المصعّدة في النزاع

أن تعبر بخطوة صغيرة خطأً وهميًا، يقود في كثير من الأحيان، إلى ارتكاب مخالفة أكثر تواترًا وحدّة، وإلى انهيار النوايا الحسنة. إنّ الذي يعتمد حمية ما ويغشّ قليلًا في مناسبة خاصّة، أو المدخّن السابق الذي يسترق تدخين سيجارة واحدة لتساعده على تهدئة أعصابه،

أو مدمن الكحول الذي يأخذ رشفة واحدة صغيرة، ليشعر بهدوء أكبر في حفلة العيد السنوية - تلك هي الخطوات الأولى المؤدية إلى نهاية غير سعيدة. ومن هنا، جاءت تعابير مثل "السقوط عن العربة". إنَّ مثل هذا التراكم، بالطبع، لا يحدث فقط في النزاعات الداخلية، كما هي الحال في صراعات الحمية مع النفس؛ ولكنها تحدث، أيضاً، في النزاعات بين الأشخاص.

إنَّ المهارات التي تصبح عنيفة بسرعة، تبدأ، على نحو نموذجي، بأفعال غير ضارة، نسبياً، تتلوها متاهة تصعيدية من الاستفزاز المتبادل. قد يبدو الفعل العدوانى الأول، في ذلك الوقت، غير ضارّ على الإطلاق، ولكنه يثير ردّ فعل عنيفاً، يبدو بدوره، وكأنه يبرّر حركة مضادة أكثر عنفاً، وهكذا، حتّى يتراكم الأمر في النهاية ويتحوّل إلى عنف (على سبيل المثال، زيلمان، 1993). وأمّا دورة الإثارة العاطفية، ردّ الفعل الآلي المنفّع، والعدوان، فتستمرّ في التصاعد. يتّضح ذلك، على سبيل المثال، في حالات الأزواج المطلّقين الذين لا يقدرّون، ببساطة، على المكوث في غرفة واحدة معاً، دون أقلّ استفزاز ممكن، يؤدّي إلى إطلاق سلسلة من ردّات الفعل العنيفة، والتي سرعان ما تدخل في متاهة خارجة عن السيطرة. إنَّ ردّات فعل تصعيدية بشكل اعتياديّ، مثل هذه، بين طرفين في نزاع طويل، تتبع بعض القواعد كما هي الحال في جميع أنواع ردّات الفعل الاعتيادية. للتوضيح، فكّروا بكلاب بافلوف، الذين تعرّضوا للطعام الذي أسأل لعابهم. صنّف الطعام، بشكل متكرر، إلى مجموعتين مع جرس بارز. عندما كان الجرس يرنّ، كان الطعام يُعرّض أمام الكلاب، التي يسيل لعابها جزاء ذلك. في آخر الأمر، تعلّمت الكلاب أن تتوقّع ظهور الطعام كلما سمعت صوت الجرس، فيسيل لعابها لمجرّد سماع صوت الجرس، بصرف النظر عمّا إذا كان الطعام قد قدّم أم لا. في العلاقات الإنسانية، يكمن الدافع لنشوء ردّ فعل غاضب أصليّ، في سلوك الآخر ونتائج الضارة المتصوّرة. (يُنظر، أولرد، 2000). ولكن، مع مرور الوقت في هذه الدورات التصعيدية، قد يتحوّل الغضب والعدوانية إلى ردّات فعل مشروطة وقوية، بحيث أنّ حضور الشخص الآخر، جسدياً أو كفكرة، قد يكون كافياً لإطلاق ردّات فعل شبيهة، بشكل آليّ، ما لم تُقدّم تدخّلات إستراتيجية تبريدية.

### إستراتيجيات وتقنيات التبريد

بين الشهر السادس والشهر الثامن عشر، يبدأ الأطفال بتعلّم تنظيم مشاعرهم. حيث يميل الأطفال في الشهر السادس، عندما يقترب منهم شخص غريب، إلى التكيّف مع خوفهم وقلقهم من خلال تجنّب النظر إلى عينيه، وإصدار صوت مرتفع. أمّا الأطفال في الشهر الثامن عشر، من جهةٍ أخرى، فيستخدمون إستراتيجية أخرى، مثل إلهاء الذات وتهدئة النفس، من أجل التعامل مع الغريب الذي يثير لديهم مشاعر القلق. إنَّ إستراتيجيات التبريد الأكثر تعقيداً هذه، تُتيح للأطفال أن يتكيّفوا، بشكل ناجح، مع ردّات فعلهم الحارة التي تنم عن خوف وقلق. ونظرًا إلى أنّ النزاع يؤدّد ردّات فعل عاطفية للكرّ والفرّ، شبيهة بسابقتها، فإنّ إلهاء الذات، وتهدئة للنفس، وإستراتيجيات التبريد الأخرى تُعتبر مهارات هامة على نحو متساوٍ لدى البالغين.

### المهلة

يستطيع الأشخاص، الذين يعملون في وظائف ضاغطة، تقليص النزاع وتحسين علاقاتهم مع العائلة، عبر أخذ مهلة قصيرة بعد العودة إلى البيت من العمل. من دون المهلة، يؤدّي الذهاب مباشرة من يوم عمل ضاغط إلى تفاعلات العائلة، في كثير من الأحيان، إلى نشوء جدالات وخلافات. ولكنّ قضاء كلّ منهم بعض الوقت مع نفسه، يُتيح لهؤلاء العاملين بأجر الذين يمرّون بضغط، إلى الاسترخاء قبل

التعامل مع عائلاتهم، وبالتالي، تكون تفاعلات العائلة أكثر لطفًا.

أثناء النزاع، يُمكن لطلب المهلة، أو حتى التروي و"العد إلى عشرة"، أن يُتيح للأشخاص وقتًا إضافيًا يحتاجونه للهدوء والاسترخاء. إذا أخذ الأشخاص مهلة مطوّلة، فإن عليهم أن يحرصوا على المشاركة في نشاطات أخرى مثيرة ومُقلّعة، وتجنّب "الهيجان الصامت" (برومستر، هيثرتون، وتايس، 1993) الذي يستخدم المهلة لمعالجة مشاعر الغضب، والتخطيط للقيام بهجوم مضادّ لاحق. إن المشاركة في الهيجان الصامت، التي يركّز فيها الأشخاص، وبشكل عينيّ، على الجوانب الحارّة، الملموسة والمثيرة للمشاعر في النزاع (على سبيل المثال، "لا أصدق أنها قالت ذلك... أو "إنه عنيد...") تميل إلى الإطالة من ردّات الفعل الحارّة، وذلك باعتبارها تودّي إلى تفكير متواصل يزيد، بشكل إضافي، من الإثارة والعدوانية السلبيّين (كروس، أبوك، وميشل، 2005؛ رستينغ ونولن-هاوكسيما، 1998). بدلاً من ذلك، يستطيع الأشخاص استخدام المهلة على نحو بناء، للمشاركة في سلوك يُهدّئهم، ويُقلّص مستويات إثارتهم، بحيث يمكنهم لاحقًا، الانضمام من جديد إلى المفاوضات العدوانيّة، والمساهمة فيها بشكل ملموس، بأساليب تودّي إلى حلول تأقلميّة. إنّ السلوكيات العينيّة التي تسهّل ذلك، ستتوّج على الأرجح بين الناس، اعتمادًا على مجموعة العوامل التي تضمّ شخصيّة الفرد، ونوع النزاع قيد البحث، إضافة إلى درجة حدّته. ولكن، ويصرف النظر عن السلوك العينيّ الذي يختاره الناس، فإنّ هدف المهلة يبقى هو نفسه - التوقف والتهديّة، وليس هو التوقف وإعادة التعبئة، ولا هو أسلوب لتجنّب التعامل مع النزاع والتخلّي عن الجهود المبذولة لحلّه.

## تأمل

إحدى الطرق كي يتيسّر للنزاع حلّ بناء أكثر، هي أن يصبح المرء واعيًا لذاته بشكل أكبر. وُقفة التأمل، مقارنة سلوك المرء مع الأهداف والمعايير الهامّة، ومحاولة تقبّل وجهة نظر الشخص الآخر؛ كلّ ذلك، يمكن أن يكون مساعدًا. إنّ الأشخاص الذين توقّفوا عن تركيز انتباههم على أنفسهم، ونجحوا بالتأمل، بشكل تأقلميّ، في أفكارهم، ومشاعرهم، وأهدافهم، وسلوكياتهم الحاليّة، يميلون أكثر إلى رؤية أنفسهم على نحو دقيق، ويسلكون بما يتوافق مع الأهداف والمعايير، ويُخلصون للمعايير المُشتركة، مثل الأعراف المجتمعيّة أو قواعد العلاقات المُتفقّ عليها (على سبيل المثال، كارفر وشيبير، 1981؛ ويكلند، 1979). ولكن، يمكن كذلك للجهود المبذولة لتحليل المشاعر على نحو بناء، أن تصبح خطرة عبر إشراك الناس بالتفكير المفرط، الأمر الذي من شأنه أن يزيد التآثر السلبيّ (على سبيل المثال، أيدوك، داوون، وميشل، 2002؛ رستينغ ونولن-هاوكسيما، 1998). مع أخذ نتائج النزاع هذه بعين الاعتبار، يمكن أن يُعتبر فهم كيفية قيام الناس بالتأمل على نحو بناء، بدلاً من الإفراط في التفكير بمشاعرهم، حاجة أساسيّة.

حسب النموذج الحارّ/البارد، سواء أكان الشخص ينتهي إلى الإفراط بالتفكير أو إلى التأمل، فإنّ ذلك يعتمد، بشكلٍ شديد الأهميّة، على التّين اثنتين: مستوى إثارة الفرد، وتفسيرات الفرد للتجربة (مينكالف وميشل، 1999). كما سبقت الإشارة، في المستويات العالية لإجراء الإثارة الخاصّة بالنظام الحارّ، كما هي الحال معظم الوقت أثناء النزاع، يُفترض أنّ الجهود المبذولة لتحليل المشاعر السلبيّة بشكل عقلائيّ، سوف تتضاعف. فبدلاً من تعزيز التفكير والاستنتاج المجرّدين، يُتوقّع من مثل هذه الجهود أن تقود الأفراد إلى تفسير التجارب السلبيّة بمفاهيم ملموسة وتصويريّة في الغالب (أي التركيز، بشكل عينيّ، على ما يشعر به المرء وما حدث له)، الأمر الذي، بدوره، يغدّي من جديد، ويعمل ليزيد الإثارة السلبيّة أكثر. للتوضيح، فكروا بالمثال الافتراضيّ التالي: تخيلوا أنّ جوان في خصمّ تفاوض يائس مع جون، تجدّ جوان نفسها وقد بدأت تصبح كئيبة تدريجيًا، وطغت عليها الحاجة لمعرفة السبب الذي جعلها تشعر بعدائيّة كبيرة، وذلك لمنع انفجار التفاوض. تأخذ مهلة وتساءل نفسها: "لماذا أنا غاضبةٌ إلى هذا الحدّ من جون؟" فتُجيب نفسها قائلة، "لأنه متعجرف ومهووس

بالسيطرة، وعرضه ليس عادلاً. "هكذا، رغم أن جوان مدفوعة إلى فهم مشاعرها، فإن محاولتها لفعل ذلك لا يقودها إلى فهم عميق. بدلاً من ذلك، تقودها إلى التركيز، بشكل عيني، على ما يخص جون، والحالة التي تجعلها كثيية، الأمر الذي يجعلها تصبح بشكل تدريجي أكثر كآبة. ولمنع هذا النوع من رد الفعل المفرد في التفكير، وإتاحة التأمل التأقلمي، يقترح النموذج الحار/البارد أن الإستراتيجيات العينية مطلوبة لتقليص الإثارة، في حين يتم توجيه الانتباه إلى تحليل لمشاعر المرء أكثر تجريباً وأقل حسية.

بدأت الدراسات الأخيرة التي يجريها كروس وزملاؤه (2005)، بإلقاء الضوء على العمليات النفسية، التي تُتيح تعاملًا باردًا وتأملًا كهذا. وهم يُبينون في بحثهم أن هناك إستراتيجيتين تلعبان دوراً رئيساً في تمكين الناس من التأمل على نحو تأقلمي، بدلاً من الإفراط في التفكير بالمشاعر السلبية. إحدى هاتين الإستراتيجيتين هي تبني منظور *النأي بالذات*، الذي يتحوّل فيه الفرد إلى مراقب لنفسه وللتجربة (بدلاً من الحفاظ على منظور *عمر الذات العادي*). أما الإستراتيجية الثانية فهي تركيز *الماذا* على أسباب عينية تكمن في مشاعر المرء السلبية (بدلاً من تركيز *الماذا* على مشاعر يُحسّ بها المرء ويختبرها). تشير نتائج مجموعة من الدراسات إلى أن دمج هاتين الإستراتيجيتين (أي، تركيز *الماذا* الذي ينطوي عليه منظور *النأي بالذات*، أو إستراتيجية *الماذا-النائية*) يُتيح للناس تحليل التجارب والمشاعر السلبية بمفاهيم باردة وإدراكية، نسبياً، وتجعلها مفهومة دون إغراقها بالكراهية وإعادة تعبئة المشكلة. على سبيل المثال، بيّن كروس وزملاؤه أن إرشاد الناس إلى التركيز على الأسباب الكامنة في مشاعرهم السلبية، والمحيطه بنزاعاتهم الشخصية (تركيز *الماذا*)، من وجهات نظرهم النائية بالذات، من شأنه أن يقودهم إلى اختبار غضب أقل، يتم تقييمه ضمناً (بشكل غير مباشر) وصرحة (عبر التقرير الذاتي)، وإلى تفسير تجاربهم بصورة أقل حسية (أي، "لا أصدق أنها قالت ذلك لي... أو "إنه غير معقول أبداً...") وعلى نحو أكثر تجريباً (مثل، "أدركت أنها شعرت بالتهديد في حضوري..."; "بالرجوع إلى ذلك الآن، كان يمكنني الرد بشكل مختلف من خلال...") ونسبية، بما يخص الأفراد الذين يركزون على الأسباب الكامنة في مشاعرهم دون تبني منظور *النأي بالذات*.

وهكذا، يتبين أن إستراتيجية *الماذا* النائية، تقدّم مسلكاً واحداً لتسهيل التأمل وحلّ المشاكل بصورة بناءة. نظرياً، هناك عدد من التقنيات التي قد تكون ذات فائدة مشابهة، كونها تعمل لتخفيف مستويات الإثارة، في الوقت الذي تقود الناس فيه إلى تفسير تجاربهم على نحو أكثر تجريباً وأقلّ لمساً. في هذا المجال، قد يكون من شأن المهلّ، والوسطاء من طرف ثالث، والتدخلات في الكتابة - أن تثبت أنها مفيدة لدرجة تتحقّق معها شروط التمكين هذه.

## خطّ تنظيم الذات وإستراتيجيات التطبيق

تجمع إستراتيجيات التطبيق أهدافاً عامّة ("فضّ النزاع بشكل بناء") مع نية تطبيق عينية ("إذا قالت إني فظّ، سأطلبُ منها أن تقتبس أمثلة عينية؛ لن أفقد أعصابي وأبدأ بشتمها"). إنّ إنشاء حالة احتمال عينية (إذا \_\_\_) تُصبح مرتبطة مع ردّ فعل عينيّ مُخطّط (فإذا \_\_\_)، يُساعد على ضمان تطبيق الخطّة، عبر ربط حدث مثير حارّ مع ردّ الفعل المقصود، بدلاً من ردّ الفعل السلوكي. على سبيل المثال، إنّ ترجمة هدف "اللياقة الصحية والجسدية" إلى مقصد "الممارسة المنتظمة"، لا يُعتبر خطّة ناجعة للعمل، لأنها واسعة جداً. إنّ خطّة العمل الناجعة تُحدّد الكيفية، الزمان والمكان بدلاً من ماهية الخطوات العملية المطلوبة، فقط، لتحقيق الهدف (غولفينسر، 1996). الخطّة الأفضل بالنسبة للشخص الذي يسعى للحصول على نمط حياة صحيّ أكثر، يمكن أن تكون على النحو التالي: "ما أن أعود من العمل، مساء كلّ يوم من أيام الأسبوع، سأذهب إلى المتزّه، وأمارس الركض السريع، لمسافة قدرها ميلان" تُعتبر هذه الخطّة



أفضل، لأنها تُحدّد العمل بعينه (الركض السريع لمسافة مقداؤها ميلان)، مكان وزمان حدوثها (كلّ يوم في المنتزه)، والحالة التي تُثير العمل نفسه (سرعان ما أصل إلى البيت من العمل). إنّ خطة عمل مفصّلة وشبيهة، يمكن أن تساعد على ضمان المبادرة إلى إستراتيجيات فضّ نزاع عينيّة، في الوقت والمكان المناسبين، وبمشاركة الأشخاص الملائمين لذلك.

## الصياغة/لعب الأدوار/المراجعة

الناس لا يتعلّمون صياغة ردّات فعل جديدة من خلال التجربة المباشرة فقط. يمكنهم، كذلك، تعلّم ردّات فعل تتأقلم مع النزاع من خلال مراقبة الآخرين. إنّ الأطفال والمراهقين العدوانيين، على نحو خاصّ، يمكنهم الاستفادة بشدّة من تأثيرات التدريب، التي تعلّمهم تقنيّات غير عنيفة للتعامل مع النزاعات بين الأشخاص. إنّ مراقبة الأنماط الماهرة، التي تتعامل بشكل ناجح مع الحالات الصعبة، تُتيح للمراقب أن يحقّق قدرًا أكبر من الحرية في التأقلم مع المشاكل الحاليّة والمستقبلية من كلّ نوع (بانديورا، 1986).

في عمليّة الصياغة، يصوغ أفراد مؤهلون ردّات فعل مناسبة وناجعة بشكل متكرّر، في توليفة من الحالات المثيرة للمشاكل (بانديورا، 1969، 1986). بشكل عامّ، تبدأ الصياغة بمراقبة سلوكيّات ناجعة في حالات سهلة نسبيًا، وعندما يُتقنها المتعلّمون، تنتقل تدريجيًا إلى الحالات الآخذة بالتحوّل نحو الصعوبة. في صياغة المشاركين، وإلى جانب المراقبة، كان المتعلّمون رائدين، كذلك، في الفرص المُتاحة لتجريب السلوك المُصاغ، وتلقّي الإرشاد الضروريّ، إلى جانب فرصة وافية لممارسة السلوك الجديد، إلى أن يتمكّنوا من الردّ على حالات إشكاليّة شبيهة، بمهارة يكون فيها التعميم قد تحقّق.

سواءً أكانت مباشرة أو مُسجّلة على شريط فيديو، تُبَيّن الصياغة أنها يمكن أن تكون طريقة ممتازة لصياغة السلوكيّات المناسبة ضمن توليفة من الحالات والسياقات الواقعية. أمّا السرد الذي يعتمد تسجيلًا صوتيًا، فيمكنه لفت الانتباه إلى الخصائص الأساسية، وتوضيح خطة العمل الكامنة، التي تكون فيها الصياغة مجرد مثال. في فيديو إرشاديّ يمكن استخدام التسجيلات الصوتية، لتمثيل ما يفكر به الناس بينهم وبين أنفسهم، والإستراتيجيات الناجعة إدراكيًا، التي يستخدمونها لمساعدتهم على إدارة شؤونهم خلال النزاع، ويمكنها أن تشير إلى السلوكيّات غير الواضحة، مثل لغة الجسد. يمكن استخدام العرض لإجراء مقارنة بين الأداء الجيّد والأداء السيء، ولإظهار النتائج الإيجابية المتعلّقة بالأداء الجيّد، والتبّعات السلبية المُحتملة للأداء السيء. كما يمكن استخدام العرض لصياغة إجراءات داخلية، على نحو رمزيّ، لضبط النفس، عن طريق إظهار ما يفكر به الناس ويشعرونه. من خلال إتاحة الفرصة أمام الناس للتحدّث بصوت عالٍ، وشرح ما يفكّرون به ويشعرونه، يمكن للمرء استخدام العرض لصياغة ديناميّات داخلية، إلى جانب سلوك يخضع للرقابة.

## خاتمة

إنّ النزاعات الحادّة، سواء أكانت داخلية لدى الفرد أم خارجية بين أفراد ومجموعات، تولّد، وعلى نحو نموذجيّ، إثارة عاطفيّة "حارّة" وقويّة، تُثير بدورها، وبسهولة، ردّات فعل آليّة، وانعكاسية على نحو افتراضيّ، مثل التجنّب والهرب، أو العدوان والقتال. في كثير من

الأحيان، تكون ردّات الفعل الاندفاعيّة هذه، هي بعينها التي تقود إلى تَبَعات طويلة الأمد، ولا طائل من ورائها لجميع المعنّيين. إنّ الانتقال من ردّات الفعل الحارّة، المدفوعة بالعاطفة، والاندفاعيّة، إلى أنماط أبرد وأكثر نجاعة في حلّ المشاكل الإدراكيّة، يتمّ تسهيله عن طريق توليفة من إستراتيجيّات التبريد التي تمّ توضيحها، مثل الانتباه وإعادة التقييم حسب الاختيار. إنّ توليفة من التقنيّات، بما فيها الهدن، والتأمّل، والتعرّض لنماذج ناجعة، وتخطيط/مراجعة، ولعب الأدوار، يمكنه أن يساعد الأفراد، بسرعة، على استخدام مثل هذه الإستراتيجيّات، عندما يكونون في أمسّ الحاجة إليها - والتي تُعتبر، على نحوٍ ساخر، أكثرها صعوبةً من حيث التناول العفويّ- في جهودٍ نحو فضّ نزاع.

## المراجع

Adolphs, R., and others. "Recognition of Facial Emotion in Nine Individuals with Bilateral Amygdala Damage." *Neuropsychologia*, 1999, 37, pp. 1111–1117.

- Allred, K. "Anger and Retaliation in Conflict: The Role of Attribution." In M. Deutsch and P. T. Coleman (eds.), *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*, San Francisco: Jossey-Bass, 2000.
- Averill, J. R. "Personal Control Over Aversive Stimuli and Its Relationship to Stress." *Psychological Bulletin*, 1973, 80, pp. 286–315.
- Ayduk, O., and others. "Regulating the Interpersonal Self: Strategic Self-Regulation for Coping with Rejection Sensitivity." *Journal of Personality and Social Psychology*, 2000, 79, pp. 776–792.
- Ayduk, O., Downey, G., and Mischel, W. "Attentional Mechanisms Linking Rejection to Hostile Reactivity: The Role of 'Hot' Versus 'Cool' Focus." *Psychological Science*, 2002, 13, pp. 443–448.
- Bandura, A. *Principles of Behavior Modification*. Oxford: Holt, Rinehart, and Winston, 1969.
- Bandura, A. *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1986.
- Baumeister, R. F., Heatherton, T. F., and Tice, D. M. "When Ego Threats Lead to Self-Regulation Failure: Negative Consequences of High Self-Esteem." *Journal of Personality and Social Psychology*, 1993, 64, pp. 141–156.
- Baumeister, R. F., and Heatherton, T. F. "Self-Regulation Failure: An Overview." *Psychological Inquiry*, 1996, 7, pp. 1–15.
- Brown, S. M., Henning, S., and Wellman, C. L. "Mild, Short-Term Stress Alters Dendritic Morphology in Rat Medial Prefrontal Cortex." *Cerebral Cortex*, 2005, 15, pp. 1714–1722.
- Carver C. S., and Scheier, M. F. *Attention and Self-Regulation: A Control-Theory Approach to Human Behavior*. New York: Springer-Verlag, 1981.
- Downey, G., Freitas, A. L., Michaelis, B., and Khouri, H. "The Self-Fulfilling Prophecy in Close Relationships: Rejection Sensitivity and Rejection by Romantic Partners." *Journal of Personality and Social Psychology*, 1998, 75, pp. 545–560.
- Dweck, C. S. "Motivational Processes Affecting Learning." *American Psychologist*, 1986, 41, pp. 1040–1048.
- Eigsti, I., and others. "Predictive Cognitive Control from Preschool to Late Adolescence and Young Adulthood." *Psychological Science*, forthcoming.
- Eisenberger, N., Smith, C. L., Sadovsky, A., and Spinrad, T. L. "Effortful Control: Reactions With Emotion Regulation, Adjustment, and Socialization in Childhood." In R. F. Baumeister and K. D. Vohs (eds.), *Handbook of Self-Regulation*. New York: Guilford Press, 2004.

Epstein, S. "Integration of the Cognitive and Psychodynamic Unconscious." *American Psychologist*, 1994, 49, pp. 709–724.

Goleman, D. *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books, 1995.

Gollwitzer, P. M. "The Volitional Benefits of Planning." In P. M. Gollwitzer and J. A. Bargh (eds.), *The Psychology of Action: Linking Cognition and Motivation to Behavior*. New York: Guilford Press, 1996.

Gottman, J. N., and Silver, N. *The Seven Principles for Making Marriage Work: A Practical Guide From the Country's Foremost Relationship Expert*. New York: Crown, 2000.

Jackson, D. C., Malmstadt, J. R., Larson, C. L., and Davidson, R. J. "Suppression and Enhancement of Emotional Responses to Unpleasant Pictures." *Psychophysiology*, 2000, 37, pp. 515–522.

Kross, E., Ayduk, O., and Mischel, W. "When Asking 'Why' Does Not Hurt: Distinguishing Reflective Processing of Negative Emotions From Rumination." *Psychological Science*, 2005, 16, pp. 709–715.

LeDoux, J. *The Emotional Brain*. New York: Simon and Schuster, 1996.

LeDoux, J. "Emotion Circuits in the Brain." *Annual Review Neuroscience*, 2000, 23, pp. 155–184.

Levesque, J., and others. "Neural Circuitry Underlying Voluntary Suppression of Sadness." *Biological Psychiatry*, 2003, 53, pp. 502–510.

Lieberman, M. D., Gaunt, R., Gilbert, D. T., and Trope, Y. "Reflection and Reflexion: A Social Cognitive Neuroscience Approach to Attributional Inference." In M. Zanna (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press, 2002.

Lyubomirsky, S., and Nolen-Hoeksema, S. "Effects of Self-Focused Rumination on Negative Thinking and Interpersonal Problem Solving." *Journal of Personality and Social Psychology*, 1995, 69, pp. 176–190.

Metcalf, J., and Jacobs, J. W. "A 'Hot/Cool-System' View of Memory Under Stress." *PTSD Research Quarterly*, 1996, 7, pp. 1–6.

Metcalf, J., and Jacobs, J. W. "Emotional Memory: The Effects of Stress on 'Cool' and 'Hot' Memory Systems." In D. L. Medin (ed.), *The Psychology of Learning and Motivations. Vol. 38, Advances in Research and Theory*. San Diego: Academic, 1998.

Metcalf, J., and Mischel, W. "A Hot/Cool System Analysis of Delay of Gratification: Dynamics of Willpower." *Psychological Review*, 1999, 106, pp. 3–19.

Miller, S. M. "Coping With Impending Stress: Physiological and Cognitive Correlates of Choice." *Psychophysiology*, 1979, 16, pp. 572–581.

- Mischel, W. "From Good Intentions to Willpower." In P. M. Gollwitzer and J. A. Bargh (eds.), *The Psychology of Action: Linking Cognition and Motivation to Behavior*. New York: Guilford Press, 1996.
- Mischel, W. "Processes in Delay of Gratification." In L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press, 1974.
- Mischel, W., and Ayduk, O. "Willpower in a Cognitive-Affective Processing System: The Dynamics of Delay of Gratification." In R. F. Baumeister and K. D. Vohs (eds.), *Handbook of Self-Regulation*. New York: Guilford Press, 2004.
- Mischel, W., Cantor, N., and Feldman, S. "Principles of Self-Regulation: The Nature of Willpower and Self-Control." In E. T. Higgins and A. W. Kruglanski (eds.), *Social Psychology: Handbook of Basic Principles*. New York: Guilford Press, 1996.
- Mischel, W., and Patterson, C.J. "Substantive and Structural Elements of Effective Plans for Self-Control." *Journal of Personality and Social Psychology*. 1976, 34, pp. 942–950.
- Mischel, W., Shoda, Y., and Rodriguez, M. L. "Delay of Gratification in Children." *Science*, 1989, 244, pp. 933–938.
- Mitra, R., and others. "Stress Duration Modulates the Spatiotemporal Patterns of Spine Formation in the Basolateral Amygdala." *Proceedings National Academy of Sciences*, 2005, 102, pp. 9371–9376.
- Ochsner, K. N., Bunge, S. A., Gross, J. J., and Gabrieli, J. D. "Rethinking Feelings: An fMRI Study of the Cognitive Regulation of Emotion." *Journal of Cognitive Neuroscience*, 2002, 14, pp. 1215–1229.
- Ochsner, K. N., and others. "For Better or For Worse: Neural Systems Supporting the Cognitive Down- and Up-Regulation of Negative Emotion." *Neuroimage*, 2004, 23, pp. 483–499.
- Ochsner, K. N., and Gross, J. J. "The Cognitive Control of Emotion." *Trends in Cognitive Sciences*, 2005, 9, pp. 242–249.
- Peake, P., Hebl, M., and Mischel, W. "Strategic Attention Deployment for Delay of Gratification in Working and Waiting Situations." *Developmental Psychology*, 2002, 38, pp. 313–326.
- Phelps, E. A., and others. "Activation of the Left Amygdala to a Cognitive Representation of Fear." *Nature Neuroscience*, 2001, 4, pp. 437–441.
- Radley, J. J., and others. "Chronic Behavioral Stress Induces Apical Dendritic Reorganization in Pyramidal Neurons of the Medial Prefrontal Cortex." *Neuroscience*, 2004, 125, pp. 1–6.
- Radley, J. J.. "Repeated Stress Induces Dendritic Spine Loss in the Rat Medial Prefrontal Cortex." *Cerebral Cortex*, 2005.
- Rodin, J. "Personal Control Through the Life Course." In R. P. Abeles (ed.), *Life-Span Perspective and Social Psychology*. Hillsdale, N.J.: Erlbaum, 1987.

Rothbart, M. K., Ellis, L. K., and Posner, M. I. Temperament and Self-Regulation.” In R. F. Baumeister and K. D. Vohs (eds.), *Handbook of Self-Regulation*. New York: Guilford Press, 2004.

Rusting, C. L., and Nolen-Hoeksema, S. “Regulating Responses to Anger: Effects of Rumination and Distraction on Angry Mood.” *Journal of Personality and Social Psychology*, 1998, 74, pp. 790–803.

Sapolsky, R. M. “Why Stress Is Bad for Your Brain.” *Science*, 1996, 273, pp. 749–750.

Seligman, M.E.P. *Helplessness: On Depression, Development, and Death*. San Francisco: Freeman, 1975.

Taylor, S. E., Lichtman, R. R., and Wood, J. V. “Attributions, Beliefs About Control, and Adjustment to Breast Cancer.” *Journal of Personality and Social Psychology*, 1984, 46, pp. 489–502.

Thompson, S. C. “Will It Hurt Less if I Can Control It? A Complex Answer to a Simple Question.” *Psychological Bulletin*, 1981, 90, pp. 89–101.

Vyas, A., Bernal, S., and Chattarji, S. “Effects of Chronic Stress on Dendritic Arborization in the Central and Extended Amygdala.” *Brain Research*, 2003, 965, pp. 290–294.

Wicklund, R. “The Influence of Self-Awareness on Human Behavior.” *American Scientist*, 1979, 67, pp. 187–193.

Winston, J. S., Strange, B. A., O’Doherty, J., and Dolan, R. J. “Automatic and Intentional Brain Responses During Evaluation of Trustworthiness of Faces.” *Nature Neuroscience*, 2002, 5, pp. 277–283.

Zillman, D. “Cognition-Excitation Interdependencies in the Escalation of Anger and Angry Aggression.” In M. Potegal and J. F. Knutson (eds.), *The Dynamics of Aggression: Biological and Social Processes in Dyads and Groups*. Mahwah, N.J.: Erlbaum, 1994.

الجزء الثالث

**الاختلافات الشخصية**

## الفصل الثاني عشر

### النظريات الضمنية وحلّ النزاعات

كارول س. دويك

جويس إيرلينجر

تندرج الأحكام المسبقة ضمن الأسباب الرئيسة التي تقف من وراء العديد من الصراعات المستعصية، سواء نشأت الأفكار المسبقة نتيجة حالة خلاف أو وُجدت قبل نشوء الخلاف، إلا أنها ساهمت في تأجيجه. وعادة ما تجعل الاعتقادات المبالغ فيها حول شخصية الطرف الآخر ودوافعه، من تسوية الخلاف، أمرًا يصعب تحقيقه.

سنطرح في هذا الفصل فكرة مؤداها أنّ العلاقة بين الأحكام المسبقة والنزاعات المستعصية قد تكون نتاج النظريات التي يحملها البشر حول ليونة الصفات الإنسانية. لقد ميزنا من خلال عملنا بين نظريتين قد يؤمن بهما الناس حول طبيعة الصفات الإنسانية؛ فأولئك الذين يؤمنون بـ "نظرية الكيان" يعتقدون أنّ السمات الإنسانية -مثل طيبة القلب أو الذكاء- هي ثابتة. هذه، ببساطة، كيانات داخلية إما أن يمتلكها الناس أو لا يمتلكونها. ولا يؤمن مؤيدو هذه النظرية بأنّ البشر يملكون سمات ثابتة فحسب، بل يعتقدون أيضًا أنّ الطريقة الأفضل لتحقيق الهدف الساعي إلى معرفة الآخرين تتم عبر تحديد مجموعة السمات الثابتة التي تميزهم. وكما سنرى لاحقًا، فإنّ وجهة النظر هذه تؤدي إلى بلورة وصنع الآراء النمطية حول الآخرين.

تفترض وجهة النظر الأخرى، التي أطلقنا عليها اسم "النظرية التتمويّة"، أنّ السمات الإنسانية هي سمات ليّنة وقابلة للتطور. فلا تفترض هذه النظرية أنّ جميع الناس سوف يتغيرون، بل أنّ لكل شخص القدرة على التطور نتيجة التعلم والاجتهاد. كما يؤمن حاملو وجهة النظر هذه، وهي الأكثر ديناميّة حول الطبيعة الإنسانية، بأنّ الطريقة المثلى لمعرفة الآخرين لا تكون من خلال الحكم على سماتهم الثابتة، بل بوساطة فهم حالتهم النفسية (سيكولوجيّتهم): احتياجاتهم وأهدافهم، طريقة تفكيرهم وثقافتهم.

سنعرض من خلال هذا الفصل، الطريقة التي تقسح "نظرية الكيان" من خلالها المجال لإطلاق الأحكام السريعة والمتصلبة إلى حدّ ما عن الآخرين -سواءً أكانوا أفرادًا أم مجموعات- إضافة إلى عدم القدرة على تبيان التغيير أو التقدّم لدى الآخرين. وسنتابع لنعرض كيف أنّ السياسات والممارسات الناتجة عن ذلك يمكن أن تشكل عقبة أساسية أمام حلّ النزاعات بطريقة ناجحة. بالمقابل، سنعرض كيف تؤدي "النظرية التتمويّة" إلى تقييمات أولية أكثر مرونة وترددًا، وهي تقييمات تكون قابلة للمراجعة في حال حصول أيّ تغييرات لدى الآخرين. وسنتابع لنعرض كيف تتيح وجهة النظر هذه الفرص للتوصّل إلى أرضية مشتركة، وإلى توفير حلول ناجحة لحالات النزاع،



حتى في حال وجود نقاط نقص لدى الآخرين.

وكي نتمكن من فهم الخصم وإيجاد طريقة لحلّ النزاع، على المرء أن يكون مستعداً للاعتراف باحتمال الخطأ، والإقرار بأنّ رأيه الشخصي ليس الرأي الوحيد الصائب، وأن من الممكن تعلّم المزيد حول الوضع وحيثياته. وسنقوم بمراجعة أبحاث تكشف كيف يمكن أن تؤدي "نظرية الكيان" إلى تصرفات أكثر دفاعية ومُعززة للثقة بالنفس، على حساب حلّ المشكلة. وبالمقابل، عادة ما تؤدي "النظرية التتموية" إلى مواقف أكثر انفتاحاً وتحدياً للصعوبات وجاهزية للتعلّم، وهي أمور عادة ما تكون ضرورية لمواجهة النزاعات الصعبة والتمكّن من حلها.

لحسن الحظ، فإنّ الرأي القاضي بأنّ السمات ثابتة هو نفسه قابل للتغيير. وسوف نراجع في القسم الأخير أبحاثاً تدلّ على أنّ تغيير النظريات الضمنية للبشر (بواسطة تعليمهم وجهة النظر التتموية) يؤدي إلى انخفاض واضح في نزعتهم إلى تصنيف الآخرين وتكوين الآراء النمطية عنهم، وإلى زيادة واضحة في حساسيتهم تجاه التطور والتغيير، وإلى تحسّن ملحوظ في رغبتهم بالتعلّم.

## قياس نظريات الناس

سنقوم من خلال دراستنا بقياس نظريات الناس عبر مطالبة المشاركين بتصنيف مدى موافقتهم مع إفادات مثل: "كلّ شخص ينتمي إلى صنف معيّن من البشر، ولا يمكن فعل الكثير لتغيير ذلك"؛ أو: "يستطيع الناس دائماً أن يتغيروا بشكل جوهري". يتفق 40% من المشاركين، في المعدّل، مع التصريحات التي تشير إلى أنّ الناس ثابتون، بينما يتفق 40% من المشاركين مع التصريحات التي تشير إلى أنّ الناس قابلون للتغيير، فيما لا يتفق الـ 20% المتبقون بوضوح مع أيّ من وجهتي النظر.

قد يتساءل المرء أيّ النظريات هي الصحيحة؛ هل تصنيفنا الأساسي الذي ننتمي إليه كبشر هو معطى ثابت أو قابل للتطور؟ ليست هناك إجابة واضحة عن هذا السؤال، ومن الأرجح أن تختلف الصفات الفردية في درجة قابليتها للتغيير. مع ذلك، فإنّ علم النفس يركّز جزئياً على الفكرة القاضية بأنّ الأشخاص قادرون على تغيير جوانب هامة من شخصياتهم. علاوة على ذلك، ثمة زيادة في عدد أخصائيي علم النفس الذين يتبنون الرأي القائل بأنّ الذكاء أيضاً -وهو جزء من الذات يعتبره البعض ثابتاً إلى حدّ بعيد- هو في الحقيقة قابل للتغيير (براون وكامبيون، 1996؛ بيركنز، 1995؛ ريسنيك، 1983؛ ستيرنبرغ، 1985).

مع ذلك، فإنّ محور تركيزنا هو ما يعتقدّه الناس، والواقع القوي لهذا الاعتقاد.

## إلصاق التسميات بالبشر

يؤدي مؤيدو "نظرية الكيان" استعداداً لتصنيف الآخرين على أنهم جيّدون أو سيّئون، أخلاقيون أو غير أخلاقيين، استعداداً إلى عدد قليل من البيانات (تشيوي، دويك، هونج وفو، 1997؛ إيردلي ودويك، 1993). في دراسة أعدها تشيوي وزملاؤه (1997)، على سبيل المثال، كان مؤيدو نظريات الكيان أكثر استعداداً من الآخرين للإدلاء بتصريحات تشير إلى أنّ حتى التصرفات غير الهامة (كأن يقوم الشخص بترتيب سريره في الصباح) شكلت أساساً جيداً للحكم على الطابع الأخلاقي. بل وأكثر من ذلك؛ كان مؤيدو "نظرية الكيان" أكثر استعداداً لاتخاذ قرار بأنّ شخصاً ما مذنبٌ بعملية قتل اعتماداً على مظهره (جيرفي، تشيوي، هونج ودويك، 1999). وقد طُلب من المشاركين في هذه الدراسة قراءة النصّ الكامل لملف قضية قتل. وفي ظروف معينة، وُصف المتهم بأنه كان يرتدي في يوم القتل سترة جلدية عليها عدة سحابات. وفي ظروف أخرى، وُصف المتهم بأنه كانت يرتدي بدلة رسمية ويحمل حقيبة صغيرة. لم يتأثر مؤيدو "نظرية الكيان" بقوة

الأدلة، وبدلاً من ذلك، استند حكمهم بالذنب أو بالبراءة على الوصف أعلاه للملابس المدّعى عليه. لقد قاموا بتصنيف المدّعى عليه كشخص أقلّ أخلاقية، وأبدوا استعداداً أكبر لإدانته لدى ارتدائه سترة جلدية وقرطاً للأذن. على العكس من ذلك، لم يتأثر المشاركون من مؤيدي "النظرية التنموية" بمظهر المدّعى عليه، وتغيرت آراؤهم بموجب قوة الأدلة، فقط.

إذا كان باستطاعة مؤيدي "نظرية الكيان" إدانة الآخرين استناداً إلى سلوكيات لا صلة لها بالموضوع، مثل ترتيب السرير أو اختيار الملابس، فمن الشرعيّ أن نتوقع منهم إصاق صفات سلبية أكثر حدّة وصلابة بالأشخاص الذين يعتبرونهم بمثابة تهديد، أو كمن سيّبو لهم ضرراً حقيقياً. إذا كان حلّ النزاعات يتطلب رؤية الأمور من منظور الآخرين، وإيجاد التسويات، فإنّ رؤية الآخر على أنه غير أخلاقي (أو غير كفؤ) إلى حدّ بعيد، ستشكّل عقبة في سبيل ذلك بالتأكيد.

### إصاق التسميات بالمجموعات

في العديد من الحالات، لا يكون النزاع بين الأفراد، بل بين المجموعات المؤلفة من أشخاص متعددين ومختلفين. فمثلاً، لا يوجد شعب يتألف بأكمله من أشخاص أشرار أو غير مؤهلين. مع ذلك، عادة ما تميل الصور النمطية للمجموعات إلى تصوير المجموعة بأسرها وكأنها تعاني النقص ذاته. فينسب إلى مجموعة ما أنها غير جديرة بالثقة، وأخرى بأنها كسولة، وغيرها بأنها جشعة، وأخرى بأنها متدنية فكرياً. هل من المحتمل أن يعتمد مؤيدو "نظرية الكيان" بشكل أوسع على مثل هذه الصور النمطية للمجموعات؟

وكما أنّ مؤيدي "نظرية الكيان" يقومون بإصاق التسميات بالأفراد بشكل سريع، يبدو أيضاً أنهم مستعدون لوصف المجموعات بمصطلحات شمولية، سواءً في دراسات أجريت مع مجموعات من الأطفال (ليني ودويك، 1999) أو مع طلاب الجامعات (ليني، ستوسنير ودويك، 1998). في كلتا المجموعتين، قام مؤيدو "نظرية الكيان" ومؤيدو "النظرية التنموية" بالتعرف على مجموعة من الناس لم يسبق لهم أن تعرفوا عليها. وقد تشكلت مجموعات الأطفال من طلاب مدارس مختلفة، فيما تألفت مجموعة طلاب الجامعات من أعضاء في نوادٍ اجتماعية في جامعة أخرى. في بعض الحالات، أخبر المشتركون بأنّ معظم الأفراد في مجموعة ما تصرفوا بطريقة سلبية (مثلاً، لم يرجعوا غرضاً كانوا قد استعاروه أو استبقوا دورهم في طابور ما). في حالات أخرى، قيل لهم عن مجموعة تصرف معظم أفرادها بطريقة إيجابية (مثلاً، تصرفوا بشكل كريم، مساعد أو مُراعٍ لشعور الآخرين).

قام المؤيدون لنظرية الكيان بتشكيل صور نمطية أكثر شمولية لكلتا المجموعتين، الإيجابية والسلبية. كما تعاملوا مع المجموعة كما لو كانت متجانسة إلى حدّ بعيد، على الرغم من أنّ عدداً لا بأس به من أفراد المجموعة لم يمارس التصرف المبتذل. وأخيراً، عندما وُجّه لهم سؤال عن عضو لا يعرفونه من المجموعة، افترض مؤيدو "نظرية الكيان" أنه سيكون جيداً أو سيئاً مثل سائر المجموعة. لذلك، يبدو أنّ مؤيدي "نظرية الكيان" لا يستثنون من هذه الصورة النمطية أيّ شخص ينتمي إلى المجموعة، عندما يشكّلون انطباعاً ما حولها. وبدلاً من ذلك، يُنظر إلى المجموعة ككلّ على أنها غير جديرة بالثقة، وجشعة وكسولة أو غير ذكية- بمن فيهم الأفراد الذين لم يقوموا بأيّ تصرف خاطئ.

### التسميات تجرّد من الإنسانية

للأسف، يؤدّي إصاق التسميات بمجموعة بأكملها إلى تجريد أعضائها من إنسانيتهم. ففي بحث أجراه ليني ودويك (1999) قرّر الأطفال، المؤيدون لنظرية الكيان، أنّ لا شيء يجمعهم مع أعضاء مجموعة ما في اللحظة التي قرّروا فيها أنّ المجموعة سيئة. لم يجرّ التعامل مع أعضاء المجموعة هذه كأطفال عاديين لهم احتياجاتهم وتفضيلاتهم المعتادة. وبدلاً من ذلك، اعتقد مؤيدو "نظرية الكيان" أنّ الأطفال في تلك المجموعة لا يفضلون الألعاب نفسها التي يفضلونها هم أنفسهم، ولا يشاركونهم الهموم والمشاكل ذاتها. بكلمات أخرى،

ينتمي أولئك الأطفال الآن إلى فئة منفصلة (وأقل قيمة) من البشر - فئة لا رغبة لديهم بالتفاعل معها. في المقابل، لم ينظر الأطفال المؤيدون للنظرية التنموية إلى المجموعة كلها على أنها سيئة، على الرغم من عدم رضاهم عن الأطفال الذين تصرفوا بشكل سلبي. بل وأكثر من ذلك؛ لقد افترضوا أن أعضاء المجموعة متشابهون معهم في العديد من المجالات: يفضلون الدمى والألعاب ذاتها ويتشاركون معهم بالمشاكل والهموم نفسها. بالإضافة لذلك، أبدى مؤيدو "النظرية التنموية" استعدادًا للقاء الأطفال الآخرين والتعرف بهم.

نزعة مؤيدي "نظرية الكيان" لمعاملة الأفراد على أنهم تجسيد بشري للتصورات النمطية حول المجموعة، تحملهم على التصرف تجاههم بطريقة تؤدي -على الأرجح- إلى إبراز السلوك السلبي الذي يتوقعونه. لقد رأينا ذلك بوضوح في البحث الذي أجراه ليفي وفريتاس ودويك (1969) حيث شارك طلاب الجامعة في لعبة من نوع معضلة السجينين. في هذه اللعبة، أُعطي للمشاركين الخيار أن يتعاونوا أو يتنافسوا مع شخص آخر. وفي حالة قام المشترك والشخص الآخر بالتعاون، فإن كليهما سيستفيد. لكن، إذا تعاون أحد المشتركين فيما قرر الشخص الآخر التنافس، تذهب جميع الموارد تقريبًا إلى الطرف الآخر. وقد نزع كلٌّ من مؤيدي "نظرية الكيان" ومؤيدي "النظرية التنموية" إلى التعاون في حال عدم توفر أي معلومات عن الطرف الآخر. ولكن عندما تم إبلاغ الطلاب بأن خصمهم هو طالب حقوق، رأينا تحولًا كبيرًا في تصرف أولئك المنتمين إلى "نظرية الكيان" (لكن ليس في تصرف المنتمين إلى "النظرية التنموية"). فباستسلامهم إلى الرؤية النمطية عن المحامين وطلاب الحقوق كأشخاص تنافسين، اختار مؤيدو "نظرية الكيان" بأغليبيتهم الساحة التنافس معهم. ولكنهم قاموا، في الوقت نفسه، بالحد من أي فرصة للتوصل إلى نتيجة مفيدة للطرفين.

ليس من الصعب أن نرى كيف أن طلاء كافة المجموعة بالفرشاة نفسها يمكن أن يقف عائقًا في طريق حل النزاعات بين المجموعات. ويُقصد بلعبة معضلة السجينين أن تشكل تجسيدًا مباشرًا لأنواع النزاعات التي نراها في العالم الحقيقي. ومن الأرجح أن يتعامل مؤيدو "نظرية الكيان" مع التفاعلات بين الأفراد الذين يرونهم بصورة نمطية سلبية بعدم ثقة كامل، وبالتالي تبني مسلكيات تحميمهم من التصرفات السلبية للطرف الآخر. ولدى اعتمادهم لمثل هذا التصرف، فمن الأرجح أنهم سينجحون في تلقي التصرفات التي يتوقعونها (من الطرف الآخر) بدلًا من إيجاد طريقة لحل النزاع. مؤيدو "النظرية التنموية" هم أقل عرضة للتصرف تجاه الأفراد بناءً على تصورات نمطية حول المجموعة، وبالتالي فإن احتمالات عثورهم على الطرق اللازمة للتعاون مع الآخرين وتسوية النزاعات القائمة، هي أكبر.

### تسميات يتعدّر محوها

تشكل نزعة مؤيدي "نظرية الكيان" للاستناد على أحكام تشكلت بسرعة لدى اتخاذ القرارات الهامة، إشكالية من نوع خاص، إذ عادة ما يمتنعون عن مراجعة أحكامهم بعد تشكيلها، حتى في حال توفر أدلة معاكسة هامة. في العديد من الدراسات كان مؤيدو "نظرية الكيان" أقل استعدادًا لتغيير آرائهم الأولى حول جدارة أو شخصية شخص ما، حتى عندما كانت تصدر عن الشخص إياه أدلة واضحة تشير إلى تغييره. وقد برزت هذه الظاهرة في تعامل المديرين مع الموظفين (هيسلين، لاثام وفانيفال، 2005)، والمعلمين تجاه الطلاب (بتلر، 2000)، وطلاب الجامعات تجاه طلاب آخرين (إيردلي ودويك 1993؛ بلاكس، ستروسنر، دويك وشيرمان، 2001). في المقابل، قام مؤيدو "النظرية التنموية" بتجديد انطباعاتهم وفقًا للمعلومات التي يتلقونها (إيردلي ودويك 1993؛ بلاكس، ستروسنر، دويك وشيرمان، 2001؛ بالمقارنة مع هونج وآخرين، 2004). وفي حقيقة الأمر، سعى مؤيدو "النظرية التنموية" إلى تشكيل آراء دقيقة حول الآخرين، كما أشارت حساسيتهم العالية للتغيرات الإيجابية والسلبية في سلوك البشر (بتلر، 2000؛ هيلين، لاثام وفانديفال، 2005).

لا يفشل مؤيدو "نظرية الكيان" في البحث عن معلومات قد تتضارب مع وجهات نظرهم، فقط، بل يذهبون إلى حدّ حجب الأدلة التي تتناقض مع انطباعاتهم الأولية، كما أوضح بلاكس، ستروسنر، دويك وشيرمان (2001). في العديد من الدراسات، رصد هؤلاء الباحثون

إهتمام المشاركين لدى تلقيهم لأدلة تثبت أو تدحض وجهة نظرهم حول ذكاء أو شخصية شخص ما، بينما أبدى مؤيدو "النظرية التتموية" اهتمامًا خاصًا بالمعلومات المتعارضة مع وجهة نظرهم (التي ربما وفرت لهم وجهة نظر أكثر تعددية ودقة)؛ فقد حوّل مؤيدو "نظرية الكيان" اهتمامهم بطريقة أو بأخرى بالشكل الذي يُقلل من إمكانية تلقيهم هذه المعلومات.

ويجعل رفض تعديل الانطباعات حول الآخرين بعد تشكيلها، من حلّ النزاعات أمرًا ذا صعوبة، خاصة إذا لعب سوء فهم الآخرين دورًا هامًا في إثارة وتفاقم النزاعات. لهذا السبب يبذل الساعون إلى تخفيف حدّة النزاع جهدًا كبيرًا لجمع أعضاء من كلا الطرفين مع بعضهم البعض، لتوعية كل طرف بثقافات الطرف الآخر وتاريخه، ولدحض الأفكار النمطية والأحكام المُسبقة بين المجموعات. وكما قال موشيه دافان: "إذا أردت صنع السلام، لا تتكلم مع أصدقائك؛ تكلم مع أعدائك". يتمّ خلال هذه العملية، عادة، التخلص من الانطباعات الخاطئة، ويكتسب كلّ طرف فهمًا أفضل لوجهة نظر الطرف الآخر. ويشير أحد الأبحاث السابقة إلى أنّ وجود صديق واحد فقط من المجموعة الأخرى يمكن أن يقلل من الأحكام المُسبقة تجاه هذه المجموعة (انظر: براون وهيوستون، 2005)، حتى عندما يتعلق الأمر بالمجموعات المتورّطة في صراعات مستعصية مثل الكاثوليك والبروتستانت في شمالي إيرلندا (هيوستون، كيرن، فوسي، مكليرون ونييس، 2004). الانفتاح الذي يبيده مؤيدو "النظرية التتموية" تجاه المعلومات الجديدة يساعد بشكل خاصّ على تعزيز التفاهم بين الأطراف وعلى تسوية النزاع. في المقابل، يمكن للتصلّب الذي يبيده مؤيدو "نظرية الكيان" التأثير على فاعلية هذه الأساليب، ليؤدي في نهاية المطاف إلى عرقلة تسوية الخلاف.

### هل النظريات الضمنية مفتحة وصحيحة دائمًا؟

هل معالجو المعلومات الناجحون من أتباع النظريات التتموية متقبلون دائمًا للمعلومات الجديدة؟ هل يملكون نقاط ضعف أيضًا؟ بلاكس، غرانت ودويك (2005) عالجوا هذا السؤال ووجدوا أنّ هناك بعض المعلومات التي لا تلقى إعجاب المُنظرين التتمويين. فعلى الرغم من أنّ المُنظرين التتمويين متقبلون لرؤية أدلة حول تردّي الأداء (هيسلين، لاثام وفانديفال، 2005) إلا أنهم لا يتقبلون الأدلة التي تتناقض مع أيمانهم بأنّ البشر قادرون على التغيير. فهم في حقيقة الأمر يشعرون بالتهديد من مثل هذه الأدلة (بلاكس، غرانت ودويك، 2005).

وقد يشير ذلك إلى أنّ المُنظرين التتمويين يبدون استعدادًا كبيرًا للمغفرة والتسوية مع الأشخاص الذين يبدون وكأنهم يحاولون التغيير، حتى لو لم يكن التغيير الحقيقي والدائم وشيكًا. في مثل هذه الحالات، قد يوافق المنظرون التتمويون بسهولة زائدة على قرارات قد لا تصبّ في صالحهم.

### إستراتيجيات لحلّ النزاعات

لقد قمنا أيضًا بدراسة الطريقة التي يتعامل بها أشخاص يؤمنون بنظريات مختلفة حول السمات الإنسانية مع النزاعات. وقد قام المشاركون، إمّا بإطلاعنا على نزاعات هامة في حياتهم والطريقة التي تعاملوا فيها مع هذه النزاعات، أو بتوفير الأجوبة حول سؤالنا عن الطريقة التي سيتعاملون فيها مع نزاعات عرضناها عليهم. الخلافات مثيرة للاهتمام ومفيدة علمياً.

### التعبير عن النزاع، التركيز على المعلومات والنقاش

أمعن كامراث ودويك (2005) النظر في النزاعات بين أشخاص تربطهم علاقة قريبة. وقد طلبنا من أشخاص مُرتبطين بعلاقات جديدة إخبارنا بنزاعات كبيرة حصلت بينهم وبين شريكهم في العلاقة خلال الأشهر القليلة الماضية. وقد طلب منهم التركيز على نزاع واحد سبب لهم انزعاجاً كبيراً، وبعد ذلك شرح الإستراتيجية التي اتبعوها لحلّ النزاع. لم يختلف مؤيدو "نظرية الكيان" و"النظرية التنموية" على مدى الأهمية التي أعاروها للنزاع، أو في مدى الضيق الذي شعروا به نتيجة له. مع ذلك، فقد اختلفوا في طريقة تعاملهم مع حالة النزاع. فمؤيدو "النظرية التنموية" حول الشخصية (أي أولئك الذين يعتقدون أنّ شركاءهم قادرين على التغيير) كانوا أكثر استعداداً بكثير للتعبير عن مشاعرهم. وقد أبدوا اتفاقاً أكبر من مؤيدي "نظرية الكيان" مع عبارات مثل: "ناقشت الموضوع بشكل صريح مع شريكي"، و"حاولت التعبير عن مخاوفي بشكل علني للتمكن من حلّ المشكلة بأفضل طريقة ممكنة".

كان مؤيدو "نظرية الكيان"، الذين لا يؤمنون بالتغيير، أكثر عرضة لإخفاء مشاعرهم ولم يُبدوا جهداً كبيراً للتوصّل إلى حلّ. وقد أبدوا اتفاقاً كبيراً مع عبارات مثل: "لقد قبلت بخطئه ولم أحاول تغييره"، "حاولت القبول بالوضع القائم والمضي قدماً"، و"تعلمت العيش مع الموضوع".

في دراسة لاحقة، دَوّن المشاركون الملاحظات حول تجاربهم اليومية الخاصّة بعلاقتهم مع شريكهم لمدة أسبوعين. وقد طُلب منهم توفير تقرير يوميّ عن تجارب النزاع خاصتهم وإطلاعنا على الإستراتيجية التي اتبعوها للتغلب على هذه النزاعات. وعلى نحو مشابه للسابق، لم يكن هناك أيّ ترابط بين نظريات الناس وبين عدد تجارب النزاع التي أدلوا بها، أو حجم النزاع، أو كمّ المشاعر السلبية التي شعروا بها. مع ذلك، عندما نظرنا إلى الإستراتيجيات التي أستخدمت للتعامل مع النزاع، ظهرت مرّة أخرى الفروقات. وبالمناسبة، لم تكن الخلافات واضحة في النزاعات الصغيرة، ولكن كان مؤيدو "النظرية التنموية"، كلما اشتدّت حدة النزاع، أكثر استعداداً للتحدّث عما يعمل في صدورهم، ومحاولة التعامل مع المسألة، بينما أصبح مؤيدو "نظرية الكيان" أكثر غضباً، ولكن أقلّ استعداداً للتعبير عن غضبهم. وردّ الفعل هو نفسه: إذا لم تكن لدى شريكهم القدرة على التغيير، فلا طائل من مناقشة النزاعات الجديدة. مع ذلك، لم يُبد مؤيدو "نظرية الكيان" هذه المرة إخلاصاً صامتاً فحسب؛ فعند حصول النزاع، كانوا أكثر استعداداً بكثير من مؤيدي "النظرية التنموية" للتفكير في إنهاء العلاقة. بالنسبة لهم، يبدو أنّ الخيار هو بين البقاء مخلصين بصمت أو الانسحاب. ومرّة أخرى، إذا كنت تنظر إلى شريكك على أنه غير قادر على التغيير، فالوضع يعادل "إما أن تقبل، وإما أن تغادر": "إما أن تعيش مع شريكك "كما هو" أو تجد شريكاً جديداً. المجال للتفاوض والتطوّر محدود جداً.

من المثير للاهتمام أنه تم الحصول على نتائج مماثلة في سياق مختلف تماماً. فقد قام وود وفيليبس وتابيرنيرو (2002) بإعطاء مجموعات صغيرة خلال سلسلة من اللقاءات، مهمة حلّ مسألة إدارية صعبة. تشكلت بعض المجموعات من مؤيدي "نظرية الكيان" (في هذه الحالة، أشخاص يعتقدون أنّ مهارات الإدارة هي مقدرة ثابتة)، بينما تشكلت المجموعات الأخرى من مؤيدي "النظرية التنموية" (في هذه الحالة، أشخاص يرون أنّ هناك إمكانية لتطوير المهارات الإدارية). وقد توصّل وود وزملاؤه، بعد أن قاموا بتقييم المجموعات خلال اللقاءات المختلفة، إلى أنّ المجموعات المؤلفة من مؤيدي "النظرية التنموية" قامت بإجراء نقاشات أعمق للمعلومات الواردة، نتيجة اعتقادهم -على ما يبدو- أنّ بوسع كلّ شخص الاستفادة بقدر أفضل نتيجة التبادل الصريح والكامل، بينما قام مؤيدو "نظرية الكيان"، الذين يعتقدون أنّك "إما أن تمتلك القدرات أو لا تمتلكها"، باختصار مثل هذا التبادل الصريح والكامل.

يمكن لهذا النقاش أن يودّي إلى خدمة هدفين؛ الهدف الأول، كما ذكرنا أعلاه، أنّ مشاركة المعلومات قادرة على مساعدة الأطراف لمعرفة المزيد عن بعضهم البعض، والحدّ من سوء التفاهم بما يتعلق بطبيعة ونوايا الطرف الآخر. لذلك، لدى اتّباع إستراتيجية مناقشة المواضيع، فإنّ مؤيدي "النظرية التنموية" يتبنون وبشكل طبيعيّ تصرفاتٍ تساعد على حلّ النزاعات. ثانياً، عادةً ما يُنظر إلى النزاعات كما لو كانت محصلتها صفراً، بما معناه أنّ كلّ تنازل يقوم به أحد الأطراف تكون له قيمة مساوية لدى الطرف الآخر. مع ذلك، فإنّ

للمجموعات المختلفة أهدافاً متباينة. وبالتالي، يمكن التقليل من النزاع بواسطة تحديد الموارد غير الهامة لمجموعة ما، مع أنها متواجدة بوفرة لديها، وندرة جداً وذات قيمة عالية لدى المجموعة الأخرى. مع ذلك، سيكون في غاية الصعوبة تحديد ما إذا كانت هذه الحلول متوفرة من دون فتح خطوط الاتصال. مؤيدو "النظرية التنموية" هم أكثر استعداداً لمشاركة المعلومات الضرورية لتحديد متى تُوجد خلافات في الأهداف، واستغلال هذه الخلافات لحلّ النزاع. عدم مشاركة مؤيدي "نظرية الكيان" في مثل هذه النقاشات يؤدي في الغالب إلى تفويت فرص المصالحة عليهم.

### العقاب إزاء المداولات والتعليم

ماذا يفعل الناس عندما تتم خيانتهم أو عندما يتم خرق معاهدة معينة؟ إحدى الإمكانات تكمن في محاولة معاقبة وإلحاق الأذى بالطرف المذنب. إمكانية أخرى تتجسد في محاولة التداول معه والتأثير عليه أو تعليمه. وقد تبين خلال بحثنا، أنّ مؤيدي "نظرية الكيان" عادة ما يختارون الاحتمال السابق: يجب معاقبة أو إلحاق الأذى بالأشخاص السيئين. في المقابل، يميل مؤيدو "النظرية التنموية" باتجاه الاحتمال الأخير: يجب التعامل مع الأشخاص للتوصل إلى حلّ مقبول.

في بحث أجراه تشيو وزملاؤه (1997)، قوبل طلاب الجامعات بوضع قام فيه محاضر ما بوضع طريقة تقييم الطلاب في بداية الفصل. مع ذلك، كان من المتوقع في نهاية الفصل أن يحصل العديد من الطلاب على العلامة A مما جعله يُغيّر طريقة تقييم الطلاب لجعلها أكثر صعوبة. وقد أفضى ذلك إلى أنّ العديد من الطلاب الذي استحقوا العلامة A باتوا الآن معرّضين للحصول على العلامة B. كان من الواضح أنّ نزاعاً قد نشأ. ماذا قال الطلاب حول نواياهم؟ قال مؤيدو "نظرية الكيان"، الذين لا يؤمنون بالتغيير الذاتي، إنهم سيحاولون الانتقام من الأستاذ عبر تقديم شكوى ضده لسلطة أعلى، أو إيجاد الطرق لإزعاجه وإلحاق الأذى به. على النقيض من ذلك، قال مؤيدو "النظرية التنموية" إنهم سيحاولون أن يتحدثوا مع الأستاذ وأن يفسروا له أنه قام بخرق مبدأ أخلاقي، ومحاولة إقناعه بإعادة الأمور لتسير بشكل أكثر عدلاً. هكذا، تجسّد نهج معين للنزاع في إلحاق الألم والمعاناة، بينما تجسّد النهج الآخر لحلّ المشكلة في التعليم والتداول.

في مجموعة الدراسات ذاتها، طلب تشيو وزملاؤه (1997) من المشاركين لعب دور معلّم عليه التعامل مع أطفال لم يقوموا بتأدية فروضهم المنزلية. وكما حصل سابقاً، كان مؤيدو "نظرية الكيان" أكثر استعداداً من مؤيدي "النظرية التنموية" لمعاقبة الأطفال. فقد أبدى مؤيدو "النظرية التنموية" استعداداً أكبر لمحاولة التوصل إلى حلّ من خلال المداولات المتبادلة، بواسطة مساعلة الأطفال عن أسباب إهمالهم (الإطلاع على وجهة نظرهم)، ومناقشة الحلول لهذا الوضع.

لقد رأينا جميعنا أمثلة على كلا الأسلوبين في التعامل مع الصّراع: الأسلوب الذي يحاول فيه الأشخاص إلحاق الأذى أو تدمير الشخص أو المجموعة السيئة، والأسلوب الذي يعمل الأشخاص بموجبه على التداول مع الطرف الآخر للتوصل إلى حلّ مقبول بين الطرفين. يمكن للمرء أن يرى بسهولة كيف ترتبط هذه الأساليب بمعتقدات حول إمكانية التغيير في النزاعات العالمية الحقيقية. عندما يؤمن الناس بأنّ خصومهم أو الأشخاص المُتَبَوِّئين للسلطة قابلون للتغيير، يصبح من المنطقي اتباع إستراتيجية معتدلة تقضي بالعمل من الداخل لإقناع الآخرين وإحداث تغيير حقيقي. من ناحية ثانية، عندما يؤمن الناس بأنّ الآخرين ثابتون وغير قابلين للتغيير، فمن غير المنطقيّ اتباع سياسة معتدلة، ومن المتوقع اعتماد أساليب أكثر تطرفاً. إذا لم يؤمن الناس بقابلية الطرف الآخر على التغيير، مع أنهم يؤمنون رغم ذلك بضرورة التغيير، فإنّ الحلّ الوحيد الذي من الممكن أن يروه، هو تهमيش الآخرين وتجاهلهم أو حتى إلغاؤهم.

لقد نظرنا حتى الآن في نتائج النظريات الضمنية حول طريقة رؤيتنا للآخرين وتعاملنا معهم. فإذا تعاملنا معهم على أنهم يحملون صفات ثابتة، فمن الأرجح أن ننظر إليهم بصورة نمطية، وأن نتجاهل أو نرفض المعلومات التي تدحض هذه الصورة النمطية. وعندما نرى

الآخرين كثنائيتين مع تطوّر حالة نزاع، نقوم بتجنب الموضوع ونميل إلى التخلي عنهم، أو حتى معاقبتهم أو إلحاق الأذى بهم. بالمقابل، عندما نرى أنّ ميزات الآخرين لينة، نكون عندها أكثر استعدادًا لمحاولة فهم نفسيّاتهم ورؤية بشائر التقدم أو التغيير، وعندما تتطور حالة نزاع نفضّل عندها خيار التداول والتعليم.

## النظريات الذاتية

يمكن للنظريات التي يحملها الناس حول أنفسهم أن تلعب أيضًا دورًا رئيسًا في كيفية تعاملهم مع النزاعات. يُظهر بحثنا أنّ مؤيدي "نظرية الكيان" الذين يؤمنون بأنّ صفاتهم ثابتة، تتناهم مخاوف متكررة تتعلق بإثبات هذه الصفات. فهم يخصّصون جهدًا لا بأس به لإظهار نكائهم أو طبيبتهم (دويك وليغيت، 1988؛ إيردلي وآخرون، 1997؛ بالمقارنة مع روبينس وبالس، 2002) ويبدون قلقًا تجاه الكشف عن أخطاء أو عيوب تجعل من كفاءتهم موضع استفسار (هونج وآخرون، 1999؛ بالمقارنة مع مولير وديود، 1998). هذا الاهتمام تجاه طريقة الحكم عليهم، قد يؤثر على عملية حلّ النزاعات، إذ عادة ما يتطلب الموضوع من كلا الطرفين الاعتراف بالخطأ والعمل معًا تجاه حلّ المسألة.

مثال صارخ على عدم رغبة مؤيدي "نظرية الكيان" الاعتراف بالنقص، توفره دراسة أجراها هونغ وزملاؤه (1999) في جامعة هونغ كونغ، وهي مؤسسة رائدة هناك. من أجل النجاح في هذه الجامعة، على الطلاب أن يتقنوا اللغة الإنجليزية، إذ تُعطى المحاضرات وتقدّم الأوراق والامتحانات بهذه اللغة. مع ذلك، فإنّ العديد من الطلاب يلتحقون بالجامعة وتكون كفاءتهم باللغة الإنجليزية ضعيفة. كونج وزملاؤه أجروا اتصالًا مع الطلاب الجدد، بعد فترة قصيرة من وصولهم، وأخبروهم بأنّ الكلية تفكر في عرض دورة لتصحيح اللغة الإنجليزية، وسألوهم عن مدى اهتمامهم بمثل هذه الدورة. لقد كنا نعرف في واقع الأمر نتائج الطلاب في اختبار معرفة اللغة الإنجليزية، ولذلك كنا نعلم من يجيد اللغة الإنجليزية ومن لا يجيدها. الطلاب الذين لم يتقنوا اللغة الإنجليزية ويؤيدون "النظرية التتموية" أبدوا حماسًا لمثل هذه الدورة، لكن أولئك المؤيدين لـ "نظرية الكيان" لم يبدوا أيّ حماس. كان يبدو أنهم لم يكونوا على استعداد لكشف النقص الموجود لديهم بهدف معالجته. بدلًا ذلك، بدا وكأنهم مستعدّون لتعرض تقديمهم في الكلية للخطر.

في سلسلة من الدراسات الحديثة، فحص نوسبوم ودويك (2004) أيضًا الطريقة التي يتأقلم فيها مؤيدو "نظرية الكيان" و"النظرية التتموية" مع نقص ما قوّض من تقنهم بأنفسهم. وقد تبيّن، مرة أخرى، أنّ مؤيدي "النظرية التتموية" أصلحوا تقنهم بأنفسهم بواسطة مواجهة النقص بشكل مباشر وتعلّم المهارات التي تنقصهم. لكنّ مؤيدي "نظرية الكيان" صحّحوا تقنهم بأنفسهم بواسطة العثور على أشخاص أسوأ منهم ومقارنة أنفسهم بأولئك الأشخاص. كما ركّز مؤيدو "نظرية الكيان" اهتمامهم بعيدًا عن المهارات التي تنقصهم وشدّدوا على المهارات المتواجدة لديهم (قارن مع إيرلنجر ودويك، 2005). مرة أخرى، لم يبد مؤيدو "نظرية الكيان" استعدادًا للاعتراف بعجزهم الرئيسيّ ومواجهته. حاجتهم للظهور من دون نقص أو شائبة (وبالتالي البحث عن النواقص في مكان آخر) هي وصفة للمشاكل في أيّ علاقة، ناهيك عن العلاقات المشحونة مسبقًا بالنزاع.

## تغيير نظريات الناس

أظهرنا في هذا البند أنّ النظريات الضمنية، على الرغم من استقرارها النسبي في حال عدم حصول تدخل خارجي، قابلة للتغيير في حال حصول تدخل. كما أظهرنا أنه عندما يتم تعليم الناس "النظرية التتموية"، فإنهم يقللون من شمل الآخرين في قوالب نمطية، ويزيدون من مواءمتهم تجاه تقدّم الآخرين وتغييرهم، ويصبحون أقلّ اندفاعية، ويبدون انفتاحًا متزايدًا للتعلّم - وهي كل الأشياء التي بوسعها المساهمة في حلّ النزاعات بنجاحة.

وقد برهن ليفي وزملاؤه (ليفي ودويك، 1999؛ ليفي ستروسنر ودويك، 1998) أنّ مؤيدي "نظرية الكيان" كانوا أكثر عرضة لتشكيل الصّور النمطية، ولرؤية المجموعات بشكل متجانس أكثر مما ينبغي، ولرؤية المجموعات ذات الصورة النمطية السلبية كمنفصلة تماما عنهم، ولكنهم أثبتوا أيضاً أنّ تعليم المشتركين "النظرية التنموية" أدّى إلى تغيير هذه النزاعات. المشاركون الذين تعلموا "النظرية التنموية" (عن طريق مقال علمي وصف "النظرية التنموية"، وأيد فكرة أنّ الناس هم قابلون للتغيير) أصبحوا أكثر اعتدالا لدى توزيع التسميات، وأقروا بالتعددية داخل المجموعات، وشخّصوا الأرضية المشتركة بينهم وبين المجموعات الأخرى.

وقد قام هيلسين، لاثام ، وفانديفال (2005) في نطاق الإدارة، بتعليم المديرين "النظرية التنموية" بواسطة مقال وفيلم وتمارين إقناع الذات. وبعد اجتياز هذا التدريب، أبدى هؤلاء المديرون حساسية أكبر وبشكل ملحوظ تجاه التطوّرات في أداء الموظفين، مقارنة بالمديرين في مجموعة المراقبة. علاوة على ذلك، استمرّ هذا التغيير طوال فترة الأسابيع الستة التي جرت خلالها الدراسة. لذلك، يبدو أنّ دعم "النظرية التنموية" يجعل الأشخاص أكثر انفتاحاً للتغيّرات الإيجابية لدى الآخرين، وهو عامل هامّ، كما ذكرنا سابقاً، لحلّ النزاعات. إذا كنا نستطيع تمييز النقد الحقيقي لدى الطرف الآخر، فسيكون بإمكاننا الردّ بالمثل بطرق من شأنها تحقيق المزيد من التقدم.

كما يؤدّي تغيير نظريات الناس حول أنفسهم إلى تغييرات في وجهة نظرهم، الأمر الذي قد يؤدّي إلى حلّ النزاع بطرق أكثر نجاعة. وقد تبين في أبحاث أجراها نوسباوم ودويك (2044)، أنّ تعليم "النظرية التنموية" المتعلقة بالقدرات جعل المشاركين أكثر استعداداً لقبول عيوبهم ومعالجتها، وأقلّ استعداداً للبحث عن عيوب لدى الآخرين بهدف إرضاء غرورهم. أخيراً، أجرى بلاكويل وترزيسنوسكي ودويك (سيصدر قريباً) مداخلة لتعليم الطلاب المراهقين "النظرية التنموية" المتعلقة بالذكاء. بعد المداخلة، أبلغ المعلمون بحدوث ارتفاع مفاجئ في إقبال الطلاب على الدّراسة وفي استعدادهم لبذل الجهد، خاصة من طرف العديد من الطلاب الذين تصرفوا سابقاً بعدم مبالاة ودفاعية. وقد تكرّرت هذه الرغبة المتجدّدة بالتعلم في مداخلتين إضافيتين تمّ من خلالهما تعليم "النظرية التنموية" للطلاب: دراسة أجراها جود وأرونسون وأنزليشت (2003)، بمشاركة طلاب المدرسة الثانوية، ودراسة أجراها أرونون وفريد وجود (2002) مع طلاب الجامعات.

## خاتمة

الخلاصة، أنّ النظريات الضمنية تخلق هيكلًا قويًا يقوم البشر باستخدامه لتنظيم عالمهم وتفسيره. لقد أشرنا إلى كيفية تأثير النظريات الضمنية على ثلاث دوائر أساسية هامة لحلّ النزاعات:

1. السرعة والصرامة لدى البشر في تصنيف الآخرين، إضافة إلى الطريقة التي تؤدي بها هذه التصنيفات إلى إبعاد الآخرين وتجريدهم من الصفات الإنسانية؛
2. إستراتيجيات حلّ النزاعات التي يستخدمها البشر، ونجاعة هذه الإستراتيجية بالتوصّل إلى حلول ناجحة؛
3. استعداد الناس للكشف عن نواقص يعانونها، والاعتراف بذنبيهم بهدف حلّ المشاكل والتعلم.

كما أشرنا أيضاً إلى أنّ هذه النظريات قابلة للتغيير، وأنه عندما يتم تعليم الناس "النظرية التنموية"، فهم يقومون بترتيب عالمهم وتفسيره بطرق أكثر مواءمة للتفاوض الناجح وإقامة علاقات ودية. نحن نتطلع إلى المزيد من العمل المستقبلي حول الدور الذي تلعبه النظريات الضمنية في حلّ النزاعات بين الأفراد والمجموعات والشعوب.



## المراجع

- Aronson, J., Fried, C., and Good, C. "Reducing the Effects of Stereotype Threat on African American College Students by Shaping Theories of Intelligence." *Journal of Experimental Social Psychology*, 2002, 38, pp. 113–125.
- Blackwell, L. S., Trzesniewski, K., and Dweck, C. S. "Implicit Theories of Intelligence Predict Achievement Across an Adolescent Transition: A Longitudinal Study and an Intervention." *Child Development*, forthcoming.
- Brown, A. L., and Campione, J. C. "Psychological Theory and the Design of Innovative Learning Environments: On Procedures, Principles, and Systems." In L. Schauble and R. Glaser (eds.), *Innovations in Learning: New Environments for Education*. Mahwah, N.J.: Erlbaum, 1996.
- Brown, R., and Hewstone, M. "An Integrative Theory of Intergroup Conflict." *Advances in Experimental Social Psychology*, 2005, 37, San Diego, Calif.: Elsevier Academic Press.
- Butler, R. "Making Judgments About Ability: The Role of Implicit Theories of Ability in Moderating Inferences from Temporal and Social Comparison Information." *Journal of Personality and Social Psychology*, 2000, 78, pp. 965–978.
- Chiu, C., Dweck, C. S., Tong, Y. Y., and Fu, J. H. "Implicit Theories and Conceptions of Morality." *Journal of Personality and Social Psychology*, 1997, 73, pp. 923–940.
- Dweck, C. S. *Self Theories: Their Role in Motivation, Personality, and Development*. Philadelphia, Pa.: Psychology Press/Taylor and Francis, 1999.
- Dweck, C. S., and Leggett, E. L. "A Social-Cognitive Approach to Motivation and Personality." *Psychological Review*, 1988, 95, pp. 256–273.
- Ehrlinger, J., and Dweck, C. S. *If I Don't See It, It Must Not Exist: How Preferential Attention Allocation Contributes to Overconfidence*. Manuscript in preparation, Stanford University, 2005.
- Erdley, C. S., and Dweck, C. S. "Children's Implicit Theories As Predictors of Their Social Judgments." *Child Development*, 1993, 64, pp. 863–878.
- Erdley, C. S., and others. "The Relations Among Children's Social Goals, Implicit Personality Theories and Response to Social Failure." *Developmental Psychology*, 1997, 33, pp. 263–272.
- Gervery, B., Chiu, C., Hong, Y., and Dweck, C. S. "Differential Use of Person Information in Decision-Making About Guilt vs. Innocence: The Role of Implicit Theories." *Personality and Social Psychology Bulletin*, 1999, 25, pp. 17–27.

Good, C., Aronson, J., and Inzlicht, M. "Improving Adolescents' Standardized Test Performance: An Intervention to Reduce the Effects of Stereotype Threat." *Journal of Applied Developmental Psychology*, 2003, 24, pp. 645–662.

Heslin, P. A., Latham, G. P., and VandeWalle, D. "The Effect of Implicit Person Theory on Performance Appraisals." *Journal of Applied Psychology*, 2005, 90, pp. 842–856.

Hewstone, M., and others. "Intergroup Forgiveness and Guilt in Northern Ireland: Social Psychological Dimensions of 'The Troubles.'" In N. Branscombe and B. Doosje (eds.), *Collective Guilt: International Perspectives*. New York: Cambridge University Press, 2004.

Hong, Y. Y., and others. "Implicit Theories, Attributions, and Coping: A Meaning System Approach." *Journal of Personality and Social Psychology*, 1999, 77, pp. 588–599.

Hong, Y. Y., and others. "Predicting Intergroup Bias: The Interactive Effects of Implicit Theory and Social Identity." *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2004, 30, pp. 1035–1047.

Kammrath, L., and Dweck, C. D. "Voicing Conflict: Preferred Conflict Strategies Among Incremental and Entity Theorists." Unpublished manuscript, Columbia University, 2005.

Levy, S. R., and Dweck, C. S. "The Impact of Children's Static Versus Dynamic Conceptions of People on Stereotype-Formation." *Child Development*, 1999, 70, pp. 1163–1180.

Levy, S. R., Freitas, A., and Dweck, C. S. "Acting on Stereotypes." Unpublished raw data, 1996.

Levy, S. R., Stroessner, S., and Dweck, C. S. "Stereotype Formation and Endorsement: The Role of Implicit Theories." *Journal of Personality and Social Psychology*, 1998, 74, pp. 1421–1436.

Mueller, C. M., and Dweck, C. S. "Intelligence Praise Can Undermine Motivation and Performance." *Journal of Personality and Social Psychology*, 1998, 75, pp. 33–52.

Nussbaum, D., and Dweck, C. S. "Self-Theories and Modes of Self-Esteem Maintenance." Unpublished data, Stanford University, 2004.

Perkins, D. *Outsmarting I.Q.: The Emerging Science of Learnable Intelligence*. New York: Free Press, 1995.

Plaks, J. E., Grant, H., and Dweck, C. S. "Violations of Implicit Theories and the Sense of Prediction and Control: Implications for Motivated Person Perception." *Journal of Personality and Social Psychology*, 2005, 88, pp. 245–262.

Plaks, J. E., Stroessner, S. J., Dweck, C. S., and Sherman, J. W. "Person Theories and Attention Allocation: Preferences for Stereotypic Versus Counterstereotypic Information." *Journal of Personality and Social Psychology*, 2001, 80, pp. 876–893.

Resnick, L. B. "Mathematics and Science Learning: A New Conception. *Science*, 1983, 220, pp. 477–478.

Robins, R. W., and Pals, J. "Implicit Self-theories in the Academic Domain: Implications for Goal Orientation, Attributions, Affect, and Self-esteem Change." *Self and Identity*, 2002, 1, pp. 313–336.

Sternberg, R. J. *Beyond I.Q.* New York: Cambridge University Press, 1985.

Wood, R. E., Phillips, K. W., and Taberero, C. *Implicit Theories of Ability, Processing Dynamics and Performance in Decision-Making Groups*. Unpublished manuscript, University of New South Wales, 2002.

## الفصل الثالث عشر

### الشخصية والنزاع

ساندرا ف. ساندي

سوزان ك. بوردمان

مورتون دويتش

على امتداد التاريخ الأدبي، عرّف روائييون ومسرحيون الشخصية الذاتية بأنها "قدر" يوضّح بطريقة مؤثّرة "حتمية" مصير أبطالهم، نتيجةً لملامح الشخصية نفسها التي تُحدّد مصير البطل أو البطلة في الحياة، بشكلٍ صارم. ولكننا، حتى بصفة مراقبين ساذجين، عندما ننظر بعُمقٍ كافٍ في أنفسنا، كثيراً ما نتفاجأ بمدى ارتهاننا للاحتياجات والمساعي التي تتحدى منطق الفطرة السليمة. رغم أنّ كثيراً من علماء الاجتماع يتفقون مع كتاب الخيال حول قوّة الشخصية الذاتية في صياغة مسار حياتنا، فإنّ العلماء يركّزون على نزعة التوقّع بدلاً من نزعة الحتمية. تنطوي مهمّة العِلْم على مراقبة وتوثيق حالات تشتمل على ترابط بين الملامح العينية للشخصية وأرجحية تنوع خيارات الحياة، أنماط السلوك، وتبعات السلوك على المرء والآخرين.

إنّ الأطراف المشاركة في نزاعٍ ما، والتي تُعري العلماء بحلّها على نحوٍ بناء، لا بدّ أن تسعى جاهدةً لفهم بعضها البعض، بصرف النظر عن أية اختلافات في الهويّات الإثنية أو الجندريّة، في التجارب العائليّة أو الحياتيّة، وفي وجهات النظر الثقافيّة. رغم أنّ ممارسي فضّ النزاع وأصحاب النظريّات يعترفون بالتأثيرات الهامّة المُحتَملة التي تُمارسها الاختلافات الفرديّة على سيرورة التفاوض ونتائجه، فإنّ البحث في هذا المجال كان تدريجيّاً، وليست هناك سوى بضعة خطوط إرشاديّة من أجل التطبيق العمليّ. في هذه المرحلة، يمكن لمجموعةٍ مُركّبةٍ من معلوماتٍ نابعةٍ من فروع المعرفة والمتعلّقة بالشخصيّة الذاتيّة، أن توفّر أدواتٍ إضافيّةٍ لمساعدة الممارسين وإثبات فائدتها للمنظرين الذين يرغبون في إجراء بحوثٍ مستقبليّةٍ في هذا المجال. إنّ من شأن الوعي المتعلّق بكيفيّة تجهيز الفرد للتجاوب في إطار التفاوض، أن يُزوّد جميع الأطراف بما يلزم وبشكلٍ أكثر نجاعةً من أجل (1) كشف وفهم الاهتمامات النفسيّة والموضوعيّة الكامنة في النزاع - خصوصاً، تلك الاهتمامات التي من شأنها، في العادة، أن تبقى مجهولةً أو غير واضحة إذا لم يتم أخذ الشخصيّة الذاتيّة بعين الاعتبار، (2) التجاوب من أجل تسهيل إجراء فضّ بناء للنزاع، يتجنّب التصعيد والتورط، و(3) توليد حلٍّ مُرضٍ يُلبّي الاحتياجات الأوليّة لكلا الطرفين.

يُراجع القسم الأول من هذا الفصل بعض الأفكار المتعلّقة بالنزاع من عدّة رؤى نظريّة رئيسيّة للشخصيّة الذاتيّة: النظرية النفسيّة-الديناميّة، نظريّة الحاجة، نظريّة التعلّم الاجتماعي، ونظريّة التفاعل بين الحالة والشخص. لا يُقصد من مراجعتنا لهذه النظريات أن تكون شاملة. إنها تقتصر على اختيار عدّة أفكار من كلّ نظريّة، تُعتبر مفيدةً لفهم ردّات الفعل والسلوك الشخصيّ في حالة نزاع. في القسم الثاني، نناقش ملامح الرؤية الخاصّة بالشخصيّة الذاتيّة وتقييمها. بداية الأمر، نُشيرُ بإيجازٍ إلى بعض الملامح الفرديّة التي يُعتقَد بأن لها علاقةً بمسلك النزاع، ثمّ نناقش بعض القيود المفروضة على هذه الرؤية. بعد ذلك، نناقش رؤية الملامح المتعدّد بصورةٍ كاملةٍ أكثر، إلى جانب مناقشة أسلوبٍ ما لتقييم ميول النزاع الشخصيّة التي تبدو بأنّها تُبشّر، بشكلٍ جيّدٍ، بتقييم نمط الشخصيّة الذاتيّة، ردّات فعلها، وسلوكها، في علاقتها مع النزاع. أمّا في القسم الأخير، فنناقش طريقة استخدام المرء لنظريّة الشخصيّة الذاتيّة والتقييم، من أجل تعزيز فضّ النزاع على أرض الواقع.

## النماذج التمثيليّة للشخصيّة الذاتيّة

هناك توجّهان رئيسيّان لدراسة الشخصيّة الذاتيّة: *الخصوصيّة الفرديّة*، وهو الاعتقاد بأنّ السلوك البشريّ لا يمكن تحليله إلى مكوناته؛ و*العالم الكونيّ*، وهو النظرة القائلة إنّ بعض الأبعاد العامّة للسلوك، يمكن استخدامها لوصف معظم الناس الذين ينتمون إلى مجموعة عمريّة عامّة (مارتن، 1988، ص. 10). للتوضيح، دعونا نبدأ بملاحظة أنّ أحد أكثر النماذج تأثيراً على الشخصيّة الذاتيّة، النموذج النفسي-الدينامي، يعتمدُ على الاستخدام الفرديّ لحالات الدراسة التاريخيّة، من أجل التوصل إلى استنتاجات حول الطبيعة البشريّة.

## النظريات النفسية-الدينامية

يُعتبرُ عمل سيجموند فرويد، على مدار الفترة الممتدة من أواخر ثمانينات القرن التاسع عشر وحتى أواخر ثلاثينات القرن العشرين، علامةً فارقةً تُشير إلى بدء الدراسة الدينامية-النفسية للشخصية الذاتية البشرية. خلفاؤه من المفكرين كُثر: كارل جانغ، ألفرد أدلر، كارين هورني، آنا فرويد، إريك إريكسون، إريك فروم، هاري س. سوليفان، ميلاني كلاين، و. ر. د. فايبرلين، دونالد وينيكوت، هاينز هارتمان، جاك لاكان، وهاينز كوهت.

بشكلٍ لا مفرَّ منه، قام خلفاء فرويد بتعديل أفكاره الأصلية، فأعادوا صياغتها، وسّعوها، وبطريقةٍ ما غيروها. انطوت التغييرات، بشكلٍ أساسي، على التأكيد أكثر على المُحدّدات الاجتماعية (الثقافية، الطبقيّة، الجندريّة، العائليّة والتجريبية) في الإجراءات الدينامية-النفسية، من أجل تطوير وصفٍ مُفصّل للمركّبات الهيكلية التي تنطوي عليها الإجراءات الدينامية البين-نفسية، والسعي للحصول على تصوّرٍ وافٍ للإجراءات الإدراكية والذاتية التي تُعتبر مركزيةً لعلاقات الفرد مع الواقع. رغم التغييرات، هناك عناصر رئيسية تُميّز معظم التوجّهات الدينامية-النفسية.

**اللاوعي النشط.** يسعى الناسُ بنشاطٍ للبقاء غير يقظين (غير واعين) لدوافعهم، أفكارهم وتصرفاتهم التي تجعلهم يحسّون بمشاعر مزعجة جدًا (على سبيل المثال، الفلق، الذنب، أو العار).

**الصراع الداخلي.** قد ينتاب الناس صراعاً داخلياً بين الرغبات والضمير، والرغبات والمخاوف، وما تريده الذات "الجيدة" وما تريده الذات "السيئة"؛ قد يحدث النزاع خارج الوعي.

**آليات التحكم والدفاع.** يطوّر الناسُ تكتيكاتٍ وإستراتيجياتٍ للتحكم بدوافعهم، أفكارهم، تصرفاتهم، وواقعهم، حتى لا يشعروا بالقلق، الذنب، أو العار. إذا كانت تحكّمهم آليات غير ناجعة، تراهم يطوّرون آليات دفاعٍ كي لا يحسّوا بهذه المشاعر المزعجة.

**مراحل التطور.** يمرّ الناس من سنّ الولادة إلى السنّ المتقدّمة في مراحل من التطور. يقبلُ معظم أصحاب النظريات الدينامية-النفسية، الرأي القائل إنّ المراحل التطورية تعكس المحدّدات الحيوية والاجتماعية، على حدّ سواء، علماً أنها قد تختلف من حيث ترجيح الاثنتين، وكذلك من حيث تسمية المراحل، وطريقة توصيفها، على نحوٍ خاصّ. تُركّز النظرية الفرويدية، بشكلٍ أساسي، على المراحل الثلاثة الأولى من التطور - الفموي، الشرجي، والقضيبي - لأنّ الرأي السائد آنذاك، كان يُفيد بأنّ الخصائص الرئيسية لتطور الشخصية الذاتية تتحدّد في المراحل الأولى من الطفولة. قام فرويد بتوظيف هذه المصطلحات التشرّحية لوصف المراحل الأولى، لأنّه اعتقد أنّ هذه المناطق الجسمية كانت مغروسةً، بشكلٍ تعاقبي، في الطاقة الجنسية.

كان علماء التحليل النفسي يميلون إلى وصفها، نفسياً، بمصطلحاتٍ نابعةٍ من الحالة الاجتماعية التي تواجه تطوّر الطفل. في المرحلة الفموية، ينشغل الرضّع، في الأساس، بتلقّي الطعام والرعاية من شخص الأب/الأم؛ في المرحلة الشرجية، يُواجهون الحاجة إلى تطوير السيطرة على إفرازاتهم، إلى جانب أشكالٍ أخرى من ضبط النفس؛ وفي المرحلة القضيبيّة، يواجهون الحاجة إلى ترسيخ هوية جنسية،

كولد أو كينت، وإلى كبت سعيهم الجنسي نحو الأب/الأم من الجنس المقابل. يُرافق هذه المراحل اكتتابات عادية، أزمة تطوّر، وآليات دفاع نموذجية. ولكنّ أشكالاً معينة من الاضطراب النفسي يُرجّح أن تتطوّر، في حال مواجهة الطفل لحالات اكتتاب أو أزمات حادة، أثناء مرحلةٍ عينية، مع نتيجة أنّ الطفل يصبح "ثابتاً" في تلك المرحلة؛ بالإضافة إلى ذلك، يُعتقد أن بعض الملامح الشخصية عند البالغين، تعود في أصل نشوئها إلى كلّ مرحلةٍ من المراحل المُعطاة.

يُظهر الجدول 15.1، بإيجاز، بعض الخصائص التي قرّنها فرويد ومن سبقه من علماء التحليل النفسي بالمراحل الأولى الثلاث.

**الشخصية الذاتية المغلّفة.** إنّ كيفية مرور الشخص عبر مراحل التطوّر، تحدّد شخصيته الذاتية الحالية. يمكن للمرء، على نحوٍ محتمل، اكتشاف رواسب مراحل سابقة من التطوّر في الشخصية الذاتية والسلوك الراهنين. وبذلك، يُفترض بالشخصية الذاتية البالغة التي تعاني من جنون العظمة/الفصام أن تعكس خطأ أساسياً في المرحلة الأولى من التطوّر، لم يختبر فيها الرضيع المستوى الأدنى من المحبة، الرعاية، والحنان الذي سيُمكنه من الشعور بالثقة الأساسية بالعالم. إنّ مصطلح الشخصية الذاتية المغلّفة لا يُشير إلى أنّ الأخطاء الأولى لا يمكن تصحيحها. ولكنه يُشير إلى أنّ الشخصية الذاتية البالغة التي يتخلّلها خطأ مُصحّح ليست مثل الشخصية الذاتية التي لم تحتج أيّ تصحيح. في ظلّ الاكتتاب أو القلق الشديدين، تميل مثل هذه الشخصية الذاتية إلى الانكفاء نحو مرحلةٍ سابقة. كذلك، لا يُشير مصطلح الشخصية الذاتية المغلّفة إلى أنّ الشخصية الذاتية البالغة غير الفاسدة، قادرةٌ، وبصورةٍ كاملة، على مقاومة التحوّل، بشكلٍ مؤقتٍ أو دائم، إلى شخصيةٍ شكّاعةٍ مُصابةٍ بجنون العظمة، في حال كانت البيئة الاجتماعية الحالية عدائيةً، أو ميؤوسٍ منها، على نحوٍ كافٍ ولفترةٍ طويلةٍ من الزمن. إنّ من الطبيعي والتأقلمي أن يصبح المرءُ حذراً على نحوٍ مفرطٍ وشكّاك، إذا كان غارقاً في بيئةٍ عدائيةٍ خطيرة.

نناقش، في هذا القسم، عدداً من الأفكار الهامة النابعة من عمل أصحاب النظريات الدينامية-النفسية، والتي لها علاقةٌ خاصةٌ بممارس النزاع. لا شكّ في أنّ عدد الأفكار التي يمكن التعبير عنها ضمن شرحٍ مفصّلٍ وشاملٍ لوجهات النظر الدينامية-النفسية، أكبر بكثير من عدد الأفكار التي نحاول أن نعرض إليها في هذا الفصل.

**النزاع مع الآخر يمكن أن يؤدي إلى نزاعٍ نفسيٍّ داخليٍّ وقلق.** قد يشعر الناس بالقلق لأنهم يشعرون بعجزهم عن التحكم بدوافعهم المدمّرة أو الشريرة نحو الآخر، في نزاعٍ حامي الوطيس؛ أو أنّ النزاع قد يؤدي إلى الشعور باليأس والضعف إذا شعر الناس بأنّ سلطة الآخر وقوّته تطغيان عليهم. أطلق فرويد على النوع الأول من النزاع الداخليّ اسمَ *نزاع الأنا - الأنا العليا* (بين الدافع البدائي وبين الوعي)، وعلى الثاني *نزاع الأنا-الواقع* (بين ذاتٍ غير ناضجةٍ وواقعٍ يبعث على التهديد). استخدم علماء التحليل النفسي، في وقتٍ لاحقٍ، لغةً مختلفةً نوعاً ما، في الحديث عن النزاع بين "الأعراض الداخلية" أو بين الصور المذوّتة عن الذات والبالغين المؤثرين (كما لو أنه نزاعٌ بين الذات الشريرة وشخص الأب/الأم القاسي أو المعاقب؛ أو بين ذاتٍ ضعيفةٍ وشخص الأب/الأم الطاعي والمُتسلّط).

إذا كان الانزعاج الذي يُثير النزاع مع الآخر شديداً، فقد يعتدُّ الفردُ على آلياتٍ دفاعٍ لا-وعويةٍ لتفريغها، في محاولةٍ لتقليل الانزعاج. يميلُ الانزعاج، بدرجةٍ كبيرةٍ، إلى الاستئارة في حال تعرّض الأمن الشخصي، التصور الذاتي، النمو الذاتي، أو الهوية الاجتماعية لدى الشخص إلى تهديد. تُعتبر الآليات الدفاعية مرضيةً أو غير ناجحةٍ إذا أدّت إلى نشوء الظروف التي تُنتج الانزعاج، لتستلزم، بذلك،

الاستمرار في استخدام الدفاع. على سبيل المثال، الطالب الذي يمكن أن يكون منزعًا تجاه قدراته الفكرية، يهمل الدراسة، ونتيجة لذلك، يكون أداءه خلال مسيرة تعليمه متواضعًا. تراه يدوّت علاماته المتدنية بشكلٍ عقلائي، نظرًا لانعدام الحافز أو الجهد. تزيدُ علاماته من انزعاجه تجاه قدراته، الأمر الذي يزيد، بدوره، من دفاعاته التي تتطوي على الإهمال والتذويت العقلائي. في حقيقة الأمر، قد لا تكون الدفاعات مَرصِيَّةً، إذا حالت الظروف الخارجية بينه وبين الدراسة، ومع توافر الفرصة، يبذلُ جُهدًا كبيرًا في دراسته.

**الجدول 15.1 حالات الاكتئاب الطبيعي، آليات الدفاع النموذجية، الأزمات التطورية، الاضطراب النفسي، وسمات الشخصية البالغة مع المراحل الأولية المختلفة في التطور الجنسي-النفسي**

*مراحل التطور*

1 . الفموي (0 إلى 18 شهرًا).

أ. الفترة الشهبانية الفموية (من الولادة إلى نحو 6 أشهر)

ب. الفموي السادي (من نحو 6 إلى 18 شهرًا)

2 . الشرجي (8 إلى 48 شهرًا)

أ. الشرجي-الشهباني (8 إلى 24 شهرًا)

ب. الشرجي-السادي (من نحو 12 إلى 48 شهرًا)

3 . القضيب (2 إلى 6 سنوات)

*حالات الاكتئاب الطبيعي*

انعدام الإتاحة المتواصلة لمن يقوم بالرعاية من أجل تلبية حاجات الرضيع

ظهور الأسنان، الفطام وولادة قريبٍ جديد

بداية التدريب على استخدام المراض ومتطلبات أخرى لضبط النفس



انتقال الطفل من مرحلة ما قبل التناسلية إلى "ولد" أو "بنت" مع تذبذب القيم الأساسية المتعلقة بالأدوار الجنسية البالغة في المستقبل، إلى جانب نبذ الأب/الأم من الجنس الآخر بصفته شخصاً تتحوّل إليه النوازع الجنسية

#### الأزمة التطورية

الثقة مقابل عدم الثقة

الاستقلالية مقابل العار والذنب

المبادرة مقابل الذنب

#### الآليات الدفاعية

اللامبالاة، الانسحاب، الإنكار، التشرب، الإشباع الهوسيّ

الانسحاب، النكران، التشرب، الإسقاط

الإسقاط

تشكّل ردة الفعل، التراجع، نزعة الفكر، العقننة

الكبت، التشنيت، التحويل، حالات التمثيل

#### الاضطراب النفسي

الفصام، الاكتئاب الهوسيّ، حالات الاكتئاب، الشخصية الفصامية

جنون العظمة، المرض العقليّ، السادية المازوخية، الوسواس القهريّ

هستيريا، فقدان الذاكرة، حالات القلق، حالات الرهاب

#### سمات الشخصية البالغة

الخمول، الاعتماد على الآخرين، الأرق، التقلّب، الفضول، الكرم، الإذعان، التفاؤل

التطلب، التعلّق، الاستكشاف، الازدواجية، التهكم، التشاؤم، السخرية، التصرف كمدبر، العدائية، عدم النظام، عدم المسؤولية،  
القدارة، الإصرار

العناد، البخل، الالتزام بالمواعيد، الحذر، الحذقة، الاستقامة، الحيرة، الاندفاع، السذاجة، التقلّب، الامتثال، السطحية،  
الانتهازية، الغطرسة، الإصرار، العجرفة

إنّ آليات الدفاع التي يستخدمها الناس تُحدِّدها، جزئياً، شخصياتهم الذاتية المُعلَّفة، التي قد تكون أدت إلى نشوء ميلٍ شخصانيٍّ إلى  
توظيف آليات دفاع معينة عوضاً عن أخرى، والتي تُحدِّدها، جزئياً، كذلك، الحالة التي يواجهونها. قام علماء التحليل النفسي بتحديد كثيرٍ  
من آليات الدفاع؛ عادةً ما يتم نقاشها في إطار علاقتها مع النزاع النفسي الداخلي. ونعتقد بأنّ في الإمكان تطبيقها في النزاعات بين  
الأشخاص والنزاعات الخارجية الأخرى. لدينا مساحةٌ محدودة لنقاش عددٍ محدودٍ من الآليات الهامة لفهم النزاع مع الآخرين. (يُنظر،  
فريينسل، 1945، وفرويد، 1937، لمناقشات ذات صورة أشمل).

يحدث الإنكار عندما يكون من المربك جداً التعرّف على وجود النزاع (كما لو كان بين زوجٍ وزوجةٍ حول وجود العواطف بينهما، فيُكران  
وجوده - ويكبتانه حتى يبقى لا-وعيوباً، أو يكبتانه حتى لا يفكرا به).

ينطوي التجنّب على عدم مواجهة النزاع، حتى لو كنتَ واعياً له بصورةٍ كاملة. لدعم التجنّب، تُطوّر تذبذباً عقلياً دائماً للتغيير، لغرض  
عدم مواجهة النزاع ("أنا شديد التعب"، "ليس هذا الوقت المناسب"، "إنها ليست جاهزة"، "لن يفيد ذلك شيئاً").

يُنصح الإسقاط إنكار الأخطاء لدى المرء. فإنه ينطوي على إسقاط أخطائك الخاصة على الآخر أو عزوها إليه ("أنتَ عدائيّ جداً"، "أنت  
لا تثق بي"، "أنت من يجب لومه لا أنا"، "أنا أهاجم حتى أمنعك من مهاجمتي"). سلوكيات مثل الشك، العدائية، الضعف، الحذر  
المفرط، واليأس، إلى جانب الكرّ والفرّ من الهجوم المُحتمل على الآخر، كثيراً ما يتم ربطها بهذا النوع من الدفاع.

ينطوي تشكّل ردة الفعل على تبني سمات وخصائص الآخر الذي أنت في نزاعٍ معه. يتم تقنيع النزاع باتفاقٍ مع الآخر أو الخضوع له،  
عبر إغراء نفسك أو تملّقها تجاه الآخر. الطفلة التي تحبّ أن تكون فوضويةً ولكنها شديدة القلق حيال ردّات فعل أمّها الغاضبة، يمكن  
أن تصبح شديدة اللباقة والأناقة بطريقة تُزعج أمها.

ينطوي التشتيت على تغيير موضوع النزاع أو تغيير الطرف الذي تتعاطى معه في النزاع. بذلك، إذا كان من المؤلم جداً التعبير، بانفتاح،  
عن مكنونات قلبك وغضبك تجاه شريكك، لأنه لا يحمل عاطفةً كافية، يمكنك مهاجمته بشكلٍ دائمٍ، عن طريق إمساك اليد عن المال. إذا

كان من الخطير جداً التعبير عن غضبك تجاه مديرك الذي يستغلك، يمكنك توجيه غضبك إلى شخصٍ أدنى منك رتبةً في العمل يُثير إزعاجك.

تتضمّن الدفاعات القابلة للزُهَاب إنكار الانزعاج من النزاع، عبر التماسه بصورةٍ عنيفة - من خلال أن تكون مُحبباً للمواجهة، أو التحدي، أو "تبحثُ عن المشاكل".

يُعتبر تصعيد أهمية النزاع آليةً مُعدّدة تتضمّن تركيزاً ذاتياً نرجسياً على احتياجاتك الخاصة، مع عدم الاكتراث باحتياجات الآخرين، الضغط الهستيريّ للتعبير الشعوريّ، والدعوة إلى تحويل الانتباه إليك، والمطالبة بما لا تحتاجه. تتحوّل الاحتياجات التي ينطوي عليها النزاع إلى مسائل حياة أو موت، تكون المشاعر المُعبّر عنها شديدةً الحِدّة، ولا بدّ للشخص الآخر أن يستسلم. إنّ وظيفة هذه النزعة الدفاعيّة هي جعل الآخر يشعر بأنّ احتياجاتك الملحة تملك ولا بدّ أولويّةً عُليا.

في عقْلنة وتقليص أهمية النزاع، لا تشعر بإلحاح احتياجاتك الفكرية، وإنما تختبر، بدلاً من ذلك، النزاع مع قليلٍ من المشاعر. فتركّز على التفاصيل والمسائل الجانبية، الأمر الذي يجعل المسألة الرئيسيّة في النزاع، من وجهة نظرك، تبدو بلا أهمية بالنسبة لك وللآخر.

إنّ تأكيد التحليل النفسي على النزاع النفسي الداخلي، القلق، وآليات الدفاع، يُلقي الضوء على أهمية فهم التفاعل بين النزاع الداخلي والنزاع الخارجي مع الآخر. وبذلك، إذا أدّى النزاع الخارجي إلى نشوء حالة من القلق والدفاعيّة، فإنّ الطرف الذي يشعر بهذا القلق يميل إلى إسقاط، تحويل أو عزو هذا القلق إلى الخصائص الأخرى، الشبيهة بتلك الهامة والمذوّنة لدى آخرين، ممن أعرّبوا في الماضي، عن حالات قلقٍ شبيهة في نزاعاتٍ سابقةٍ لم تلق حلّاً. على نحوٍ شبيه، يمكن للطرف الذي يعاني من القلق أن يعزو لنفسه، على نحوٍ لا-وعيويّ، الخصائص التي كان يتمتّع بها في نزاعٍ سابق. وبذلك، إذا بدوت شديد القلق بسبب نزاعٍ ما مع رئيسك (تتسرع بأنّ أمنك الأساسي مُهدّد)، فقد تُشوّه تصوّرَكَ للرئيس وما يقوله، بحيث تختبر النزاع في اللاوعي، بشكلٍ يشبه نزاعاً لم يلق حلّاً بينك وبين أمك عندما كنت طفلاً.

إذا كنت أنت أو الآخر تسلكان بصورةٍ دفاعيّة، من المهمّ بمكان أن تفهما ما يجعلك أو يجعلها تشعران بالقلق، وأن تفهما التهديد الذي تختبرانه. إنّ الإحساس بالتهديد، القلق، والكبت الدفاعي يطرّون نحو النزاع ميلاً مُثمراً وتعاونياً لحلّ المشاكل. على نحوٍ مشابه، تقوم ردّات الفعل التحويلية - على سبيل المثال، ردّ الفعل مقابل الآخر كما لو أنها كانت شبيهةً بشخص أمك/أبيك - بإنتاج تصوّرٍ مشوّه للآخر، وتتدخلّ بحلّ المسألة الواقعيّ والناجع. يمكنك، في بعض الأحيان، معرفة متى يقوم الآخر بإسقاط صورةٍ خاطئةٍ عليك، عن طريق ردّة فعلك المعاكسة للتحويل: تشعر بأنّها تحاول دفعك إلى تبني دورٍ يبدو غير متلائمٍ مع ردّات فعلك تجاهها. يمكنك أن تُدرك، أحياناً، إسقاط الصورة الخاطئة على الآخر، عن طريق معرفة أنّ الناس الآخرين لا يرونها بهذه الطريقة، أو أنّك دفاعيٌّ وتعاني من القلق في تجاوبك معها، من دون مسوغ واضح.

موجز ونقد للتوجه الدينامي-النفسي. لم نحاول في الصفحات السابقة أن نعرض شرحاً لنظريات عينية خاصة بعدة عوامل مساهمة في تطوير النظرية الدينامية-النفسية، من فرويد إلى وقتنا الحالي. وإنما سعينا، من خلال هذه النظريات، هو لاستخلاص بعض الأفكار الرئيسية المفيدة لممارسي فض النزاع، والتي يمكن عرضها بإيجاز. تعرض علم النفس التحليل إلى النقد - خصوصاً الصيغ الفرويدية الأولى منه، التي لم تعد تبدو مناسبة في ضوء التغيرات التي أدخلها أصحاب نظريات لاحقين: إنها حتمية على الصعيد البيولوجي إلى أبعد الحدود، مميزة على صعيد الجنس إلى أبعد الحدود، تشاؤمية إلى أبعد الحدود، وتركز، إلى أبعد الحدود، على الجنس والعداية كدافعين للسلوك، إلى جانب كونها لا تميل، أبداً، إلى الدوافع الإيجابية، إلى تعلم الوظائف الإدراكية وتطويرها، أو إلى محدّدات مجتمعية وثقافية أوسع لدى الشخصية. مع ذلك، فإنها تُعتبر إطار عمل مفيد لفهم المسائل التي نواجهها جميعاً في طور نموّنا (الأمن، التحكم والسلطة، الهوية الجنسية، الانتقال من الطفولة إلى البلوغ) ورواسب المشاكل والشخصية الذاتية التي قد تنتج عن رعاية غير ملائمة وظروف قاسية في السنوات الأولى.

التحليل النفسي ليس نظرية علمية طوّرت واختُبرت في المختبرات العلمية، كما هي الحال بالنسبة لمعظم النظريات المعروضة في أماكن أخرى من هذا الكتاب. وإنما هو عبارة عن فسيفساء من النظريات الثانوية التي تم تطويرها، بشكل أساسي، في إطار العلاج الإكلينيكي للاضطراب النفسي. كثيرٌ من مفاهيمها غير مُعرّفة لتشير إلى طريقة مراقبتها وقياسها. بل هو إطار عملٍ فكريٍّ شامل للتفكير حول الشخصية الذاتية وتطورها؛ إنه مجالٌ أدّى إلى نشوء توليفةٍ من النظريات الثانوية والأفكار المفيدة، التي يخضع الكثير منها إلى الاختبار، والتي تم اختبارها وبحثها بالفعل.

## نظريات الحاجة

تحت هذا العنوان، نعرضُ إلى بعض أفكار هنري أ. موراي وإبراهام ماسلو، أكثر المؤثرين من منظري الحاجة.

نظرية الحاجة المتعلقة بالشخصية الذاتية التي جاء بها موراي. تأثر توجه موراي نحو الشخصية الذاتية، على نحوٍ كبيرٍ، بعمل كلٍّ من جانغ، فرويد ومن خلفهما، فكانَ واحداً من علماء النفس الأوائل الذين ترجموا مفاهيم وأفكار الدينامية-النفسية إلى فرضيات قابلة للاختبار. وعلى عكس اهتمامهم بالحالات الشاذة، كان تركيزُ موراي يميل إلى الشخصية الذاتية العادية. ولعلَّ أبرزَ خصائص نظريته هي نظامها المعقد من المفاهيم التحفيزية. تتبعُ الحاجاتُ، في نظريته، ليس من الإجراءات الداخلية فحسب، وإنما من القوى البيئية، كذلك.

لعلَّ أكثر إسهامات موراي تأثيراً في نظرية الشخصية الذاتية، هي مفهوم الفرد بصفته كائناً مُجاهداً ومُكافحاً؛ تعكسُ ميوله، بشكلٍ رئيسيٍّ، علم نفسٍ تحفيزياً. وهو يوضح ذلك قائلاً "إنَّ أهمَّ شيءٍ نكتشفه حول الفرد... هو الاتجاهية (أو الاتجاهيات) ذات التناسق العالي، التي تتميز بها نشاطاته العقلية، الفعلية أو الجسدية، على حدِّ سواء" (1951، ص. 276). وقد أدت به مسألة الاتجاهية هذه إلى تطوير أكثر تصنيفٍ كاملٍ وُجدَ على الإطلاق.

الحاجة عبارة عن طاقة في منطقة الدماغ تتعرّف على التصوّر، الفكرة، والعمل، من أجل أن تتغيّر من وضعٍ راهنٍ غير مُرضٍ. يمكن إستثارة الحاجات عن طريق الإجراءات البيئية والداخلية، أيضًا. وتختلف قوّة تأثيرها من شخصٍ إلى آخر، ومن حالةٍ إلى أخرى. يفترضُ موراي وجودَ نحو 14 حاجة، وصفها ببعض التفصيل، وأصرّ على أنّ الفهم المناسب للدافع البشريّ، لا بدّ أن ينطوي على عددٍ كبيرٍ وكافٍ من المتغيّرات، ليعكس، جزئيًّا على الأقل، التعقيد الهائل للدوافع البشرية.

من خلال العمل على نظريّة موراي، أجرى ماكليماند وزملاؤه (ماكليماند، أتكينسون، كلارك، ولويل، 1953؛ ماكليماند، 1971) بحثًا شاملًا حول الحاجات الأساسية الأربع: الإنجاز، الانتماء، السّلطة، والاستقلالية. فأولئك المصنّفون عاليًا بخصوص الحاجة إلى إنجازٍ ما، ممّن يهتمون بتحسين أدائهم، يقدّمون أفضل ما لديهم في مهمّةٍ مُثيرةٍ للتحديّ بصورةٍ معتدلة، ويفضّلون تحمّل المسؤولية الشخصية، ويسعون للحصول على رأيٍ تقييميٍّ للأداء. أمّا الأشخاص المصنّفون عاليًا بخصوص الحاجة إلى الانتماء، الذين يهتمون بالحفاظ على العلاقات أو تحسينها، فيُكافأون على ذلك من خلال اجتماعهم بالأصحاب، والسعي للحصول على رضا الأصحاب والغرباء. وأمّا أولئك الذين يحتاجون السّلطة، فيهتمون بصيغتهم ويجدون أنفسهم منحمّسين في حالةٍ تتخلّلها ظروفٌ هرميّة. وفي سعيهم لتحقيق الحظوة والاحترام، يميلُ هؤلاء الأشخاص إلى الانخراط في منافسةٍ أكثر من الأشخاص الذين ينتمون إلى النوعيّات الأخرى. وأخيرًا، أولئك الأشخاص المصنّفون عاليًا بخصوص الحاجة إلى الاستقلالية، تراهم يرغبون في الاستقلال، عدم الارتباط، والحرية مما يقيدهم.

تُعتبر نظريّة موراي رؤيةً ثريّةً ومعقّدةً للشخصية الذاتية. يمكنها مساعدة الممارسين في أن يصبحوا واعين أكثر تجاه تنوّع الحاجات البشرية والتعبير عنها، إلى جانب الظروف الخارجية التي تميل إلى إثارتهم، والتجارب التي اختبروها في طفولتهم، التي تقود الأفراد منهم إلى حالات كفاحٍ مُختلفة في الحياة. المنقصة الأساسية في نظرية موراي هي عدم وجود نظريةٍ تعلّميّةٍ وتطوريّةٍ جيّدةٍ للتعريف لما من شأنه أن يُحدّد اكتساب قوّة حاجات الفرد.

**هرميّة الحاجات التي جاء بها ماسلو.** رغم أنّ ماسلو، في بدايات حياته المهنية، شارك في تأليف كتيّبٍ ممتازٍ حول علم النفس الشاذ مع عالم تحليلٍ نفسيّ، فقد باتَ يشعرُ بأنّ علم النفس الذي يركّزُ على دراسة الحالات الشاذة كان محكومًا بتقديم وجهة نظر تشاؤميّة ومحدودةٍ عن الشخصية الذاتية البشرية، ولا يأخذ بعين الاعتبار الإيثار، المحبة، الفرح، الحقيقة، العدالة، الجمال، والجوانب الإيجابية الأخرى للطبيعة البشرية.

يُعرف ماسلو جيّدًا بتأكيدِهِ على هرميّة الحاجات الإنسانيّة؛ يُعتبر نقاشنا في هذا الفصل محدودًا على هذا المجال من العمل. لغرض الأولويّة، قام ماسلو بتعريف هذه الأنواع من الحاجات:

الحاجات الفسيولوجيّة: للهواء، الماء، والطعام، والحاجة للحفاظ على توازنٍ في الدم وأنسجة الجسم في علاقتها مع المواد المختلفة ونوع الخلية. إنّ الفشل في تحقيق هذه الحاجات يقود إلى الخمول، المرض، العجز والموت.

حاجات الأمان: للأمن، الحرية من الخوف والقلق، المسكن، الحماية من الغضب، النظام، والرضا الذي يُمكن التنبؤ به للحاجات الأساسية الخاصة بالفرد. هنا، يقود الاكتئاب إلى الخوف، القلق، الغيظ، والذهان.

الطمأنينة والحاجة إلى المحبة: أن يكون المرء عضواً في مجموعة (عائلة، أو حلقة أصدقاء)، ليشعر بالرعاية ولينحها للآخرين، وليكون حميماً تجاه الآخر، وما إلى ذلك. الاكتئاب يولد الاغتراب، الوحدة، ومختلف أشكال الاضطراب العصبي.

حاجات التصور الذاتي: إلى احترام الذات (الثقة الذاتية، السيادة، القيمة، القوة وما شابه) والتصور الاجتماعي (الاحترام، الكرامة، التقدير وما إلى ذلك). مشاعر الضعف، الدونية، العجز، عدم الأهلية، العار، الذنب وما شابهها، ترتبط بالفشل في تحقيق هذه الحاجات.

حاجات تحقيق الذات: حتى يصبح الشخص على أفضل صورة ممكنة؛ أن يدرك المرء قدراته الكامنة في علاقتها مع الآخرين، في تطوير المواهب، وفي المشاركة في المجتمع المحيط به. تشمل الحاجة إلى تحقيق الذات، كذلك، حاجات عليا أخرى مثل الحقيقة، الفضول، العدالة، الجمال، الحيوية، المرح وما شابه ذلك.

اعتبر ماسلو الحاجات الأربع الأولى من هذه القائمة حاجات نقص، تتبع من انعدام الشيء المطلوب. فور تحقيق كل هذه الحاجات الأساسية بشكل معقول، نتواصل مع حاجتنا لتحقيق الذات، ونسعى إلى تحقيقها. رغم أن ماسلو، وبشكل أولي، أكد على الحاجات بصفتها منظمة على نحو هرمي، فقد قبل، لاحقاً، الرأي القائل إنه في الحياة الواقعية، ينتهك الناس هذه الهرمية - فنقل، إنهم يضعون أنفسهم موضع الخطر، ويعانون من الجوع لحماية شخص ما يحبونه أو مجموعة يتماهون معها.

تعتبر نظرية ماسلو، أو جزئية منها، ركيزة نظرية "الحاجات البشرية" التي جاء بها جون برتون (1990) وزملاؤه وطلابه. تنطوي الحجة الأساسية لهذا التوجه على عدم إمكانية فض النزاع بشكل بناء، ما لم يتم طرح الحاجات البشرية الأساسية الخاصة بالأطراف، والتعامل معها لإرضاء كل طرف. إن تطبيق هذه الفكرة على النزاع تُدعى "ورشة عمل حل المشاكل". قام برتون، أول الأمر، بتطوير الفكرة أثناء عمله كمستشار في النزاع القبرصي بين اليونانيين والأتراك؛ ليتم تطويرها، بالتالي، على نحو منهجي من قبل كيلمان (1986) وزملائه. تستلزم الفكرة إنشاء ظروف تُتيح للمشاركين التعبير عن حاجاتهم الحقيقية بانفتاح وصراحة، وبعدها محاولة التوصل إلى فض للنزاع يُلبي الحاجات الأساسية لكلا الجانبين. (ينظر، كذلك، تطرق لهذا في الفصل السابع).

### نظرية التعلم الاجتماعي

في التوجه التفاعلي الذي يعتمده باندورا نحو الشخصية الذاتية (بانودرا، 1986)، يُعتبر الفرد شخصاً مفكراً يمكنه فرض بعض التوجيه على الطاقات الداخلية والضغط النابعة من البيئة الخارجية. يؤكد باندورا على أن السلوك عبارة عن وظيفة يُمارسها الشخص في بيئته؛ الإدراك، السمات الشخصية، وكذلك البيئة، تؤثر بصورة متبادلة على بعضها البعض. يتعلم الناس من خلال مراقبة سلوك الآخرين والتبغات المختلفة التي تشهد على هذه السلوكيات. يتطلب التعلم من الشخص أن يكون واعياً للإجابات المناسبة وقيمة تبغات السلوك قيد البحث.

على عكس عددٍ من المنظّرين الآخرين، لا يعتقدُ باندورا أنّ العدائيّة أمرٌ فطريّ. عبر تقليد النماذج الاجتماعيّة، يتعلّم الناس العدائيّة، الإيثار، وسائر أشكال السلوك الاجتماعيّ، إلى جانب طرق التعامل البناءة والمُدْمِرة مع النزاع. إنّ القدرة على تقليد سلوك الآخر يعتمدُ على خصائص النموذج (ما إذا كان النموذج يجعل سلوكه غير مُبهمٍ ويخضع للمراقبة بوضوح أم لا)، انتباه المراقب (ما إذا كان المراقب يُركّز بشكلٍ جيّدٍ على سلوك النموذج أم لا)، إجراءات الذاكرة (ما إذا كان المراقب ذكيًّا وقادرًا على تذكّر ما تمّت مراقبته أم لا)، والقدرات السلوكيّة (ما إذا كان المراقب يتمتّع بقدرة جسميّة وعقليّة لإعادة استنساخ السلوك قيد المراقبة أم لا).

على فرض أنّ المرء يملك القدرة والجهوزيّة لإعادة الاستنساخ، فالسلوك النموذجي تُحدّده عوامل مثل إمكانيّة أن يكون النموذج قد أثمر عن ثبّعات إيجابيّة أو سلبية نتيجةً للسلوك نفسه، الانجذاب نحو سلّطة النموذج، حيويّة السلوك، والجاذبيّة الفعّالة للسلوك الذي تمت صياغته ضمن النموذج. وبذلك، يمكن أن يكون ولدًا ما ميّالًا إلى الانخراط في سلوكٍ عدائيّ (باستخدام مسدّسٍ لتهديد نَدِّ له) إذا كان قد رأى شخصًا كبيرًا يفرّض الهيبة والاحترام (مثل الأب، الأخ الأكبر، قائد مجموعة، نجم سينما) فينخرط في مثل هذا السلوك ويعقدُ أنّ ما يفعله أمر جيّد. إنه قادرٌ على فعل ذلك (كما أنّه ميّالٌ إليه) إذا كان المسدّس في متناوله.

إنّ تطوير إحساسٍ بالكفاءة الذاتية أو الثقة في هذه الكفاءات يتطلّب من المرء (1) استخدام هذه المهارات للإبداع في المهام والسيطرة على العقبات التي تطرحها البيئّة، (2) زرع الإيمان بالقدرة على استخدام كفاءات المرء على نحوٍ ناجع، و(3) تحديد أهداف واقعيّة وتوفير فُرص لاستخدام مهارات المرء على نحوٍ ناجع. إنّ التشجيع الواقعيّ لتحقيق أهدافٍ طموحة والتي يمكن تحقيقها، كثيرًا ما يُثمر عن إحساسٍ بالفشل، ويسبب من تقدير الكفاءة الذاتية.

نوكد، بشكلٍ اختياريّ، على مفاهيم باندورا حول التعلّم عن طريق المراقبة والكفاءة الذاتية، نظرًا لعلاقتها بالنزاع. على اعتبار أنّ معظم الناس يكتسبون معرفتهم، مواقفهم، ومهاراتهم في تدبّر النزاع عبر التعلّم عن طريق المراقبة، فإنّ بعض الناس يملكون معرفةً غير ملائمة، مواقف غير نسبيّة، ومهارات متواضعة لفضّ نزاعاتهم على نحوٍ بناء، في حين يكون آخرون جاهزين بشكلٍ أفضل للقيام بذلك. الأمر أشبه ما يكون بوظيفةٍ لنماذج انكشفوا عليها في عائلاتهم، مجتمعاتهم، وفي الإعلام. يُشير انطباعنا إلى أنّ كثيرًا من الناس قد انكشفوا على النماذج المتواضعة. أمّا إحداث تغييرٍ في طريقة تعاملهم مع النزاع، فيحتاج الكثير من التعلّم.

تتطوي إعادة التعلّم على مساعدة الناس في أن يصبحوا واعين، بشكلٍ كاملٍ، إلى طريقة سلوكهم الراهن في حالات النزاع، الأمر الذي يجعلهم ينكشفون على نماذج من السلوك البناء، وتوسيع الفُرص المتكرّرة في الحالات المختلفة، التي يستغلونها ويكافأون عليها مقابل السلوك البناء. خلال إعادة التعلّم، يجب على الناس أن يصبحوا غير مرتاحين ولا راضين حيال طرقهم القديمة وغير الناجعة في تدبّر أمر النزاع، وعليهم، كذلك، تطوير إحساسٍ بالكفاءة الذاتية في الأساليب الجديدة والبناءة لفضّ النزاع.

### الحالات الاجتماعيّة والميول النفسيّة

رغم أنّ دويتش لا يُصنّف كصاحب نظريةٍ للشخصية الذاتية، فإنّ مفهوم الميول النفسية المترابطة حسب الحالات يُعتبر رؤيةً مفيدةً ومختلفةً نوعاً ما. يوظّف دويتش المصطلح *ميول نفسية* للإشارة إلى التعقيد المستمر، إلى حدّ ما، الخاصّ بالميول الإدراكية، التحفيزية، والأخلاقية تجاه حالةٍ مُعيّنة وظيفتها توجيه سلوك الفرد وتجاوبه مع تلك الحالة. يفترض دويتش أنّ سهم السببية المُمتد بين الميل النفسي والحالة الاجتماعية هو سهمٌ باتجاهين؛ إنّ من شأن ميلٍ نفسيٍّ معيّن أن يقود إلى نوعٍ معيّن من العلاقة الاجتماعية، أو يمكنه أن يكون ثمرةً لذلك النوع من العلاقة الاجتماعية (دويتش، 1982، 1985). قام دويتش، بالاشتراك مع ويش وكابلان (ويش، دويتش، كابلان، 1976)، بتحديد خمسة أبعادٍ أساسيةٍ للعلاقات بين الأشخاص:

1- *التعاون-التنافس*. عادةً ما تكون العلاقات الاجتماعية، مثل "الأصدقاء المقربين"، "زملاء الفريق" و"زملاء العمل" في الجانب التعاوني من هذا البعد، في حين أنّ "الأعداء"، "الخصوم السياسيين"، و"المنافسين" عادةً ما يكونون في الجانب التنافسي. (يُنظر الفصل الأول لمزيدٍ من النقاش).

2- *توزيع القوى (القوى المتساوية مقابل القوى غير المتساوية)*. "الشركاء في الأعمال التجارية"، "المنافسون في الأعمال التجارية"، و"الأصدقاء المقربون" يكونون، بشكلٍ نموذجيٍّ، في جانب القوى المتساوية، في حين أنّ "الأب/الأم والطفل"، "المعلّم والطالب"، و"المدير والموظّف" يكونون في جانب القوى غير المتساوية. (يُنظر الفصل الخامس لمزيدٍ من النقاش).

3- *الميل نحو المهمة مقابل الاجتماعي-العاطفي*. تُعتبر العلاقات بين الأشخاص مثل "المحبة" و"الأصدقاء المقربين" في الجانب الاجتماعي-العاطفي، في حين أنّ "طاقة المهمة"، "المفاوضين"، و"المنافسين في الأعمال التجارية" تُعتبر في جانب الميل نحو المهمة.

4- *الرسمي مقابل غير الرسمي*. تميل العلاقات في الإطار البيروقراطي إلى أن تكون رسميةً ومضبوطةً عن طريق قواعد واتفاقيات اجتماعيةٍ مُحدّدة خارجية، في حين أنّ تقاليد العلاقة بين المقربين تُعتبر مُحدّدةً بشكلٍ غير رسميٍّ، عن طريق المشاركين ذوي العلاقة.

5- *التوتر والأهمية*. يتعلّق هذا البعد بتوتر العلاقات. إنّ العلاقات الهامة، كذلك القائمة بين الأب/الأم والطفل، أو بين حبيبين، تُعتبر في الجانب العام، في حين أنّ العلاقات، كذلك التي بين المعارف الذين يقابلهم المرء على فترات بعيدة، أو بين البائع والزبون، فتُعتبر في الجانب السطحي.

يمكن تحديد الميزة التي تتمتع بها علاقة اجتماعيةٍ معيّنة، عن طريق تحديد موضعها في كافّة الأبعاد. بذلك، تتميز العلاقة الحميمة بين الحبيبين، على نحوٍ نموذجيٍّ، في الولايات المتحدة، بأنها تعاونية، متساوية، عاطفية على الصعيد الاجتماعي، غير رسمية، ومتوتّرة بشكلٍ نسبيٍّ. على نحوٍ مشابه، عادةً ما يتم تحديد العلاقة السادية-المزوخية بين المتمرّ وضحيته، بأنها علاقةٌ تنافسية، غير متساوية،



اجتماعية-عاطفية، غير رسمية، ومتوترة. يُشير دويتش إلى تعلق الميل النفسي المميز بالموضع العيني للعلاقة الاجتماعي على امتداد الأبعاد الخمسة. عبر افتراضه وجود ثلاثة مركبات للميل النفسي متناسقة على نحو متبادل، يصف دويتش على النحو التالي:

**الميل الإدراكي** يتألف من توقع منظم تجاه الذات، البيئة الاجتماعية، والأشخاص المشاركين. يُتيح ذلك الإمكانية أمام الشخص لأن يُفسر ويتجاوب بسرعة مع ما يجري في حالة عينية. إذا قادك توقعك إلى تفسير وتجاوب غير مناسبين، فلا بد، في غالب الأمر، من مراجعة التوقع. أو إذا كانت الظروف التي تواجهك طيبة مرنة بصورة كافية، فإن تفسيرك وتجاوبك معها قد يساعد على صياغة أشكالها. بالتالي، إن ما نتوقع حدوثه في حالة تتخللها مفاوضات حول مبلغ مرتبك مع مديرك، يميل إلى أن يكون مختلفاً نوعاً ما، عما توقعته في حالة تكون فيها أنت وشريكك تمارسان الحب.

**الميل التحفيزي** يُنبه المرء إلى إمكانية الامتثال أو الاكتئاب تجاه حالات معينة من الحاجة في إطار الحالة نفسها. إنها توجهك إلى طرح أسئلة مثل "ماذا أريد هنا، وكيف أصل إلى ما أريده؟ ما الذي يجب تقديره عاليًا أو الخوف منه في هذه العلاقة؟". في تفاوض ضمن العمل، تميل أنت إلى إرضاء الحاجات المادية، وليس العاطفية؛ أما في علاقات الحب، فالعكس صحيح.

**الميل الأخلاقي** يركز على الالتزامات، الحقوق، المؤهلات المتبادلة لدى الأشخاص المنخرطين في العلاقة. إنه يشير إلى أنك في علاقة ما تتصور أنت والآخر(ون)، بشكل متبادل، الواجبات التي عليك الالتزام بها تجاه الآخر، واحترام إطار الأعراف الاجتماعية، بشكل متبادل، التي تُميز العادل من غير العادل في التفاعلات والنتائج الخاصة بكل ذي علاقة.

لتوضيح أفكار دويتش، نُجري مقارنة بين الميول النفسية في علاقتين: العلاقة بين صديقين والعلاقة بين ضابط الشرطة والسارق. لأهداف عملية، نكتفي في نقاشنا بالتعرض إلى علاقة التعاون-التنافس، السُّطة، والميل إلى المهمة، مقابل الأبعاد العاطفية-الاجتماعية.

يتمتع الأصدقاء بميل إدراكي تعاوني يحمل مفهوم "تحنا لبعضنا"؛ يُعتبر الميل التحفيزي ميلاً ينطوي على العاطفة، الانتماء والثقة؛ أما الميل الأخلاقي فهو ميل ينطوي على الخير، الاحترام والمساواة المتبادلة. على النقيض من ذلك، تتميز علاقة ضابط الشرطة والسارق بميل إدراكي تنافسي (ما هو جيد للآخر يُعتبر سيئاً لي)؛ يتميز الميل التحفيزي بالعدائية، الشك، العدوانية والدفاعية؛ أما الميل الأخلاقي ذو العلاقة، فهو ميل ينطوي على كفاح فيه رابح وخاسر، لا بد من إجرائه إما في ظل قواعد عادلة وإما بدون قواعد ملزمة يُمكن بحسبها توظيف أية وسيلة لهزيمة الآخر.

يتمتع الأصدقاء بسُّطة متساوية، ويوظفون سُلطتهم هذه بشكل تعاوني. إن ميلهم الإدراكي نحو السُّطة والتأثير، يعتمد على شكله الإيجابي (الإقناع، الفائدة، السُّطة المشروعة)؛ إن ميلهم التحفيزي يدعم التصور الذاتي، الاحترام والمكانة المتبادلة بالنسبة للطرفين؛ أما ميلهم الأخلاقي فيتميز بالمساواتية. على النقيض من ذلك، تتميز علاقة ضابط الشرطة والسارق بسُّطة غير متساوية. فضابط الشرطة يميل، إدراكياً، نحو استخدام أشكال سلبية من السُّطة (القسر وإلحاق الأذى)، مع ميل تحفيزي للسيطرة، إصدار الأوامر، والتحكم.

أخلاقياً، يشعر الضابط بالتفوق وبأنه على استعدادٍ لإقصاء السارق عن المجتمع الأخلاقي الذي ينتمي إليه الضابط (أولئك المخولون بممارسة الرعاية وتنفيذ العدالة). في تجاوبه الإدراكيّ تجاه المكانة المجردة، تقريباً، من أيّ سلطة، يحاول السارق تحسين السُلطة مقارنةً بضابط الشرطة، أو أنه يخضع للدور بصفته شخصاً تحت سيطرة الضابط. وبذلك، يمكن للميل التحفيزي لدى السارق أن يكون متمرداً ومقاوماً (يُعبّر عن الحاجة إلى الاستقلالية وتجنّب الدونية) أو أن يكون خاملاً وخاضعاً (يُعبّر عن الحاجة إلى الحطّ من القيمة). يكون هذا الميل للأخلاقية إمّا لإقصاء الضابط عن مجتمع السارق الخاصّ، وإمّا من أجل "التماهي مع المعتدي" (فرويد، 1937)، ليتنبّأ بذلك السُلطة الأخلاقية الخاصة بصاحب النفوذ الأكبر بالنسبة للمرء نفسه.

يتمتع الأصدقاء بميل اجتماعي-عاطفي، فيما يتميز ضابط الشرطة والسارق بعلاقةٍ مبلّغتها المهمة تجاه بعضهما البعض. في هذه الأخيرة، يميل المرء، إدراكياً، إلى اتخاذ القرارات حول الوسائل الأكثر نجاعةً لتحقيق غايات المرء؛ تتطلب العلاقات ذات الميل إلى المهمة، موقفاً تحليلياً لمقارنة نجاعة الأساليب المختلفة. يميل المرء إلى الآخر على نحو غير شخصي، كوسيلةٍ لتحقيق غاياته. إنّ الميل التحفيزي الذي تُثيره حالة الميل إلى المهمة، يتميز بكونه إنجازياً، في حين أنّ الميل الأخلاقي نحو الآخر يُعتبر نفعياً. على النقيض من ذلك، يتمتع الأصدقاء بميلٍ إدراكي، تتميز فيه الصفات الشخصية المميّزة وهوية الآخر بأهمية قصوى. إنّ خاصية المحفّزات لمثل هذه العلاقات تضمّ الانتماء، العاطفة، التصوّر الذاتي، اللعب، والحنان-الاستغاثة. يكون هذا الالتزام الأخلاقيّ تجاه الصديق من أجل تصوّر الآخر شخصاً، وتقديم يد المساعدة عندما يكون الآخر في حاجةٍ إليها.

إنّ رؤية دويتش للعلاقة القائمة بين الحالة الاجتماعية والتوجّه النفسي، لا تقتصر على حالةٍ عينيةٍ تُتمرّ عن ميلٍ نفسيّ، فحسب، بل تتجاوز ذلك فنقول إنّ الأفراد يختلفون من حيث ميلهم النفسيّ وشخصيتهم الذاتية. يميل بعض الأشخاص، اعتماداً على تجاربهم الحياتية، إلى أن يكونوا متعاونين، متساوين، واجتماعيين-عاطفيين في ميلهم، في حين يميل آخرون إلى أن يكونوا تنافسيين، لاهئين وراء السُلطة، ويتمتعون بميلٍ نحو المهمة. على سبيل المثال، في كثيرٍ من الثقافات، ومقارنةً بالرجال، تميل النساء إلى أن يتمتعن بميولٍ قويةٍ، نسبياً، نحو النوع السابق (التعاوني وما إلى ذلك)، في حين يتميز الرجال بميولٍ قويةٍ، نسبياً، نحو النوع الأخير (التنافسي).

يؤثر ترتيب الشخصية الذاتية على خيار الحالة الاجتماعية والعلاقات الاجتماعية التي يسعى المرء إلى تحقيقها أو تجنبها. مع توافر الفرصة، يختار الناس العلاقات الاجتماعية والعلاقات التي تتسجم أكثر من غيرها مع ميلهم النفسي الطاغي. كما أنهم يسعون إلى تغيير أو ترك العلاقة أو الحالة الاجتماعية إذا كانت غير منسجمة مع ترتيب شخصيتهم الذاتية. إذا كان ذلك مُستحيلاً، تراهم يوظفون الميول البديلة، النفسية الكامنة فيهم، التي تتسجم مع الحالة الاجتماعية.

إنّ معرفة أبعاد العلاقة الاجتماعية يمكن أن تعود بالفائدة على مُمارس النزاع في تحليل ميزتي الحالة، إلى جانب الميول النفسية التي يفضّل الطرفان إظهارها في هذه الظروف. يُعتبر وصف الأفراد مفيداً، كذلك، من حيث ميولهم النفسية الطاغية تجاه الحالات الاجتماعية. ولكن، تجدر الإشارة إلى أنّ فكرة دويتش غير دقيقة بالشكل الكافي بالنسبة لما يحدث في حال كان ترتيب الفرد ومتطلبات الحالة غير منسجمين.

## منهج السمات والأوصاف

المنهج الأساسي الثاني لدراسة الشخصية الذاتية هو المنهج العام الكوني المشترك بين الأفراد، المُمثل ببحث "السمات" وتطبيقها على السلوك. يمكن تعريف السمات بأنها كلمات تُوجزُ مجموعةً من السلوكيات، أو تصف تجاوبًا ثابتًا للعلاقات والحالات، كما يتم قياسها من خلال وسيلة تقييم (مارتن، 1988). يُفترض أنّ كثيرًا من الأفراد، في إطار وسائل التقييم جيدة التصميم والخاضعة للاختبار، يمكنهم الإبلاغ، بموثوقية، عن ردود الفعل الاجتماعية-العاطفية، والسلوكيات التي تُعتبر ثابتةً على نحوٍ واسعٍ خلال الحالات (بعض الخصائص أقلُّ ثباتًا من غيرها). يُعتبر قياس الخصائص الفردية أمرًا مُنتشرًا، وقد أُثبتت فائدته في عددٍ من الحالات، مثل الحالة التي يقوم فيها عالمٌ نفسيّ أو طبيبٌ نفسيّ إكلينيكيّ بتشخيص مريضٍ، ويقوم بوصفٍ علاجٍ له اعتمادًا على نتائج مجموعةٍ من وسائل تقييم السمات، بالإضافة إلى إجراء مقابلةٍ تشخيصية. تستخدم دراسات البحث، على نحوٍ متكررٍ، قياسات الشخصية الذاتية للتنبؤ بالسلوك في ظل القيود الظرفية المُحددة. إلى جانب ذلك، يمكن لتقييم الشخصية الذاتية أن يعود بفائدةٍ جمةٍ من حيث وضع الأطفال والبالغين في أكثر الحيات التربوية نجاعةً، أو من حيث تحديد وسيطٍ إدراكيّ يؤثر على السلوك، مثل تفسير الفرد للسلوك المقصود، على أنه ردة فعلٍ تجاه عدوانيةٍ مُتصورةٍ من قبل الآخر.

نظرًا لأنَّ اهتماماتنا تتمحور في قياس السمات المتعددة، نذكر، بإيجازٍ، منهجيات السمات الفردية وتوجه القارئ إلى مصادر أخرى لنقاشٍ أعمق.

### السمات الفردية

نصفُ هنا توجه السمات الفردية لدراسة سيرورة النزاع ونتيجته. إنّ هذا النهج، الذي يسعى إلى فهم السلوك الاجتماعي من حيث السمات الثابتة، نسبيًا، أو الترتيبات الشخصية الكامنة داخل الفرد، تُعتبر اليوم مفيدةً على نحوٍ محدود. يُركّز توجه السمات، بشكلٍ نموذجيٍّ، على نزعةٍ ثابتةٍ أو أكثر من أنواعٍ خاصة: ميول تحفيزية (العدوانية، السلطة، الفخر، الخوف)، السمات الشخصية (السلطوية، الماكيافيلية، موضع السيطرة، الدوغمائية)، الميول الإدراكية (البساطة الإدراكية مقابل العادات المُكتسبة بالتعلّم ومهارات التكيف) يُنظر بيل وبلاكيني، 1977؛ نيل وبازرمان، 1983؛ روتر، 1980؛ وستيفنز، بافيتا، وجيتس، 1993، لمزيدٍ من النقاشات حول بعض قياسات السمات الفردية).

إنّ التوجه السائد اليوم في شرح السلوك الاجتماعي، يُعتبر توجيهًا يسعى إلى فهم تناسقه، بمعنى المساهمة التفاعلية والمؤثرة على نحوٍ متبادلٍ، لكلٍّ من المحددات الظرفية والترتيبية. هناك عدد من المقترحات المدعمة جيدًا في هذا التوجه:

- 1- يختلف الأفراد ويتنوعون بشكل كبير من حيث إمكانية تجسيدهم لثبات الشخصية الذاتية في إطار سلوكهم الاجتماعي عبر الحالات المختلفة - على سبيل المثال، أولئك الذين يُراقبون ويُنظّمون خياراتهم السلوكية على أساس المعلومات الظرفية، يُظهرون ثباتًا بسيطًا بشكل نسبي (سنايدر وإيكس، 1985).
- 2- تتمتع بعض الحالات بخصائص "قوية"، يحدث فيها التنوع الفردي البسيط، بصرف النظر عن الاختلافات في السمات الفردية (ميشل، 1977).
- 3- يمكن لحالة ما أن تستثير الترتيبات، نظرًا لعلاقتها الواضحة ببعضها البعض؛ بالتالي، تبرز الحالة بصفاتها مُرشدًا للسلوك وتُتيح ظهور أنماط من السلوك التي تتجاوب، بشكل مختلف، مع الاختلافات الفردية (بيم وليني، 1976).
- 4- يمكن لحالة ما أن تستثير الميول المتمحورة حول الذات، التي تُبرز النزاعات تجاه الذات، ونتيجةً لذلك، يمكن لهذه النزاعات أن تتحوّل، بدورها، إلى مُحدّات مؤثّرة للسلوك، في حالات يكون فيه التمحوّر حول الذات غير مُستثار.
- 5- هناك ميولٌ للانسجام بين الترتيب الذاتي والخصائص الظرفية (دويتش، 1982، 1985)، كما في حالة شخصٍ لديه ترتيبٌ مُعيّن، يميل إلى السعي للاندماج في الحالة الاجتماعية التي تُلائم الترتيب؛ يميل الناس إلى قبولية ترتيباتهم لتلائم الحالة التي يصعب تركها أو تغييرها بالنسبة لهم. أي أنّ السهم السببي ينطلق في كلا الاتجاهين بين الخصائص الظرفية والترتيب الذاتي.

### تعددية قياسات سمات الشخصية والنزاع

نظرًا لأهمية إنشاء تعريفات أكثر وضوحًا، وقياسات شاملة للشخصية الذاتية، عمل عددٌ من الباحثين على مدار العقدَيْن الأخيرَيْن، من أجل تطوير وسائل تقييم للشخصية الذاتية متعدّدة الأبعاد والموثوقة. إنّ ذلك يتجاوز مجال هذا الفصل، من أجل طرح نظرة عامّة على هذه الوسائل؛ ولكننا نصفُ ما بات نموذجًا جوهريًا للشخصية الذاتية (ديغمان، 1990؛ أنطونيوني، 1998)، أدناه.

**نموذج العوامل الخمسة.** في محاولة لوصف الشخصية الذاتية بصورة كاملة، أكثر مما يمكن للسمات الشخصية أن توفره، قام كوسا وماكراي (1985) بتطوير نموذج العوامل الخمسة (FFM) للشخصية، الذي يتألف من خمسة أبعاد مُستقلة: العصائية، الانبساط، الانفتاح، الاجتهاد، والمقبولية.

العصائية عبارة عن ميل إلى اختبار مشاعر بغیضة، تضمّ ستة مقاييس فرعية: القلق، العدائية، الاكتئاب، الوعي الذاتي، الاندفاع، والضعف (على سبيل المثال، الهلع في حالات الطوارئ). يُعتقد أنّ الأشخاص الذين يعانون من ميولٍ عُصائية قوية، هم أقلّ قدرةً على التحكم بمشاعرهم والتكيّف مع الضغط، على نحوٍ ناجح (كوستا وماكراي، 1985). أما بخصوص النزاع بين الأشخاص، فالأفراد الذين يعانون من مستوياتٍ عاليةٍ من العدائية الغاضبة، الاكتئاب، والضعف، والوعي الذاتي، فيمكن أن يجدوا النزاع أمرًا يُعبّر عن تهديدٍ معيّن، ما يدفعهم إلى تجنّب حالات النزاع أو إلى استخدام تكتيكات مثيرة للنزاع كردّ فعلٍ على التهديد. من جهةٍ أخرى، الأشخاص الذين يعانون

من مستوى منخفض من الميول العصابية، يكونون أقل احتمالاً لتفسير الحالة بمفهوم تشوّه مشاعرهم الخاصة، وربما، يستيعنون، أكثر، بالإستراتيجيات البناءة.

إنّ اختلافات الرغبة في النشاط الاجتماعي، مُدرّجة في مقياس الانبساط، الذي يشمل سماتٍ بين الأشخاص من قبيل الدفاء، العشرة، الإصرار، النشاط، السعي نحو الإثارة والمشاعر الإيجابية. ونظرًا لأنّ منبسطي النفس يميلون إلى اعتبار تصرفاتهم إيجابيةً وناجعة، فمن خلال تمّتعهم بتفاعلات اجتماعية، يكون من المتوقّع منهم أن يتعاملوا مع حالات النزاع بصورة مباشرة.

الإنفتاح على التجارب يدلّ على تقبّل الأفكار والتجارب، مع مقاييس فرعية للإنفتاح على الخيال، الجماليات، المشاعر، التصرفات، الأفكار، والقيم. يُعتبر الإنفتاح أنه ينطوي على نشاطٍ وابتكارٍ فكريين، وهي حاجةٌ لتوليفةٍ من التجارب غير المألوفة، والتعقيد الإدراكي. أما بخصوص حالات النزاع، فقد يتوقّع المرءُ أفرادًا منفتحين على إستراتيجيات مُفضّلةٍ تنطوي على المرونة، وتوليد البدائل، وأخذ رؤية الآخر بعين الاعتبار، إلى جانب الاستعانة بالإستراتيجيات في التفاوض المباشر والبناء. من جهةٍ أخرى، يميلُ الأفراد المنغلقون إلى التأكيد على النظام والامتثال، والحاجة في الإنغلاق. إنهم أقلّ مرونة، وقد يعانون من صعوبةٍ أكبر في فهم وجهات نظر الآخر. يجدُ الأفراد المنغلقون النزاعات غير المحلولة مزعجةً لهم، ويفضّلون حلًا ناجعًا وسريعًا، الذي من شأنه، ربما، أن يفرض في غالب الأحيان، حلّهم الخاص.

يُشير بُعد الاجتهاد إلى السعي نحو الإنجاز، إلى التنافس وإلى ضبط النفس. إنّ الأشخاص الذين ينتمون إلى مستوى منخفض على هذا المقياس، يمكن أن يكونوا غير منظمين أو كسولين، وينحون إلى الاستسلام بدلاً من المثابرة. أما الأشخاص الذين يتميّزون بمستوى عالٍ من الاجتهاد، فيُتوقّع منهم أن يفضّلوا التعامل مع النزاع بصورة مباشرة، حيث يُتوقّع من الأشخاص ذوي التحصيل المنخفض، أن يعتمدوا إستراتيجيات هجومية، أو تجنّب حالات النزاع من أساسها.

تُشير المقبولية إلى الأشخاص الذين يمكن الوثوق بهم، الكرماء، المتسامحين، والطيبين. الأشخاص الذين يتميّزون بمستوى عالٍ في هذا البُعد همُ أفرادٌ تقودهم المقبولية إلى التعاطف والاهتمام تجاه الآخرين، ولكنهم، كذلك، يمكن أن يكبحوا الإصرار أو يقومون بإرجائه لدى الآخرين. في حالة نزاع، يمكن لذلك أن يُثمر عن قرارات تفشل في تلبية أفضل مصالحهم الخاصة. بشكلٍ عامّ، الأشخاص الذين يحصلون مستوى عالٍ في جوانب مثل الثقة، الإيثار، والامتثال، يُتوقّع منهم أن يعتمدوا إستراتيجيات بناءة مثل التفاوض. أما الذين يحصلون مستوى منخفضًا فهمُ الشكاكون، المُعادون، المنتمرون، التزقون، والأناييون. ينحى هؤلاء الأفراد إلى التعبير عن غضبهم في حالات النزاع، وهو ما يرافقه التعبير عن مشاعرهم الخاصة، والميل إلى التنافس، بدلاً من التعاون مع الناس.

لقد تم عرضُ أبعاد الFFM، بشكلٍ موثوقٍ، لما يحدث في عددٍ لا بأس به من المجموعات، بما فيها الأطفال، النساء والرجال، مُجيبين غير بيض وبيض، ولدى أشخاصٍ من خلفياتٍ مختلفةٍ لغويًا وثقافيًا مثل الهولنديين، الألمان، اليابانيين، الصينيين، والفلبينيين. بالإضافة إلى ذلك، إنّ بنيات سمات الشخصية الذاتية الخاصة بالFFM، تعكس الكثير من فئات الشخصية الذاتية المُستخدمة في العلاج النفسي،

علماً أنّ الاختلاف يكمنُ في أنّ أبعاد الـFFM تُعتبر قابلةً للاختبار في البحث، وتُغطي مجالاً واسعاً من أنماط السلوك البشري، بشكلٍ أكبر من ميزات الشخصية الذاتية النابعة من دراسة الاضطراب النفسي.

تُركّز هنا على نموذج سماتٍ ينطوي على خمسة عوامل، لعرض المعلومات الخاصة بفصّ النزاع نظراً لكونه:

- أكثر شموليةً من نماذج السمات الأخرى الخاصة بالشخصية الذاتية في إدماج مجالٍ واسعٍ من التجاوب أو السلوك البشري يمكن تصنيف معظم الاستبيانات الشخصية ضمن هذه الأبعاد.
- يتضمّن السلوكيات العادية والسلوكيات المتطرّفة التي يمكن إيجادها في اضطرابات الشخصية الذاتية.
- يشكل مقياساً مُعتبراً للشخصية الذاتية تمّ التحقّق من صحّته في توليفةٍ من اللغات والثقافات.
- يعتبر نهجاً للشخصية الذاتية الذي يُعتبر مباشراً، سهلَ الفهم بصورةٍ واضحة، وأحد أكثر نماذج الشخصية الذاتية حضوراً، والذي يُستخدَم في البحث الحاليّ (أنطونيوني، 1998؛ موبيرغ، 2001؛ جنسن-كامبل، غليسون، آدمز، ومالكولم، 2003).

من الواضح أنّ العوامل غير الشخصية مثل التشوّه الإدراكيّ، الاعتقاد المُختلّ وظيفياً، التقييم الشخصيّ، الذكاء، والمطالب الظرفية، تحتاجُ إلى دراسة، إلى جانب عوامل الشخصية الذاتية الخمسة، من أجل تفسير السلوك بشكلٍ كامل. ولكنّ رفض النهج المتعدّد السمات يقود إلى عدم استخدامه من قبل الأشخاص العاديين، الذين لم يحوزوا شهادات من دراسات عليا في علم النفس أو العلاج النفسي الخاصّ بالشخصية الذاتية. في الاستخدام المناسب بشكلٍ منهجيّ، يتبيّن أنّ الـFFM يعرضُ معلوماتٍ قيمة حول سيرورة فصّ النزاع بالنسبة للممارسين، كما ناقش ذلك أدناه.

**قياسات أسلوب النزاع.** لقد تم تطوير عددٍ من المناهج المشابهة لقياس الأساليب الفردية لتدبير النزاع (بلايك وموتون، 1964؛ كيلمان وتوماس، 1977؛ راهيم، 1986؛ توماس، 1988). رغم أنّ النموذج الأولي لكيلمان وتوماس أُطلق عليه اسم "النمط"، فإنّ هذه النماذج تُدعى الآن، وبشكلٍ شائع، باسم "نماذج القلق المزدوجة" (روبين، برويت، وكيم، 1994). يعود أصل ذلك إلى "الشبكة الإدارية" ثنائية الأبعاد الخاصة ببلايك وموتون، التي تمّت خلال وصف أسلوب المدير، من حيث البُعدين المنفصلين الخاصين، باختبار "قلق تجاه الناس" و"قلق تجاه صنع النتائج".

ينطوي نموذج القلق المزدوج الخاصّ بأسلوب النزاع، كذلك، على بُعدين: "قلق تجاه نتائج الآخر" و"قلق تجاه النتائج الخاصة". يرتبطُ القلق الكبير تجاه الآخر وتجاه المرء نفسه، كذلك، بأسلوب الحلّ التعاوني للمشكلة. أمّا القلق الكبير تجاه المرء نفسه والقلق البسيط تجاه الآخر، فيرتبطُ بالنهج النزاعي والتنافسي. وأمّا القلق الكبير تجاه الآخر والقلق البسيط تجاه المرء نفسه فيرتبطُ بالخضوع والاستسلام. في حين أنّ القلق البسيط تجاه المرء نفسه وتجاه الآخر يرتبطُ بميلٍ تصالحيّ قويّ يقترنُ بقلقٍ متوسطٍ تجاه الذات.

لم يُجرَ، حتى اليوم، كثيرٌ من البحث حول قياسات أسلوب النزاع. ولكن هناك سبباً يدعو إلى الاعتقاد بأن سلوك النزاع تُحدده التأثيرات الظرفية والترتيبية. وبذلك، يُشير البحث الذي أجراه راهيم (1986) إلى أنّ المدير الذي يختبرُ نزاعاً مع المُشرف، يلجأ إلى الخضوع، بينما مع زملائه، يوظف المدير تسويةً ما، ومع مرؤوسيه يوظف إجراءً حلّ المشاكل.

**الشخصية الذاتية وإستراتيجيات فضّ النزاع.** في البحث الأخير الذي أجراه ساندي وبوردمان (2005)، طُلبَ من 237 طالباً في مرحلة الدراسات العليا، لم يختبروا تدريباً خاصاً بفضّ النزاع، أن يملأوا استبياناً حول نموذج NEO-PI-R الذي يضمّ خمس عوامل (كوتا وماكراي، 1985؛ كوستا، ماكراي، وداي، 1991). بعد ذلك، طُلبَ من المشاركين اختيار ثلاثة نزاعات كانوا قد اختبروها خلال الأشهر الثلاثة الماضية. خلال كلّ أسبوع، وعلى مدار ثلاثة أسابيع متتالية، قُدّم للمشاركين استبيانٌ شاملٌ، طُلبَ فيه منهم وصف نزاعٍ واحد (سؤال مفتوح) وتسجيل الإستراتيجيات التي استخدموها للتعامل معه (باستخدام سؤاليّن مفتوحين ووسيلة نموذج القلق المزودج الخاصّ بكيلمان وتوماس [1977]). كما أنهم وصفوا علاقتهم مع الشخص الآخر في النزاع، وباستخدام سلمّ قياسٍ من خمس نقاط، أشاروا إلى حجم النزاع وأهميته. بالإضافة إلى ذلك، سجّلوا إمكانيةً فضّ النزاع، وإمكانيةً قيام النزاع بتعزيز أو إضعاف العلاقة نفسها.

اشتملت أنواع النزاع التي تم تسجيلها على شؤون تتعلّق بالعلاقة (13 في المائة)، فشل الشخص الآخر في تلبية توقّعات المرء الخاصّة (18 في المائة)، السلوك الفظّ أو المزعج (16 في المائة)، الخلافات حول ما يجب فعله (31 في المائة)، فشل المرء نفسه في تلبية توقّعات الآخر (6 في المائة)، الشعور بالإهانة بسبب ما قاله الشخص الآخر (14 في المائة)، والغضب المُشتمّت (15 في المائة). كانت النزاعات بين الأقارب (17 في المائة)، الآخرين المهمّين (17 في المائة)، الأصدقاء (36 في المائة)، المعارف (12 في المائة)، والأشخاص في مكان العمل مع الرؤساء والمرؤوسين (16 في المائة).

إنّ تحليل العوامل والموثوقية الخاصّ بوسيلة القلق المزودج، يُشير إلى أنّ هؤلاء المشاركين قد استخدموا أربع إستراتيجيات للتعامل مع النزاع، كنّا قد أطلقنا عليها الأسماء التالية: التفاوض، التنافس، التجنّب والهجوم. يتألّف التفاوض من إستراتيجيات مثل "سعيّ نحو حلّ نافع مُتبادل" و"حاولتُ فهمه أو فهمها". تضمّ إستراتيجيات التنافس ما يلي: "استخدمتُ التهديدات" و"كنتُ متهكماً في جِسيّ الفكاهي". بينما يغطّي التجنّب مواداً من قبيل "لقد حاولتُ تغيير الموضوع" و"لقد أنكرتُ وجود أيّ مشكلةٍ في النزاع". وأخيراً، يضمّ الهجوم ما يلي: "لقد انتقدتُ جانباً من شخصيته أو شخصيتها الذاتية" و"لقد لمته أو لمتهأ للتسبب في النزاع".

**إستراتيجية التفاوض.** شكّلت سلالم قياس جوانب الشخصية الذاتية من أبعاد الـ FFM "كُتلاً تُفيد في توقّع" الخصائص الفردية التي تميل إلى أن ترتبط بالإستراتيجية الطاغية، التي تُستخدم في النزاع المذكور. على سبيل المثال، أحرز الأشخاص الذين استخدموا إستراتيجيات التفاوض، درجات عالية في جوانب المقبولية (الثقة، الإيثار، والامتثال)؛ في جوانب الانبساط (الدفع، العشرة، الإصرار، النشاط، والمشاعر الإيجابية) وسلمّ قياس الخيال والانفتاح. على عكس ذلك، أحرز الأفراد الذين استخدموا إستراتيجيات التفاوض درجات متدنية في جوانب العصاوية مثل العدائية الغاضبة، الاكتئاب، الوعي الذاتي، والضعف.

**إستراتيجية التنافس.** إنّ جوانب الشخصية الذاتية التي تؤثر على خيار إستراتيجية فضّ نزاع *التنافس*، تضمّ درجات متدنية من الكفاءة، الثقة، الإيثار، الامتثال والتواضع، حسب المعايير الفرعية الخاصة بمجال المقبولية؛ ودرجات متدنية بالنسبة للأفكار والقيم في مجال الانفتاح. كما تُعتبر الدرجات المتدنية الخاصة بجوانب الدفاء في مجال الانبساط، متعلّقة باستخدام إستراتيجية التنافس. مع ذلك، تتعلّق الدرجات الأعلى بالنسبة لكلّ جوانب مجال العصابية، باختيار التنافس بصفته إستراتيجية لفضّ النزاع.

**إستراتيجية التجنّب.** إنّ الدرجات المتدنية في الجوانب الخاصة بمجال الاجتهاد (الكفاءة، ضبط النفس، والنظام)، الإيثار الخاصّ بمجال المقبولية، والجوانب العديدة خاصة بمجال الانبساط (الدفاء، العشرة، الإصرار)، ترتبطُ بأشخاصٍ يستخدمون إستراتيجية التجنّب لفضّ النزاع. يُستخدم التجنّب، كذلك، عندما يُحرز الأفراد درجاتٍ أعلى في الجوانب الخاصة بالعدائية الغاضبة، الاكتئاب، الوعي الذاتي، والضعف في مجال العصابية.

**إستراتيجية الهجوم.** ترتبط الدرجات المتدنية في مجال الاجتهاد (الكفاءة، الواجب، وضبط النفس) باستخدام سلوكٍ هجوميّ في حالات النزاع. يُعتبر الأمرُ صحيحاً، كذلك، بالنسبة لمجال المقبولية (المباشرة، الثقة، الامتثال، الرقّة)، وجوانب التصرفات الخاصة بجانب الانفتاح. كما أنّ الدرجات العالية الخاصة بجوانب مجال العصابية (القلق، العدائية الغاضبة، الاكتئاب، ضبط النفس، والضعف)، ترتبط باستخدام الهجوم لفضّ النزاع.

### الحالة مقابل الشخصية الذاتية

باستخدام تحليل القياسات المتكرّرة، قمنا بمعاينة تأثير الشخصية الذاتية على ثبات إستراتيجية فضّ النزاع خلال الحالات، أو النزاعات المختلفة الوارد وصفها أعلاه. كانت إستراتيجيات فضّ النزاع مختلفة على نحوٍ هامّ خلال الحالات، الأمر الذي يشير إلى أنّ القيود الظرفية كانت أكثر تأثيراً في تحديد نهج التعامل مع النزاع.

### تأثيرات على إمكانية فضّ النزاع من عدمها

**أهمية المسألة.** إنّ أهمية النزاع بالنسبة للمتنازعين، تلعب دوراً مؤثراً في إمكانية فضّ النزاع من عدمها. كلما كان النزاع هاماً بالنسبة للمتنازعين، بات احتمالُ فضّه أمراً بعيد الاحتمال.

**الشخصية الذاتية.** إنّ الأفراد الذين أحرزوا درجاتٍ أعلى في التشاور (الاجتهاد)، الوعي الذاتي والعدائية الغاضبة (العصابية)، والمشاعر (الانفتاح) كانوا أقلّ احتمالاً في فضّ نزاعاتهم من أولئك الذين أحرزوا درجاتٍ في المجموعة الأدنى. أما أولئك الذين أحرزوا درجاتٍ أعلى في الدفاء والإصرار (الانبساط)، والتصرفات (الانفتاح) فكانوا أكثر احتمالاً في تسجيل أنّ نزاعاتهم قد تم فضّها.



## إستراتيجيات فضّ النزاع المُفضّلة

أولئك الذين يُحرزون درجات أعلى في إستراتيجيات من قبيل الهجوم، التجنّب، والتنافس، كانوا أقلّ احتمالاً لفضّ النزاع الذي وصفوه في هذه الدراسة. من جهةٍ أخرى، ارتبطت إستراتيجية التفاوض مع فضّ النزاع، بشكلٍ مُعتَبَر.

نلاحظ أنّ كلّ النتائج الوارد ذكرها هنا، هامةٌ إحصائياً، علماً أنّ العلاقات المتبادلة بين جوانب الشخصية الذاتية وسلوك النزاع مُنخفضة (غالبًا ما تعتبر قياسات القدرة على التنبؤ بسلوك النزاع الخاصّ بالفرد من خلال شخصيته الذاتية، منخفضة نوعًا ما. ولكننا نقترح، في القسم اللاحق، أنّ هناك شخصيات ذاتية "صعبة" أو "متطرّفة" (التي تُعتبر نادرة، على نحوٍ نسبيّ، لدى شريحة طلاب الدراسات العليا الذين شاركوا في هذا البحث) والذين يميلون أكثر إلى أن يكونوا مستقرين في سلوكياتهم النزاعية في الحالات المختلفة.

## التفاوض مع شخصيات ذاتية صعبة المراس

كثيرًا ما يضطرّ الأفراد إلى التفاوض مع أشخاص صعباب المراس. على سبيل المثال، الأشخاص العدائين، والمفرطون في عدوانيتهم أو الذين ينفجرون غضبًا؛ الأشخاص الذين يتجنّبون النزاع، ويتجنّبون النقاشات، أو الذين يقاومون عن طريق استخدام تقنيات سلبية-عدوانية؛ الأفراد الذين يتدمرون بشكلٍ متواصل أو الذين يلومون الآخرين، ولكنهم لا يحاولون أبدًا فعل أيّ شيء حيال النزاع أو الحالة؛ الأشخاص الذين يبدون مقبولين جدًّا، ولكن الذين لا يُنتجون أو يعملون في سبيل ما يقترحونه؛ الأشخاص الواهنون، السليبيون الذين يستنزفون الطاقة من الآخرين، الذين يدعون أن لا شيء سينجح، ويدعون عدم وجود حلول؛ الأشخاص "المتفوقون" الذين يعتقدون أنهم يعرفون كلّ شيء، ولكنهم متلهّفون جدًّا، فقط، بأنهم كذلك؛ أو الأشخاص الذين لا يستطيعون المناقشة، الذين يماطلون، الذين يتردّدون في اتّخاذ القرارات (بارمسون، 1981).

اعتمادًا على العمل السابق حول الشخصية الذاتية والنزاع (بارمسون، 1981؛ هايتلر، 1990، 1990؛ أوري، 1993)، إلى جانب بحثنا الخاصّ، تعرّض بعض الاقتراحات للتأقلم مع الأشخاص صعباب المراس. كما سبق وناقشنا، يرتبط استخدام التكتيكات المثيرة للنزاع وإلقاء اللوم على الآخر، أكثر من غيره، بالأشخاص الذين يتميّزون بدرجات متدنية في الاجتهاد (على سبيل المثال، ضبط النفس، التشاور، والتنافس)، في المقبولية (على سبيل المثال، المباشرة، الثقة، الإيثار)، وبدرجات عالية في العصابية (على سبيل المثال، القلق، العدائية الغاضبة، الاكتئاب، والاندفاعية). إنّ أشخاصًا غاضبين وعدائين كهؤلاء، يحتاجون تعاملًا من نوعٍ خاصّ. أولاً، من المفيد عدم إجراء ردّ فعل فوريّ على هجومٍ ما: امنحهم وقتًا للانهايار واستعادة السيطرة العاطفية. تُعتبر هذه الخطوة، خطوةً أوليةً شديدة الأهمية وصعبةً، كذلك، نظرًا لأنّ ميول المرء الطبيعية تتجه نحو الدفاع عن الذات. يدعو ويليام أوري (1993) ذلك باسم "الذهاب إلى الشُرْفة"، أو اختيار عدم إجراء ردّ فعل. يصفُ أوري تصوّر نقاشٍ على خشبة المسرح، ثمّ التسلّق إلى الشُرْفة والنظر إلى الخشبة. تُعبّر الشُرْفة عن تحقيق حالةٍ من الانفصال الذهنيّ الضروريّ للتوصّل إلى حلّ بناءٍ للمشكلة، واستعادة التوازن. ليس من المفيد بمكانٍ الجدّل مع شخصٍ ما يهاجمك لأنه يعجز عن "سماعك" على أية حال، ولا منفعة من ذلك سوى إضافة الزيت إلى النار. في حال لم يهدأ الهجوم، يكون من

المفيد بمكان أن تقول (أو تصرخ) كلمةً حياديةً مثل "كفى!" من أجل اختراق نوبة غضبه، أو من أجل الاستراحة من التفاوض. فور هدوء الآخر قليلاً، يكون من المفيد بمكان التصريح بأرائك وتصوّراتك بهدوء، الأمر الذي من شأنه أن يُسهّل النقاش عبر عدم الجدل معه، علماً أنّ أوري يدعو ذلك "الانتقال إلى جانبه". ذلك يعني أنّ الاستماع إلى الآخر، تأكيد مشاعره، والاتفاق معه حيث كان ذلك ممكناً، من أجل تجريده من سلاحه. إنّ بعض الأشخاص العدائيين، الذين أسماهم بـ"قنّاصين"، يُعتبرون أكثر إتقاناً في سلوكهم الهجومي: تراهم يوجهون ضربات عشوائية إليك، يردّون على ما يتعرّضون إليه، أو يقومون باجتهاادات ليست مُتقنة جداً. إحدى الإستراتيجيات المُفيدة في التعامل مع هؤلاء الأشخاص هي تسطيح الهجوم؛ أي إجراء تدخّل على مراحل عبر التعليق على سلوكٍ مُراقب.

بخصوص تجنّب النزاع، وجدنا أنّ هذه الإستراتيجية ترتبط، في معظم الأحيان، بالاجتهاد المتدني، المقبولية المتدنية، الانبساط المتدني، والعصابية العالية. عند محاولة إشراك شخصٍ آخر يتجنّب النزاع بدوره، تتطوي الإستراتيجية الجيدة على استخدام أسئلة مفتوحة والانتظار قدر استطاعتك بهدوءٍ لتقديم الإجابة. يندفع كثيرٌ من الأشخاص لملء حالات الصمت في المحادثة. حاول مقاومة الإغراء. إذا استمرّ الشخصُ في التجنّب أو البقاء صامتاً، علّق على ما تراقبه وأنه تعليقك بسؤالٍ مفتوحٍ آخر. عند الضرورة، ذكّر الطرف الآخر بتصميمك على حلّ النزاع لتحقيق الرضا المتبادل، وحاول السعي لاستغلال فرص إضافية من أجل الانخراط في المحادثة.

يتحدّث أوري (1993) عن "بناء جسرٍ ذهبي" للمساعدة في سحب الطرف الآخر إلى الاتجاه الذي ترغبُ أن ينتقلَ إليه. ينطوي هذا الإجراء على عدّة خطوات: مشاركة الطرف الآخر في صياغة مسودة الاتفاق؛ النظر إلى ما بعد الاهتمامات الواضحة، مثل النقود، من أجل الأخذ أكثر بعين الحسبان الاحتياجات غير الملموسة، مثل الاعتراف أو الاستقلالية؛ ومساعدة الآخر على حفظ ماء وجهه عند تراجعهِ من الموقع الأولي. قد ينطوي الأخير على إظهار كيفية تغيير الظروف من بداية التفاوض أو استخدام معيارٍ مُتفقٍ عليه من العدالة. قد ترغب في المتابعة بتأنٍ، وتذكّر أنّ من الأهمية بمكان ملاحظة أنّ مخاطبة الاحتياجات النفسية غير الملموسة، هامةٌ جداً بالنسبة لعملية الجسر.

## الملخص والاستنتاجات

عرضنا، في هذا الفصل، عدّة مناهج مختلفة لفهم كيف تؤثر الشخصية الذاتية على سلوك النزاع: سلوك المرء وسلوك الآخر الذي يُشاركه المرءُ النزاع، على حدّ السواء.

باختصار، تؤكد النظريات الدينامية-النفسية على الرؤية القائلة إنّ النزاع يمكن أن يُثمر عن قلقٍ، يؤدي، بدوره، إلى أشكالٍ مختلفة من السلوك الدفاعي، الأمر الذي من شأنه أن يعطلّ الحلّ البنّاء للنزاع. يقترحُ هذا النهجُ أنّ من المهمّ بمكان معرفة ما يلي في النزاع: (1) الأمور التي تجعلك قلقاً ("نقاطك الساخنة")؛ (2) وقت اختبار القلق (عوارض القلق الخاصة بك)؛ و(3) السلوكيات الدفاعية التي تميلُ

أنت إلى ممارستها عندما يتناوبك القلق. إن معرفة مثل هذه الأمور ستساعدك في السيطرة على قلقك وكبت السلوك المدمر الدفاعي أثناء النزاع. كذلك، يقترح هذا النهج أن تفهم بأن للآخر "نقاطاً ساخنة" تريد أنت أن تتجنبها، وأن الآخر، ولو بدا دفاعياً، يمكنك أن تحاول تقليص مستوى قلقه، من خلال اعتماد سلوكٍ من طرفك، يجعل الآخر يشعر بمزيدٍ من الأمان.

تُشير نظريّات الحاجة إلى أنه من المهمّ بمكان معرفة حاجات المرء وحاجات الآخر في النزاع. إن حاجاتك وحاجات الآخر في النزاع قد لا تحظى بعرضٍ جيّد في "الوضعيات" المُعبّر عنها. تُعتبر معرفة طريقة فهم حاجات الآخر وحاجاتك الخاصّة، مهارةً هامّةً في فضّ النزاع، يُمكن اكتسابها. (يُنظر الفصل الأول، "التعاون والتنافس"، والفصل الثاني، "العدالة والنزاع.") إذا لم يتم اعتبار حاجاتك وحاجات الآخر والتعاطي معها في اتّفاقٍ ضمن النزاع، فإنّ الاتفاق، في غالب الأمر، لن يدوم.

تُشير نظريّات السّمات إلى أنّ الأشخاص الذين يختلفون من حيث ملامح الشخصية الذاتية، يختلفون، كذلك، من حيث نهجهم نحو النزاع وسلوكهم أثناء النزاع. بالنسبة لمعظم الأشخاص، تُعتبر العوامل الظرفيّة (السياق الاجتماعيّ، علاقة السُلطة، وما إلى ذلك) على درجةٍ من الأهميّة تُعادل، على الأقل، أهميّة سمات الشخصية الذاتية في تحديد سلوك الفرد أثناء النزاع. ولكن، يبدو أن هناك شخصيّات صلبة ومتطرّفة، تُعتبر، نسبياً، غير مرنة في تجاوبها مع النزاع. من الجدير أن يكون المرء واعياً لميول سلوكه التي تدفعها الشخصية الذاتية، بحيث يتمكن المرء من السيطرة عليها وتعديلها عندما تكون في حالة نزاعٍ ما غير مناسبة. في حين يتوافر، حتى الآن، قليل من البحث المنهجيّ، حول طريقة التآقلم مع الشخصيّات "الصعبة" في النزاع، يبدو من الواضح أنّه من المفيد بمكان، معرفة أنواع المشاكل التي يجب توقّعها من مختلف أنواع الشخصيّات الصعبة المراس.

## المراجع

- Antonioni, D. "Relationship Between the Big-Five Personality Factors and Conflict Management." *International Journal of Conflict Management*, 1998, 9(4), pp. 336–355.
- Bandura, A. *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Approach*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 1986.
- Bell, E. C., and Blakeney, R. N. "Personality Correlates of Conflict Resolution Modes." *Human Relations*, 1977, 30, pp. 849–857.
- Bem, S. L., and Lenney, E. "Sex Typing and the Avoidance of Cross-Sex Behavior." *Journal of Personality and Social Psychology*, 1976, 33, pp. 48–54.
- Blake, R. R., and Mouton, J. S. *The Managerial Grid*. Houston, Tx.: Gulf, 1964.
- Bramson, R. M. *Coping With Difficult People*. New York: Dell Publishing, 1981.
- Burton, J. W. *Conflict: Human Needs Theory*. New York: St. Martin's Press, 1990.
- Costa, P. T., Jr., and McCrae, R. R. *The NEO Personality Inventory Manual*. Odessa, Fla.: Psychological Assessment Resources, 1985.
- Costa, P. T., Jr., McCrae, R. R., and Dye, D. A. "Facet Scales for Agreeableness and Conscientiousness: A Revision of the NEO Personality Inventory." *Personality and Individual Differences*, 1991, 12, pp. 887–898.
- Deutsch, M. "Interdependence and Psychological Orientation." In V. J. Derlaga and J. Grzelak (eds.), *Cooperation and Helping Behavior: Theories and Research*. Orlando: Academic Press, 1982.
- Deutsch, M. "Interdependence and Psychological Orientation." In V. J. Derlaga and Deutsch, M. (eds.), *Distributive Justice: A Social Psychological Perspective*, New Haven, Conn.: Yale University, 1985.
- Digman, J. M. "Personality Structure: Emergence of the Five-Factor Model." *Annual Review of Psychology*, 1990, 41, pp. 417–440.
- Fenichel, O. *The Psychoanalytic Theory of Neurosis*. New York: Norton, 1945.
- Freud, A. *The Ego and the Mechanisms of Defence*. London: Hogarth, 1937.
- Heitler, S. M. *From Conflict to Resolution: Strategies for Diagnosis and Treatment of Distressed Individuals, Couples, and Families*. New York: Norton, 1990.
- Jensen-Campbell, L. A., Gleason, K. A., Adams, R., and Malcolm, K. T. "Interpersonal Conflict, Agreeableness, and Personality Development." *Journal of Personality*, 2003, 71(6), pp. 1059–1085.

Kelman, H. C. "Interactive Problem Solving: A Social Psychological Approach to Conflict Resolution." In W. Klassen (ed.), *Dialogue Toward Interfaith Understanding*. Jerusalem: Ecumenical Institute for Theological Research, 1986.

Kilmann, R. H., and Thomas, K. W. "Developing a Forced-Choice Measure of Conflict-Handling Behavior: The Mode Instrument." *Educational and Psychological Measurement*, 1977, 37, pp. 309–325.

Martin, R. P. *Assessment of Personality and Behavior Problems: Infancy Through Adolescence*. New York: Guilford Press, 1988.

McClelland, D. C. *Assessing Human Motivation*. New York: General Learning Press, 1971.

McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A., and Lowell, E. L. *The Achievement Motive*. New York: Appleton-Century-Crofts, 1953.

Mischel, W. "On the Future of Personality Measurement." *American Psychologist*, 1977, 32, pp. 246–254.

Moberg, P. J. "Linking Conflict Strategy to the Five-Factor Model: Theoretical and Empirical Foundations." *The International Journal of Conflict Management*, 2001, 12(1), pp. 47–68.

Murray, H. A. *Explorations in Personality*. New York: Oxford University Press, 1951.

Neale, M. A., and Bazerman, M. H. "The Role of Perspective-Taking Ability in Negotiating Under Different Forms of Arbitration." *Industrial and Labor Relations Review*, 1983, 36, pp. 378–388.

Rahim, M. A. (ed.). *Managing Conflict in Organizations*. New York: Praeger, 1986.

Rubin, J. Z., Pruitt, D. G., and Kim, S. H. *Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement (2nd Ed.)*. New York: McGraw-Hill, 1994.

Sandy, S. V., and Boardman, S. K. "The Effects of Personality on Choice of Conflict Resolution Strategy." Submitted for publication, 2005.

Snyder, M., and Ickes, W. "Personality and Social Behavior." In G. Lindszey, C. K. Stevens, A. G. Bavetta, and M. E. Gist (eds.), "Gender Differences in the Acquisition of Salary Negotiation Skills: The Role of Goals, Self-Efficacy, and Perceived Control." *Journal of Applied Psychology*, 1993, 78, pp. 723–735.

Thomas, K. W. "The Conflict-Handling Modes: Toward More Precise Theory." *Management Communication Quarterly*, 1988, 1(3), pp. 430–436.

Ury, W. *Getting Past No: Negotiating Your Way from Confrontation to Cooperation*. New York: Bantam Books, 1993.

Wish, M., Deutsch, M., and Kaplan, S. J. "Perceived Dimensions of Interpersonal Relations." *Journal of Personality and Social Psychology*, 1976, 33, pp. 409–420.

## الفصل الرابع عشر

### من سنّ الحضانة إلى سنّ الرشد

ساندرا ف. ساندي

اعتبرت "أنا هال" الأخلاق أكثر أهميّة من المشاعر، والجمال أهمّ من كلّ شيء. منذ البداية، جعلتُ إيلينور تشعر بأنّها قبيحة وغير محبوبة، دائماً خارج الدائرة المغلقة التي شملت شقيقيها الأصغرين. سخرتُ أنا من مظهر ابنتها وانتقدت أخلاقها، كانت تدعوها "الجدّة" لأنّها كانت في بالغ الجدّيّة، حتّى في عمر سنتين. كانت أيلينور تحجل أمام مجموعة من الناس حين تسمع أمّها تشرح أنّها طفلة خجولة وورصينة. وكتبت إيلينور "لم أبتسم أبداً".

--- كوك (1992)

في مرحلة الطفولة المبكرة، تشكّل المشاعر والعواطف ألغازاً فكرية أساسية يتوجّب على الاطفال حلّها، قبل أن يتمكنوا من المناورة بنجاح، من خلال المهامّ الذهنية المعقّدة في وقت لاحق، من التطوّر. إذا وضعت العناصر التعليمية العاطفية بشكل غير صحيح في مسارات الدماغ، قد تنتج مشاكل متنوعة. على الرغم من أنّ إيلينور روزفلت استطاعت، من خلال أب محبّ، ومعلّمين راعين، ومكانة اجتماعية وجيهة، التغلّب على إهانات والدتها، وقيادة حياة منتجة بصورة كبيرة جدّاً، فهي عاشت ألماً عاطفياً، وكافحت ضدّ شعور عدم الأمان معظم حياتها. غالباً ما تكون للإهانات الصغيرة عواقب عاطفية وتحفيزية سلبية كبيرة على الأطفال الصغار، الذين يحتاجون، خلال هذه الفترة من حياتهم، إلى كسب الثقة بقدرتهم في التأثير على البيئة.

قبل سنوات السبعينات، مالت الدراسة التطورية إلى أن الانتهاء من فترة المراهقة يتم عندما يفترض بأن الفرد "تطور"، إلى حد كبير، إلى البالغ الذي سيقى هكذا في الخمسين أو الستين سنة المقبلة، مع بعض الاختلاف الطفيف. هنالك أيضاً أصحاب نظريات حالية وعلماء يرون التطور مستقرًا بشكل كبير بعد جيل الثلاثين (مكري، وكوستا، 1990؛ بلوك، 1977). آخرون لا يعتبرون سن الرشد كنهاية حالة، ولكن كاستمرار للتطور الذي يحدث على مدى الحياة (أريكسون، 1963؛ كيجان، 1994).

## أهمية التعلّم الاجتماعيّ - العاطفيّ وإدارة النزاع

غالبًا ما تشير العلامات المنخفضة والتسرّب من المدرسة إلى نقص في المهارات الاجتماعية-العاطفية. الكفاءة الاجتماعية والسلوك المناسب هما مؤشّران قويّان متناسقان مع النتائج الأكاديمية، ويبدو أنّ الجوّ الاجتماعيّ في الصفّ يشكّل محفّزًا قويًّا للسلوك الدراسيّ، والتعاون في الصفّ. في الواقع، تتوقّع المتغيّرات الاجتماعية والعاطفية الإنجاز بصورة مماثلة أو حتّى بصورة أفضل من القدرة الفكرية، العجز الحسيّ، أو العوامل العصبية (هورن، وبكر، 1985). تكشف الأبحاث الحديثة عن وجود علاقة قوية بين المهارات الاجتماعية-العاطفية، وحلّ النزاع، والمهارات الفكرية التقليدية (القراءة، الكتابة، والرياضيات)، وبين النجاح في مكان عمل لدى الكبار (دويتش، 1993؛ جاردينر، 1993؛ جوليمان، 1997؛ جوتمان، 1997؛ جينسين، 1998؛ شور، 1997). تستند المهارات الاجتماعية-العاطفية وحلّ النزاع على التعاون، والتواصل، والإحساس بالانتماء للمجتمع، وتقدير التنوّع والقيم، والتعاطف، وأخذ وجهة النظر بعين الاعتبار، وضبط النفس، والتركيز، والكفاءة الذاتية، والإبداع، وحلّ المشكلة (جينسين، 2003؛ سيلويستر، 2000).

كما وصف في هذا الفصل، ينبع النهج التربويّ للتعلّم الاجتماعيّ-العاطفيّ من منظور متعدّد التخصصات، يجمع بين النتائج الأكثر إقناعًا من ميادين علم الأعصاب، والتعليم وعلم النفس المتعلّق بالصفات التطورية، الذهنية والشخصية الفردية. مع ذلك، يبرز بوضوح استنتاج واحد، من الأدلّة المتقاربة بخصوص المهارات التطورية الاجتماعية-العاطفية، هو: أنّ الطفولة المبكرة هي الوقت الذي تضع فيه الكتل الأساسية للتطور اللاحق والنموّ الفكريّ. تركّز معظم برامج حلّ النزاع للأطفال على مرحلة الطفولة المتوسطة أو المراهقة، لأنّ النزاع، والبلطجة، والأشكال الأخرى للعنف تحدث بشكل كبير في هذه الأعمار (وارنر، ويست، وكرولاك، 1999). سأسدّد على مرحلة الطفولة المبكرة، والحاجة في هذه المرحلة من التطور إلى منظور تعليميّ أوسع ومختلف للأطفال.

في هذا الفصل، سيُعرض منطق المهارات التطورية الاجتماعية-العاطفية عند الأطفال داخل إطار تدريب حلّ النزاع، وهو مهارة اجتماعية ذات أهمية خاصة للأطفال والكبار. النزاع هو فرصة مرغوب بها للتعلّم في الصفّ لأنّ حلّه الفعّال يتطلّب، وبصورة ناجحة، كسب جميع المهارات التي تعرّف عادة داخل معجم التعلّم الاجتماعيّ-العاطفيّ. كيفية تعلّمنا لمعالجة النزاع وتحدّد الدور الإيجابيّ أو السلبيّ على بناء مشاعرنا، فكرنا، وشخصيتنا.

بالرغم من وجود عدة طرق لتسوية النزاع (التقاضي، التحكيم، المساومة التوزيعية، المفاوضات التكاملية، وما شابه ذلك) سأشير لمفاوضات بناءة أو مبدئية من خلال هذا الفصل. هذا يعكس وجهة نظرنا بأنّ هذا النوع من الصراع التفاعليّ يعزّز بأفضل صورة النموّ العاطفيّ والذهنيّ عند الاطفال والمراهقين.



يدرك معظم الناس الاختلافات العامة بين مرحلة ما قبل المدرسة والمرحلة الابتدائية والمراهقين. ولكن، لا يوجد عند الجميع فهم عميق لكافة القدرات الذهنية، العاطفية والجسدية المهمة التي تميز هذه المجموعات. بالإضافة إلى نقاشنا حول مرحلة الطفولة المبكرة، أتطرق بصورة وجيزة إلى القضايا التطورية وإدارة النزاع في مرحلة الطفولة المتوسطة (التي تتراوح فيها الأعمار بين 6 سنوات و12 سنة)، والمراهقين (12-13 سنة وحتى سن 21 تقريباً) ومرحلة البلوغ. يركز النقاش، في كل مستوى، على كيف ينبغي على الاختلافات التطورية أن ترشد توجهنا في تعليم المهارات الملائمة، من حيث الجيل، للأطفال.

في معظم الأقسام، تناقش برامج حل النزاع المفيدة لمجموعة الجيل المناسبة. القسم الأخير يقيم مدى نجاحنا، في ما نفعله حالياً، في جهودنا من أجل الوصول إلى الأطفال والبالغين بصورة فعالة، وبه نقترح اتجاهات مستقبلية في برامج حل النزاع، وكذلك التحسينات التي يجب القيام بها من حيث المنهاج والتقييم المنهجي.

## الطفولة المبكرة

بدايةً، سيقودنا أصحاب النظريات التطورية (بياجيه، كوهلبرغ، سلمان، وأريكسون) من خلال مراحل النظريات الكلاسيكية في التطور الاجتماعي الذهني والعاطفي. بالرغم من اقتراح الأبحاث الأخيرة بأن الأطفال قد يعرفون أكثر مما يخبروننا، وبأن بعض المراحل قد تظهر في وقت سابق أو قد تظهر تنازلاً أكثر مما كان يعتقد، إلا أن هنالك الكثير مما يقيد في هذه النظريات. ثانياً، سنتناول عملاً حديثاً نسبياً حول نظريات بياجيه الجديدة، وفيها تعديلات طفيفة على نظرية بياجيه (دي فريز، زان، 1994؛ فلاويل، 1990)، تعديلات كبيرة لمراحل بياجيه في إطار تخصص المجالات الاجتماعية-العاطفية (إلباس وآخرون، 1997)، تغيير بيولوجي اجتماعي سلوكي، تنقل من مجموعة مراحل لتطورية تقدمية تسمح لميزات المراحل المختلفة أن تتعايش (فيشر، بولوك، روتبيرغ، ورايا، 1993)، تأثيرات مهمة أخرى تشمل وجهات نظر نظرية تتعلق بالسياق الاجتماعي (سيسي، 1990)، الذهنية الاجتماعية (ميز، 1995؛ سيجلر، 1991) واكتشافات علمية بالأعصاب حول الاتصالات المتشابكة في الدماغ (جينسن، 1998. شور، 1997).

هنالك أصحاب نظريات وعلماء آخرون أثروا على نموذج منهاج فعاليتنا، أمثال فايكوتسكي وبروفنبرينر؛ ولكننا نذكرهم بإيجاز فقط بسبب ضيق الحيز. أصحاب النظريات التي ما بعد تلك الكلاسيكية أضافوا بصورة كبيرة للمعرفة حول العناصر الأساسية للاستعداد المدرسي وإدارة الصراع: المزاج الداخلي والتفرد، السيطرة العاطفية، أخذ الدور، التعاطف، أخذ وجهة النظر بعين الاعتبار، المنطق الأخلاقي، حل المشاكل، والتفاعل بين التعلم الاجتماعي-العاطفي والإنجاز الأكاديمي.

كل من أصحاب النظريات الكلاسيكية وما بعد الكلاسيكية ساهموا كثيراً بصنع برنامج التعلم الاجتماعي العاطفي في مرحلة الطفولة المبكرة "ط.م.ت.ج.ع" في جامعة كولومبيا، كلية المعلمين في مركز التعاون الدولي وحل النزاعات. على سبيل المثال، يدعم بحثنا تسلسلاً متواصلاً في الإدراك والتعلم: نرى بأن التغييرات المرحلية في الطفولة المبكرة نادراً ما تكون واضحة. السياق والحالة العاطفية في أوقات معينة تحدد ما إذا كانوا يتصرفون وفقاً لمرحلة جديدة أم أنه انعكاس لميزات مرحلة سابقة. تبدو صحة هذا التسلسل كذلك في مراحل تطورية لاحقة. أخيراً، موجز لآخر الاكتشافات العصبية بخصوص عمل الدماغ، توفر معلومات حول الوقت المصيري وطرق التعلم الفعالة خلال سن الطفولة.

## نظريات مرحلية لتطور مرحلة الطفولة

سمى كوهلبرغ جيل الطفولة بالمرحلة الاتكالية التعددية، في حين دعاه بياجيه مرحلة التطور إلى ما قبل التشغيلية، أو أخلاق القيود (انظر الجداول 16.1 و 16.2). الأطفال، في هذه المرحلة، يخضعون لقوانين خارجية مفروضة، ويلتزمون دون تساؤل لقوانين وتوجهات البالغين الأقوياء، ويهملون دوافعهم ودوافع أطفال آخرين وبالغين؛ النتائج هي حتمًا مهمة.

تطوير "الذات": في التوجهات البياجيوية والبياجيوية الجديدة البنائية (دي فراس، وزان، 1994)، مهمة تطورية حرجة للطفل الصغير هي تقليل التركيز. وهذا يعني، بناء ذات منفصلة عن الآخرين، وتطوير القدرة على التفكير بمستوى مواقف الآخرين اتجاه الشخص. ضمن هذا الإطار النظري، كما في غيره، نزاع يُدار بصورة جيدة، هو واحد من أهم العوامل في التغلب على الأثنية واكتساب معرفة جديدة حول النفس والآخرين. وحدث نزاع هو، بطبيعة الحال، فرصة للأطفال لتطوير مهارات اجتماعية، عاطفية، ثقافية وأخلاقية، خلال حلّ خلافاتهم.

تأثير الاصحاب: على عكس ما اعتقد سابقًا، تعتبر علاقات الزملاء في مرحلة الطفولة المبكرة عاملاً مهمًا في تعزيز أخذ وجهة النظر بعين الاعتبار (القدرة على تحليل الطرف من ناحية عاطفية، نوايا، وأسباب من كلا الجانبين من القضية) والتطور الأخلاقي. علاقات الزملاء المتساوية تعطي الأطفال الفرصة في تجربة التناوب، التي تساعدهم كثيرًا في أخذ وجهة النظر بعين الاعتبار وحلّ المشاكل. يؤثر الاصدقاء على الأطفال من خلال مواقفهم، سلوكهم، وميزاتهم الشخصية. نوعية الصداقة هي أمر هام: علاقات إيجابية، تعاونية، وذات دعم متبادل، وهي - وهذا ليس مفاجئًا - بناء أكثر من تلك التي تتميز بالإهانات والتنافسية المعادية.

### جدول 16.1 . التوجه الذهني الاجتماعي لتطور الأطفال حسب بياجيه.

المرحلة	وصف
الحسية (من الولادة حتى جيل الثانية)	التركز هو ما يميز هذه المرحلة. يركز الأطفال على الجانب الأكثر بروزًا في الحدث. وهو يتجلى كثيرًا في أنانيتهم، يرون العالم بمقاييس وجهة نظرهم الشخصية.
قبل التنفيذية ( 2 حتى 6 سنوات )	بإمكان الأطفال الآن استخدام الرموز، الكلمات والإشارات لتمثيل الواقع، لا يستلزم أن تكون الأغراض موجودة حتى يتم التعلم عنها. من جهة أخرى، يجد الأطفال صعوبة بالتفريق بين وجهة نظرهم وبين وجهة نظر الآخرين، وهم غير واثقين بالعلاقات العابرة. عواطف: يستطيع أبناء الرابعة التمييز بين مشاعر حقيقية ومشاعر باادية للعين ولكنهم لا يستطيعون توفير مبررات لأحكامهم.
تنفيذية ملموسة ( 6 حتى 12 سنة )	يمكن التفكير التنفيذي الأطفال من دمج، فصل، تنظيم وتحويل الأشياء. ولكن، هذه العمليات يجب أن تنفذ بحضور الأغراض أو الأحداث.

التفذي الرسمى (12 حتى 19 سنة)	يصح بمقدور المراهقين التفكير بصورة منهجية- يهتمون بأفكار مجردة وبعملية التفكير نفسها.
----------------------------------	---

ملاحظة: أحد الانتقادات المهمة لبياجيه هو وجود أدلة من قبل العلماء توحى بأن الأطفال هم، في عدد من الطرق، أكثر كفاءة مما أعتقده بياجيه. أصحاب نظرية بياجيه الجديدة يحافظون على نظريات بياجيه حول المرحلة، ولكنهم ينتقدون الترشيحات لتسلسل مراحل ثابتة. بناءً على نظرية عملية المعلومات ووجهات النظر العلمية الذهنية، يوافق العديد من أصحاب التطورات على أن الإدراك يتطور في مختلف المجالات خلال فترة من الزمن، بدلاً من مراحل مستقلة.

مصدر: مأخوذ من بياجيه وأنهلدر، 1969.

تؤثر العلاقات إيجابياً على تأقلم الطفل في المدرسة في ثلاث طرائق:

1. التوجه تجاه الصفوف (يقدر الطلاب التعاونيون الصفوف، المعلمين وما يتعلمون).
2. السلوك بالصف (نادراً ما يكون الطلاب التعاونيون مخربين).
3. إنجاز أكاديمي (يتعلم الطلاب التعاونيون ما يعلمون ويحصلون على علامات عالية في الاختبار).

دور الصراع: خلال فترة الطفولة المبكرة، عادة ما يناشد الأهل: "كيف أستطيع تغيير سلوك طفلي كي تكون أكثر لطفاً؟" الجواب هو الإدراك بأن ذلك السلوك المعارض، المثير للنزاع، يمثل، عادة، خطوة تطورية هامة.

## جدول 16.2 . مقارنة لتوجهات اجتماعية ذهنية للتطور

كوهلبيرغ: مراحل أخلاقية	دامون: عدل في توزيع المصادر	سلمان: أخذ وجهة النظر بعين الاعتبار
المستوى الاول: قبل التقليدية الطفولة المبكرة (الاتكالية الأخلاقية) مرحلة 1 (نهاية الطفولة المبكرة وبداية مرحلة الطفولة المتوسطة). أخلاق الطاعة: الالتصاق بالقواعد المدعومة بالعقاب.	مستوى أ-0 (حتى سن الرابعة) العدل هو أن يحظى المرء بما يرغب: "يجب أن أذهب لأتي أريد ذلك"	مستوى أناني مندفع (3 حتى 6 سنوات)* المفاوضة من خلال وسائل جسدية غير عاكسة (حارب أو اهرب: مشاركة التجربة من خلال تقليد غير عاكس).

	<p>مستوى ب-0 (4 حتى 5 سنوات)</p> <p>التبريرات مبنية على عوامل خارجية كالحجم ونوع الجنس: " يجب أن أحصل على أكثر لأني الأكبر".</p>	
<p>سن الطفولة المتوسطة (الأخلاقية الآلية)</p> <p>مرحلة 2 (عمر 7 حتى 10 أو 11)</p> <p>يرى العدل كنظام تبادلي: تعطي بمقدار ما يعطيك الآخرون.</p>	<p>مستوى 1-أ (5 حتى 7 سنوات)</p> <p>العدالة هي دائما صارمة على قدم المساواة، الجميع يحصلون على الشيء نفسه.</p> <p>مستوى 1-ب (جيل 6 حتى 9 سنوات)</p> <p>يتطور مفهوم المعاملة بالمثل: يجب أن يسدّد للناس بعينيه على عمل أشياء سيئة أو جيدة.</p>	<p>مستوى من جانب واحد في اتجاه واحد (5 حتى 9 سنوات)</p> <p>المفاوضات من خلال طريقة واحدة أوامر أو من خلال إطاعة السلطة.</p> <p>مشاركة تجربة من خلال حماس معبر من دون القلق بخصوص التبادل.</p>
<p>مستوى 2: تقليدي</p>	<p>مستوى 2-أ</p>	<p>مستوى يعكس التبادل (2)</p>
<p>مرحلة 3 الأخلاقية الاجتماعية العلائقية (10 أو 11 حتى بداية جيل المراهقة)</p> <p>يؤمن الأولاد بأن المشاعر المشتركة والاتفاقيات هي مهمة أكثر من المصالح الذاتية.</p>	<p>(8 حتى 10 سنوات)</p> <p>أخلاقية نسبية- تعلم كيف أن أناسًا مختلفين قد يملكون ادعاءات مختلفة ولكن صالحة أيضا للعدل.</p>	<p>(جيل 7 حتى 12 سنة)</p> <p>التفاوض من خلال التعاون عن طريق استخدام الإقناع أو الإذعان: مشاركة التجربة من خلال انعكاس متبادل على تصورات وتجارب مماثلة.</p>
<p>جيل المراهقة</p> <p>مرحلة 4 القانون والنظام</p> <p>تحكم القوانين ما هو حق</p>	<p>مستوى ب-2</p> <p>(من جيل 10 سنوات وما فوق)</p> <p>يأخذ خيارين أو أكثر (وكذلك الطرفية) من مطالب الناس. هنالك شعور بأن جميع الناس يجب أن يعطوا. واجبه (لا يعني بالضرورة مساوية بالمعاملة).</p>	<p>مستوى الشخص الثالث المتبادل (3)</p> <p>(بداية سنّ المراهقة)</p> <p>المفاوضة من خلال إستراتيجيات تدمج بين احتياجات الذات والآخرين: مشاركة التجربة من خلال عملية انعكاس متعاطفة.</p>
<p>مستوى 3: المبدئي</p>		<p>مستوى اجتماعي لأخذ وجهة النظر</p>

<p>بعين الاعتبار (4)</p> <p>( سنّ المراهقة المتأخر حتى سن الرشد)</p> <p>باستطاعة الأفراد أخذ وجهة نظر عامّة للأخلاق.</p>		<p>لمراحل 5 و 6</p> <p>(من جيل المراهقة حتّى سنّ الرشد):</p> <p>مبدئيّ، فهم بعد التقليدي</p>
--	--	--

مصادر: مأخوذة من كوهلبرغ، 1976. دامون، 1980. سلمان، 1980. دامون يعترض على فكرة المراحل كتسلسل ثابت لأنّ الأطفال يتراجعون في المستوى، وتظهر مستويات غير متناسقة في الأداء في وقت اختبار معين عن الآخر.

\* تشير الأبحاث الأخيرة إلى أنّ الأطفال في مرحلة ما قبل المدرسة قد يعرفون أكثر مما يمكنهم إخبارنا؛ لذلك قد يحتاج هذا المستوى إلى مراجعة. ما يجب تغييره هو كيفية النظر إلى سلوك الطفل، خصوصاً كيف يتمّ التعامل معه من قبل الأهل.

يخدم النزاع أغراضاً مختلفة وفقاً لمستوى التطور في مرحلة الطفولة المبكرة. خلال السنة الثانية والثالثة، يتطابق مع تطوّر الحكم الذاتي عند الطفل. الإصرار المتزايد عند الطفل هو أن يكون مرغوباً وليس اجتماعياً في الامتثال لمطالب الوالدين. بين الأعمار 3 حتى 7، تساعد إدارة النزاع البناءة على تنسيق اللعب. وفقاً لأصحاب النظريات في جدول 16.2، هنالك، في جيل الطفولة المبكرة، القليل من أخذ وجهة النظر بعين الاعتبار. ولكن، شيء أولي يبدأ في الظهور بوضوح بخصوص أخذ وجهة النظر بعين الاعتبار - هو الرد المتعاطف مع الآخرين. يعتقد عدد من أصحاب النظريات الحاليين أنّ بمقدور الأطفال الصغار أخذ وجهة النظر بعين الاعتبار أكثر مما سمحت به مرحلة النظريات الكلاسيكية (انظر القسم اللاحق " التعاطف وأخذ وجهة النظر بعين الاعتبار"). يشاهد عادة الأطفال يقومون بتعزية الأصدقاء المزعوجين أو يعكسون مشاعر الآخرين حولهم. التدريب على المهارات في التعرف على مشاعر الذات وغيرهم يشجع تطوّر التعاطف، تمهيداً لأخذ وجهة النظر بعين الاعتبار.

سلمان (انظر جدول 16.2) يشير إلى "الأنايية"، والمرحلة الاندفاعية" للتطور كتمثّل للأساس البدائي لوجهة أخذ النظر بعين الاعتبار الاجتماعي. وفقاً لوجهة النظر هذه، من الممكن أن يدرك الأطفال الصغار بأنّ الأطفال الآخرين يعرضون تفضيلات مختلفة، ولكن تتقصهم القدرة على التمييز بين تصوّرهم الذاتي لحدث أو شخص وبين تصوّر طفل آخر. كذلك لا يرى الأطفال قبل مرحلة المدرسة علاقة السبب- نتيجة" في أشخاص آخرين بين التفكير والتصرّف. هذا غالباً ما يؤدي إلى حالة من الارتباك حول علاقات السبب- نتيجة"، مثل ما إذا كان العقاب يتبع سلوكاً سيئاً هو تأثير السلوك السيء أو السبب. من دون توجيه، غالباً ما يشعر الأطفال أنّهم عملوا شيئاً خاطئاً لأنهم عوقبوا، ولكن يفشلون في فهم ما أخطأوا بفعله بالضبط (لاحظ أنّ بعض أصحاب النظريات الحديثة يشعرون أنّ الأطفال الصغار قادرين، أكثر مما ذكر، على أخذ وجهة النظر بعين الاعتبار).

مرحلة الأنايية لأخذ وجهة النظر بعين الاعتبار الاجتماعي تتطابق مع المستوى الأول عند كوهلبرغ (الاتكالية الأخلاقية قبل التقليدية) ومستوى 0- عند دامون (العدل هو أن يحظى المرء بما يرغب) ومستوى 0-ب (تستند المبررات على عوامل خارجية كالحجم والجنس). يرى الأطفال بمرحلة 0 حالة النزاع كحدث الذي لا يستطيع الشخص عمل ما يريد بسبب كيفية تصرف الشخص الآخر. حلّ النزاع، بالتالي، يحوي الشجار ("اضربها") أو الهرب ("أذهب والعب بلعبة أخرى أو افعّل شيئاً آخر").

كما نرى في جدول 16.3، كيجان (1994) صاحب النظرية التطورية لنظرية بياحيه الجديدة، يشكّل فترات تطورية مختلفة في حياة الفرد من حيث مراتب الوعي. يحوي توجّه كيجان تطوّرًا ذهنيًا، مؤثّرًا، الشخصية وشخصية داخلية طوال فترة الحياة. تشمل الرتبة الأولى من الوعي، الأطفال تحت سنّ السابعة أو الثامنة الذين تسمح لهم قدراتهم الذهنية ببناء أنانيًا اجتماعيًا للعالم. في هذا العالم، هم يعتقدون بأن الآخرين يشاركون وجهات النظر والعقول، ويستمتعون بعلاقة لحظة بعد لحظة وفقًا لرغباتهم، وتفضيلاتهم، وقدراتهم. في أجيال مبكرة، لا يستطيع الأطفال تأجيل الإشباع لأيّ مدّة من الوقت. لا يتذكّر اليوم إخفاقات الأمس، تبقى الثقة بالنفس سليمة بصورة كبيرة، لأنّ مقدرات الشخص يعاد تشكيلها باستمرار من لحظة الى أخرى.

### الجدول 16.3 مراتب الوعي الذهنية حسب كيجان

العملية الذهنية	الجمهور المناسب	رتبة الوعي
	جيل الطفولة المبكرة:	الرتبة الأولى
خيال	تقريبًا من 2 حتى 6 سنوات	الأنانية الاجتماعية
	جيل الطفولة المتوسطة:	الرتبة الثانية
حقائق	1-3 (امتداد)، صفوف (4-6) (وضع قدرة ناشئة).	الأصناف المستديمة
	المراهقون - طلاب المرحلة المدرسية	الرتبة الثالثة
استنتاج	المتوسطة (امتداد)، طلاب الثانوية (وضع قدرة ناشئة).	هيكل عبر القاطع
	بالغون - أي وضع تعليم عالي	الرتبة الرابعة
تشكيل	(امتداد للعديد)	أنظمة مركبة
	أي وضع تعليم عالٍ (امتداد للأغلبية)	الرتبة الخامسة
انعكاس	برامج دراسات عليا وممارسة داخل الميدان	عبر نظام الهياكل
على صياغة.	نفسه (امتداد للعديد)	

مصدر: مأخوذة من كيجان (1994).

## القدرات التطورية والنشاط العصبي

الأحداث الحديثة في علم الأعصاب حققت تقدماً كبيراً في تحديد كيفية تطوّر دماغ الطفل وحدث التعليم (جينسين، 1998؛ شور، 1997). لم يعد هنالك أيّ شكّ حول الدور الأساسي للبيئة في التعليم. يصبح الأطفال أكثر ذكاءً حين يتفاعلون مع بيئتهم: التحفيز من الآخرين يعزّز فعاليات دماغية هامة. التفاعل بين النشاط العصبي والتعلم بيني الشخصية والمزاج. الأنماط السلبية يمكن أن تقطع خلال مرحلة الطفولة المبكرة، والأنماط التي تعزّز الكيان العاطفي، الاجتماعي والذهني عند الطفل من الممكن أن تصبح "تلقائية" عن طريق التعلم والممارسة المتكررة. الأبحاث في علم الأعصاب تُظهر أنّ:

\* الأشهر الـ 48 الأولى من حياة الطفل هي أكثر أهمية للدماغ مما اعتُقد سابقاً. في الواقع، جزء كبير من بنية الدماغ الداخلية تكون في مكانها حتى جيل الرابعة. حتى هذا السن، يكون الأطفال قد حدّوا، من خلال التكرار، جوانب مهمة من مرجعهم الذهني والسلوكي.

\* التجربة المبكرة في البيت والمدرسة تؤثر بصورة هامة على قدرة التعلم والقدرة على تنظيم العاطفة.

\* عبر كل الجماعات العرقية، يستفيد الدماغ البشري بصورة كبيرة من التجربة الجيدة والتعليم، خصوصاً خلال السنوات الأربع الأولى.

\* يتعلم الأطفال في السياق عن علاقات هامة. تقديم الرعاية والتحفيز يساعدان الأطفال على تطوير القدرة على التعاطف، أخذ وجهة النظر بعين الاعتبار، التنظيم العاطفي، السيطرة السلوكية، حلّ المشاكل، وأداء ذهني أمثل.

\* هنالك معالم عاطفية رئيسية يجب على الأطفال أن يمرّوا بها في نقاط تطورية محدّدة، لا سيما في مرحلة الطفولة المبكرة.

بخصوص هذه النقطة الأخيرة، أولئك الأولاد، الذين لا يمرّون بهذه النقاط الأساسية بصورة ملائمة، موجودون في خطر استبقاء ميزات سلبية كالاندفاعية، الأداء العاطفي غير البالغ، المشاكل السلوكية، وحتى الميل إلى العنف. يجب أن يكون التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة مرناً، يأخذ بالحسبان مجموعة كبيرة من الفروق الفردية في المزاج، الشخصية، البيئة، المصالح والتفاوت بمستويات التطور.

## فوارق فردية تؤثر على الكفاءة العاطفية-الاجتماعية

كلّ طفل يولد مع مزاج معين، أو طريقة مميزة في الاستجابة العاطفية للعالم. من المهمّ تقبل المزاج على ما هو عليه، وتركيز مهارات التنمية المشاركة في حلّ النزاع نحو مساعدة كلّ طفل على استخدام ميزاته الفطرية بأحسن صورة.

مزاج: يكون حلّ النزاع عادة مساعداً لما نسميه الأطفال العسيرين. ولكن، طفل ذو مشكلة سلوك جدية أو عاطفية، كثيراً ما قد يتطلب توجّهاً علاجياً مكثفاً من أجل تدبير الصعوبات. على كلّ حال، تصنيف الولد (على سبيل المثال كمثير للمشاكل أو خصم ضعيف) أمر يجب تجنّبه بشدّة؛ لأنّ التصنيف قد يلصق وقد يصعب تغييره حتى لو تعلم الولد التعامل مع الطوابع المزاجية التي تسبب المشاكل. عامل آخر يجب أخذه بالحسبان هو الاختلاف الكبير في أهمية الطابع المزاجي المتعلّقة بالمرحلة العمرية. الولد ذو الطابع السلبية في مرحلة نمو معينة (على سبيل المثال، الحركة الزائدة) قد يتحوّل لصاحب ميزة إيجابية في مرحلة لاحقة (كمستوى طاقة مرتفع في سنّ

الرشد). النقطة الجوهرية هي تقبل مزاج الطفل على ما هو عليه، دون تصنيفه أو الحكم عليه، بل العمل بمساعدة الطفل على النمو والتطور في اتجاه إيجابي.

تشاهد الاختلافات المزاجية في أطباع كمستوى الحركة، الخوف، المثابرة، الخجل، مزاج إيجابي أو سلبي، مواعيد الأكل والنوم، حساسية من الضوء الساطع، الأصوات العالية، أو اللمس، التأقلم للأوضاع الجديدة، الصعوبة بالتركيز، التهيج المفرط، ومستوى الغضب والاندفاعية.

**العاطفة:** تؤثر العاطفة على معظم سلوكنا. قد يثير وضع مهدد شعورًا حادًا، يخلق عملاً يحدث دون تفكير. لذلك، هنالك حاجة أن يتعلم الطلاب إستراتيجيات إدارية- عاطفية (مثلاً، توقف وفكر قبل ردّة الفعل) بصورة متكررة، حتى تصبح الردود تلقائية. إنجاز كفاءة اجتماعية عاطفية، يتطلب من الأطفال تطوير وعي لكل من موقفهم العاطفي والموقف العاطفي لدى الآخرين. المفتاح من أجل تطوير هذا الوعي هو اكتساب مهارات الاتصال المتعلقة بالتعبير بصورة واضحة عن مشاعر الذات، وكذلك الإصغاء المفيد والاهتمام بالتعبير العاطفية الكلامية وغير الكلامية عند الآخر. مهارات كهذه تعزز عن طريق تجارب صراع بناءة. على الرغم من أن العاطفة في الثقافات الغربية غالبًا ما تعتبر غير منطقية بما يتعلق بالمعرفة، يؤمن علماء مختصون بالأعصاب أن المشاعر توفر معلومات كثيرة بصورة مشابهة لتلك التي يوفر بها المنطق المعلومات. كما توجه المشاعر الاهتمام وتهيء معنى، مستعملة طرقها الخاصة المتعلقة بالذاكرة. بالإضافة إلى الموسيقى، الألعاب، الدراما، وحكاية القصص، هنالك طرق أخرى لإدخال العاطفة في التعليم، مثلًا بالتصفيق، الهتافات، الترنيم، أو الأغاني من أجل الإشارة لبداية أو نهاية مشروع. من المهم بالنسبة للبالغين عرض حبّ للتعلّم، وترك الأطفال يشاطرون الأفكار والفعاليات التي تثيرهم. كذلك، من المهم للطلاب أن يعرضوا ويناقشوا عملهم مع بعضهم البعض، وأن يخبروا بالأمور التي تعجبهم والتي لا تعجبهم. عندما يكون هنالك حضور للمشاعر بعد تجربة تعليمية، هنالك استدعاء ودقة أكبر للمعلومات التي تمّ تعليمها (ماكفاف وآخرون، 1995).

**التعاطف وأخذ وجهة النظر:** بينما يشعل الغضب العنف، يوحى التعاطف بالتفهّم، المشاركة، المساعدة والتعاون. يبدأ التعاطف أولاً بالطفولة، إذ قد يبكي طفل عمره أسبوعان عند سماعه طفلًا آخر يبكي. يعتقد الكثيرون أن التعاطف في هذه المرحلة هو ردّ فطري. المرحلة الثانية من تطوير التعاطف هو سلوك التعزية، الذي يحدث خلال السنة الثانية من الحياة في هذا الجيل. يبدأ الأولاد بفهم الشخص الآخر -وهو المفجوع-، قد يؤدي هذا الفهم بهم إلى الانخراط في جهود من أجل التعزية. بما أن طفلًا في سنّ السنتين غير مؤهل لإدراك وجهة نظر الآخر، فإن محاولات الطفل تعكس عادة ما يجده هو نفسه معزيًا، كإعطاء الأمّ لعبته أو غطاءه إذا شاهدها حزينة. تحدث المرحلة الثالثة تقريبًا في سنّ ثلاث- خمس سنوات، في هذا الجيل، يظهر الولد تعاطفًا أكثر مع صديق مقارنة بشخص آخر (فارمز، وبرانستتر، 1994). كذلك في هذا السنّ تمكّن زيادة المهارات اللغوية للأطفال من التعاطف، ليس فقط مع الناس في القصص، وفي الصور أو الأفلام، بل الأخذ بالحسبان الاختلاف بين مستوى معرفتهم ومعرفة الأولاد الأصغر سنًا.

هذا يشير إلى تفكير بالذات أقلّ مما افترض بياجيه. في الواقع، تقودنا المعرفة الحالية عن كفاءات الأطفال في الجيل المبكر للشكّ بأنهم أكثر قدرة على الأخذ بعين الاعتبار وجهة النظر مما قدّر لهم. يبدو أن القدرات التطورية لها انحيازات جيل أوسع مما اعتُقد سابقًا.

هنالك طريقتان مهمتان من أجل تطوير تعلّم اجتماعي- عاطفي للتعاطف وأخذ وجهة النظر بعين الاعتبار، وكذلك سلوكيات اجتماعية أخرى تشمل نماذج واضحة من قبل البالغين واستقراء. ترجع النماذج لتصرّف البالغين بطرق يرغبون أن يقلدها الطفل. يرجع الاستقراء للأهل والمعلمين بإعطاء تفسيرات تناشد كبرياء الطفل، الرغبة بالنمو، والاهتمام بالآخرين.



## دوافع وشخصية

وصف دويك (1996) أنماطاً رئيسية للتكيف أو عدم التكيف لسلوك (كالتحكّم بالتوجه للمهام أو الفشل بفعل هذا) أنّها متأثرة من قبل نظريات ضمنية عن الأولاد أو تصورات ذاتية بخصوص قدرتهم. على سبيل المثال، يؤمن بعض الأطفال بأنّ ذكاءهم أمر ثابت من الكون، آخرون يؤمنون أنّ من الممكن زيادته عن طريق الجهد. أولئك الذين يؤمنون بنظرية الكون، يسلكون اتجاه إثبات كفاءة أدائهم من أجل الحصول على موافقة لذكائهم. المجموعة الثانية، الملتزمة بنظرية الازدياد، مهتمة أكثر بالسعي وراء أهداف تعليم تستطيع خلالها زيادة قدرتها. أولئك الأطفال، الذين يركزون على عوامل يمكن التحكّم بها كالجهد، يستمرّون على الأرجح عندما يمرّون بتجربة تراجع أو فشل (لمزيد من النقاش، انظر الفصل 11). نظريات ضمنية مشجعة لا تتواجد فقط في المجال الفكري، كما ذكرنا سابقاً، فهي موجودة أيضاً في التفاعلات الاجتماعية. التكيف المدرسي يعتمد على كلّ من الأهداف الاجتماعية والأكاديمية والقدرات: وجود أهداف اجتماعية وعلاقة زملاء ناجحة، هي عوامل مهمة في تعزيز الاهتمام والإنجاز في المدرسة.

بالإضافة إلى النظريات الضمنية بخصوص القدرة، عدة عوامل أخرى تؤثر على اختيار الهدف: أهميته، تفسير الحدث (نسبة)، معرفة إستراتيجيات من أجل وصول للهدف، المتغيرات البيئية. مثلاً، الأطفال العدوانيون مقيّدون بأهمية السيطرة والهيمنة، ولديهم ثقة أكبر من غيرهم من الاطفال، لدرجة أنّهم يستطيعون السيطرة على أحداث يدور بها العنف. في حالات اجتماعيه يفسّرون أعمال زملائهم، حتّى ولو كانت بالصدفة أو غامضة، بأنّها عدائية، بالتالي، يصبح سلوك الآخرين استفزازياً، ويُلهم ضرورة الانتقام. عادة، ينقص أولئك الأطفال إستراتيجيات التعامل بشكل ناجح مع زملائهم. هم لا يعرفون أنّ من المهم أن يبدو اهتماماً بما يقوم به زميلهم أو أنّهم بحاجة للتعاون مع الآخرين في وقت فعاليات اللعب. كذلك، فإن الأطفال الذين يخشون، أو الذين مرّوا بتجربة رفض من قبل آخرين، يلتصقون بأهمية الامتناع عن الرفض. أولئك الأطفال يكونون مشغولين بسبب عدم وجود مهارات دخول المجموعة، كمعرفة إظهار اهتمام بفعاليات الآخرين واقتراح طرق تعاونية بالانضمام لعمليّة المجموعة الجارية.

تشير المتغيرات البيئية في الأصل إلى الجوّ القائم في البيت والصفّ الدراسي، وإذا كانت تعزّز السلوك التكيفي أو غير التكيفي.

يلعب الأهل، المعلمون وبالغون آخرون دوراً مهماً في تحديد أيّ نوع من النظريات يطوّر الأطفال بخصوص ميزات شخصياتهم. هم يفعلون هذا، بالأساس، في طريقتين. الأولى هي النظرية الضمنية والتغيرات الواضحة التي يعرضها البالغون لسلوكهم الخاصّ وشخصياتهم، يقلد الأطفال البالغين ويستوعبون هذه التفسيرات من أجل سلوكهم الخاصّ وشخصياتهم. الطريقة الأخرى هي تفسير سلوك الطفل وميزات شخصيته. وهكذا، فالوالدة/ الذي يفسّر سلوك الطفل بواسطة افتراض خصائص محدّدة مثل: الجينات، القدرة، أو الطبع بدلاً من ميزات ليّنة كالمعرفة، الجهد، أو مزاج، والتي تحفّز الطفل على استخدام تفسيرات مشابهة. كما ذكرنا من قبل، نوع النظرية التي يطوّرها الأطفال حول شخصياتهم وسلوكهم يؤثر بشكل كبير على تعليمهم الأكاديمي وتطوّرهم العاطفي.

على البالغين الأخذ بالحسبان المتغيرات البيئية أو ذات السياق التي يمكن تغييرها لمساعدة الأطفال، وبالأخصّ أولئك المنعزلون اجتماعياً أو العنيفون. الطريقة الفعّالة لتحقيق ذلك تتطلب تقليل المنافسة بين الأطفال وتعزيز فعاليات التعلّم التعاونية. (جونسون وجونسون، 1991). في الصفّ الدراسي، جعل الأطفال يعملون بصورة تعاونية في مجموعات صغيرة يعزّز من تحقيق الأهداف المشتركة، ويقوّي الدافع للتعلّم من خلال تقبّل المجموعة والدعم. يحتاج الأطفال إلى التدرّب على عدد من الإستراتيجيات التي يمكن استعمالها لتحقيق أهدافهم. تعليم هذه الإستراتيجيات هي عملية تتمّ خطوة بخطوة، وهي تتضمن تعليمات وجلسات عديدة للممارسة.

**ضبط النفس:** ضبط النفس هي مهارة مهمة تمكّن الطفل من كبح الاندفاعات الفطرية. مثال ذكر في السابق هو التوقف والتفكير قبل العمل. (انظر ايضا الفصل 11). أساساً، هنالك أربعة أنواع من الكبح يجب التمكن منها (ماكوي، 1980):

**الحركة:** قبل سنّ 6 أو 7 سنوات، يجد الأطفال صعوبة في إيقاف عملية جارية.

**عواطف:** قبل سنّ الرابعة، لا يوجد، تقريباً، تحكّم عند الأطفال بحدّة مشاعرهم.

**التأمّل:** قبل سنّ السادسة، تقريباً، يفشل الأطفال، عادةً، بممارسة التأمل اللازم من أجل أداء جيّد.

**المتعة:** يستصعب الأطفال دون جيل 12 سنة رفض متعة فورية من أجل الانتظار لاختيار أفضل.

**تلخيص:** التفريق بين السبب والنتيجة، التعاطف وأخذ وجهة النظر بعين الاعتبار، بالإضافة إلى الانضباط الذاتي وحلّ المشاكل، هي بين العناصر المهمة من أجل إدارة صراع بصورة إيجابية. يجد أصحاب النظريات الحديثة والباحثون وجود قدرة عند الطفل الصغير أكبر بكثير من أجل تعلّم هذه المهارات، مما وجد حينها عند أسلافهم الكلاسيكيين. مع ذلك، لا يتعلّم الأطفال المهارات فقط عن طريق الملاحظة: هم يحتاجون إلى تعليمات في تسلسل "السبب- نتيجة" قبل أن يميّزوا بين الصواب والخطأ، أو بين الأذى المقصود وغير المقصود. وبالقدر نفسه من الأهمية، يجب أن يتعلّموا التعاطف وأخذ وجهة النظر بعين الاعتبار قبل أن يكون بمقدورهم أن يصبحوا واعين لتأثير أعمالهم على الآخرين. يجب نقل هذه الدروس بصورة رقيقة ولطيفة. لتحويل طفل غير أخلاقيّ إلى أخلاقيّ، يحتاج المرء إلى أن لا يشمل تحميل الذنب على مدى الحياة. الاكتساب الأكثر تأثيراً، طويل الأمد، والأكثر إقناعاً لهذه المهارات، يحدث في جيل الطفولة المبكرة، الوقت الذي يكون به الدماغ متقبلاً جداً للتعلّم (وهذا، منذ الولادة وحتى جيل 4 سنوات تقريباً).

### برنامج الطفولة المبكرة/التعلّم الاجتماعيّ العاطفي<sup>1</sup> " ط.م.ت.ج.ع "

في منهاج التعليم للتعلّم الاجتماعيّ العاطفيّ في مرحلة الطفولة المبكرة، يكون التركيز على تحقيق النموّ العاطفيّ، الاجتماعيّ، من خلال نهج متكامل باشتراك الأهل، وطاقم مرحلة ما قبل المدرسة، وأطفال في مشروع تعلّم مشترك.

يقوم طاقم البرنامج بأدوار نموذجية واسعة ويساعدون الأهل والمعلمين في فعل الشيء نفسه في البيت وفي الصف. نحن نحثّ الأهل والمعلمين على وضع قوانين ومناقشتها مع الأطفال قبل التنفيذ الفعليّ. كذلك نساعدهم في تخطيط تقنيّات انضباط تعاونية، والتي هي على المدى البعيد، أكثر فاعلية من صراخ غاضب أو تكرار عقاب. الانضباط التعاونيّ مبنيّ على مودّة وثقة متبادلة بين المعلمين، الأهل والأولاد. التركيز هو على مساعدة الطفلة، فهم مشاعرها ومشاعر الآخرين. وكذلك وجهة النظر، فضلاً عن النتائج المترتبة على أعمالها، بدلاً من جعل الطفلة تطيع ببساطة.

الهدف هو مساعدة الأهل والمعلمين في تعزيز استيعاب الطفل لمعايير الصواب والخطأ. الاستيعاب يعتمد على تطابق بخصوص قوانين موضوعة بوضوح، مدح ملائم ومتناسق لاتباع القوانين، وانضباط ملائم وتنسيق عند عدم فعل ذلك. والأهمّ من ذلك، يتعلق الاستيعاب بأهل محبّين ومحبوبين من قبل الطفل: يوجد للانضباط تأثير إيجابي أكبر بكثير من قبل أهل محبّين، مقارنة مع أهل غير محبّين أو بعيدين. إذا كان للطفل دافع من خلال الحبّ لتبنيّ معايير أهله، فهو، على الأغلب، سيتذكرّ القوانين قبل سلوك سيّء محتمل، وهو

<sup>1</sup> Early Childhood Social-Emotional Learning (ECSEL) curriculum

يقاوم هذا السلوك لتوقعه خيبة أمل أهله في حال خالف القوانين. ولكن إذا استعمل العقاب كرادع أساسي لسلوك سيء، فإن الطفل يتعلم بأن الهدف هو عدم الإمساك به.

عندما تستخدم طرق انضباط عصبية (الجدال، الصراخ، وعقوبات قاسية بشكل مفرط) مع أطفال قبل مرحلة المدرسة. يصبح الدماغ مع ترابطات تجعل الطفل عرضة للاندفاعية، استثارة مفرطة، وعدوانية. الأطفال الذين يتعرضون لمثل هذه الأساليب القاسية هم بحاجة، في أغلب الأحيان، لمساعدة علاجية لاكتساب أدب المهارات العاطفية الضرورية لفهم سلوك غير كلامي للآخرين بصورة صحيحة (جينسين، 2003).

رغم أنه يبدو أن للأطفال قدرة فعلية لردود اجتماعية عاطفية معينة، كالتعاطف وأخذ وجهة النظر بعين الاعتبار، فهي عادة تكون مهارات عشوائية إلا إذا تم تدريس الطفل بصورة فعالة من قبل بالغ. بما أن الفهم الشخصي متأثر أكثر من قبل تجربة مما هو من الجيل، باستطاعة طفل بجيل الثالثة أن يكون بمستوى تطوري أعلى من طفل في جيل السادسة. وفقاً لذلك، يستعمل برنامج "ط.م.ت.ج.ع" تأثيراً لولياً لاستعراض أو تعليم أطفال كبار قبل المرحلة المدرسية ما يعلم الأطفال الصغار قبل المرحلة المدرسية في برنامجه الأساسي. نحن لا ننهى برنامجاً أبداً، بل نعود إليه في مستويات أخرى من التعقيدات وفقاً لقدرة الطفل على الفهم. سقالة (عملية يخلق البالغ بواسطتها خطأً إرشادياً داعماً للتفكير في مشاكل من خلال سلسلة من الأسئلة) هي عملية نعرضها ونشجع الأهل والمدرسين على استعمالها في كل فرصة متاحة في حل المشاكل في الواقع، وفي حل الصراع.

في "ط.م.ت.ج.ع"، نعرض للأطفال قبل المرحلة المدرسية مفردات تتعلق بالمشاعر، التعاون وحل المشاكل. يتم تطوير وتوسيع نطاق هذه المفردات لتشمل ظروفًا مختلفة وسياقات عاطفية. تبدأ هذه العملية مع أربع عواطف أساسية: حزين، غاضب، خائف، وسعيد. يتعلم الأطفال إدراك وتسمية هذه المشاعر بأنفسهم من خلال التمثيل الصامت، القصص، مسرحية الدمى، ونقاشات حول ظروف تحدث بها هذه المشاعر، ولعبة الأدوار تشمل كلاً من البالغين والأطفال. في الوقت نفسه، يتعلم الأطفال فهم كل من الرموز الكلامية وغير الكلامية لكيفية شعور الآخرين في ظروف مختلفة. يتم فيما بعد تطوير العواطف الأربع الأساسية لتشمل مشاعر مركبة كخيبة الأمل، الحرج، الفرح، والإثارة. يتم تشجيع الأهل على القراءة بصورة واسعة لأطفالهم. يوفر البرنامج قصصاً، ألعاباً، وتمارين لكلمات كمهام لفعاليات بيئية يستمتع بها الأهل مع أولادهم.

نتحدث أيضاً مع الأهل حول تحويل وقت قراءة القصة لتجربة تعليم عاطفية وذهنية أوسع لأطفالهم. مثلاً، عن طريق استجواب الطفل حول مشاعر الشخصيات في الكتاب، بماذا قد تفكر الشخصية، وإجراءات أخرى كان على الشخصية اتخاذها، وكيفية تقييم الأعمال وعواقبها.

إحدى الفعاليات الشيعية على شكل استقالة تشمل استعمال ثلاث مجموعات من بطاقات للصور (المستخدمة بالصف وهي بحجم كبير، أما المستعملة بالبيت فهي بحجم أصغر) لتوضيح الحالة. تشمل المجموعات وتسمى بأسماء مشاعر، عواقب، وحل مشاكل. أما بالنسبة لفعاليات أخرى ومهام تعليم، تصمم بطاقات الصور وفقاً لاهتمامات الأطفال وتجاربهم، لأن هذا يساعد عمل الدماغ بالترابط مع مواقع عصبية قائمة، وبالحفاظ على المعلومات المهمة في الذاكرة.

يتعلم الأطفال حول مهارات تعاونية من خلال مهام حركية كصنع رسومات جماعية، بناء هياكل معاً من مواد كاللجوجو وكتل البناء، وفعاليات حل مشاكل المتعلقة بالتوازن (يحمل ولدان جسماً صغيراً على لوح، أو باستعمال عصي لحمل صندوق صغير إلى واحد كبير).

نحن نشمل المدرسين بقيادة مجموعات صغيرة من الأطفال في فعاليات كالتالية: جولات اتصالية، التمثيل الصامت، فنّ الدمى، تمثيل أدوار هيكلية، ومسرح هزلي لبناء مهارات أولاد المجموعة ولدعم سلوك اجتماعي تعاوني كالإصغاء، المشاركة، وأخذ الأدوار. عمل المعلم لتسهيل عمل الفرقة هو أن يزود نموذجًا، ويتطور مهارة من الممكن أن تساعد أولادًا عدوانيين أو خجلين في تعلّم وممارسة الإستراتيجيات لدخول المجموعة ولعبة البناء.

"حلّ المشاكل" معروضة في نموذجنا (ت.أ.أ.أ.)<sup>2</sup>: توقّف وفكّر، انفتح وأخبر كيف تشعر، اسأل ما يمكننا فعله، واحسب الموقف. تصدر سناريوهات الدمى من أجل إظهار طرق لإنجاز الهدف، مظهرة سلوكًا إيجابيًا وسلبيًا. أمثلة على ذلك، سلوك عدواني كسلوك ولدين يتشاجران، قد يؤدي كليهما إلى الفشل بتحقيق أهدافهما. قد ينتهي سلوك خجول أو خائف بفشل الطفل حتى بمجرد محاولة إنجاز الهدف. التوجّه الأفضل هو أن تطلب بإلحاح أو أن تعمل صوب أهداف الشخص. إذا فشل هذا فقد آن الأوان للتفكير بطريقة أخرى للوصول الى المراد أو الحاجة. النتائج السلبية لا بدّ منها، لأنّ الطفل لا يعرف بصورة بديهية بأنّ الإجراءات قد تؤدي إلى نتائج سلبية. ولكن، عند إعطاء نموذج أو إظهار سلوك سلبي، من المهم افتراض سلوك هادئ، بصورة قليلة، بما أن الأطفال يجذبون عادة إلى سلوك مضجّ وقح ويقلدونه. يظهر السلوك الإيجابي، على أفضل وجه، في طريقة احتفالية حيوية، بما أنّ الأطفال يلتفتون إلى أحداث مضجّة، مليئة بالأحداث.

من أجل لفت اهتمام الأطفال قبل المرحلة المدرسية والمحافظة عليه، نهىء تناقضات قويّة وشديدة في النشاط. الحفاظ على درجة اهتمام عالية بشكل مستمرّ لمدة أكثر من عشر دقائق هو أمر صعب حتى على البالغين. يجب أن ترشدنا مقدرتنا في معرفة قدرة الأطفال على التركيز بتوقع الحفاظ على الاهتمام في سنّ الطفولة المبكرة: توجيه جافّ هو شمل أطفال قبل المرحلة المدرسية في تعليمات مباشرة لمدة 4 حتى 6 دقائق في كلّ مرّة (جينسين، 1998). بعد ذلك، يحتاجون لخلق معنى، والذي يتمّ تحقيقه من خلال الاهتمام الداخلي، ينفذ بصورة غير واعية. الاهتمام الخارجي هو الإصغاء المباشر الذي يحدث خلال التدريب. أخيرًا وليس آخرًا يتطلّب وقتًا من أجل تعلّم "الأخذ". تكثر النشاطات وورشات العمل مع الأطفال في ظروف مختلفة وطوال أسابيع عدّة من أجل استيعاب داخليّ لهذه الدروس. من الواضح أنّ دعم ومساعدة الأهل في إجراء ممارسات في البيت هو جزء لا يتجزأ من هذه العملية. لأنّ الضغط مضرّ بالتعلّم، نحن نعمل بصورة واعية مع معلّمين والأهل لتقليل الضغط عن الأطفال. ينتج عن الضغط تفعيل آليات الدفاع، التي من الممكن أن تكون مفيدة للبقاء في خطر جسديّ، ولكنّها تتعارض مع التعلّم. تتراوح عوامل الضغط بين زميل وقح في الصف، ووالدة متوتّرة/ يبالغ في ردود فعله على تصرفات الطفل، أو المعلم الذي أخرج، بغير قصد، طالبًا أمام زملاء.

الهدف من "ط.م.ت.ج.ع" هو مساعدة كلّ طفل ليس بالنجاح في المدرسه فحسب (وفي النهاية، في مكان العمل)، بل كذلك في الحصول على حياة شخصية مرضية تتميز باتصال محترم، وحلول إبداعية للمشاكل، ومراعاة مشاعر الآخرين؛ لا أن يُخزّن إهانات مستهترّة أو تجارب أخرى تحدّ ويمكن تفاديها. المدرسون والعائلات من مختلف أنحاء البلاد الذين شاركوا في هذا البرنامج المرتكز على دلائل من ثماني سنوات سابقة، يؤكّدون بصورة واضحة فوائد البرنامج بتوجيه الأطفال قبل مرحلة المدرسة باتجاه هذه الأهداف الأساسية.

مشاركة الأهل جنبًا إلى جنب مع الأطفال وطاقم قبل المدرسة تنتج الزيادة الكبرى في تعليم الاطفال الاجتماعي العاطفي. مثلاً، بالمقارنة مع صفوف شارك فيها مدرّسون فقط بتطوير المهارات، وجدنا أنّ مشاركة الأهل أدت إلى مكاسب شديدة البروز، التعاون وكذلك ضبط النفس عند الطفل. الأطفال في المجموعات التي شملت الأهل أظهروا انخفاضًا ملحوظًا في السلوكيات الخارجية (العدوانية) والداخلية

<sup>2</sup> SOAR model: Stop and think, Open up and tell how you feel, Ask what we can do, and Resolve the situation

(منسحب، نكد). في الصفوف التي كانت بها مشاركة للأهل، اتفق الأهل والمدرسون قبل مرحلة المدرسة بخصوص التأثيرات الإيجابية على الأطفال. غالبًا ما دمج المدرسون أيضا منهاج " ط.م.ت.ج.ع" خلال نشاطات اليوم. زاد الأهل من الممارسات للتربية الموثوقة (التي هي بعكس السلطوية): بقوا في لا سيطرة بينما احترمو أطفالهم مدركين بأنه حتى الأصغر بينهم له الحق أيضا بقسط من الحقوق. شرح الأهل القواعد والقرارات للأطفال. بينما أخذوا أيضا بعين الاعتبار وجهة نظر الطفل -بعض النظر ما إذا كانت قد قبلت في النهاية. الممارسات المتسلطة (الطاعة المشددة للقواعد) والممارسات المتسامحة (السيطرة القليلة على الأطفال) قلصت أيضا عند الأهل الموجودين في برنامج "ط.م.ت.ج.ع".

## مرحلة الطفولة المتوسطة

على الرغم من أن الطفولة هي الوقت الأمثل لبدء تدريس المهارات الموصوفة في القسم الأول، من خلال المراحل التطورية اللاحقة. تتغير الدوافع، الاهتمامات والتأثيرات من مرحلة الطفولة المبكرة إلى مرحلة الطفولة المتوسطة، جيل المراهقة، ولاحقا جيل الرشد. لكل جيل تطوري تأثيره الخارجي الخاص ومشاكله الخاصة، والتي تتطلب نوعًا خاصًا، ومستوى من التعليمات للحفاظ على المهارات. الدرس الذي يتعلم ضمن السياق في جيل معين يجب إعادة النظر فيه، وتنتيجه لتلبية حاجات الآخر.

## دخول مرحلة الطفولة المتوسطة

أحد الاختلافات الكبيرة بين مرحلة الطفولة المبكرة والمتوسطة، هو أن الأطفال يقللون بصورة حادة كمية الوقت الذي يقضونه مع الأهل وبالغين آخرين، ويزيدون الوقت التي يقضونه مع زملائهم. نتيجة لانخفاض إشراف البالغين، يجد الأطفال أنفسهم مع مسؤولية شخصية أكبر تجاه تصرفهم، ويحتاجون عادة لحل نقاشاتهم بأنفسهم. هذه التجارب لإدارة الصراع هي فرصة للأولاد بالسيطرة على مهارات جديدة ذهنية واجتماعية. اختلافات أخرى تشمل سياقًا اجتماعيًا أوسع، عليهم العمل بها وزيادة المسؤولية بالمشاركة بتعليمهم الخاص.

## نظريات مرحلة الطفولة المتوسطة

لاحظ بياحيه أن في جيل سبع أو ثمان أو حتى تسع سنوات تقريبًا، يمنح اللعب التخيلي في مرحلة الطفولة المبكرة طريقة للعب مع قواعد كثيرة غير مفتدة. الألعاب المبنية على قواعد تعطي الطفل فرصة ليجرب عملية الأخذ والعطاء في المفاوضات، حل الخلافات، ووضع وتطبيق القواعد. في هذه الطريقة، يبدأ الولد باستيعاب أن القواعد الاجتماعية توفر هيكلًا للتعاون مع الآخرين (انظر المستوى الفكري المتبادل لسلمان في جدول 16.2). نظر أريكسون إلى هذا الوقت من الحياة على أنه الفترة التي يواجه فيها الأطفال مهمة التعلم كي يكونوا مؤهلين في فعاليات المقدر من قبل بالغين وزملاء: النجاح في هذا المسعى يخلق شعورًا من المثابرة، والفشل ينتج شعورًا بالنقص (انظر جدول 16.4). إدارة ناجحة لصراع في مرحلة الطفولة المتوسطة يساعد الأطفال على خلق صداقات مع زملاء والمحافظة عليها، وبالتالي تعزيز حس الكفاءة والمثابرة.

تبدأ، حسب كيجان، الرتبة الثانية من الوعي تقريباً بين الأجيال 7 و10 سنوات، عندما يكون باستطاعة الأطفال بناء "أصناف مستديمة". المنظمة العقلية التي تميز الأصناف المستديمة تعني تغيير الأشياء مادياً من كونها أساساً تدور حول تصورات أنية لهم، لتصبح حول وجود قواعد مستمرة بخصوص أيّ العناصر قد تكون خصائص، بصرف النظر عن الأفكار الفردية. يطور الأولاد القدرة على رؤية الظاهرة التي يتم تأملها (شيء، آخر، نفس) بأن لها خصائصها الخاصة، والتي هي عناصر فئة أو صنف، وأن لجميع الفئات قواعد دائمة تنظم كلاً من مفهوم الفئة العضوية وكذلك العضوية نفسها. مثلاً، "النفس" هي فئة، لها كالأعضاء خصائص التفضيل، عادة وقدرة، وهذه الخصائص هي جوانب من الشخص في طريق مستمر وليست رغبة أنية. وجود فئات دائمة تعني رؤية الأشخاص الآخرين كممتلكين لميزة تحمل الذات، والتي تختلف عن النفس. تتغير رغبة الطفل من كونها في الأساس تدور حول دوافع حالية لتصبح حول احتياجات أو تفضيل جارٍ، مستمر بالوقت، مما يعني أنها قد تحتوي على رغبات راهنة.

**شعور الذات:** يجب أن يتم تطوير أو تنقيح الشعور بالذات الذي اكتسب في مرحلة الطفولة المبكرة، ليتناسب مع السياق الجديد. بالإضافة إلى قضاؤه وقتاً أكثر مع أولاد عديدين وعدد أقل من البالغين، فالطفل في صفوف الابتدائية منشغل أولاً في مهام تعليم منظمة. التغيير من بالغ أناني إلى زميل مهتم بالبيئة هو أمر يتطلب من الطفل إصلاح شعور هوية الذات المكتسبة داخل سياق العائلة بمفاهيم ذات جديدة تشكل كنتيجة من علاقات مختلفة. علاقة الطفل مع الأهل تتغير هي الأخرى، أذ يبدأ الأهل بالاعتماد على نقاش وشرح السبب والعواقب للتأثير على سلوك الطفل.

#### جدول 16.4. مراحل أريكسون التطورية النفسية

مرحلة	مواضيع التنمية والتحديات
السنة الأولى	الثقة مقابل عدم الثقة يتعلم الأطفال الصغار الثقة أو عدم الثقة بالآخرين لرعاية احتياجاتهم الأساسية
السنة الثانية	"الاستقلال الذاتي مقابل الخجل والشك" يتعلم الأطفال في جيل سنتين ممارسة رغباتهم وضبط أنفسهم. عدا عن ذلك، يصبحون غير متأكدين من أنفسهم، مشككين بقدرتهم على عمل أشياء لأنفسهم.
3-6 سنوات	"مبادرة مقابل الذنب" يتعلم الأولاد مبادرة فعاليتهم، أن يصبحوا أصحاب أهداف، والاستمتاع بإنجازاتهم عندما يكونون محبطين من قبل البالغين

في محاولاتهم لمبادرة فعاليات، يشعرون بالذنب لمحاولاتهم أن يصبحوا مستقلين.	
" مثابرة مقابل عقدة النقص" يتعلم الاطفال أن يكونوا ذوي كفاءة في فعاليات يقدر عليها البالغون والزملاء، عندما لا يتم ذلك، يشعرون أنهم ثانويون.	سنّ السابعة مباشرة إلى جيل المراهقة
" هويّة مقابل دور الارتباك" المهمّة الرئيسيّة للمراهقين هي تأسيس شعور بالهويّة الشخصية كجزء من المجموعة الاجتماعيّة. الفشل بفعل هذا يؤدي إلى ارتباك بخصوص من هم، وماذا يريدون فعله في الحياة.	جيل المراهقة
"الحميميّة مقابل العزلة" يطوّر الشابّ البالغ القدرة على منح وتلقّي الحب، وكذلك تقديم التزامات طويلة الأمد للعلاقات.	بالغون صغار
" تكاثر مقابل ركود" في هذه المرحلة من الحياة يبدي البالغ اهتمامًا بإرشاد تطوّر الجيل المقبل.	الفترة الوسطى للبالغين
" نزاهة الذات مقابل اليأس" يطوّر المسنّ شعورًا بتقبّل اتجاه الحياة التي عاشها وأهميّة العلاقات التي كانت جزءًا من حياة الفرد.	الفترة الأكثر تأخرًا للبالغين

مصدر: مأخوذة من أريكسون، 1950.

يرى بينجهام وستريكر (1995) أنّ مراحل التطور الاجتماعيّة العاطفيّة عند البنات قد تختلف بطريقة ما عنها عند البنين. هم يشرحون 5 مراحل لتطوّر البنات الشبيهة بالناتي عرضت من قبل أريكسون، لكنّها تختلف في التشديد على نقاط الوقت الحساسة. خلال جيل الثامنة، يوجد لدى البنات مهمّة تطوير الشخصية الجريئة.

إنجاز هذه المهمة يعني الشعور بالسيطرة على حياة الشخص، بكونه ملتزمًا لفعاليات معينة، والتطلع لفعاليات مزدهرة متجددة. المرحلة الثانية تجد أنّ الولد من 9 حتى 12 عامًا يطوّر لنفسه هويّة كمنجز. هذا يشمل تطوير وضع دائم أساسي من النفس كشخص قادر على الإنجاز في عدّة مجالات كالأكاديمية والاجتماعية، وغير ذلك. المرحلة التي يتمّ بها بناء المهارات للتقدير الذاتي تحدث بين جيل 13 وحتى 16 عامًا. تطور البنات شعورًا أنّهنّ مستحقّات، لهنّ الحق بالتأكيد على حاجاتهنّ وطلباتهنّ، ويشعرن بالثقة حيال قدرتهنّ على التأقلم مع الحياة. من جيل 17 حتى 21 عامًا، تصبح المهمة وضع إستراتيجيات لتحقيق الاكتفاء الذاتي، سواء العاطفي أو المالي. هنا، تحتمل البنات مسؤوليّة الاعتناء بأنفسهنّ على أساس شعور بالاستقلال. مهمّة البالغ هي إيجاد الاكتفاء بالعمل والحب وأن يكون راضيًا عن الإنجازات الشخصية، وعن العلاقات الاجتماعية أو الشخصية.

**تأثير الأصدقاء:** في العاشرة أو الحادية عشرة من العمر، تقريبًا، يتغيّر الأولاد إلى "وجهة نظر اجتماعية علاقية" (انظر الجدول 16.2) حيث أنّ المشاعر المشتركة والانسجام مع المقربين منهم، أكثر أهميّة من الاهتمام الذاتي الفردي. وجهة النظر هذه تشير إلى نموّ في الميل والقدرة على التفاعل مع غيرهم من الأطفال دون إشراف كبار. إحدى المشاكل مع هذه القدرة المزدهرة هي أنّ الأطفال يعتمدون الآن أكثر على الزملاء من أجل تحديد الصواب والخطأ، وأقلّ على سلطات كالأهل والمعلمين.

**احترام الذات:** التقبّل الاجتماعيّ هو هدف مهمّ في مرحلة الطفولة الوسطى. في هذا الجيل، يصبح الأطفال واعين لوضعهم النسبيّ بين الزملاء، ولهم مخاوف بشأن الرفض. كما أنّهم يستخدمون القيل والقال كوسيلة لمعرفة معلومات عن قواعد المجموعة: في اللحظة التي يعرفون ما يقدّره أصدقاؤهم ويوافقون عليه، فهم يستطيعون تشكيل تصرّفاتهم لنيل موافقة الزملاء. ينجز الأطفال الموجودون من السابق في مجموعة مختصة للمهارات تقبل الزملاء لهم بسهولة، وعلى الأغلب يقاومون ضغطًا غير مرغوب به من قبل المجموعة.

هنالك أدلة على أنّ المقارنة الاجتماعية تؤثر على التقويم الذاتي لدى الطفل بصورة أكبر مع الزيادة بالسنّ. هذا يتناسب تمامًا مع انخفاض احترام الذات الذي يحدث خلال مرحلة الطفولة المتوسطة، حيث يبدأ الأولاد بمقارنة أدائهم مع أداء زملائهم، ويعرفون أنفسهم وفقًا لذلك. يبدؤون أيضًا بالتفكير في الآثار الشخصية لميزاتهم الخاصة. ("أنا دائمًا أعمل وظائف البيتية، وأعرف الأجوبة في الصفّ، لذلك يناديني الأولاد الآخرون بالمتفوق").

جميع الأطفال في جميع الأعمار الذين يملكون صداقة ذات ميزات إيجابية وتعاونية لديهم احترام ذات عالٍ وسلوك اجتماعي، لديهم شعبية عند زملائهم، لديهم القليل من المشاكل العاطفية، يتصرّفون بشكل جيّد، يمرّون بتكيف أكاديمي جيّد، بما في ذلك توجّه إيجابي تجاه المدرسة. على الرغم من زيادة الاعتماد على رأي وقيم الزملاء في مرحلة الطفولة المتوسطة، إلا أنّه لا يزال تأثير مهمّ على الولد من قبل الأهل. في الواقع، قد تمّ ربط احترام الذات العالي مع تربية ذات سلطة. هذا النهج من الوالدية يشمل علاقة وثيقة وحنونة تجعل الطفل يشعر أنّه مهمّ: حدود واضحة المعالم، والعواقب التي تليها في حالة تخطئها.

إعطاء الطفل الشعور بأنّ المعايير هي حقيقية ومهمّة، وكذلك احترام للفرديّة لأنّ الطفل يحتاج إلى التعبير عن الفرديّة. يظهر الأهل احترامًا لأولادهم عن طريق التفكير معهم وأخذ وجهة نظرهم بعين الاعتبار. المفتاح للاحترام الذاتيّ العالي عند الطفلة هو الشعور، الذي ينتقل جزء كبير منه من العائلة والمعلمين المقدّرين، بأنّ لها القدرة على السيطرة على مستقبلها عن طريق السيطرة على نفسها وعلى البيئة.

وعلى العكس، طفل مع صداقة سلبية (التي تتميز بالمنافسات والإهانات)، على الأغلب، يكون ذا إنجاز منخفض أكاديميًا واجتماعيًا. هو أيضًا يظهر تصرفات تخريبية، وقد يعاني من الاكتئاب والقلق. على نقبض طفل مع احترام ذات عالٍ، على الأغلب يكون لهذا



الطفل أهل استبداديون أو متساهلون، غير متقبلين. أقلّ حدوداً واضحة المعالم، وأقلّ احتراماً للفردية. قد ينتج حبّ منخفض للذات إذا كان قد فشل في مقبّل المراهقة بمهامّ المحاولة. بعكس أطفال صغار، تميل البنات في مقبّل المراهقة إلى نسب فشلها لقدرة فطرية، وليس لعوامل حالية كالجهد. هذه التجربة تؤدي إلى انخفاض التوقعات للنجاح، مشاعر سلبية، ومثابرة منخفضة (دويك، 1996).

**أخذ وجهة النظر بعين الاعتبار:** مع الألعاب المبنية على قواعد، على الأطفال أن يتذكروا مجموعة شاملة من الشروط المهمة، والعمل على أخذ وجهة نظر اجتماعية بعين الاعتبار. وهكذا، يجب أن يأخذوا بعين الاعتبار الرغبات، الأفكار، وأفعالهم؛ وكذلك الأطفال الآخرين جنباً إلى جنب. في هذا العمر، يقوم الأطفال باستنتاج استنتاجات بخصوص وجهات نظر الآخرين، ويعون أنّ باستطاعة الآخرين عمل الشيء نفسه بخصوصهم. لكنهم عادة ما يجدون صعوبة في التركيز في آن واحد على وجهة نظرهم، بينما يحاولون افتراض وجهة نظر الآخرين. ونتيجة لذلك، فإنهم غالباً ما يلتصقون بصحة وجهة نظرهم هم، أو بتلك التابعة لسلطة (بالغ أو طفل أكبر يعتبر ذا سلطة). القدرة على أن يصبح في مفاوضة الصراع في تفاعل اجتماعي مع زملاء في وقت اللعب، يتعلّق بقدرة الطفل المزدهرة على فهم كيفية تفكير الآخرين (أخذ وجهة النظر الاجتماعية بعين الاعتبار) وشعورهم (كفاءة اجتماعية-عاطفية).

**تعاون:** في مرحلة الطفولة المتوسطة، يبدأ الأطفال بمصارعة قضايا كأخلاقيات وقواعد العدالة (انظر جدول 16.2). حسب كوهلبرغ (1976)، الأولاد في حوالي جيل 7 أو 8 يدخلون مرحلة تطوّر تدعى "الأخلاق السياسية"، أو الانضباط الذاتي، تشمل سلوكاً تعاونياً. في هذا السياق، يعني التعاون العمل من أجل هدف مشترك بينما ينسق الشخص شعوره ووجهة نظره مع الآخر. الدافع للتعاون هو ودّ متبادل، وثقة تتطوّر إلى القدرة على اتّخاذ وجهة نظر الآخر بعين الاعتبار. بما أنّ الأطفال قد تظهر لديهم ميزات من مراحل تنمية سابقاً حسب الظروف، فإنّ الأطفال الصغار في مرحلة الطفولة المتوسطة قد يكون لهم وجهة نظر أنانية، وبذلك يكون من الصعب عليهم التفريق بين مصالحهم الخاصة ومصالح الأطفال الآخرين.

يتبيّن الطفل في مرحلة الطفولة المتوسطة ظهور الاعتقاد في العدل: إذا عمل عضو في المجموعة أكثر، وساهم للمشروع أكثر، فهذا العضو يستحقّ جزءاً أكبر من المكافآت. هذا هو العدل على طريقة التبادل، التي تحصل بها على قدر ما تعطي. ولكن أحياناً الإجراءات حول مكافأة جذابة، تؤدي حتّى بالأولاد الكبار إلى محاولة الحصول قدر المستطاع من الحصيصة دون النظر الى مدى مساهمتهم (دامون، 1977).

**ضبط النفس:** لتشجيع ضبط النفس عند الطفل، يجب أن يكون هدف البالغ (الأهل أو المعلم) زيادة التوجّه التعاوني لدى الطفل بدلاً من الطاعة. مع أنّ العلاقات من نوع طفل-بالغ هي ليست متساوية من حيث السلطة، لكنّ البالغ الذي يحترم أفكار، وآراء ومساعي الطفل، من الممكن أن يسمح ويشجّع الولد على التفكير والتساؤل حول الأسباب، النتائج المحتملة، والتفسيرات العامة.

## دور الصراع

إذا كانت العلاقة مهدّدة (في الملعب مثلاً) يدخل الطفل الذي هو قبل جيل المراهقة في صراعات أقلّ مع أصدقائه، بالمقارنة مع المعارف. ولكن، في صفّ المدرسة أو في أماكن حيث لا يكون التفاعل المستمرّ في خطر، فلا يوافق عادة مع أصدقائه، بصورة أكبر، مقارنة مع المعارف. نوع الصراع الشائع الذي يحدث يتعلّق بنوع الجنس: خلافات البنين عادة ما تشمل قضايا قوّة، بينما مواضيع الخلافات عند البنات تكون أموراً شخصية. الأطفال العنيفون يتورّطون في الصراعات التي تختلف وفق نوع الجنس: للبنين أهداف مثابرة

(الحصول على ما يريدون، سواء كان شيئاً مادياً أو منصباً وجيهاً) وسيطرة. في حين تكون البنات المتواجبات في علاقة عدوانية: يظهرن سلوكاً يستهدف إحاق ضرر بصداقة طفل آخر، أو إحساسه بالشمول في مجموعة الزملاء.

عادة ما يؤمن الولد قبل جيل المراهقة بأنّ شخصاً واحداً هو المسؤول عن أي صراع، وهو يشعر بأنّ الحلّ يجب أن يأتي من الشخص نفسه. لذلك، يصبح من المهمّ أن يشارك البالغون أو جميع المشاركين في جدل بما يسميه شور وسيفاك (1978) *بحوار حلّ المشاكل* - وهي طريقة من التساؤل التي تساعد الطفل على تطوير حلّ بديل وتفكير مترابط منطقيّاً. تنتج هذه العملية في تحديد المشكلة بشكل واضح، بحثاً عن المشكلة الأصليّة. (القصة التي يسردها الشخص بخصوص الصراع قد لا تشمل العملية الأولى التي حدثت)، وتأكيد قدرة الطفل (وليس البالغ) على حلّ المشكلة.

**الرد المبدع لبرنامج الصراع:** برنامج معروف ومحترم حول حل الصراع، استعمل بصورة واسعة مع أولاد من سن الطفولة الوسطى، هو البرنامج الذي طوّر من قبل ردة مبدع لصراع في ناياك، نيويورك.<sup>3</sup> (ر.م.ل).

تشدّد "ر.م.ل" على أهميّة النشاط التدريبيّ وشمل طاقم المدرسة، الأهل وأفراد مجتمع آخرين، كجزء من نهج شامل لتغيير الحضارة والجوّ.

بالنسبة للأطفال في متوسط العمر، التطوّر في التقدّم يتيح الفرصة لاستعمال توجّهات أكثر تعقيداً وتعاوناً لتطوّر المهارات - مثلاً، الطلب من الطلاب الردّ على سيناريو نزاع عن طريق عصف ذهنيّ، وحلّ المشكلة في مجموعات تعاونية. بعكس الأطفال الصغار، الذين يستصعبون الخروج من هويّتهم، يستطيع الأطفال في مرحلة الطفولة المتوسطة المشاركة بسهولة وبصورة مستقلة في لعب الأدوار، التي تتطلب منهم فصل أفكارهم وأفعالهم عن شخصيات الأدوار التي يلعبونها.

هذا التحركّ البعيد عن الأنانيّة، يجعل السنوات الوسطى وقتاً مناسباً لاطلاع الطفل على الوساطة. تدرّب "ر.م.ل" الأطفال في بداية الصفّ الثالث للغاية أن يكونوا زملاء بالوساطة، فيساعدون الأطفال الآخرين في حلّ صراعات على أرض الملعب. لا تفرض الحلول للصراع، بل يساعد الوطاء المتجادلين في إبرام اتفاقيّاتهم الخاصّة. هذا التوجّه، الذي يشجّع مهارات على أخذ وجهة النظر بعين الاعتبار وحلّ المشاكل، يلقى النجاح، وخصوصاً مع طلاب في متوسط العمر، إذ ينسجم مع ازدياد اعتمادهم على زملائهم للتأكد، وكذلك مع حاجتهم إلى الاستقلال والتوجيه الذاتيّ.

## جيل المراهقة

المهمّة التطويرية المحدّدة في جيل المراهقة هي تشكيل الهوية. (انظر جدول 16.3). تغييرات سريعة ودرامية، جسدياً ونفسياً، تحدث تقريباً في كلّ جوانب حياة المراهق. بالتالي، يواجه المراهقون أيضاً الحاجة الضرورية لتتقيح مهامّ تطويرية سابقة لمواجهة مشاكلهم واحتياجاتهم الجديدة. يتطلّب بناء الهوية دمج غرائز جنسية ومتطلّبات اجتماعية إلى داخل شخصية صحيّة.

<sup>3</sup> Creative Response to Conflict (CRC) in Nyack, New York.

## نظريات مرحلة جيل المراهقة

وفقاً لمراحل التطور النفسي عند أريكسون (انظر جدول 16.3)، الانتقال من الطفولة لسنّ الرشد يحتاج الرجوع إلى قضايا تطوريّة سابقة تنشئ تعقيدات متعلّقة بالعمر :

\* يعود المراهقون إلى مرحلة التعلّق في الرضاة عندما يبحثون عن الثقة، كذلك الأمر بالنسبة لأصدقاء جديرين بالثقة ورائعين. في جيل المراهقة المبكّرة، تركّز هذه المهمّة على أصدقاء من الجنس نفسه؛ لاحقاً، يتحوّل اتّجاه إيجاد شركاء من الجنس الآخر. عندما يبدؤون العمل كأعضاء في المجتمع وليس فقط بالعائلة، في الصّفّ أو في مجموعات صغيرة أخرى، يسعى المراهقون لترسيخ الثقة من خلال قضايا سياسيّة واجتماعيّة، ومن خلال قادة جديرين بالثقة.

\* التعبير عن الاستقلال يبدأ بالإصرار في جيل سنتين "أنا أفعل بنفسني". في جيل المراهقة، تعود الاستقلاليّة لتعلّم صنع قرارات وخيارات الشخص في الحياة بدلاً من قبول تلك التابعة للأهل والأصدقاء.

\* في الطفولة المبكّرة، ظهرت المبادرة من خلال لعبة خياليّة. أمّا نظيرها في جيل المراهقة فهو تحديد أهداف الشخص بدلاً من قبول ما خطّطه الآخرون.

\* تركّز المثابرة في الطفولة المتوسطة على مهامّ وضعت من قبل المعلّم أو الأهل. في جيل المراهقة، تعني المثابرة تحمّل المسؤوليّة لطموحات الشخص، ونوعيّة العمل المنتج.

الرتبة الثالثة من الوعي (كيجان، 1994)، المعرّقة بـ "عبر المطلق"، تبدأ في جيل المراهقة. تشيّد التجربة من مبدأ أنّ الصلة الدائمة تابعة لمبدأ من رتبة أعلى. هذا يستتبع إخضاع وجهة نظر المراهق للعلاقة بين وجهة نظره ووجهة نظر الشخص الآخر. الفكرة الأساسيّة هي أنّ نهج الشخص للعلاقات يتغيّر، بحيث أنّ ليس ما يحدث للشخص هو المهمّ فحسب، بل كذلك ما يحصل للربط مع الشخص الآخر كنتيجة لسلوك أو عمل. التفكير بصورة عاكسة، بشكل استنتاجيّ، وبصورة موضوعيّة يتطلب أن تصبح الصلة الدائمة عنصراً من مبدأ المعرفة بدلاً من مبدأ المعرفة نفسه. يطور المراهقون القدرة على اتّباع الصلة الدائمة لصالح التفاعل بينهم، والتي تجعل تفكيرهم مجرداً. باستطاعة مشاعرهم الذاتيّة العاكسة، وعلاقاتهم الاجتماعيّة أن تجعلهم يلتزمون ويرتبطون بمجتمع أو أفكار أكبر من الذات. شمل طريقة معرفة "عبر المطلق" تنقل المراهق من كونه موضوعاً لتجربته إلى كونه هدفاً لتجربته.

**الأصدقاء وحبّ الذات:** في سنّ المراهقة، يقضي طلاب الثانويّة بمتوسط 22 ساعة أسبوعيّة خارجة عن نطاق المدرسة مع زملائهم، تقريباً ضعف الوقت الذي يقضونه مع البالغين. (سركزنتماهي ولارسون، 1984). على الرغم من أهميّة الزملاء في حياة المراهق، فإنّ قدر الوقت الذي يقضيه مع الزملاء متأثر بكيفيّة ردّ الأهل للتغيرات التطوريّة لدى الطفل. يستجيب المراهق في كثير من الأحيان لسلوك استبداديّ صارم من قبل الأهل باللجوء للزملاء لدعم وتوجيه سلوكيّ. يتقبل الأهل ذوو السلطة نموّ طفلتهم، يستمرون بشملها في صنع قرارات العائلة، يدعمون تعبيرها الذاتي، ويرصدون سلوكها (يطلبون منها الاتصال عندما ستأتي في وقت متأخّر من الليل). ونتيجة لذلك، يصبح المراهقون أبناء الأهل ذوي السلطة أكثر كفاءة في المدرسة وأقلّ احتمالاً في أن يسببوا متاعب، وكذلك يتمنّع أصدقاؤهم بالفوائد غير المباشرة في تحسين الأداء المدرسيّ والسلوك. (ستينبرغ ودارلنغ، 1994).

بالنسبة للمراهقين، تتجاوز الصداقة العمل المتبادل ويتمّ عرضها في إطار سلسلة طويلة الأمد من التفاعلات. ينظر إلى الصراع على أنّه حدث طبيعيّ في هذه العلاقة. يدرك المراهق أيضاً بأنّ العمل على حلّ النزاع عادة ما يقويّ العلاقة، إذا كان النزاع مُداراً بصورة بناءة.

على الرغم من أن المدى الذي من الممكن أن يؤثر الأصدقاء به بصورة سلبية يبدو مبالغاً به، إلا أن للأصدقاء تأثيراً كبيراً بسبب الحاجة لموافقته اجتماعية. مدح من الأصدقاء يدعم سلوكيات معينه ويجعلها على الأرجح تحدث ثانية. يسعى الأصدقاء إلى أن يكونوا مثل أصدقائهم، وذلك لسببين: 1) للأصدقاء ميزات يودّ الفرد أن يملكها (حافز جوهري)، 2) يحكم الفرد على كفاءته عن طريق مقارنة أدائه مع أداء الصفّ (مقارنة اجتماعية). السلوك الصفّي الاجتماعي والمسؤول مربوط مباشرة بعلامات الصفّ وعلامات الاختبار، حتى عند الأخذ بالحسبان؛ السلوك الأكاديمي، تفضيل المعلم بين الطلاب، معدّل الذكاء، بنية الأسرة، الجنس، العقلية، وأيام التغيب عن المدرسة (وينتزل، 1993).

يقدر الولاء والألفة، وهما أيضاً متوقعان في صداقات المراهقين. المحادثات التي تحدث بين الأصدقاء المقرّبين للكشف عن الشخصية، خصوصاً بين البنات، تساعد المراهقين على تشكيل هويتهم. ولكن، في سنوات المراهقة المتأخرة، باستطاعة المراهق تحمّل أصدقاء مع رغبات، كراهيات، قيم ومعتقدات مختلفة. توضح مستويات سلمان الثالثة والرابعة هذا التغيير (انظر جدول 16.2). الأولاد الذين تتراوح أعمارهم بين الرابعة عشرة والسادسة عشرة يشكّلون، عادة، صداقات مع مجموعة، وهذا يساعدهم بتأكيد استقلالهم عن شخصيات ذات سلطة. بالنسبة للبنين، التحقق من القيمة يحدث من خلال العمل بدلاً من محادثات الكشف عن الشخصية بين الأصدقاء، مثل الارتباط في الطفولة المبكرة، حيث يستعمل الأولاد والبنات الأصدقاء من أجل فهم حالات غامضة أو مثيرة للقلق. بين الأولاد والبنات في بعض البلدان، زمرة (مجموعة من الزملاء المراهقين، صغيرة بما يكفي للسماح بتفاعل منتظم) تصبح جزءاً من البيئة الاجتماعية.

**الصداقة والتعاون:** يتفق بأن يزداد ضغط الزملاء بين الأعمار 9 و 15، ولكنه يقلّ بعد ذلك. على الأرجح بأن المراهقة المتوسطة يتم بها وبأقلّ صورة اتباع المعايير التقليدية للسلوك. على العموم، ينظر إلى المراهقين على أنهم يشاركون في سلوك يشكّل مخاطر ذات مستوى عال على صحتهم، وسلامتهم، ورفاههم. مع ذلك، السلوك المعادي الاجتماعي هو أكثر شيوعاً بين البنين منه بين البنات، وهو أعلى حين تنظّم مجموعات زملاء حول المنافسة، كما هو الحال في العصابات. على عكس المعتقدات الشائعة، المراهقون ليسوا أكثر عرضة من الفئات العمرية الأخرى للشعور بالمناعة (كوادرنل، فستشوف، وديفس، 1993). السعي الحسي، أو الحاجة إلى خبرات جديدة، وجدت بأنها مطلوبة كفضية قابلة للتطبيق من أجل هذا السلوك. لا يوجد، في الوقت الحاضر، أي تفسير مقبول عمومي لسلوك المخاطرة في مرحلة جيل المراهقة.

يقيم عادة الطلاب الحدود بين مجموعتهم ومجموعات أخرى خلال جيل المراهقة المبكرة. ينظر في كثير من الأحيان إلى الطلاب من أعراق مختلفة، على أنهم يملكون قيماً وتوجهات مختلفة. يفشل المعلمون وغيرهم من البالغين في كثير من الأحيان بالانتباه لتأثير مجموعة الزملاء الدينامية في تشكيل اتجاهات الطلبة عن الآخرين. قد يكون هذا، بصورة جزئية، بسبب إبقاء المراهقين فعاليتهم، على الأغلب، غير مراقبة من قبل الاهل وغيرهم من الكبار ذوي السلطة.

**أخذ وجهة النظر بعين الاعتبار:** يلائم نموذج أريكسون بخصوص أزمة الهوية عند المراهقين أفكار بياجيه – الاعتقاد الرسمي التنفيذي، وكذلك دراسات تجريبية تستكشف تطوّر الفهم الذاتي عند المراهقين. تفكير المراهقين عن ذاتهم يصبح أكثر تجريباً وذا انعكاس ذاتي (سلمان، 1980).

مراهقون أصغر سناً (تقريباً من 9 سنوات حتى 15 سنة) يطوّرون صداقات من أجل الحميمية والدعم. لأنّ باستطاعة المراهقين، في هذا العمر، أن يخرجوا من التفاعل، وأن يأخذوا وجهة نظر طرف ثالث. تصمد الصداقات أمام مطحنة الأحداث في الصراع. مع هذا، علاقات المراهقين في هذا الجيل عادة ما تكون مصبوغة بالتمكّن والغيرة.

على الرغم من إدراك الحاجة إلى الدعم والشعور بالهوية اللذين يقدمهما الأصدقاء، فإنّ المراهقين الكبار (تقريباً جيل 12 حتى سن الرشد) يستطيعون تقبل حاجة أصدقائهم إلى امتلاك علاقات أخرى. بمقدورهم رؤية الأحداث من وجهة نظر القانون، الأخلاق والمجتمع ككل.

## دور الصراع

باستطاعة المراهق رؤية الأطراف في النزاع من وجهة نظر طرف ثالث، أي الخروج من النزاع كشخص ثالث حياديّ وأن ينظر في الوقت نفسه إلى وجهة نظره ووجهة نظر الآخرين. بإمكانه رؤية تفاعل النزاع من وجهة نظر المشاهد المتوسط المجردة عن المصالح.

يحدث النزاع في جيل المراهقة بوتيرة أعلى مع الأهل، مقارنة بالأخوة أو الزملاء- إذ من المفروض أن يصبح الحكم الذاتيّ عند الفرد مسألة متطورة في هذا العمر. قضايا النزاع الأكثر شيوعاً بين الأهل والمراهقين هي السلطة، الاستقلالية والمسؤولية (سميتانا، 1989). يبلغ المراهقون عن متوسط قدره 7 خلافات يومياً (كولينس، ولورسن، 1992). ولكن، ردة فعل الأهل على الاختلاف في الآراء مع المراهق قد تساعد الشخص الشاب على تطوير حسّ الهوية، وعلى تشكيل الكبرياء والمهارات الاجتماعية الذهنية. تأخذ ردود الفعل الأكثر فاعلية شكل نقاش داعم ولكن متحدّ حول المسألة. المراهقون من العائلات التي تعبر بشكل مفتوح وبناء عن نزاعهم يستطيعون حلّ النزاع بصورة أفضل مع زملائهم، مقارنة بأولئك القادمين من عائلات تحسم الجدل من جانب واحد. كما في أجيال أصغر، على الأغلب أن يحدث النزاع عند المراهقين في العلاقات القريبة. تقلّ النزاعات مع أصدقاء من الجنس نفسه في جيل المراهقة المتأخرة؛ ولكنها تزيد مع وجود شركاء رومانسيين.

**إستراتيجيات ساذجة لحلّ النزاع:** من دون تطوير مهارات في حلّ النزاع، فإنّ استراتيجيات الحلّ التي يستخدمها المراهق عادة مع الأصدقاء تتضمن؛ الإذعان (يتنازل الواحد لمطالب الآخر)، حلّاً وسطاً (كلا الطرفين يقدمان تنازلات)، تدخّل طرف ثالث (تتقبّل الأطراف مقترحاً من قبل شخص غير متورّط بالمسألة)، استراحة (الأحزاب تغيّر الموضوع أو تحول انتباهها إلى نشاط مختلف)، والانسحاب (يرفض أحد الأشخاص مواصلة تبادل النزاع). أكثر من 50% من نزاعات المراهقين تنتهي بالاستراحة أو بالانسحاب. تأكيد السلطة من جانب واحد يستعمل بوتيرة أعلى من التفاوض، وهو الأسلوب الأقل استخداماً في الحلّ (فوشينش، 1990).

**برنامج المجلس المجتمعيّ سان فرانسيسكو:** مثلاً على برامج حلّ النزاع الذي يستجيب للاحتياجات التطويرية عند المراهقين، المنهاج المعدّ من قبل المجلس المجتمعيّ سان فرانسيسكو (سادالا، هنريكوز، وهولمبرغ، 1987). يطور برنامج المجلس المجتمعيّ (ب.م.م) مهارات حلّ المشاكل كالتفاوض، وذلك عند الطلاب الذين يتجنبون عادة النزاع، وأولئك الذين يصبحون عدوانيين للحصول على ما يريدون في حالة النزاع. مثل "ط.م.ت.ج.ع"، يعمل "ب.م.م" لضمان تطوّر مهارات ملائمة من ناحية الجيل، وهناك حاجة لضمان تطوّر جسديّ طبيعيّ، وكذلك تربية فعّالة من أجل خلق أطفال يصبحون خبيرين من الناحية العاطفية والأكاديمية.

بعكس برامج "ك" ط.م.ت.ج.ع " للأطفال الصغار، يجب أن يأخذ ال"ب.م.م" بالحسبان طلاباً أنشأوا أنماطاً سلبيةّ لحلّ النزاع. فسيان العادات القديمة قد تكون عملية طويلة وصعبة، خصوصاً عندما يكتسب الطالب صيئناً بخصوص سلوك معين أو ميّزات (يجعل الزملاء الأمر صعباً على الطالب بتغيير السلوك السلبيّ حتّى في بداية السنوات المتوسطة من المدرسة). يعتمد ال"ب.م.م" أيضاً على قدرة المراهق القسوى في التعامل مع مسائل ذهنية مركبة، استقلالية أكبر من قيود الأهل، ونموّ حسّ تطوّر الذات الذي هو معدوم تقريباً في مرحلة قبل المدرسة وغير المتطوّر قبل مرحلة المراهقة.

## سن الرشد

حين يقضي البالغون وقتهم بالاعتناء باحتياجات الأسرة الأساسية، يعتبر سنّ الرشد حالة ثابتة من دون تغييرات منظمة حتى جيل متقدّم. مع انتشار "المالثوزيان" كوسيلة حديثة للراحة وادّخار الوقت، أصبح البالغون يملكون الوقت والفرصة لاستكشاف قدرة نموهم الذاتية. هذا التغيير يعني أنّ الباحثين قد بدأوا يبحث "المراحل" أو مستويات سنّ الرشد. على سبيل المثال، يركّز بيرنسي نيوغارتن (1973) على مرّات "ثلاث" تتفاعل في الوقت نفسه، هي ذات تأثير مهمّ على تطوّر البالغ. جدول الوقت البيولوجي (مثلاً: الشعر الأبيض، سن اليأس، انخفاض النشاط)، الوقت الاجتماعي ( يذهب إلى المدرسة، يرّي عائلة، يتقاعد)، وقت تاريخي (حرب، فتور اقتصادي، عودة الدين). في بحث أجري على حياة رجال ونساء (1978)، قسّم دانيال برفينسون الفترة الحياتية إلى ثلاثة عهود: مبكر، متوسط، وسنّ الرشد المتأخّر. تقسم الفترات الانتقالية المستمرة إلى بضع سنوات/فترات في الحياة. هذه الفترات الانتقالية تحدث تقريباً حول سنّ الـ 30، في سنوات الأربعين الباكرة، وسنوات الخمسين وهكذا. هذه الانتقالات من الممكن أن تكون صعبة أو سلسلة، ومع هذا، فالالتزامات بحياة الفرد عادة ما تتغيّر مع بداية ونهاية هذه الفترات. فترات ثابتة تؤدي إلى عمل غني واختيارات عائلية: تنتج الفترات الانتقالية في إعادة تقسيم العمل والعائلة، والذي يؤدي إلى تغيير في المرحلة الثابتة التي تتبع.

لا يعتبر كيجان أنّ الرتبين الرابعة والخامسة من الوعي تعكسان نضجاً أكثر من الرتبة الثالثة، ولكنه يؤمن بأن الأخير، ببساطة، غير ملائم في مواجهة المتطلّبات الاجتماعية عند الطبقة الأمريكية الوسطى في سن الرشد في القرن الواحد والعشرين (لاحظ أن الجدول 16.3 يعكس المنطقة الذهنية للوعي). تتطلب الحضارة المعاصرة تعريفاً جيّداً للرتبة الرابعة، للحالة الانتقالية للوعي في المجالات الذهنية، المؤثّرة، الشخصية والشخصية الداخلية. بسبب نقص الأنظمة الداعمة كالحضارة التقليدية والمحلية والدينية، على الفرد المتكيّف أن يطور حساً عاليًا مركزاً بالذات كي يصل باطن الوعي مع تحديات العالم الخارجي. كما يقول كيجان "كنت سأقولها بهذه الطريقة: العبء النفسي في الحياة المعاصرة قد لا يكون إلا المتطلّب الخارجي للحضارة، الذي يخلق كلّ شخص داخلياً في سنّ بلوغ رتبة من الوعي مماثلة له، والذي من الممكن عادة إيجاده فقط على مستوى الإدراك عند المجتمع الجماعي (ص. 134، 1994).

تصبح كلّ دائرة مبنية جزءاً من إيقاع متناوب بين المكانة الذاتية ودمج الذات في العلاقات الاجتماعية الدائمة، المؤسسات، والأيدولوجيات المعيارية. مثلاً، يتغيّر شعور الرتبة الثانية من ثقة النفس إلى التزام وعلاقة للوعي عبر القاطع. تلنقت الرتبة الرابعة نحو التملّك الذاتي مع تحديد ذاتي مميز؛ مع ذلك، فهذه الذات متواجدة في السياق ضمن الأدوار والالتزامات الاجتماعية التي نتجت من رتبة الوعي الثالثة.

يوفّر عمل كيجان خارطة طريق لمساعدة الكبار في صنع التحوّلات المطلوبة للردّ على المجتمع الحديث. وفقاً لكيجان، يتوقع من الأهل اليوم تولّي مسؤولية الأسرة، أن يؤسّسوا رؤية ستخدم العائلة، أن يعزّزوا تطوّر الأولاد، أن يطوروا مجموعة شاملة من القيم التي تعمل العائلة وفقها.

تتطلّب هذه المهّمات من الأهل العمل ضمن الرتبة الرابعة من الوعي. هو يعطي مثلاً لأبنة شابة تسأل أمّها إذا كانت لها علاقة حميمة منذ طلاقها. سنثير الرتبة الثالثة من الوعي الذنب عند الأمّ إذا كذبت وقالت "لا". من شأن الرتبة الرابعة من الوعي تأكيد قدرة الأمّ على وضع مصلحة طفلتها في طليعة صنع قرارها. في هذه الحالة، من شأن نظام قيم أعلى بأن يملّي على الأمّ بأن تحفظ معلومات ذات عبء عن طفلتها. في هذه الطريقة، تعزّز الأمّ عائلتها من خلال دورها القيادي واتّخاذ قرارات مستقلة.

تسليط الضوء على الحكم الذاتي في عمل كيجان قد يتم نقده باعتباره متحيزًا نحو التطور الذكري، فهو يجيب بأن الرغبة في الاستقلال (كما شرح في عدة دراسات عن الجنس حول طرق معرفة النساء) وفي أن يكون مرتبطًا معًا، أمر متأصل في كل من الرتبة الثالثة والرابعة من الوعي. ليس المقصود أن يعرّف الاستقلال كإفصال. ينظر كيجان للاستقلال والربط كاختلافات أسلوبية في الرتبة الرابعة من الوعي. يظهر الحكم الذاتي من خلال علاقات ملتزمة تتطلب فردنة حضور (أو) أثر الهوية كي تبقى حيوية.

يمكن توضيح الرتبة الخامسة من الوعي، ما بعد الحداثة، عن طريق الخلافات بين اثنين من الأزواج؛ يحترم الزوج الأول، في الرتبة الرابعة، بعضهما البعض بكونهما شخصين مركبين. يساهم كل شخص بصورة مهمة ومختلفة في العلاقة، وغالبًا ما تكون متكاملة. كل منهما ينظر إلى "حضارة" الآخر ليستكشف ويحترم المصطلحات التي يضع بها الآخر المعنى والقيم. على نحو معاكس، يضع الزوج في الرتبة الخامسة جانبًا أي اعتقاد يكمن فيه مصدر قريهما، في تعاون للمجموع النفسي والأنفس المتميزة. هما يشعران بالشك لأي ميل للشعور بالتمائل مع جانب واحد من أي عكس ويعرفان الآخر مع الطرف الآخر من هذا العكس. يرفض الزوجان في الرتبة الخامسة أن يريا أنفسهما يتقاسمان نظامًا أو إطارًا واحدًا. تسمح لهما علاقتهما أن يتفاعلا بطرق تحتل بـ"تعددهما"، وبحقيقة أن عدة أطر من كل نفس مشجعة على الابتثاق.

## دور الصراع

قد يكون التوضيح الأفضل لوجهة نظر كيجان حول دور الصراع من خلال الطرق التي تتوجه بها الأزواج في الرتبين الرابعة والخامسة إلى الصراع. يرى الزوجان في الرتبة الرابعة الأطراف المتنازعة باعتبار كل واحد منها كاملاً ومتميزاً. هما يعززان الرغبة والقدرة عند كل طرف لفهم واحترام موقف الآخر. التحول في العلاقة يشمل، في الواقع، التحول في التوجهات عند كل طرف حيال قدرة الآخر لاحترام موقفه/ها وليس موقفهما هما. التغييرات التي تحدث تشمل فهمًا أكبر للموقفين من كلا الطرفين، تغيير التوجهات بخصوص فهم الآخر لموقفه الذاتي، وإمكانية جديدة لتوجهات مختلفة لحل المشاكل. هذا يمثل مفاوضات نزيهة كما تمارس عادة. الزوجان من الرتبة الخامسة يبحثان استخدام الصراع كي يحولا اتجاههما ومواقفهما الخاصة واحتياجاتهما الخاص إلى "ريح". هنالك شكوك متبادلة بأن نزاهة المرء وأيضًا الآخر هي أيديولوجية تترجم كانهياز. النهج الـ "ما بعد الحداثة" للصراع يعتبر أن طبيعة الصراع الطويل تعني أنه لربما من المهم أن يبقى الطرف الآخر في الصراع. من المحتمل أن طرفًا واحدًا أو كلا الطرفين في الصراع قد أظهرًا موقفًا انحيازياً. يستكشف الصراع نقص الأطراف التي دخلت الصراع كي تنتعش من تعقيداتها الحقيقية.

بتوصيف بسيط، تستشرف رؤية الـ "ما بعد الحداثة" عدة جدليات: (1) تعتبر الصراع الطويل إشارة إلى أن أحد الأطراف أو كليهما أصبح متطابقًا مع نهاية أطراف القضية؛ (2) ترى أن علاقة المنافسة هي ليست بسبب آراء متضاربة، بل هي تعبير عن نقص. (3) ترى العلاقة كفرصة بالكشف عن متعديتاتك و- (4) تركز على طرق تترك العلاقة المتنازعة "تحول" الأطراف بدلاً من التركيز على حل للصراع. حلّ الصراعات من خلال تحولات الأطراف المتنازعة هو أمر صعب لأنّ حلّ الصراع وفق توجه "ما بعد الحداثة" يتطلب من الناس تنظيم الخبرة لمرحلة ما بعد الرتبة الرابعة، وهو شيء يستطيع القليل من الناس فعله (أرجريس، 1993). هذا التوجه يتطلب منظمة منهجية، عبر منهجية أو عبر نظرية.

## خاتمة

نظريّة وممارسة حلّ الصراع هو حلّ حديث العهد ولكنه حلّ نشيط. تحدث تطوّرات جديدة في الوقت الذي ننشئ به شدّة وانضباطاً في نهجنا في هذا المجال. إنّه لمن المشجّع أن نملك الآن برنامجاً مقيماً تماماً، متاحاً لمرحلة ما قبل المدرسة، وهي مرحلة عمرية تمّ تجاهلها في السابق، أو أعطيت خدمة معيّنة فقط. كما قال العديد من أصحاب النظريّات والأخصائيّين، فإنّ تعلّم مهارات حلّ النزاع بأسرع وقت ممكن هو أمر في غاية الأهميّة. مهارات مبكّرة تصبح عادات قديمة، علينا تعليم الأطفال الصغار عادات جيّدة، كتلك التي تساعد في تطوير حياة مُرضية. الأمر لا يتوقّف عند الأطفال، بل يجب أن يستمرّ لمساعدة الأطفال على حلّ المشاكل والمراحل المعقّدة التي تحدث مع التطوّر التقدّمِيّ.

هنالك عدّة جهات للبحث من أجل تحسين ممارستنا. إحداها تشتمل دراسة وبحث آثار تطوير مهارات حلّ النزاع عند الأطفال من سنّ الحضانة إلى سنّ المراهقة. نحن بحاجة إلى تحديد حجم التدرّب اللازم الضروريّ. ثانياً، نحن بحاجة إلى أن نستكشف كيف تؤثر السمات الشخصية والخصائص على أساليبنا في التعليم والتدريب. هل ينطبق توجّه واحد على الجميع؟ من الواضح أنّ الجواب لا، حيث ينقص بعض الأطفال الإصرار، ويتطلبون قدرًا كبيرًا من العمل في هذا المجال، بينما يوجد لآخرين اندفاعيّة وقضايا ضبط نفس من الممكن أن تزيد درجة العدوانيّة في حالة نزاع. أبحاث تفحص قدرة الكبار على "تحويل" النفس الى نظام إدراك الحواسّ الخمس ستكون مفيدة للغاية في ضوء الصراعات المستمرة التي نواجهها في هذا القرن الجديد. أخيراً، نحن بحاجة إلى أن نكون مستبشرين، ونعمل جاهدين من أجل التأثير على صانعي قرارات المجتمع. التطوّر في حلّ النزاعات وتعلّم المهارات الاجتماعيّة-العاطفيّة مهمّ جدًّا لتربية أولادنا، ويجب علينا أن ندعم، بصورة فعّالة، غرس هذا الأمر من خلال كلّ تجربة تعليميّة للطفل، سواء في المدرسة أو في المنزل.



## المراجع

- Argyris, C. *On Organizational Learning*. Oxford, U.K.: Blackwell Business, 1993.
- Bingham, M., and Stryker, S. *Things Will Be Different for My Daughter: A Practical Guide to Building Her Self-Esteem and Self-Reliance*. New York: Penguin Books, 1995.
- Block, J. "Advancing the Psychology of Personality: Paradigmatic Shift or Improving the Quality of Research?" In D. Magnusson and N.S. Endler (eds.), *Personality at the Cross-Roads: Current Issues in Interactional Psychology*. Mahwah, N.J.: Erlbaum, 1977.
- Ceci, S. J. *On Intelligence . . . More or Less: A Bio-Ecological Treatise on Intellectual Development*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 1990.
- Collins, W. A., and Laursen, B. "Conflict and Relationships During Adolescence." In C. U. Shantz and W. W. Hartup (eds.), *Conflict in Child and Adolescent Development*. New York: Cambridge University Press, 1992.
- Cook, B. W. *Eleanor Roosevelt. Vol. 1*. New York: Viking, 1992.
- Csikszentmihalyi, M., and Larson, R. *Being Adolescent: Conflict and Growth in the Teenage Years*. New York: Basic Books, 1984.
- Damon, W. *The Social World of the Child*. San Francisco: Jossey-Bass, 1977.
- Damon, W. "Patterns of Change in Children's Social Reasoning: A Two-Year Longitudinal Study." *Child Development*, 1980, 51, pp. 1010–1017.
- De Vries, R., and Zan, B. *Moral Classrooms, Moral Children: Creating a Constructivist Atmosphere in Early Education*. New York: Teachers College Press, 1994.
- Deutsch, M. "Educating for a Peaceful World." *American Psychologist*, 1993, 48, pp. 510–517.
- Dweck, C. S. "Social Motivation: Goals and Social-Cognitive Processes. A Comment." In J. Juvonen and K. R. Wentzel (eds.), *Social Motivation: Understanding Children's School Adjustment*. New York: Cambridge University Press, 1996.
- Elias, J., and others. *Promoting Social and Emotional Learning: Guidelines for Educators*. Alexandria, Va.: Association for Supervision and Curriculum Development, 1997.
- Erikson, E. H. *Childhood and Society*. New York: Norton, 1950.

- Erikson, E. H. *Childhood and Society*. (2nd Ed.) New York: Norton, 1963.
- Farver, J. M., and Branstetter, W. H. "Preschoolers' Prosocial Responses to Their Peers' Distress." *Developmental Psychology*, 1994, 30, pp. 334–341.
- Fischer, K. W., Bullock, D. H., Rotenberg, E. J., and Raya, P. "The Dynamics of Competence: How Context Contributes Directly to Skill." In R. H. Wozniak and K. W. Fischer (eds.), *Development in Context: Acting and Thinking in Specific Environments*. Mahwah, N.J.: Erlbaum, 1993.
- Flavell, J. H. "Perspectives on Perspective Taking." Paper presented at the 20th annual symposium of the Jean Piaget Society, Philadelphia, June 1990.
- Gardner, H. *Multiple Intelligences: The Theory in Practice—A Reader*. New York: Basic Books, 1993.
- Goleman, D. *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books, 1998.
- Gottman, J. *Raising an Emotionally Intelligent Child: The Heart of Parenting*. New York: Fireside, 1997.
- Horn, W. F., and Packard, T. "Early Identification of Learning Problems: A Meta-Analysis." *Journal of Educational Psychology*, 1985, 77, pp. 597–607.
- Jensen, E. *Teaching With the Brain in Mind*. Alexandria, Va.: Association for Supervision and Curriculum Development, 1998.
- Jensen, E. *Tools for Engagement: Managing Emotional States for Learner Success*. San Diego, Calif.: The Brain Store, 2003.
- Johnson, D. W., and Johnson, R. *Teaching Students to Be Peacemakers*. Edina, Minn.: Interaction, 1991.
- Kegan, R. *In Over Our Heads: The Mental Demands of Modern Life*. Cambridge: Harvard University Press, 1994.
- Kohlberg, L. "Moral Stages and Moralization: The Cognitive-Developmental Approach to Socialization." In J. Lickona (ed.), *Moral Development Behavior: Theory, Research and Social Issues*. Austin, Tex.: Holt, Rinehart and Winston, 1976.
- Levinson, D. J. *The Seasons of a Man's Life*. New York: Alfred A. Knopf, 1978.
- Levinson, D. J., with Levinson, J. D. *The Seasons of a Woman's Life*. New York: Alfred A. Knopf, 1996.

- Maccoby, E. E. *Social Development: Psychological Growth and the Parent-Child Relationship*. Orlando, Fla.: Harcourt Brace, 1980.
- McCrae, R. R., and Costa, P. T., Jr. *Personality in Adulthood*. New York: Guilford Press, 1990.
- McGaugh, J. L., and others. "Involvement of the Amygdala in the Regulation of Memory Storage." In J. L. McGaugh, F. Bermudez-Ratton, and R. A. Prado-Alcala (eds.), *Plasticity in the Central Nervous System: Learning and Memory*. Mahwah, N.J.: Erlbaum, 1995.
- Mize, J. "Coaching Preschool Children in Social Skills: A Cognitive–Social Learning Curriculum." In G. Cartledge and J. F. Milburn (eds.), *Teaching Social Skills to Children and Youth: Innovative Approaches (3rd Ed.)*. Needham Heights, Mass.: Allyn and Bacon, 1995.
- Neugarten, D. A. (ed.), *The meanings of age: Selected papers*. Chicago, IL: University of Chicago Press, (1996).
- Piaget, J., & Inhelder, B. *The psychology of the child*. New York: Basic Books, (1969).
- Quadrel, M. J., Fischhoff, B., and Davis, W. "Adolescent (In)vulnerability." *American Psychologist*, 1993, 48, pp. 102–116.
- Sadalla, G., Henriquez, M., and Holmberg, M. *Conflict Resolution: A Secondary School Curriculum*. San Francisco: Community Board Program, 1987.
- Selman, R. L. *The Growth of Interpersonal Understanding: Developmental and Clinical Analysis*. Orlando, Fla.: Academic Press, 1980.
- Shore, R. *Rethinking the Brain: New Insights into Early Development*. New York: Families and Work Institute, 1997.
- Shure, M. B., and Spivack, G. *Problem-Solving Techniques in Childrearing*. San Francisco: Jossey-Bass, 1978.
- Siegler, R. S. *Children's Thinking (2nd Ed.)* Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 1991.
- Smetana, J. G. "Adolescents' and Parents' Reasoning About Actual Family Conflicts." *Child Development*, 1989, 60, pp. 1052–1067.
- Steinberg, L., and Darling, N. E. "The Broader Context of Social Influence in Adolescence." In R. K. Silbereisen and E. Todt (eds.), *Adolescence in Context*. New York: Springer-Verlag, 1994.

Sylwester, R. *A Biological Brain in a Cultural Classroom: Applying Biological Research to Classroom Management*. Thousand Oaks, Calif.: Corwin Press, 2000.

Vuchinich, S. "Sequencing and Social Structure in Family Conflict." *Social Psychology Quarterly*, 1990, 47, pp. 217–234.

Warner, B. S., Weist, M. D., and Krulak, A. "Risk Factors for School Violence." *Urban Education*, March 1999, pp. 52–64.

Wentzel, K. R. "Does Being Good Make the Grade? Relations Between Academic and Social Competence in Early Adolescence." *Journal of Educational Psychology*, 1993, 14, pp. 168–291.

الجزء الرابع

**الإبداع والتغيير**

## الفصل الخامس عشر

### الإبداع وحل الصراع

#### دور وجهة النظر

هوارد جرابر

المعضلة الأولى: ينظر المعلمون غالبًا إلى الصراع على أنه الطفل المشكلة، ومهمة الممارس على أنها التخلص من الصراع. من جانب آخر، ينظر الطلاب المبدعون إلى الصراع غالبًا على أنه رفيقهم الملازم: (1) التجديد يسبب الصراع و/أو (2) الإبداع يستلزم الصراع.

المعضلة الثانية: يستلزم حل الصراع التعاون، إن لم يكن كهدف فليكن على الأقل كوسيلة. يتم التعامل مع العمل الإبداعي، على وجه العموم، كمجهود فردي، مصحوب بالعزلة المؤلمة أحيانًا. كطالب جامعي في جامعة بروكلين، تعلمت من سولومون آش، أستاذي، عن خطين شيقين للبحث: عمله في ضغوط المجموعة، وعمله مع وينكين في أشكال المراجع. كلا الأمرين مرتبطان بمسألة وجهة النظر، وهي بؤرة الاهتمام الرئيسية لهذا الفصل. اتضح لي، كما لآخرين، أن الهدف الأساسي والوجه الأكثر بروزًا للعمل الإبداعي هو توجيه أسئلة جيدة. عند دراسة دفتر ملاحظات داروين ومراسلاته (جرابر، 1981)، نجد أنه يعظم من دور استكشاف الأسئلة. كتب داروين عدة خطابات إلى علماء وعلماء طبيعة من مختلف دول العالم، موجهاً أسئلة صعبة. تحير معاصروه: من أين جاءت أسئلته؟ أما أنا كطالب فقد تبنيت موقف أن امتلاك وجهة نظر جديدة هو أهم ما في الأمر. في النهاية كان من بين معاصريه، كما هو الحال الآن، العديد من أصحاب الحلول للمشكلات— لكن من أين أتت مشكلاتهم؟ تتبثق المشكلات الجديدة من وجهة نظر جديدة. ثم يصبح السؤال المركزي: كيف تبنى وجهة النظر الجديدة؟

---

بحث صندوق الظل، والذي يقدم جزء منه هنا، قدمه هوارد جرابر مدعومًا بمنحة من الصندوق الوطني السويسري للبحث العلمي، مشاريع أرقام 1.043-084 و 1.738-087. والمتعاونون معه هم دانييل موريس وإيميل ري وإيزابيل سيهل وأناستازيا ترليفون. أنجزت بعض الأعمال أحيانًا في معهد الدراسات المتطورة في برينستون. أتقدم بالشكر إليهم جميعًا، كما أتقدم بالشكر إلى دوريس والاس لمساهمتها في هذا المشروع. المواد في صندوق الظل تم تهيئتها من جرابر (1990).

في كتابة الصادر عام 1996، الحكم البشري والسياسة الاجتماعية، يميز كينيث هاموند بين نظريات الحقيقة، التي تركز على توافق الأفكار مع الحقائق، والنظريات التي تمعن النظر في ترابط الأفكار مع غيرها. النظرية الثانية، نظرية الترابط، لا تقدم

إجراءات محددة لاتخاذ القرارات، وبالتالي يجب أن تعتمد على الحكمة والحدس. بينما نظريات التوافق تقدم ذلك، لكن في عالم مليء بمواضع الشك، هناك ثمن ثلاثي يجب دفعه — يلخصه هاموند (1996) بشكل لطيف في العنوان الفرعي لهذا الكتاب: شك غير قابل للاختزال، خطأ حتمي، حيف لا مفر منه في الطرفين الذي تم تجربتهما على المستوى الحالي والتاريخي، هذا الرأي يلقي بظل قائم جداً. رغم ذلك، فإن الموضوع الذي اخترته ليس الحكم، لكن خاتمته الضرورية هي استتباط أو اختراع البدائل التي يتم الحكم عليها والاختيار من بينها. ما نحتاجه هنا ليس دقة كبيرة أو منطقاً لكن تخيلاً إبداعياً وبناءً.

في هذا الفصل، أقدم نبذة بسيطة عن نهج الأنظمة المتطورة في العمل الإبداعي، بتأكيد خاص على وجهة النظر والأوجه الاجتماعية للإبداع. علاوة على ذلك، أسكتشف بعض العلاقات المحتملة بين الإبداع وحل الصراع، مقدّمة عملاً تجريبياً مع "صندوق الظل" المصمم للتخلص من التخليق الإبداعي لوجهات النظر المختلفة.

## نهج الأنظمة المتطورة

يستند هذا النهج على تفرد كل شخص مبدع لأنه أو لأنها تتحرك عبر سلسلة من الالتزامات والمشكلات والحلول والتحويلات. هذه الأوجه من العملية الإبداعية ليست ثابتة، كما أنها ليست عامّة. بل على العكس من ذلك، فإنها تتطور باستمرار وتختلف من مبدع إلى آخر. ويتألف النظام ككل من أنظمة فرعية تشكل، بشكل فضفاض، ثنائيات مع بعضها الآخر. هذا الشكل الفضفاض يحفز ظهور عدم التوازن وإيجاد أسئلة جديدة، ويفتح بالتالي الطريق إلى ابتكار لا يمكن التنبؤ به.

مهمتنا هي وصف كيفية عمل مبدع ما. ليس مهمتنا هي قياس كمية الإبداع أو إيجاد العوامل التي تنطبق بالطريقة نفسها على كل المبدعين. ما هو ضروري لمبدع ما لمواجهة مشكلة قد يكون غير ضروري أو حتى غير حكيم في مواجهة مشكلة أخرى.

الفرد المبدع الموصوف هنا، المهتم بالإبداع في المجال الأخلاقي، هو مجرد تقريب أول. من سمات الأشخاص الذين يتولون المسؤولية أنهم يرغبون في إحداث أمر جديد. لأجل هذا، فإنهم بحاجة إلى حلفاء يجب أن يتم إقناعهم وتوظيفهم وتدريبهم ودعمهم. علاوة على ذلك، فإن التعبير التام للأخلاق سيضم فكراً أخلاقياً وشعوراً أخلاقياً وعملاً أخلاقياً. ومن وراء هذه المكونات، يجب أن يكون هناك دمج خلّاق. ورغم أن هذا العنصر الأخير نادراً ما تتم مناقشته، إلا أن دونا كيريكو قامت بمجهود هام في مقالها المتكامل "أين الحكمة؟ تحدي الإبداع الأخلاقي في الألفية" (يأتي لاحقاً)، وبالطبع تعد أعمال إيريك فروم الأدبية كلها انعكاساً لهذه التوليفة. (انظر فروم، 1962، على سبيل المثال).

في دراسة الحالة عن نيبور، أظهرت كيريكو كيف يمكن أن يؤدي السعي وراء دمج الفكر والشعور والعمل إلى نتائج مدهشة يمكن أن تضل طريقها. كما أظهرت كيف حقق نيبور مثل هذا الدمج الذي كان له ثمن. ومع زيادة تأثيره، اكتسب نيبور فرصاً جديدة للانتقال إلى مسار العمل الأخلاقي. لكن الأمر أدى به إلى التعاون مع مؤسسة محافظة بشدة. بعد سلسلة من هذه الاحتكاكات، أصبح نيبور أكثر ميلاً للمحافظة. كتبت كيريكو (يأتي لاحقاً) "ومع ازدياد مشاركة نيبور في هيكل القوى السياسية كأحد المطلعين على الواقع السياسي، تحولت آراؤه الراديكالية عن دور الحكومة في اتجاه آراء رموز السلطة التي استكرها من قبل. تحوّل نيبور من التحدث كمفكر مستقل، تأثرت أيديولوجيته بالرسالة المسيحية، إلى التصرف كمدافع عن الآراء السائدة في حكومة الولايات

المتحدة".

وتؤكد كيريكو على هذه الصعوبة، وعلى الحاجة إلى العمل الجاد والمستمر المطلوب، إذا كنا نريد المساهمة في التحول الاجتماعي. وكتبت تقول "في عالم ما بعد الحداثة، جميع الأشياء مرتبطة على أي حال، ومن الأسهل قبول عدم المساواة والظلم بذريعة وجود فروق شخصية وثقافية على اتخاذ موقف أخلاقي ... بلا الإبداع الأخلاقي، لن تكون هناك محاولة. يشمل ذلك التضحية بالذات لكي يمكن لمجتمع من الذوات القلقة أن يتوافق ويبحث على التغيير. ويبدأ ذلك باتخاذ موقف أخلاقي".

تقدم كل حالة إبداعية أوجهاً مختلفة للدراسة. يمكن جمع هذه الفرص البازغة تحت ثلاثة عناوين رئيسية: المعرفة، والغرض، والتأثير. وينطبق كل عنوان منها في الحالة الأولى على الفرد المبدع في العمل. إضافة إلى ذلك، هناك أوجه تنطبق على المبدع ككائن اجتماعي: الأصول الاجتماعية، والعلاقات مع الزملاء، والإرشادات، وخلافه.

ولأن كل شخص مبدع فهو متفرد، فإذا تطلب الأمر تعاوناً يجب أن يكون تعاوناً بين أشخاص مختلفين (في الأسلوب والخلفية والقدرات وما يماثلها). التعاون والعلاقات المتشابهة قد تأخذ عدة أشكال: العمل معاً في مشروع مشترك حيث يقوم كلا العضوين من الأزواج بعمل بالدرجة نفسها من الأهمية (كما قام بيكاسو وبريك في ابتكار التكعيبية)، العمل معاً في جو فريق العمل حيث يكمل المشاركون كل واحد منهم الآخر (كما في إنتاج الفيلم أو أوبرا أو باليه)، ومشاركة الأفكار إما وجهاً لوجه أو في المراسلات المكتوبة (مثلما فعل فينسننت فان غوغ وأخوه ثيو، عن طريق آلاف الخطابات، ومعظمها عن عمل فينسننت الواقعي وخططه للأعمال المستقبلية وخبراته الحسية).

### شبكات المشاريع

من المعروف أن العمل الإبداعي يتطور عبر فترات زمنية طويلة. حتى أن بعض الكتاب يتحدثون عن قاعدة العشر سنوات. سواء كانت هذه الفترة عامين أو عشرين عاماً، أو ببساطة مغايرة بدرجة عالية، فمن المؤكد أنها تختلف كثيراً عن ومضات الذاكرة التي تستغرق جزءاً من الثانية، والتي يفخر بها المعجبون بالفطنة المفاجئة والحدس الغامض لجوهر العمل الإبداعي.

إذا استغرق العمل الإبداعي وقتاً طويلاً للغاية، يجب أن يكون لدينا طريقة لمعرفة الدافع الذي يقبل بالوقت الذي يستغرقه. وجدت أن من الأوجه الهامة للعمل الإبداعي، الطريقة التي ينظم بها المبدع حياته لكيلا تصبح المشروعات المتنوعة عقبات في وجه بعضها الآخر. أستخدم مصطلح الشركة لأخصص موضعاً لموقف معتاد لا يمتنع فيه الشخص الذي يكمل مشروع ما عن خط العمل الذي يستدعيه المشروع، لكنه ينتقل لمشروع آخر يمثل جزءاً من مجموعة الاهتمامات نفسها. أستخدم مصطلح شبكة لاستيعاب نتيجة اشتراك المبدعين في مشروعات عديدة في الوقت نفسه الذي ترتبط فيه ببعضها الآخر بطرق معقدة.

**الوقت والوهم.** إحدى أكثر الخرافات المتكررة عن العمل الإبداعي، هي الزعم بأن الإبداع يأتي خلال ومضات من الرؤية مثل البرق. في المقابل، تكشف الدراسات الجادة تفسيرات يوضع فيها الوقت المستغرق في عداد السنوات والعقود. حتى عن حدوث لحظة التحول المفاجئ، فإنها تكون نتيجة عسيرة الاستحقاق لعملية طويلة من التطوير.

الانهماك والالتزام لهذه الفترات الطويلة من العمل الثابت يتطلبان تنظيمياً معيناً لفترة المهمة. فمن جانب ما، يتعين على المبدع



تتساق شبكة من المشروعات التي يمكن أن تجابه تحديات الإلهاء والتعب والفضل. ومن جانب آخر، إحدى الأدوات الرئيسية للمثابرة الإبداعية هي حياة تخيل متطورة جداً: ما لا يمكن القيام به (حتى الآن) في مسار الواقع يمكن تحقيقه في عالم الأحلام والخيال ودقتر الملاحظات (داروين) والمناقشات الخاصة (أينشتين). اللعب يصبح قابلة التغير الإبداعي.

**أخلاقيات اللعب.** إننا نعلم ونوعظ بأخلاقيات العمل، لكن من وقت لآخر يطل اللعب برأسه، خصوصاً بين المبدعين. لكن ليس هناك ثمة صراع حتمي بين العمل واللعب. هناك ذوبان من العمل واللعب أيضاً عند تحوّل الإبداع من شبيه باللعب إلى شبيه بالعمل، والعكس صحيح في حلقة لا متناهية.

عندما نفسر هذه السمة البنائية التجميعية المتمهلة للعمل الإبداعي، ينتج عن ذلك أن بعض الأفكار الغامضة المحيطة عن الإبداع يمكن أن تتبخر. وللعلم سوياً، يجب على الناس أن يتواصلوا. ولأجل هذا يجب أن يتبادلوا لغة مشتركة مما يعني أحياناً أنه يجب على هذا الشخص تعليم الآخرين اللغة التي يتم تبادلها. من الأمثلة الملحوظة لهذه العملية، كيف باشر عالم الفيزياء فريمان دايسون العمل بتأن مع ريتشارد فاينمان، عازماً على التعلم لفهم "رسومات فاينمان" لكي يمكنه تعليم المجتمع الأوسع من الفيزيائيين كي يقوموا بالمثل. (انظر شويبير، 1994).

## المسئولية الأخلاقية الاستثنائية

### والإبداع في المجال الأخلاقي

تلك الأفكار مترابطة بشدة. في معظم الأحيان، يقتصر البحث في التطور الأخلاقي على مسار التصرفات. عندما يتطلب كل ذلك من الشخص القيام بتصرف أخلاقي، فهي أو هو له مطلق الحرية في اختيار أي موقف، من الممكن إلى الخيالي، من الجبن إلى الشجاعة. لكن إذا كان السلوك الموجه يجب أن ينتج عن التصرف، فإن معظم الموضوعات تختفي في الشقوق. بالفعل، فإن هذه الفجوات في التصرف يمكن رؤيتها كأمر عادي وضروري للحفاظ على مجتمع منظم. "من يضع الجرس في رأس القط؟" هو سؤال تهديدي مجرب.

التعبير:

**ينبغي -- يستطيع -- يبدع**

يتم اختزاله كنوع من الأفكار المعقدة إلى حدّ ما، بمعنى أن الشخص "ينبغي" أن يقوم بشيء ما معين أو أنه "ينبغي" أن يكون هناك قانون" له معنى فقط إذا كانت "ينبغي" المتوقعة ممكنة. لذا فإن "ينبغي" توحى بـ "يستطيع". لكن تحدث مواقف ويكون فيها من الضروري عمل ممر من "لا يستطيع" إلى "يستطيع"، وحيث أن هذا يمكن أن يتم فقط باكتشاف واتخاذ مسار جديد غير مستكشف. هذا عندما يصبح العمل الإبداعي واجباً أخلاقياً.

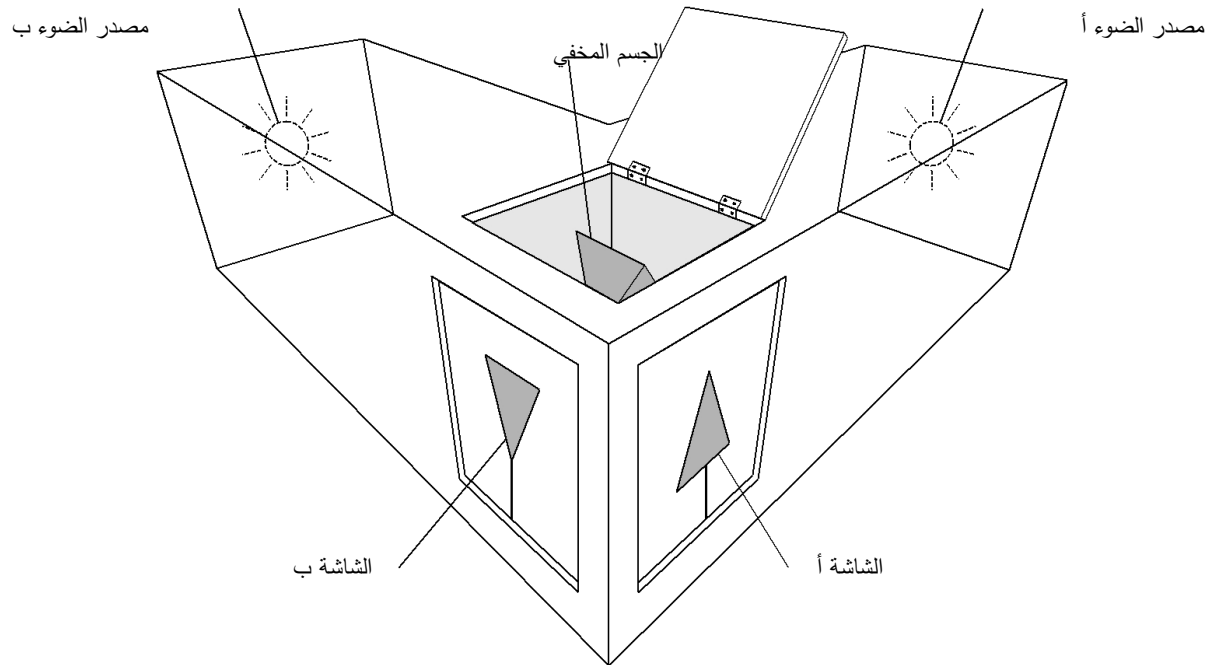
## تجارب صندوق الظل

في أمثلة الكهف التي صاغها أفلاطون، السجناء مقيدون بالسلاسل إلى اتجاه واحد، ولا يرون إلا ظلالهم على جدار الكهف. ليس للسجناء من وسيلة لإبعاد أنفسهم، أو الفكاك من هذه الرؤية المحدودة الوحيدة للعالم. وهذا يوضح أن حقيقتهم محدودة ومشوهة. إن مراد أفلاطون هنا هو الوضع الطبيعي للبشر العاديين مما يجعلهم عرضة لتشوهات ضغط المجموعة. إن عمل مظفر شريف عن تكوّن المعايير الاجتماعية، وعمل آش عن ضغوط المجموعات، بها نقاط هامة مشتركة مع السجناء في كهف أفلاطون. فالأفراد في تجارب كلا الباحثين ينظرون إلى مشهد تتم رؤيته بالأساس بالطريقة نفسها من وجهة النظر نفسها. وهكذا فإن الاختلاف في تقرير ما يرى يجب أن يعني عدم توافق. ليس هناك فرصة للحوار بين المشاهدين. يقتصر الأشخاص على النظر والسمع حيث لا يكون لديهم فرصة للاستكشاف النشط أو طريقة للتلاعب. وختامًا، يدعو الموقف إلى الحكم فقط على متغير وحيد، لا إلى بناء فكرة أو موضوع معقد.

تحت هذه الظروف، تصبح اختلافات الفهم الجمعي المشترك عبارة عن عدم توافق يمكن حله فقط من خلال جمع وسيطرة وتوافق كل ما يصدر عنها.

في المقابل، من الممكن تخيل الظروف التي يكون لدى المشاهدين فيها معلومات مختلفة عن الحقيقة نفسها، لكن لا حاجة إلى الاختلاف مع بعضهم البعض. يمكن حتى أن يتمكنوا من تجاوز قيودهم الفردية ويصلوا معًا إلى مفهوم أعمق للحقيقة المعنية، أكثر مما يمكن لكل واحد منهم أن يفعل ذلك منفردًا. ينبثق بحثنا من الاقتناع أن الأشخاص صادقون بشدة.

قمنا بتجسيد هذه الإمكانية في نموذج مصغر لصندوق الظل. (انظر الشكل 17.1) في هذا الترتيب، هناك جسم مخفي في الصندوق يلقي ظلين مختلفين على شاشتين في الزوايا اليمنى الواحد منها للآخر. مهمة الأفراد هي اكتشاف شكل الجسم المخفي بمناقشة وتوليف الظلين اللذين يرى كل واحد منها ظلاً واحداً. بالرغم من أن اهتمامنا الرئيسي كان عملية تعاون الأفراد الذين يحملون رؤى مختلفة، فإننا، لدراسة ذلك،



### الشكل 17.1 صندوق الظل

ملاحظة: المهمة عبارة عن استخدام الظل لاستنباط شكل الجسم المخفي.

المصدر: جرابر، إتش إي "التخليق التعاوني لوجهات النظر" في (طبعة) أي. روك، وصية سولومون أش: مقالات في الإدراك وعلى النفس الاجتماعي. ماهوا، نيو جيرسي: إيربام، 1990. إعادة طباعته بإذن.

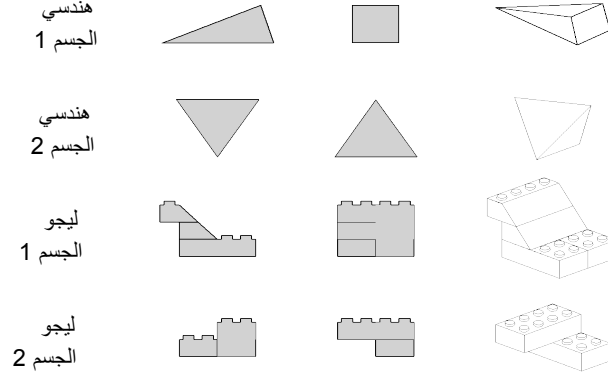
قمنا بالنظر أيضًا إلى أداء شخص منفرد حين يتحرك بين الشاشتين جيئةً وذهابًا. التركيب التعاوني لمثل وجهات النظر المختلفة هذه في موقف صندوق الظل ليس أمرًا بسيطًا. يطلب من كل شخص عمل افتراض *استدلالي* أن آراء المشارك الآخر تمثل الكيان نفسه. يجب على مشارك أن ينقل ما يراه بوضوح وبشكل صحيح إلى الطرف الآخر. قد يتطلب هذا ابتداءً نظام مناسب لتقديم المعلومات المعنية. عندما تنشأ صعوبات التواصل، فإن مشكلة الثقة بالآخر يجب أن يتم التعامل معها. في الغالب أيضًا، يتعين على الأشخاص التغلب على النزعة العامة لتجاهل أو الاستخفاف بمساهمة الشخص الآخر ولتركيز الانتباه في وجهة النظر الذاتية للشخص. عندما نقارن شخصاً واحداً ينتقل بين نقطتين بشخصين، كل منهما يرى شاشة واحدة فقط، أحياناً يكون أداء الشخص الوحيد أفضل، وأحياناً أداء الشخصين هو الأفضل. خلال نطاق واسع من الحالات، تم تنظيم جهاز إدراكي فردي بشكل مثير للإعجاب لتوليف المدخلات المتنوعة: الرؤية بالعين المجردة وتأثير عمق الحركة وجميع أنواع المظاهر الواسطية تدل على المقدرة. من جانب آخر، هناك على الأقل بعض الحالات التي يكون فيها رأسان أفضل من رأس واحد. من وجهة نظر عملية، فإن سؤال رأس واحد أو اثنين ربما لا يكون دائماً وثيق الصلة. هناك حالات في عالم المواقع، يكون فيها الإغلاق جيئةً وذهاباً بين النقاط أمراً ليس بالسهل، لذلك يجب أن يكون هناك مراقب في كل نقطة. في حالات التفاوض، يتم تحديد عدد الرؤوس من خلال حقائق اجتماعية سياسية. ويتجاوز مثال صندوق الظل، فإن العمليات المشتركة في التوليف التعاوني لوجهات النظر شقيقة في نظرها.

## التجربة الأولى: تفاعل العوامل

### الاجتماعية والإدراكية

يبين للأشخاص أولاً كيف يتم التركيب: مصباحان وشاشتان وساق لتثبيت الجسم. (انظر الشكل 17.1) يشرح للأشخاص كيف يظهر الظلان، واحد على كل شاشة، وأقترح عليهم أن بإمكانهم أن يستنتجوا ما هو الشكل بالتحدث إلى بعضهم البعض أو رسم الصور (المواد متوفرة). قمنا بمقارنة عمل الأشخاص في أزواج بعمل الأشخاص الذين يعملون بمفردهم. في حالة الأزواج، طلب منهم عدم النظر إلى شاشة الشخص الآخر. كان الأشخاص عبارة عن أطفال (في سن السابعة إلى التاسعة) ومراهقين (من الرابعة عشر إلى السادسة عشر) وكبار (من عشرين إلى ثلاثة وخمسين). طلب من الأزواج التواصل مع بعضهم البعض عن ما رأوه والعمل سوياً للوصول إلى اتفاق حول شكل الجسم المخفي الذي يُظهر ظلين. عمل كل شخص بمفرده أو كل زوج من الأشخاص على جسمين من نوع Lego® وجسمين هندسيين، كما هو موضح في الشكل 17.2.

في الغالب يجد الأشخاص المهمة تشكل بشكل دائم تحديًا وتشويقًا، ويظلون يعملون فيها لمدة تصل إلى ساعة. بين الأطفال، يفشل الغالبية في حل (توليف بشكل صحيح) أيٍّ من الأجسام، وبين المراهقين والكبار كان منهم قلة فشلت تمامًا.



الشكل 17.2 الأجسام والظلال في التجربة الأولى: الأجسام الهندسية وأجسام الليجو (Lego®).

المصدر: جراير، إتش إي "التخليق التعاوني لوجهات النظر" في (طبعة) أي. روك، وصية سولومون آش: مقالات في الإدراك وعلى النفس الاجتماعي. ماهوا، نيو جيرسي: إيريام، 1990. إعادة طباعته بإذن.

الاختلاف الرئيسي بين المراهقين والكبار كان، أن الكبار غالبًا ما يقترحون تلقائيًا من فكرة أنه ربما يكون هناك أكثر من حل واحد للمشكلة، حتى أنهم يعترفون في بعض الأحيان بإمكانية وجود عدد غير محدود من الحلول. وللمفاجأة في عدد من التجارب، كان هناك تفاوت قليل في النجاح في حل المشكلات بين الأفراد والأزواج. في نطاق واحد فقط، كانت حالة الأزواج بوضوح أفضل من الفردي: تكرار الحلول المتعددة. هذه الأفضلية كانت أكثر ظهورًا في أزواج الكبار منها في أزواج المراهقين.

## التجربة الثانية: مقارنة التوجهات

### التعاونية والفردية

إن هدفنا كان فحص تأثير التوجهات الاجتماعية داخل الأزواج في تكوين وجهة النظر. واستخدمنا ثلاثة أنواع من التعليمات للأزواج. التعليمات التعاونية شجعت الزوج على العمل سويًا على مدار التجربة، موضحين أن أداءهما سيتم تقييمه كزوج مقارنة بالأزواج الأخرى. التعليمات الفردية طلبت من الأشخاص تبادل المعلومات الخاصة بظلالهم الخاصة، ثم العمل بمفردهم على حل المشكلة، موضحين لهم أن أداءهم سيتم تقييمه كأفراد.

التعليمات الحيادية لا تحدد أي نمط من العمل المشترك ولا تذكر التقييم. كان الأشخاص عبارة عن أربعة وعشرين زوجًا من المراهقين (أعمارهم من الرابعة عشر إلى السادسة عشر) وأربعة وعشرين زوجًا من الكبار (من الثالثة والعشرين إلى ثمانية وخمسين)، لم تكن هناك فروق ثابتة أو لافتة بين الجنسين، لذلك تم تجاهل هذا التنوع في هذه المناقشة. أعطي كل زوج مشكلة واحدة، تُبَيِّن شكل هرمي في حافة، في وضع يمكن لكل شخص من خلاله رؤية الظل المثلث الشكل، يرى أحدهما القمة لأعلى والآخر يرى القمة لأسفل (انظر الشكل 17.1). اخترنا هذه المهمة الأكثر صعوبة لتجنب إمكانية حل معظم الأشخاص للمشكلة بسهولة، ولجعل الأشخاص يعملون بدرجة طويلة، كافية بالنسبة لنا لعمل الملاحظات التي نهتم بها. أنماط السلوك الاجتماعي الناتجة يمكن تصنيفها كفردية وتعاونية وتنافسية. على أي حال اتبع الأشخاص التعليمات التي قدمناها لهم. وفوجئنا بأن من بين المشاركين من الكبار كان السلوك المسيطر هو السلوك التعاوني حتى عندما كانت التعليمات حيادية. علاوة على ذلك، حتى في المجموعة التي قدمت لها معلومات فردية، كان نصف الأشخاص تقريباً متعاونين. وبدا أنه رغم هيكل حالة صندوق الظل، الذي يقدم منظورين مرتبطين بجسم واحد، فإنه استثار التعاون بشكل طبيعي كمنط ملائم للرد.

معظم الأزواج الناجحة من الكبار كانت الأزواج التي فيها كلا العضوين متعاونين. علاوة على ذلك، في ستة من ثمانية أزواج، كان للشركاء إستراتيجيات مختلفة لحل المشكلة، يعمل أحدهما بشكل أساسي بإضافة المسارات بينما يعمل الآخر ببناء الأحجام. عند تبادل المعلومات، كان الكبار أكثر دقة وتفصيلاً من المراهقين، إذ كانوا يعطون المعلومات ليس فقط عن الشكل ولكن أيضاً عن الاتجاه والحجم والوضع على الشاشة. قدم الكبار وزناً متساوياً لكلا الظلين، بينما كان المراهقون يميلون إلى التركيز على وجهات نظرهم الخاصة. كان الكبار منتبهين لاقتراح شركائهم، وأفادوهم بشكل واف من اختلافاتهم بتحسين جودة حلولهم وفهمهم للمهام. بينما كان المراهقون أقل اهتماماً بأفكار الآخرين. وكانوا أيضاً في حالة تساؤل وحيرة عنم قدم حلاً صحيحاً كما لو كان حل واحد فقط ممكناً.

## أهمية وجهة النظر

تظهر أهمية وجهة النظر بوضوح في مواضع عديدة. كهف أفلاطون، نسبة عالم الأنثروبولوجي (التي لا تحتاج إلى الشمولية اليائسة) وعدمية ما بعد الحداثة وغيرها. في ظل الظروف التي لا يتمكن فيها

الأشخاص من الاستكشاف والتواصل بحرية، تصبح فروق الفهم الجمعي المشترك عدم توافق يصعب حله. أساليب حل الصراع الناجحة في ظل بعض الظروف قد تؤدي فقط إلى إخفاق في الظروف الأخرى، مثل تغيير المعيار أو تغيير المزاج. على سبيل المثال، تبادل الأشياء المشتركة يتطلب كياسة وتفاوضاً، ومثل هذه الظروف قد يصعب في بعض الأحيان الحصول عليها. من خلال عملنا في صندوق الظل، يتضح بالتجربة أنه تحت ظروف معينة يكون اتخاذ وجهة نظر الطرف الآخر (POVO) أمراً ضرورياً للعمل التعاوني، وأن بعض المشكلات تتطلب بشكل تام توليف وجهات النظر المختلفة (POVOSYN). لكن هذا التوليف، مثله مثل كل الأعمال الإبداعية، عبارة عن نبتة رقيقة، وربما يفشل إذا تغيرت الظروف.

الدراسات الكلاسيكية عن الانصياع التي قام بها شريف (1936) وآش (1952) بزغت من منظور أكثر اختلافاً عن قيمة صواب المعتقدات. رأى شريف أن تطور المعايير الاجتماعية يمكن أن يُدرس بسهولة في موقف غامض، وخصوصاً التأثير ذاتي الحركة، وأن هذا الغموض يتطابق بشكل جيد مع ظروف العالم الحقيقي. انتقد آش هذه الصورة للطبيعة البشرية كحصاد سلبي لضغوط المجموعة؛ واعتقد أنه إذا تمت مواجهتهم بالمحفزات الغامضة والقابلة للمفاضلة بوضوح، فإن المشاهدين سيقاومون الانصياع. هل أبستمولوجيا صندوق الظل، خصوصاً الاعتراف بالحلول المتعددة، يعني أن أي شيء يجدي نفعاً وأننا لم نتجاوز المرحلة التي كنا نبحث فيها عن مسار للحقيقة؟ لا أعتقد ذلك. بالرغم من أن هناك حلولاً عديدة، لكن على الأقل بعض الحلول يتم استثناؤها دائماً. وجود الحلول المتعددة لا تفتح الطريق إلى النسبية المستقلة. لأخذ مثال واحد، يمكن للمكعب الثابت أن يطرح مجموعة متنوعة من الظلال حسب وجهته، لكن لا يمكن أبداً أن يطرح ظلاً دائرياً. من خلال الرمز نفسه، الجسم الكروي الثابت لا يمكن أبداً أن يطرح ظلاً مربعاً.

ويعبر عن أهمية وجهة النظر بشكل دقيق في ملاحظة تنسب إلى إسحاق نيوتن: "إذا رأيت أبعد، فقد تكون واقفاً على أكتاف عمالقة" (منقول عن كاترين درينكر بوين في ميرتون، 1985). استكشاف كتاب ميرتون لهذه المقولة قراءة ممتعة. خلاصة الأمر، أن الجسم الدائري الثابت لا يمكن أبداً أن يطرح ظلاً مربعاً.

## المراجع

- Asch, S. E. *Social Psychology*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 1952.
- Chirico, D. M. "Where Is the Wisdom? The Challenge of Moral Creativity at the Millennium." *Psychohistory*, forthcoming.
- Fromm, E. *Beyond the Chains of Illusion*. New York: Simon & Schuster, 1962.
- Gruber, H. E. "The Cooperative Synthesis of Disparate Points of View." In I. Rock (Ed.), *The Legacy of Solomon Asch: Essays in Cognition and Social Psychology*. Mahwah, N.J.: Erlbaum, 1990.
- Gruber, H. E. *Darwin on Man: A Psychological Study of Scientific Creativity*. (2nd ed.). Chicago: University of Chicago Press, 1981.
- Hammond, K. R. *Human Judgment and Social Policy: Irreducible Uncertainty, Inevitable Error, and Unavoidable Injustice*. New York: Oxford University Press, 1996.
- Merton, R. K. *On the Shoulders of Giants: A Shandean Postscript*. Orlando, Fla.: Harcourt Brace, 1985.
- Schweber, S. S. *QED and the Men Who Made It*. Princeton, N.J.: Princeton University Press, 1994.
- Sherif, M. *The Psychology of Social Norms*. New York: HarperCollins, 1936.



## الفصل السابع عشر

### الإبداع في

### نتائج الصراع

بيتر جي كارنيفال

لم يكن واجب أن تفكر جميعاً بطريقة متشابهة هو الأفضل، فاختلاف الرأي هو الذي يصنع سباقات الخيل

— (مارك توين، مأساة بودنهيد Pudd'Nhead وبلسون، 1894)

كيف ينهي الإبداع الصراع الاجتماعي؟ تمامًا مثل ملاحظة مارك توين حول الاختلاف في الرأي وسباقات الخيل المثيرة للاهتمام، فالفرق في الفائدة وكيفية التعامل مع هذا الفرق هما ما يصنع الحلول المهمة للصراع الاجتماعي. إذا تمّ تطبيق الإبداع في معالجة الاختلافات، فإن النتيجة قد تكون جيدة بالتوافق على منفعة متبادلة وتكاملية، لكن يمكن تطبيق الإبداع أيضاً على المجادلة والسعي لتحقيق مصالح أنانية ونتائج غير متماثلة. تركيزي، في هذا الفصل، هو على الإبداع في خدمة تطوير اتفاقات متبادلة المنفعة وتكاملية.

تأمل قصة النبي محمد وفكرته في تسوية النزاع الذي وقع أثناء إعادة بناء الكعبة في مكة المكرمة: عندما حان وضع الحجر الأسود المقدس في مكانه، تنازع قادة عدة قبائل حول من ينبغي أن ينال شرف وضع الحجر. فكرة النبي: وضع الحجر في عباءة، ويقوم رؤساء كل قبيلة بأخذ جانب من العبءة، ويقومون بحمل الحجر فيها سوياً؛ وبذلك ينال كلٌ منهم شرف وضع الحجر في مكانه (سائنا - أناند، 1998)<sup>1</sup>. تشير القصة إلى خصائص نتيجة، منتج، وهو، في هذه الحالة، اتفاقٌ سمح لكل طرف بتحقيق مصلحته، ويمكن الحكم عليه بأنه نتيجة إبداعية خاصة. بالفعل، فإن نوع النتيجة التي تسمح لكل طرف بتحقيق مصالحه أساسي، ويمثل نوعاً أساسياً من النتائج العالية القيمة. السؤال الرئيسي هو: ما هي تركيبة النتائج الإبداعية للصراع؟<sup>2</sup>

<sup>1</sup> انظر <http://al-islam.org/kaaba14/1.htm>، وانظر أيضاً فصل روبين (1981) التمهيدي الذي يصف الوساطات المثيرة للاهتمام من النزاعات الواردة في الإنجيل.

<sup>2</sup> \*ملحوظة المؤلف: تم دعم كتابة هذا الفصل من قبل منحة مؤسسة العلوم الوطنية رقم SES-0453301، تأثيرات الجماعة في التفاوض الثنائي. وشكر خاص لمورتون دويتش وبيتر كولمان وإبريك ماركوس وأندريا هولنجشيد على تعليقاتهم المفيدة على المسودة المبكرة.

إن التركيز على منتجات التفاوض هو واحد من ثلاثة منظورات أساسية حول الإبداع في الصراع الاجتماعي. المنظور الثاني هو عن الشخص (المفاوض أو الوسيط)، ويمكن القول هنا أن النبي محمد كان مبدعاً في اقتراحه. فما هي خصائص المفاوضين الذين يتمتعون بدرجة عالية من الإبداع؟

المنظور الثالث، هو عن العملية، عن مجموعة العمليات والظروف التي تربط الشخص بالمنتج. الأسئلة الرئيسية هي: كيف يمكن لشخص معين، أو مجموعة من الأشخاص، أن يحقق/يحققوا، في المواقف المشحونة بالضغط والمعوقات والقدرات المحدودة والمشاعر والدوافع القوية، اتفاقاً إبداعياً؟ ما هي العمليات الأساسية التفسيرية الكامنة وراء هذا الإبداع؟<sup>3</sup>.

### نظرة عامة: الشخص والعملية والمنتج

يمكن رؤية المنظورات الثلاثة في الإبداع - الشخص والعملية والمنتج - كوسائل توجيهية لتحليل كيف يمكن أن يحصل الناس على اتفاقات متكاملة. قام سيمونتون (2003، 2004) ورونكو (2004) بوضع هذه المنظورات الثلاثة في دراسة الإبداع في الإنجاز العلمي. الورقة الحالية هي امتداد لإطار عمل تلك الدراسة في الصراع الاجتماعي، وهي تعكس أيضاً أعمالاً أخرى في دراسة واسعة للإبداع (على سبيل المثال، أمابيل، 1993؛ مومفورد، 2003؛ ستيرنبرج، 1999). من نواحٍ كثيرة، تطوير اتفاقات تكاملية في الصراع الاجتماعي هو نطاق فرعي من مجموعة الإبداع (قارن بولويس ونيجستاد، 2003).

يتضمن منظور الشخص دراسات حالة لمفاوضين ووسطاء مشهورين (على سبيل المثال، كولب، 1997)، فضلاً عن دراسات الخصائص الشخصية للمفاوض (مثل جنثورسدوتير Gunthorsdottir، ماكابي، وسميث، 2002)، ودراسات للسمات الأساسية للإدراك البشري حيث أنها تؤثر على التفاوض (كانيمان وتفيروسكي، 1995)<sup>4</sup>. منظور العملية يعكس التركيز الاجتماعي السيكولوجي على الظروف التي تثير الدوافع، والحوافز، وعمليات استنتاج المشكلة وحل المشاكل، وهو منظور نشأ عن طريق دويتش (1973؛ هذا المجلد)، وكيلي (1966)، وبرويت (1981؛ 1998؛ هذا المجلد) ودروكمان (1997)، وتم تطويره حديثاً من قبل روس ووورد (1995) وكارنيفال ودي درو (2005؛ دي درو وكارنيفال، 2003).

منظور المنتج الذي يمكن أن يظهر من الصراع الاجتماعي وإبداعه هو الأقل دراسة، وهو محور هذه الورقة (البحث). في

<sup>3</sup> بوصفه جانباً، انظر كارنيفال ودي درو (2006) للإحساس بثروة وجهات النظر بشأن الأساليب عبر العديد من التخصصات لمعالجة هذه المسائل وما يتصل بها.

<sup>4</sup> يشير كانيمان وتفيروسكي (1995) إلى أن التوجه المعرفي للمرء في المصلحة الاقتصادية الذاتية، وغالباً ما يُعرّف بأنه العقلانية الاقتصادية، يمكن أن يمنع التوصل إلى حل متكامل للصراع، بينما التوجه الذي يأخذ مصالح الآخرين أيضاً يمكن أن يتوصل إلى اتفاقات فردية واجتماعية مرغوب بها أكثر من التوجه المعرفي للعقلانية الاقتصادية الفردية. كما وضعها الاثنان، فإنه: "سيكون من غير الملائم أن نبرم، مع ذلك، أن البعد عن العقلانية يعوق دائماً حل الصراع. هناك العديد من الحالات التي يتوصل فيها الأشخاص الأقل درجة بالعقلانية إلى اتفاق في حين يتعذر تماماً على الأشخاص العقلانيين القيام بذلك. معضلة السجين هو مثال كلاسيكي يبين أن العقلانية قد لا تكون الأنجع لتحقيق الحل الاجتماعي المرغوب" (صفحات 45-56).

التفاوض، تأسس منظور المنتجات الإبداعية في كتابه فوليت (1940) الوصفية فضلاً عن مفهوم والتون وماكيرسي (1965) أن "... المساومة ليست مجرد عملية تقسيم الموارد الموجودة، ولكنها أيضاً عملية تستخدم في بعض الأحيان لإنشاء قيم إضافية أو منافع متبادلة" (صفحة 23).

تقدم هام في منظور منتجات الإبداع شهده تصنيف برويت للاتفاقات التكاملية (1981؛ راجع كذلك برويت وكارنيفال، 1982، 1993؛ برويت وكيم، 2004)، والذي انعكس على العمل النظري من قبل هويمان (1996)، والعمل الوصفي على "تطوير صفة" الذي وضعه لاس وسيبينيوس (Sebenius (1986، 2002).

### الاتفاق التكاملية كإبداع

كتب هيربرت سيمون "نحن نحكم على الفكرة أنها خلاقة عندما تسفر عن شيء هو في آنٍ معاً جديد وشيق وذو قيمة" (2001، صفحة 208). ويرى هذا التعريف المتعدد المكونات في كتاباتٍ أخرى أيضاً، على سبيل المثال، يؤكد ستيرنبرج ولوبارت (1999، صفحة 3) التركيز على أن الإبداع متميز (فريد) كما أنه ملائم، ويشدد سميث (2005) على أن الفكرة الخلاقة يجب أن يكون لها بعض التأثير على أرض الواقع كما هو محدد من قبل "المتخصصين في المجال في قضية" (صفحة 294). ويتساوى الإبداع أحياناً، في الصراع الاجتماعي، مع التعاون وحل المشكلات، وعلى العكس من القدرة التنافسية (تومسون، 2005، صفحة 174). لكن يمكن تطبيق الإبداع أيضاً لغرض تنافسي، بمعنى أنّ الدوافع الموجودة في حالة بعينها يمكن أن تدفع بالشكل والتعبير عن الإبداع.

المواقف المتخذة بشأن قضايا الصراع والتفاوض تعكس في كثير من الأحيان المصالح الأساسية، وقيم الأطراف واحتياجاتهم (بيرتون، 1978؛ فيشر، أوري، وباتون، 1991). فالبحث عن المصالح الكامنة هو أحد جوانب إيجاد المشكلة وحل المشكلة، والذي يعرف، في التفاوض، بأنه "أي مجهود لتحديد صيغة ترضي تطلعات كلا الجانبين" (برويت وكيم، 2004، صفحة 189). ونتيجةً لذلك، فإن المنتج النهائي المحتمل لحل المشكلة وهو الاتفاق التكاملية يمكن وصفه بأنه "كفو" أو "الأمثل" أو "عقلاني" (سميث، 2003)، على الرغم من أن السؤال المثير للاهتمام هو ما الهياكل الأساسية للاتفاق، وما الخصائص، التي تعطيها قيمةً بشكلٍ أو بآخر.

**حل وسط مقابل التكاملية.** بعض الاتفاقات أفضل من غيرها، ويوضح ذلك في تمييز فوليت (1940) بين *الحل الوسط والحل التكاملية*، وهو التمييز الذي نَقَدَ من خلال معظم الأطروحات الرئيسية في التفاوض والصراع الاجتماعي (على سبيل المثال، دويتش، 1973؛ برويت، 1981؛ والتون، وماكيرسي، 1965). فالحل الوسط هو معالجة سطحية للاختلافات التي عادةً ما يتم فيها التخلي من كل جانب عن شيء ما، والالتقاء في منتصف الطريق بين المواقف الأولية. الحل التكاملية يعني أنّ "حلاً قد وُجد، ووجدت فيه كلتا الرغبتين موضعاً لا يضطر فيه أيٌّ من الجانبين بالتضحية بأيّ شيء" (فوليت، 1940، صفحة 32)؛ الاتفاقات التكاملية تعطي قيمة جماعية أكبر للأطراف ويمكن اعتبارها كنتاج لعملية التفكير الإبداعي (برويت، 1981).

بالطبع، لا تحمل المواقف كلها إمكانات تكاملية متساوية. فالصراع بين القاعدة والولايات المتحدة يحمل قليلاً من هذه الإمكانيات (انظر دويتش، 2006 لمناقشة الصراعات الصعبة). من ناحية أخرى، هناك صراعات يبدو بأنها لا تسمح باحتمال الإمكانيات التكاملية، ولكن، مع الإبداع، يمكن أن تُحلّ بشكلٍ بناءً. فلنفترض، على سبيل المثال، أن شقيقين تنازعا حول امتلاك شيء واحد من إرث عائلي، فهما يعتقدان أن واحداً منهما فقط يحقّ له امتلاكه. ومع ذلك، كما يشير المثال الذي يقدمه دويتش (في نهاية

الفصل الثاني من هذا المجلد)، هناك العديد من الحلول الإبداعية لهذا الصراع. مثال آخر معروف جيداً وهو قصة الأختين اللتين تنازعتا على برتقالة تريدها كلٌّ منهما لوحدها، يمكن التوصل إلى حلٍّ توفيقي ببساطة بقطع البرتقالة إلى نصفين، تأخذ كلٌّ واحدة منهما نصفها. ومع ذلك، فمع بعض الانفتاح والبحث عن المعلومات، قد تكتشف الأختان أنّ إحداهما تريد البرتقالة للعصير، والأخرى تريد القشر لخبز الكعك. بوضوح، فإنّ الحل التكاملي هو أن تأخذ إحداهما كل العصير، وتأخذ الأخرى القشر بالكامل، هذا هو الحل الأفضل. بكلمات فوليت "التكامل ينطوي على الاختراع، والأمر الذكي هو في التعرّف على هذا، وعدم السماح لتفكير المرء بأن يبقى منحصراً بين حدود بديلين لا يجتمعان" (صفحة 33). وهذا يثير التساؤل حول المزايا النسبية لاتفاقٍ تكاملي عبر حلٍّ وسط.

**التسوية مقابل الحل.** الفرق بين التوافق والتكامل هو حول الاختلافات في متناول اليد، حول القضايا التي يتمّ مواجهتها في الوقت الراهن، وسواء عولمت بطريقة سطحية أم لا. يمكن تحقيق التمييز التماثلي حول العلاقة الأوسع نطاقاً بين أطراف الصراع: *التسوية مقابل الحل.* إنّ التوصل إلى تسوية هو اتفاقٌ حول القضايا المطروحة، وقد يكون اتفاقاً تكاملياً ينهي نزاعاً قائماً؛ لكنه قد يترك قضايا أخرى لم يتمّ حلّها في العلاقة الأوسع بين الأطراف. أما الحلّ الأكثر موضوعية، فهو اتفاقٌ يتمّ فيه "حل" (إزالة) معظم أو جميع القضايا (برويت وكيم، 2004).

**نظام إدارة الصراع.** الحالة المثلى لأي علاقة هي إنجاز نظام لإدارة الصراع، أي مجموعة من الإجراءات لتعزيز الاتفاقات التكاملية في حل الاختلافات القائمة والمستقبلية. أحياناً يتمّ ابتكار أنظمة لإدارة الصراع بطريقة واضحة، بحيث يتمّ بشكلٍ منظمٍ جداً هيكلة المعامل والتفاوض بشأنها، كما هو الحال عندما يكون هناك عقد عمل فيه نظام تسوية لنزاعاتٍ تنظيمية تستلزم مزيجاً من الإجراءات، مثل التفاوض، والوساطة، والتحكيم (بيندرسكي، 2003). وفي أوقات أخرى، تتطور نظم إدارة الصراع بصورة غير رسمية، وحتى ضمنية، وتستتبع اعتماد الإجراءات أو المعايير الخاصة بكيفية التعامل مع الصراعات المستقبلية بطريقة مفيدة للطرفين. إنّ التعاون في إقامة مثل هذه النظم له ما يوازيه في *التعاون الفعّال* في المعضلات الاجتماعية، وهي الجهود التي يبذلها الناس لزيادة احتمال تعاون الآخرين وتقاسم الموارد، وبالتالي تعزيز الرفاه الجماعي (ياماغيشي، 1986).

**الصراع يحتاج إلى الإبداع والإبداع يحتاج إلى الصراع.** إن إمكانات الصراع البناء هي بإحداث (إنتاج) تغييرٍ إيجابي، شخصي واجتماعي (دويتش، هذا المجلد). وللقيام بذلك، يجب التعامل مع الصراع بطريقة تحفّز الحلول الإبداعية وتُجنّب سلبيات الصراع المدمر. من المزايا الرئيسية للاتفاقات الإبداعية التكاملية، على الحلول الوسط، أنها تُعزّز استقرار العلاقات (فوليت، 1940، برويت، 1981؛ توماس، 1976). وهناك مزايا أخرى أيضاً، فالمنظمة أو المجتمع الأكبر سيستفيد إذا توصلت الجماعات والأفراد المكوّنة له لاتفاقات ذات قيمة عالية (برويت كارنيفال، 1993)؛ كذلك، ما لم يكن الاتفاق تكاملياً، ومصمماً لتحقيق المصالح الرئيسية للأطراف، فمن المحتمل ألا يكون هناك اتفاقٌ على الإطلاق.

الصراع هو عنصرٌ مهمٌّ في الإبداع. وأحياناً لا تحدث التغييرات الإنتاجية دون صراع. حكّت فوليت (1940) قصة عن تطوّر في بيئة عمل حدث كنتيجة مباشرة لصراع، والتطور هذا ما كان ليحدث لولا وقوع الصراع. مجموعتان من عمال الألبان تنازعتا حول من يمكنها الحصول على مكان للتعبئة والتفريغ: "لو لم تتنازع رابطة عمال الألبان حول مسألة الأسبقية، لما وُضعت الطريقة المتطورة للتعبئة قيد الحساب. كان الصراع في هذه الحالة بناءً. وهذا يرجع إلى أنهما، بدلاً من التوافق حول حلٍّ وسط، التمسنا طريقةً للتكامل" (صفحة 34). وقد وضع كولمان ودويتش (هذا المجلد) نقطة هامة أن "الوضع الراهن" قد يفضّل نظاماً جائراً،

والصراع يوفّر حافزاً للأطراف القوية، التي تحبذ الوضع الراهن، على إحداث تغيير .

الفكرة القائلة بأن الصراع، أو تقبل الصراع، هو مقدّمة للإبداع معروفة جيداً، وهي جزء من عدة بيانات نظرية واسعة في الصراع الاجتماعي. نموذج *القلق الثنائي*، على سبيل المثال، يذهب إلى أن "القلق من الطموحات الخاصة" - التي تحدّد درجة أهمية المسائل الشخصية في الصراع - فهو محدّد هام لحل المشكلة وللنتائج التكاملية، بل يوفّر للناس حافزاً على التمسك بها في حالات الصراع واستكشاف مختلف الخيارات التي ترضي طموحاتهم الخاصة (برويت، 1981). في مفهومها عن *التكامل*، صاغته فوليت بهذه الطريقة: أخبرني صديق لي أنّ "انفتاح الذهن هو كل شيء، أليس كذلك؟" لا، ليس كذلك؛ فالأمر يحتاج فقط إلى قدر كبير من الاحترام لرؤيتك الخاصة كما لرؤى الآخرين، وإلى التمسك الراسخ بها حتى تقتنع. فالناس المتصّفون بليوننة (طراوة) ليسوا بأحسن حال في هذا من الناس العنيدين" (1940، صفحة 48).

يخبرنا جون ديوي بأن "الصراع هو نعمة الفكر. فهو يثيرنا ويحفّزنا على الملاحظة والتذكر. وهو يحرض على الابتكار. إنه يصدمننا للخروج من سلبية شبيهة بسلبية الأغنام، ويضعنا موضع الملاحظ والمتدبر. لا أنه دائماً يثير هذه النتيجة، لكن هذا الصراع شرط لا غنى عنه للتفكير والإبداع" (1922، صفحة 300). وهناك في الواقع أدلة داعمة: الصراع يمكن أن يعزّز الإبداع (نيميث، بيرسوناز، بيرسوناز، جونكالو، 2004) والابتكار (بوستميس، سبيرز، سيهانجير، 2001). ويفيد بيرسما ودي دريو (2005) بأن التأثيرات الإيجابية للصراع على الإبداع تعتمد على طبيعة المهمة، ويشير دي دريو ونيجستاد (2005) إلى أن ذلك يعتمد على ما إذا كان مجال الحكم هو داخل نطاق الصراع أو خارجه.

## النتائج الإبداعية: بنية

### الاتفاقات التكاملية

المنتجات أو نتائج التفاوض والصراع الاجتماعي يمكن أن تكون إبداعية، بمعنى أنها - باستعارة من سيمون - جديدة وشيقة وقيمة ومناسبة في تأثيرها على التسوية أو الحل. حدّدت الأعمال السابقة لدين برويت خمسة أنواع أساسية للاتفاقات التكاملية سُميت *تكبير الدائرة، والتعويض غير المحدد، والتنازل المتبادل، وتخفيض التكاليف، وتقليل الفجوة* (انظر برويت، 1981، الفصل 5، انظر أيضاً برويت وكارنيفال، صفحة 198، 1993؛ برويت وكيم، 2004). يمكن الإضافة على هذه الأنواع الخمسة، فهناك، بالفعل، ثلاثة أنواع إضافية (بما في ذلك *الحل الوسط*) تستمدّ من إلقاء نظرة فاحصة على الديناميات الكامنة وراء الاتفاقات التكاملية.

إنّ طبيعة نتائج الصراع التكاملية الإبداعية تتأثر بدرجة كبيرة بنوع وصعوبة المشكلة التي تواجهها أطراف الصراع. ويعرض **الشكل 19.1** مخططاً تصنيفياً يسمى *دائرة الاتفاقات*<sup>5</sup> (كارنيفال، يصدر لاحقاً).

يوفّر مخطط التصنيف نقطة البداية لفهم بنية وديناميات الاتفاقات التكاملية. فالمخطط يحتوي على قيمة تتعلّق بالنظرية - الديناميات الكامنة لكل نوع من الاتفاقات التكاملية هي مميزة - ولديه قيمة عملية لآته يمكن أن يكون قائمة مرجعية للمفاوضين والوسطاء المهتمين بالوصول إلى اتفاقاتٍ إبداعيةٍ تكامليةٍ عالية القيمة.

<sup>5</sup> قدّم هنا مع إشادة بجو ماكغراث (راجع ماكغراث، 1984).

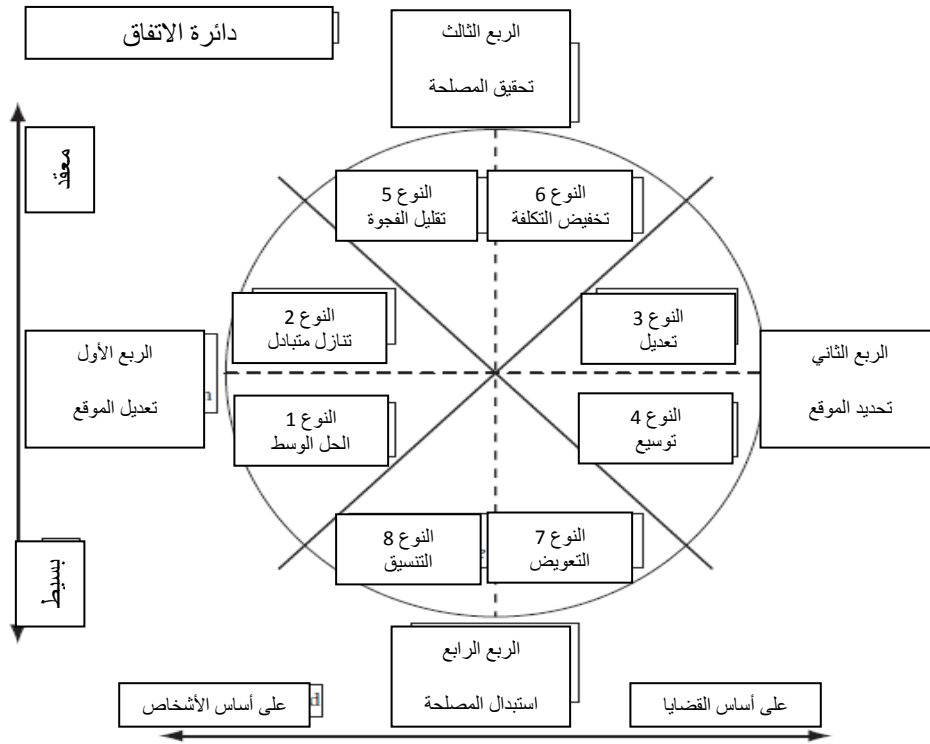


Figure 19.1 The Agreement Circumplex.

يقترح المخطط أن الاتفاقات يمكن تصنيفها كواحدة أو أخرى من الأنواع الرئيسية الأربعة (كلٌّ منها مع اثنين من الأنواع الفرعية). الفرق الأساسي في المخطط هو بين *مواقف الأطراف والمصالح الكامنة للأطراف*. أربعة أنواع من الاتفاقات الرئيسية مرتبطة ببعضها البعض كما في أربعة أرباع هيكل الدائرة، ويتمّ تحديدها بالهدف الرئيس الذي يستلزمه كلٌّ منها. في القسم التالي، سأصفُ بمزيدٍ من التفصيل أنواع المنتجات في دائرة الاتفاق.

**الأول: استيعاب مواقف الطرفين.** يوجد نوعان من أشكال *استيعاب الموقف* يتم بهما تعديل الطلبات الأولية للأطراف في القضايا: مجرّد حل وسط، أو تنازلات متبادلة. الحل الوسط هو تلاقي في منتصف الطريق حول القضايا، والتنازلات المتبادلة هي التخلي عن قضية واحدة مقابل حصول المرء على ما يريده في مسألة أخرى أكثر أهمية.

**الثاني: تحقيق مواقف الطرفين.** في تحقيق *الموقف*، يحصل كل طرف بالضبط على ما هو وارد في طلبه الأولي. على سبيل المثال، في نزاعٍ حول مورد، إذا تمّت مضاعفة المورد، يحصل كل طرف على ما يريده بالضبط، بمعنى أن الاستجابة لطلباتهما الأولية قد تمّت. وهناك نوعان؛ أحدهما مدفوع عن طريق زيادة المورد، والآخر مدفوع بتعديل المورد بحيث يناسب الآن ما يريده الطرفان.

**الثالث: تحقيق المصالح الكامنة للأطراف.** يتخذ تحقيق المصالح شكلين؛ هما تقليل الفجوة وتقليل التكلفة. وفي كلتا الحالتين، تتحقق المصالح الكامنة للطرفين. ففي الحالة الأولى، يظهر بديل جديد، بينما في الأخيرة، فإن أسباب الممانعة لطرف (أو لكلا الطرفين) تتحقق وتتغلب. غالباً ما يتطلب الأمر بعض الاستكشاف للمصالح الكامنة؛ وفي الواقع، فإن تحليل المصالح التي تكمن وراء المصالح قد لا يكون كافياً (برويت وكيم، 2004). "وسيكون من الضروري غالباً البحث عن المصالح الكامنة وراء تلك المصالح، أو المصالح الكامنة وراء المصالح التي تكمن بدورها وراء تلك المصالح وهكذا" (صفحة 199). وغالباً ما يكون هناك تسلسل هرمي للمصالح. على سبيل المثال، في نزاعٍ بين أبٍ وابنه حول ما إذا كان يمكن للابن شراء دراجة نارية. يريد الابن الدراجة النارية لأن لديه مصلحة كامنة هي إثارة إعجاب بنت الجيران. ومصلحة الأب في عدم الرغبة بامتلاك ابنه لدراجة نارية هي أنه لا يريد أن يسمع ضجيجاً. قد يكون الأمر، على مستوى أعمق، أن مصلحة الولد هي *احترام الذات* أو قلقٌ آخر متعلق بالهوية (قارن روزمان، 1997)؛ بالتأكيد ليس عند الأب مشكلة بأن يكون لدى ابنه ثقة عالية بالنفس. وربما أمكن تحقيق هذا الاعتداد بالنفس عن طريق وسيلة أخرى، على سبيل المثال، دروس الجولف للابن حيث أنّ الفوز بكأس الجولف يثير إعجاب الجارة. فالأمر هو، أن الاختلافات غالباً ما تأخذ طابعاً جديداً، ومظهر المعارضة يمكن أن يُقلص على مستوى أعمق من المصلحة. (راجع فيشر وأوري وباتون، 1991، صفحة 74).

**الرابع: استبدال المصالح الكامنة للأطراف.** يوجد شكلان من استبدال المصالح، غالباً ما يكون (هذا الاستبدال) ثنائياً كما في التنسيق المميز، أو من جانبٍ واحد كما في التعويض. في حالة التعويض، يحصل الطرف الذي استجاب لطلب الطرف الآخر على استعاضة عن مصلحته ببيان المصلحة في التعويض. في حالة التنسيق المميز، يحدث هذا الأمر مع كلا الجانبين، حيث يتنازل كلاهما عن مصالحه الأولية لصالح تلك المكتسبة في التنسيق المميز، ولا يحتاج الأمر إلى أن يكون التنسيق المميز بالدرجة نفسها للطرف الآخر. ومع ذلك، فإن المتنازعين عادةً ما يقومون بمقارناتٍ بديلة لما اكتسبوه عن طريق التعويض، خصوصاً إذا جاء عن طريق وسيط. (انظر كارنيفال، 1986، 2002).

على أساس الشخص مقابل على أساس القضية. في الجانب الأيسر من الدائرة، التنازل والحل الوسط يستلزمان ربط الأطراف بالقضايا المطروحة للنقاش؛ بمعنى أنهما يتضمنان تحريك عنصر من جانب واحد تجاه الجانب الآخر، ببساطة الاستسلام، إما في كل قضية من القضايا أو مع بعض الشعور بالأولويات بين القضايا. المصطلح على أساس الشخص يشير إلى التركيز على ملائمة الأشخاص بالقضايا، ويتم ذلك عن طريق تقديم تنازلات أو تبادل الصفقات. إن التغيير الذي يؤدي إلى الاتفاق ينبع من الشخص الذي يعدّل موقفه بشأن قضايا الصراع.

في الجانب الأيمن من الدائرة، التعديل والتوسيع يستلزمان ملائمة القضايا قيد النقاش، أو الموارد، إلى الأطراف؛ بمعنى أن الأمر يتطلب عنصر بحث عن موارد إضافية أو تحقيقاً في طبيعة القضية. إن مصطلح على أساس القضية، يشير إلى التركيز على ملائمة الموارد أو القضايا بالأشخاص. والتغيير الذي يؤدي إلى اتفاق ينبع من تعيّر في القضية أو المورد قيد المناقشة. تقليل الفجوة، وتقليل التكلفة، والتنسيق المميز، والتعويض، تضم عناصر قائمة على أساس الشخص والقضية معاً.

**بسيط مقابل معقد.** ما هي متطلبات المعلومات لحدوث هذا النوع من الاتفاق؟ إما أنها بسيطة، وهذا يعني ليست بالكثيرة، أو معقدة ممّا يعني أنّ متطلبات المعلومات واسعة النطاق. الاتفاقات البسيطة لا تحتاج إلى إلقاء نظرة فاحصة على الشواغل التي تكمن وراء مواقف الأطراف، الشواغل التي قد تنطوي على الأهداف، والقيم، والمبادئ، أو الاحتياجات. الاتفاقات المعقدة تتطلب ذلك. تقليل الفجوة وتقليل التكلفة والتنازل وتعديل المورد، على وجه الخصوص، قد تتطلب العمل المفاهيمي الواسع النطاق، والمهارة، الخبرة، ومعرفة ما تريده الأطراف وما لا تريده، وتقديم هذه المعلومات إلى مجموعة بدائل الاتفاق. قد تكون الأطراف قادرة على القيام بذلك من تلقاء نفسها، وغالباً ما تكون بحاجة إلى مساعدة طرف ثالث. بالنسبة لحل التنازل، المعلومات عن أولويات الأطراف مفيدة بحيث يمكن للمرء مقايضة تنازل في قضية واحدة مقابل تنازل في قضية هي أقل أولوية. وكثيراً ما يصعب الحصول على مثل هذه المعلومات، لا سيما عندما تكون الثقة منخفضة. في إيجاد حلّ عن طريق خفض التكاليف، فإن المعلومات عن التكاليف أو الشعور بالتحفظات لدى الطرفين تكون مفيدة، وقد تستغرق بعض العمل لكشف ذلك. تقليل الفجوة يحتاج، في كثير من الأحيان، إلى فهم عميق للمصالح الكامنة لكلا الطرفين.

وهذا لا يعني أن الحل التوافقي، أو البحث عن مزيد من الموارد، أو التعويض، أو التنسيق المميز، يمكن أن يحدث دون بعض التفكير. على العكس من ذلك، معرفة متى يتمّ التوصل إلى حلّ وسط هو غالباً مهارة دقيقة، إذا لم تُعالج بشكل جيد قد تسبّب أن يتوقّع الآخر حتى أكثر (قارن هيلنري وكارنيفال، 1993). معرفة ماهية قيم الشخص هي المفتاح لأي خطة للتعويض. ويتطلب التنسيق المميز فهم قيم ومصالح الأطراف، بمعزل عن مجموعة الاختلافات الموجودة المحددة في القضايا. متطلبات المعلومات لتوسيع الدائرة هي صغيرة من ناحية أن كل ما يحتاج المرء معرفته هو مطالب الطرف الآخر. وبطبيعة الحال، حتى هنا، يحتاج الأمر إلى بعض المعلومات، ويحتاج المرء بالتأكيد لمعرفة ما هو متاح في البيئة. لكن المهم في ذلك، أنّ هذه النتائج، التي تقع أكثر على سطح المصالح والمواقف، تعتبر ضحلة ويمكن تحقيقها بسهولة أكثر من النتائج التي تعكس المصالح الخفية، والحاجات، والقيم، والرغبات، التي تتوارى في الأعماق، وغالباً ما تكون مخفية جيداً تحت المواقف الموجودة.

التعقيد في المفاوضات يمكن أن يدار عن طريق عملية عقلية تسمى إلغاء الارتباط (برويت، 1981؛ برويت وكارنيفال، 1993). أحياناً يكون اختلاف المصالح حزمة من المطالب المترابطة، والأهداف، والتطلعات، والقيم التي يُنظر إليها على أنها غير قابلة للانفصال عن المطالب الأخرى، والأهداف، والتطلعات، والقيم. ويبدو أن هناك قضية واحدة فقط. يشترط إلغاء الارتباط كسر الحزمة إلى أجزاء أصغر. يسمى هويمان (1996) هذه العملية بـ"التفكيك" ويسميتها فيشر (1964) "التجزئة". ويشير لوك



وسيبينيوس (1986، صفحة 108) إليها كعملية تحويل "قضية واحدة إلى أكثر من قضية". فمن خلال إلغاء الارتباط، يمكن حينئذٍ إعادة ترتيب الأجزاء الأصغر، أو الأولويات، وتشكيل أسس المفاضلات (الميزات والعيوب)، أو قد ينشأ بديل جديد، كما يبين في الأمثلة اللاحقة.

## أنواع المنتجات في

### دائرة الاتفاق

1. *الحل الوسط*. يُعرّف الحل الوسط على أنه أرضية متوسطة على بُعد واضح يربط بين عروض الطرفين الأولية (برويت وكارنيفال، 1993، صفحة 16). يُنظر بدرجة كبيرة إلى الحل الوسط على أنه شكل غير متكامل، وغير إبداعي من الاتفاقات، وغير جديد وغير شيق وغير قيم (وعلى الرغم ذلك، يُحتمل أن يكون قيماً كاتفاق عندما لا يتوفر غيره، وعندما يكون الاتفاق خيراً من عدمه). يستخدم الحل الوسط كخط أساس مفيد، منه يتم الحكم على المزيد من الخيارات التكاملية، وبالتالي سيكون من المفيد إدراج التسوية (الحل الوسط) في تنظيم الإطار.

2. *التنازل*: مفاضلة قضايا مرتفعة ومنخفضة القيمة. عندما ينطوي الصراع على خلافات عبر مجموعة من القضايا، وعندما تختلف القضايا في أهميتها النسبية للأطراف، يمكن تداول الفرق بعضه ببعض. هذا ممكن خصوصاً إذا كانت إحدى القضايا هي أكثر أهمية من مسألة أخرى لطرف واحد، والجانب الآخر لديه تفضيل معاكس في طلب القضايا، وهكذا، كمجموعة، تكون الخلافات بشأن القضايا متكاملة. في المفاضلة، يحصل كل طرف على ما يريد على أساس قضيته ذات الأولوية العليا، ويتنازل للطرف الآخر عن مسألة ذات أولوية منخفضة، وهذا يعطي قيمة أكبر في الاتفاق لكل طرف منفرداً - وللطرفين مجتمعين - من حصول كل منهما على شيء ما في وسط المسائل أو عدم إجراء أي صفقة على الإطلاق. يصف لوك وسيبينيوس (1986) هذا الأمر على أنه "تداول الخلافات". لنفترض أن كارستين لديه تفاحة وحبّة كمثري وهو في الحقيقة يحب الكمثري، لكن التفاح لديه مقبول لدرجة ما. وإستر أيضاً لديها تفاحة وحبّة كمثري، وهي في الحقيقة تحب التفاح لكن الكمثري مقبول لديها إلى درجة ما. يصبح كل منهما أفضل حالاً وكلاهما أفضل حالاً سوياً إذا استبدلا التفاحة الكاملة مقابل حبّة الكمثري كاملة. حل التسوية أو الحل الوسط "50/50" الأرضية الوسطى، سيكون استبدال نصف تفاحة مقابل نصف حبّة كمثري.

3. *تعديل دائرة الموارد*. عندما يكون الصراع حول كيفية تبادل مورد أو تقسيمه، فأحد الحلول هو بإيجاد طريقة لتعديل المورد كي يتمكن الطرفان من تحقيق أهدافهما. وهناك إعادة توزيع للموارد الموجودة. تقدم فوليت (1940) مثلاً: "اختلفت الرابطة التعاونية لعمال الألبان فيما بينها في العام الماضي حول مسألة الأسبقية في تفريغ العلب في منصة معمل الألبان. الرجال الذين أتوا من أسفل التل (المعمل كان في أسفل الصف) ظنوا أنهم يجب أن تكون لهم الأسبقية، والرجال الذين صعدوا التل ظنوا بأنهم يجب أن يفرغوا أولاً. وهكذا يقتصر تفكير كلا الجانبين في الجدول الدائر داخل جدران هذه الاحتمالين، وهذا ما أعاق محاولاتهم لإيجاد طريقة لتسوية النزاع من شأنها أن تجنّب هذين البديلين. وكان الحل الواضح هو تغيير موقع المعمل كي يتمكن القادمون من أعلى التل أو أسفله من التفريغ في الوقت نفسه" (الصفحات 32-33). في هذه الحالة، استلزم الأمر عنصراً من عناصر الإبداع لمعرفة كيف يمكن تعديل المورد، منصة المعمل، كي يتمكن كلا الطرفين من الحصول على ما يريدانه.

4. *تكبير دائرة المورد*. عندما يدور الصراع حول كيفية تبادل مورد أو تقسيمه، فهناك حل بسيط لكنه قوي، يتمثل ببساطة في زيادة كمية المورد. قد يكون المورد حول المال، أو المساحة، أو الوقت، أو غرض ما، أو أي مورد. وحدتان من منظمة تتنافس حول ميزانية محدودة للغاية، أو مديران يريد كل منهما لنفسه مكتب الزاوية الأحسن، أو زوج وزوجة لديهما أسبوع إجازة لكن

أحدهما يفضل الذهاب إلى الشاطئ والآخر إلى الجبال، أو شجار أشقاء حول من سيرث الكرسي العتيق الجميل. إنها بالضرورة مشكلة العرض مع عرض تجاوز الطلب. يتم تحقيق الحل التكاملي بمجرد زيادة في الموارد - الحصول على ميزانية أكبر، العثور على مكتب جميل ثانٍ، الحصول على أسبوعين إجازة، إيجاد كرسي آخر. فيحقق كل جانب بالضبط ما يريده.

أحياناً تأتي الزيادة في الموارد، أو فكرة تعديل الموارد، من طرف ثالث ("مستشار التكامل" من فوليت 1940، أو "انتقال ثلاثي الأبعاد" من لاكس وسيبينوس، 2002). تخيل لو أن الرابطة التعاونية لعمال الألبان المذكورين أعلاه قرّرت مضاعفة حجم منصة التفرغ. في هذه الحالة، يتوسع توفير الموارد (المنصة) ليؤمن ما يكفي لتحقيق رضا كلا الطرفين. كلٌ يحصل على ما يريده من تدفق الموارد. لننظر في قصة ترويهما إحدى الطالبات: "اشترت أختي هذا القميص الرائع الذي أستعيره دائماً دون أن أخبرها؛ وكثيراً ما ندخل في صراع حول "تقاسم" الملابس (أنا عادةً أخذ ما يخصها). تدخلت أُمي، لحل هذه المشكلة، واشترت لي قميصاً مماثلاً تماماً للذي تملكه أختي. والآن، بدلاً من أن نتجادل حول قميص واحد، لكلٌ منا قميصها الخاص بها".

تعديل دائرة الموارد - أو توسيعها - يمكن أن ينجح عندما يكون فرق المصلحة هو حول تكلفة فرصة - القادمون من أعلى التل لم يتمكنوا من التفرغ عندما قام القادمون من أسفل التل بالتفرغ، والعكس صحيح. إذن زيادة الموارد أو تعديلها لن تجدي نفعاً إذا أراد جانب واحد أن يتسبب في معاناة الآخر، على سبيل المثال، إذا لم تحتل إحدى الأختين رؤية الأخرى ترتدي هذا القميص على النمط، فإن الحصول على قميص آخر هو غير مُجدٍ. المشكلة، في هذه الحالة، ليست نقصاً في القمصان.

5. *تقليل الفجوة بين المصالح.* لعل النموذج الأكثر إبداعية من الاتفاقات التكاملية هو الذي يشار إليه على أنه *تقليل الفجوة*. في تقليل الفجوة، يُبتكر بديلاً جديداً يعطي الطرفين ما يريدانه فيما يخص المصالح التي تكمن وراء مواقفهما. زوج وزوجة يقضيان أسبوع إجازة واحداً، لكن أحدهما يريد الذهاب إلى الجبال والآخر يريد الذهاب إلى الشاطئ. تحدثا عن أسباب تفضيلتهما الخاصة، وعرفا أن أحدهما يريد الصيد في المياه العذبة والآخر يريد لعب الكرة الطائرة الرملية. بالبحث عن بدائل جديدة، اكتشفا منتجاً يحتوي على صيد في المياه العذبة وكرة الطائرة الرملية. تخلى كل منهما عن مطلبه الأولي، وأصبح متحمساً بشأن الخيار الجديد الذي أعطاهما ما يريدانه بالفعل. إن الميزة المثيرة للاهتمام في هذا الاتفاق لم تكن أن تنازل كلاهما أو أنهما قاما بمقايضة على القضايا الأولية العالية أو المنخفضة، أو أنه تم تعويض جانب واحد، أو قام بخفض تكاليفه، لكن بالأحرى ظهر بديل جديد، عن طريق المناقشة وتبادل المعلومات حول المصالح الكامنة، وغطيت تماماً هذه المصالح.

نموذج البحث (سيمون، 1957) يقدم إرشادات بشأن المناقشة وعملية الاكتشاف. أحياناً يتم التمييز بين المصالح ذات الأولوية المنخفضة والعالية، مع حصول العالية على مقدار كبير من الاهتمام في البحث (برويت، 1981). والبعد الهام الذي يميز تقليل الفجوة هو التركيز على المصالح الكامنة أو الأسباب، أو الاهتمامات، أو القيم التي تولد المطالب والمواقف. إذا تم تحقيق ذلك، فالمطالب والمواقف يتم استيفاؤها.

هناك أنواع عديدة من صيغة تقليل الفجوة، من بينها *التناوب* (برويت، 1981). في التناوب، يأخذ الطرفان أدواراً، وهذا مفيدٌ عندما يكون هناك قيودٌ زمني. (مع أسبوع إجازة واحد فقط، لا يمكن لشخصين القيام بما يريده كلاهما - الذهاب إلى الشاطئ، فضلاً عن الذهاب إلى الجبال - لذلك يذهبان هذا العام إلى الشاطئ ثم يذهبان في العام التالي إلى الجبال). صيغة أخرى لتقليل الفجوة وهي *الاتفاق المشروط*، مما يستتبع بناء العقود الأجلّة غير المعروفة في الاتفاق، وهو مفيد بشكل خاص إذا اختلفت توقعات الطرفين عن المستقبل. على سبيل المثال، واحدٌ يظن أن الطقس سيكون رائعاً عند الشاطئ، لكن الآخر يعتقد أنه سيكون رهيباً، لذلك وضعوا الطقس كشرط، بمعنى إذا كان الطقس جيداً، فإنهما سيذهبان إلى الشاطئ، لكن إذا كان الطقس سيئاً فسيتوجهان إلى الجبال.

قدّم لاكس وسيبينيوس (2002) أمثلة عديدة مهمة عن اتفاقات الوحدات تشمل *التكسب بها*، حيث يقوم بائع ومشتري لبنية شركة باتفاق يعكس تقييماتهما المختلفة للمكاسب أو المخاطر المستقبلية. يحصل الطرف الأكثر تفاؤلاً على مبالغ مستقبلية تتوقف على الإيرادات في المستقبل، ويسعد الطرف الأقل تفاؤلاً بهذا الترتيب لأنه يعتقد أن الدخل في المستقبل لن يكون كثيراً. "دون التكسب بها، سيكون احتمال وجود صفقة مفيدة للطرفين ضعيفاً للغاية" (صفحة 17).

6. *تقليل التكاليف*. إذا كان طرف واحد ممانع للاتفاق لأن ما يقترحه الطرف الآخر له *تكاليف*، ويمكن تحديد تلك التكاليف وخفضها، يكون الاتفاق بينهما هو المرجح. يصبح الاتفاق تكاملياً لا بسبب حدوث تغيير في الموقف أو مقايضة للقضايا، ولكن نظراً لكون أحد الطرفين لا يعاني كثيراً. خفض التكلفة هو شكل من أشكال التعويض، لكنه محدد بمعنى أن التعويض يتناول القيمة الدقيقة التي شكلت أساس الممانعة. وقدمت طالبة مثلاً: "اعتدت السهر إلى وقت متأخر من الليل لإنهاء واجبات الصف، وفي نهاية المطاف أنهى عملي حوالي الثالثة صباحاً، لكن زميلتي تفضل الذهاب للنوم في وقت أبكر من ذلك بكثير. حاولت جاهدة الحفاظ على ضوء مكتبي بعيداً عن سرير زميلتي، لكن كان لديها لسوء الحظ صعوبة في النوم ليلاً، وطلبت مني ألا أسهر لوقت متأخر جداً. شعرت بالأسى لأنني أبقيتها مستيقظة ... خرجت وأحضرت لها قناع العين كيلا يسبب الضوء لها إزعاجاً حينما تحاول النوم. أعربت عن شكرها لي، واستخدمت القناع، وكانت قادرة على النوم طوال الليل بينما واصلت أنا -كما يقول المثل- حرق زيت منتصف الليل!"

في مناقشتها حول "صناعة الصفقات" لاكس وسيبينيوس (2002) يعطيان مثلاً هاماً عن *تقليل التكاليف المشترك*: شركتا تصنيع، في صفقة مشروع مشترك، تجمعان موردهما حتى تتحمل كل منهما تكاليف أقل، ونتيجة لذلك، حققا أرباحاً أكبر - فردياً وثنائياً - مما كانتا لتحصلا عليه لولا وجود تلك الصفقة. بحسب تعبير برويت، *تقليل التكلفة المشترك* هو "خفض التكلفة لكلا الطرفين من خبز فطيرة بحجم ثابت". أحياناً يتم تقليل التكاليف من قبل الأطراف أنفسهم، وأحياناً من قبل أطراف ثالثة. وفي بعض الأحيان، ترتبط التكاليف بالتأثيرات السابقة والمستقبلية، وفي هذه الحالة يمكن فصل تلك التأثيرات السابقة (برويت، 1981).

7. *التعويض (غير المحدد)*. باستخدام التعويض غير المحدد، يوافق كل جانب على ما يريده الآخر، ويفعل ذلك لأنه يحصل على شيء ذي قيمة. ما يتلقاه هو خارج القضايا القائمة، وبالتالي "غير محدد" لهذه المسألة في متناول اليد. على سبيل المثال، الأخت التي تريد ارتداء قميص الأخرى، تعرض القيام بجميع المهام المنزلية لمدة يوم، وصاحبة القميص الثرية توافق على ذلك، تجد أن التعويض يفوق ممانعتها على إقراض قميصها. غالباً ما يتلقاه طرف واحد هو في حد ذاته رهناً للتفاوض حول التعويض المناسب. وضع فوا (Foa 1971) نظرية للموارد حول مدى مناسبة مورد واحد للتبادل مع آخر (على سبيل المثال، المال، الحب)؛ وتفترض النظرية أن الموارد التي هي أقرب إلى بعضها البعض من الناحية المفاهيمية (على سبيل المثال، كم هي ملموسة، مثل *المال* مقابل *المال والحب*) هي أكثر عرضة للتبادل. من المفيد جداً، في أي مخطط تعويض، أن نعرف ما هي القيم الأخرى، فضلاً عن طريقة تحديد الكميات المناسبة للتعويض.

يمكن اعتبار التنازل شكلاً من أشكال التعويض غير المحدد، حيث تنازل طرف واحد بشأن قضية ذات أولوية منخفضة هو تعويض عن تنازل الجانب الآخر عن مسألة ذات أولوية منخفضة؛ في هذه الحالة، يبقى الطرفان ضمن مجموعة القضايا، بدلا من التوصل إلى قضايا جديدة أو أبعاد ذات قيمة.

8. *التسقيق المميز*. أحياناً يتم التوصل إلى اتفاق عندما تُحل الاختلافات في المصالح التي أظهرت الصراع أو تحل محلها مصالح أخرى. استخدام التعويض، الموصوف أعلاه، هو شكل من هذه الأشكال لكن ينطبق عادةً على طرف واحد فقط في الصراع؛ الطرف الذي تم تعويضه ينحلي عن ممانعته لأن الفائدة التي يخدمها التعويض تحل محل المصلحة الأولية التي دفعته

لممانعة طلب الآخر.

في التنسيق المميز، يُسقط كلا الطرفين مصالحه أو مواقفه الأولية في ضوء تغيير الظروف أو الأهداف، أو مراجعة منقحة للصراع، أو بسبب وجود فرصة جديدة مغرية. لننظر إلى طفلين يتنازعا حول مشاهدة برنامج تلفزيوني، غير أنهما يسمعان بعد ذلك شاحنة الآيس كريم وهي تمر، كلاهما الآن لديه مصلحة جديدة في الآيس كريم التي استبدلت مصلحتهما في مشاهدة التلفاز، وينتهي نزاعهما حوله. يؤثر أحياناً طرف خارجي في تغيير المصلحة، كما هو الحال عندما يعرض أحد الأبوين على الطفلين المتنازعين الذهاب إلى مطعم ماكدونالدز. أو عند محاولة الزوجين تحديد موقع الإجازة - جبالاً أو شاطئاً - يقرران بدلاً من أخذ الإجازة أن يمضيا ذلك الأسبوع في شراء أثاث جديد وتجديد منزلهما. في هذه الحالات تنشأ أمور جديدة تحل محل أو تلغي المصالح التي أظهرت الاختلافات الأولية. أحياناً التكاليف الإضافية في "إيذاء الجمود" تعيد توجيه المصالح بين الطرفين بعيداً عن تلك التي قادت مواقفهما الأولية (زارتمان، 2001).

الاتفاق عن طريق التنسيق المميز يوازي التأثير الذي اكتشفه شريف وشريف (1969) في دراساتها الميدانية المشهورة عن الصراع بين الجماعات. باستخدام مخيم صيفي للأطفال، هياً الظروف للمجموعات كي تتنافس مع بعضها البعض، وشهدا المنافسة تتصاعد إلى عداءٍ علني. واكتشفا أيضاً أن التصعيد يعكس عندما يكون للأطفال هدف منسّق، بمعنى أن لديهم هدفاً مشتركاً يتطلب منهم أن يعملوا سوياً بشكل تعاوني. تم إنشاء هذا الهدف الواحد عندما انهار برج الماء في المعسكر بشكلٍ ظاهر، واحتاجت مجموعات الأولاد العطشى إلى العمل سوياً لإصلاحه. ونتيجة لذلك، تراجع الصراع بين الجماعات وتحسنت العلاقات بين الفتيان عبر المجموعات. هناك أدلة كثيرة تشير إلى التأثيرات المتعددة للأهداف المنسّقة، على سبيل المثال، يمكنها أن تساعد في تكوين الروابط بين الناس عبر الجماعات. لكن هناك أثر هام هو أن التنسيق المميز للمصالح يحجب أو يلغي المصالح الأولية التي أدت إلى تنازع الجماعات في الاعتبار الأول.

لعل أقوى أشكال فوائد التنسيق المميز هو العمل سوياً لدرء خطر عدو مشترك. الأطراف الثالثة غالباً ما تعرف ذلك، وتستخدمه في الجهود الرامية إلى تعزيز التعاون، كما ذكر كيسنجر إلى القادة الإسرائيليين والمصريين أن التهديد الحقيقي في الشرق الأوسط كان التدخل من جانب الاتحاد السوفييتي (روبين، 1981). شكل آخر من أشكال التنسيق المميز الأخرى هو الفرصة التحريضية المشتركة: احتمال وجود مستوى أعلى من المعيشة، ومستشفيات أفضل، ومياه أكثر نظافة، والوصول إلى رؤوس الأموال الدولية لبناء طرق أفضل، وهلم جرا، وربما تحل محل بعض الشواغل التي أدت إلى الخلافات الأولى في صراع. المسائل الجديدة تصبح مهمة جداً بحيث أنها تغطي على الأمور الأصلية، والنتيجة هي التعاون والاتفاق لأنها تحقق للناس المكاسب، في أبعاد هامة أخرى ذات قيمة.

## المنتجات الإبداعية من الأشخاص المبدعين

### في عملية إبداعية

كثيراً من البحوث السلوكية في الصراع الاجتماعي والتفاوض هي حول تحديد العلاقة بين الخصائص للأشخاص المعنيين، والعمليات التي تحدث، والنتائج (المنتجات) (قارن سيمونتن، 2003، صفحة 490؛ 2004). يميل علماء النفس الاجتماعي، الذي يدرسون التفاوض والصراع الاجتماعي، إلى التأكيد على كيفية تفاعل الناس فيما بينهم، وكيف يتأثرون بالسياق وبالقيود البيئية. على سبيل المثال، التفاوض كمجموعة أو فرادى، أو التفاوض تحت ضغطٍ وقتي عالٍ. (راجع فصول دوبيتش وكولمان وبرويت ودويك وكراوس وتومسون وغيرهم، وجميعها في هذا المجلد). جزء كبير من هذا العمل يهدف إلى فهم الشروط أو الظروف

التي إما (أ) تنقل الناس من السعي لتحقيق أهداف مدمرة في الصراع، من إثارة للجدل، من السعي وراء ربح أو خسارة لتحقيق نتائج غير متماثلة، إلى اتفاق متوازن وعمليات حل المشكلة، أو (ب) تنقل الناس من السعي وراء اتفاقات الحل الوسط البسيطة إلى أشكال إبداعية تكاملية من الاتفاقات. لكن هناك مجموعة ثالثة من الأسئلة، لم تتم مواجهتها بشكل جيد في الأدبيات التجريبية، وهي حول الشروط والظروف التي تحرك الناس لمتابعة نموذج واحد من الاتفاق التكاملي على آخر. وهذا مدعاة للتنبؤ بنوع الاتفاق التكاملي الذي سينشأ فيما بعد، باعتبار أن واحداً سيظهر في المقام الأول.

**التفكير المرن وتوليد الفكرة.** مجموعة واحدة من العمليات الملائمة لتشجيع أشكال الاتفاق التكاملي المعقدة، والأكثر ثراءً بالمعلومات، تتصل بمفهوم *التفكير المرن*. كتب لوين (1951) إن الصراع يمكن أن ينتج عنه "تجميد" للإدراك، والأدلة اللاحقة تؤيد هذا. على سبيل المثال، قام كارنيفال وبروبست (1998) بإحضار أشخاص يُتوقع دخولهم في مفاوضات تعاونية أو مثيرة للجدل؛ وقبل إجراء ذلك، قاما بتقييم الموارد التي قيّمت المنظمة المعرفية، على سبيل المثال مهمة "الثبات الوظيفي"، ومهمة جعلتهما يصنفان فئة النماذج. مهمة الثبات مطلوبة للحل الإبداعي، يفصل الناس بين مفهومين عادةً ما يكونان ثابتين، على سبيل المثال، مفهوم "صندوق المسامير" ينفصل كي يمكن استخدام الصندوق كمنصة لحمل الشمعة، التي تحل المهمة. فالأشخاص الذين توقعوا نشوب صراعات مثيرة للجدل، كانوا أقل عرضة لـ "فك" المفاهيم وأقل احتمالاً لرؤية الحلول الإبداعية. في مهمة فئة النماذج، صنف الأشخاص جودة العناصر مثل "الجمل" كنماذج لفئة "المركبة". والأشخاص الذين توقعوا مجادلة، بدلاً من التفاوض التعاوني، كانوا أقل عرضة لرؤية الجمل كنموذج لفئة المركبة. كلا التأثيرين يشير إلى أن المجادلة المتوقعة يمكن أن تسفر عن ضيق في الرؤية، وعن تغيير عام في الإدراك يمتد أبعد من ذلك المرتبط بعناصر معينة.

بالطبع، كما ذكر آنفاً، يستطيع الصراع، تحت ظروف أخرى، أن يعزز الإبداع (قارن بيرسما ودي ديرو، 2005؛ دي ديرو ونيجستاد، 2005)، وهذا يشير إلى أن الحيلة هي لإدارة العملية بحيث تظهر التأثيرات الإيجابية. طريقة واحدة لتوليد بدائل خلاقة في الصراع قد تنشأ من "العصف الذهني" (أوبسبورن، 1957)، خاصة إذا ساعدها وساطة طرف ثالث. قد يتمكن الوسيط من تعزيز الأجواء التي يشعر فيها الناس براحة الاستماع لبعضهم البعض، والقيام بذلك بطريقة "نشطة" (برويت وكارنيفال، 1993؛ كريسيل، هذا المجلد). يمكن لطرف ثالث في بعض الأحيان أن يساعد في كشف المعلومات، لا سيما في اجتماعات خاصة مع جانب واحد، التجمع. التجمع أداة فعالة من الطرف الثالث للكشف عن شواغل الطرفين، وهناك أدلة على أن مناقشات المشاكل تبدأ في التجمع ثم تنتقل إلى الجلسات المشتركة (ويلتون وبرويت وماك جيلكادي، 1988). يمكن للتجمعات أن تساعد على تهذيب التحيزات القائمة والافتراضات، على سبيل المثال، على افتراض أن المصالح تتعارض تماماً، وهو افتراض أوضحت العديد من الدراسات أنه يمكن أن يتداخل مع تطوير اتفاقات تكاملية (على سبيل المثال، برويت ولويس، 1975).

**المزيج.** مجموعة أخرى من العمليات، التي يحتمل أن تشجع على نماذج المعلومات الأكثر ثراءً من الاتفاقات التكاملية، تظهر من مزج الناس والإستراتيجيات على كل جانب من طاولة المفاوضات. قدر كبير من العمل يشير الآن إلى أن فكرة مزج الإستراتيجيات، ومزج فئات من الناس، يمكن أن تكون فعالة بشكل خاص في المفاوضات. على سبيل المثال، المجموعات التي تميل إلى أن تكون أكثر إثارة للجدل في التفاوض، وأكثر احتمالاً للتشبث بالتطلعات، قد تكون برغم ذلك أفضل في حل المشاكل (مورجان وتينديل، 2002). علاوة على ذلك، فإن مزج الصقور والحمام في جانب واحد هو أكثر عرضة لأن يسفر عن اتفاق تكاملي في التفاوض بين المجموعات (جاكسون، 1981). يمكن ملاحظة تأثير مشابه في إستراتيجية "الشرطي الجيد/الشرطي السيء" (هيلتري وكارنيفال، 1993): الشريك الأكثر صرامة ("الشرطي السيء" أو "الصقور") يرسل صورة من الحزم لا يمكن

استغلالها، في حين أنّ الشريك الأكثر تعاونًا ("الشرطي الجيد" أو "الحمامة") يرسل ويؤكد أن التعاون سينجح، وأنه يمكن التوصل إلى اتفاق. يكون المزج أكثر فعالية ممّا لو كان كل طرف بمفرده.

لكن هذا المزج ليس دائماً متفانلاً: أحياناً يشكّل الانشقاق في فريق التفاوض عائقاً أمام التفاوض الفعّال بين المجموعات. انظر في التعليق الذي أدلى به المبعوث السابق للشرق الأوسط دنيس روس، على الزعيم الفلسطيني ياسر عرفات في كامب ديفيد في تموز/يوليو 2000. "ما هو أكثر من ذلك، في بيئة مغلقة تماماً من كامب ديفيد، لم يفعل شيئاً ليحدّ من المنافسة بين الأشقاء في الوفد المرافق له، وأعطى على نحوٍ فعال ترخيصاً لأولئك الذين كانوا يهاجمون أعضاء آخرين كانوا يحاولون إيجاد سبل لتسوية الخلافات (روس، 2001). يبدو من المعقول أن نفترض أن الأشخاص الذين يحاولون سد فجوة الخلافات بين الجماعات هم بحاجة إلى دعم القيادة، وينبغي أيضاً أن يكونوا محميين من "المفسدين" الذي لديهم أجندة أقلّ تعاوناً. جادل كارنيفال (2005) أن الوسطاء يجب أن يعملوا على تعزيز التعاون داخل المجموعة الواحدة، وعلى حل المشاكل داخل كل جانب، في سعيهم لتسهيل التفاوض بين الجماعات.

هناك وجهة نظر مثيرة للاهتمام حول عملية مزج المجموعة موجودة في تحليل كرونين وأرجوتي وكوتوفسكي (2002) لتجزئة الإدراك في حل مشاكل المجموعة. وجد هؤلاء الباحثون أن المجموعات كانت أفضل، لديها بصيرة وتبصّر أكثر وأبعد، عندما قسّموا الأدوار بين أفراد المجموعة بحيث أنّ شخصاً واحداً من المجموعة يركّز على تصميم حل المشكلة ويركّز الآخرون على تنفيذ التصميم. مثل هذا التقسيم لا بأس به، فالتاريخ يزخر في دراسة إبداع المجموعة (آذار/مارس، 1991). بحث كورنين وآخرين، بالإضافة إلى أبحاث أخرى في مجال إبداع المجموعة، تقترح أن أدبيات التفاوض والصراع الاجتماعي وفي إبداع المجموعة لديها نقاط كثيرة من التواصل وإمكانات كبيرة لتحقيق التكامل.

**مواطن الإبداع.** لاحظ كولمان ودويتش (هذا المجلد) أن الوقت والمكان عنصران ضروريان في الحل الإبداعي للمشكلة، وأن الأشخاص يحتاجون إلى وقت كافٍ للانفتاح والإبداع، فضلاً عن مساحة مادية: "بيئة جديدة (البيئة السرية بخاصة) يمكن أن تسمح للمتذاعين بقدر معين من الحرية لمحاولة الخروج بوجهات نظر جديدة، وسلوكيات، أو طرق للعمل مع المشكلة" (صفحة 360). يمكن للبيئة السليمة إتاحة الفرصة للاحتضان واللعب. يشير أساندة الإبداع إلى أن الاحتضان مفيد بشكل خاص لمشاكل البصيرة مثل الاتفاقات التكاملية (سيمونتون، 2003، صفحة 486). قد يكون من المفيد للمفاوضين "أخذ قسطٍ من الراحة" للاحتضان الأفكار. إذا "أصبح اللعب هو القابلة للتغيير الخلاق"، فإن المشكلة تصبح في كيفية تنفيذ اللعب في خضمّ الصراع. مرّة أخرى، هناك آلية واحدة لهذا وهي استخدام التجمع، مع طرفٍ ثالث يعقد اجتماعاً خاصاً مع أحد طرفي النزاع.

**رؤية وجهة نظر الطرف الآخر.** إن القدرة على اتخاذ وجهة نظر الآخر عنصر هام من المؤسسة التعاونية، والإبداعية، ويمكن رؤية ذلك بوضوح في التجارب الذكية التي وضعها جرابر (1990، هذا المجلد). ومع ذلك، في بعض الأحيان، تمثل وجهة النظر ضرراً: في بعض الحالات، المعلومات الكثيرة جداً عن الآخر يمكن أن تتداخل مع الاتفاق، خاصة عندما تؤكد هذه المعلومات أن الاختلافات كبيرة القيمة (روبين، 1980).

**التعاونية والإبداعية.** هناك أدلة على أن بعض الناس هم أكثر عرضة من غيرهم لأن يكونوا خلاقين في الصراع. وجد برويت ولويس (1975، التجربة 2)، أن السؤال وإعطاء معلومات صادقة عن القضايا ارتبطا بشكل إيجابي بالتكاملية في الاتفاقات، لكن فقط بالنسبة للمفاوضين الذين هم على دراية كبيرة بالتعقيد المعرفي (الذي يعكس نظرة الفرد للتصورات البديلة للحالات والاستخدام

الأفضل للمعلومات لاتخاذ القرارات). وكان ملفتاً أن المستويات العامة لتبادل المعلومات لم تختلف بين المفاوضين مع قدر كبير أو صغير من التعقيد، ممّا يوحي بأن المفاوضين أصحاب الدراية الكبيرة بالتعقيد كان لديهم عتبة أدنى للحصول على المعلومات، بمعنى أنهم قادرون على فهم أكثر بمعلوماتٍ أقل. يجادل دي ديرو وكارنيفال (2003) بأن الأشخاص الذين لديهم دوافع معرفية - الرغبة بفهم أفضل للعالم - سيكونون بارعين بشكل خاص في تجنّب التحيزات والإبداع في التفاوض.

## النقطة النهائية: لعبة فوليت شطرنج الفائدة

إطار العمل الموضوع هنا (الشكل 19.1) تأسس على الدور الذي تلعبه المصالح في التفاوض والصراع الاجتماعي، وكيف يكون ما يقوله الناس أو يطلبونه هو غالباً تعبير عن المصالح الكامنة. أنشأت فوليت (1940) هذه الفكرة الهامة، وهكذا، فمن المناسب أن نختم بنقطة أدلت بها حول كيفية التعامل مع المصالح الكامنة: لعبة شطرنج الفائدة. قالت فوليت إنه ينبغي توقّع مواقف الطرف الآخر والمصالح في التفاوض والصراع تماماً كما يتوقّع أستاذ في الشطرنج التحركات وتلك المضادة لها على رقعة الشطرنج، ومثل أستاذ الشطرنج يتم ذلك قبل اتخاذ أي إجراء. وبعبارةٍ أخرى، اللعب الحذر من خلال المصالح الكامنة، ومن ثمّ إدارتها، يمكن أن يكون مفتاح النجاح. مثال فوليت:

"رجل يحب السيارات، وزوجته المشي، توقع الزوج ما سيكون ردها على اقتراحه بأن يقودا السيارة الأحد بعد الظهر بعد أن يجهدا بلعب كرة المضرب في الصباح . . . يمكنك دمج المصالح المختلفة دون القيام بكل التحركات. . . مثل لعبة الشطرنج . . . يرى لاعب الشطرنج الجيد الاحتمالات دون أن يلعبها". (فوليت، 1940، صفحة 43).

هل إدارة المصالح بمثل هذه الطريقة الإستراتيجية تعاونية أم مثيرة للجدل؟<sup>6</sup> بالطبع إذا اكتشفت الزوجة أن مصلحة الزوج في لعب التنس كان بغرض جعلها تقبل فسحة بالسيارة، وأنه كان لديه دافع خفي، قد تتغير اللعبة، لكن مرة أخرى، بالنسبة لها لعبة التنس تليها فسحة بالسيارة بعد الظهر قد تكون على ما يرام. وهنا تكمن المشكلة<sup>7</sup>، بطانة إبداعية فضية لغمامة سوداء مثيرة للجدل: قد تكون النتيجة غير متماثلة، لكن قد يكون هذا على ما يرام مع الطرف الآخر الذي يقبلها. وبالفعل، تشير بعض الأعمال المختبرية إلى أن التحريف الإستراتيجي لا يتعارض بالضرورة مع وضع اتفاقات تكاملية (أو كونور وكارنيفال، 1997).<sup>8</sup>

<sup>6</sup> تأمل الإبداع في السعي وراء الموت والحرب، الذي بدا في تعليقات محمد دحلان، قائد فلسطيني في غزة، في رثائه اغتيال قائد مجموعة أيلول الأسود الإرهابية: "عندما فقدنا أبو إياد، فقدنا الإبداع والقدرة على تشكيل الرأي" (صامويل، 2005).

<sup>7</sup> شكسبير، هاملت:

" . . . لكنّ من ينام قد تعود الأحلام! وهنا تكمن المشكلة! إذ ما عسانا أن نراه في منام الرقاد الأبدي، . . ."

<sup>8</sup> حيث على سبيل المثال، هل تذهب النتيجة في مثال فوليت للسيارات إلى دائرة الاتفاق؟ هل نحن بحاجة إلى دائرة عدم الاتفاق في الاتفاقات التناظرية أو في الاتفاقات التي يمدح فيها طرف ما الطرف الآخر؟ القضية الكبيرة هي كيف يتوصل الأطراف إلى معرفة أو إدراك أنهم عثروا على اتفاق إيداعي تكاملي. قد تكون في نهاية المطاف مسألة القياس المناسب الذي يأخذ في الاعتبار الهدف والعوامل الذاتية التي هي فورية، فضلاً عن

يفصّل دويتش (هذا المجلد) القيم والمعايير التي تشكل أساس الحل البنّاء للصراع وتشمل مبدأ المعاملة بالمثل، والمساواة بين البشر، والمجتمع المشترك، واللاعصمة، واللاعنف. أود فقط أن أضيف شيئاً واحداً إلى تلك القائمة المثيرة للإعجاب: معيار الإبداع، مع الاقتراح بأن معيار المنتج الإبداعي قد يكون قطعة مفقودة إذا فُقد السلام.



## المراجع

- Amabile, T. M. "What Does a Theory of Creativity Require?" *Psychological Inquiry*, 1993, 4, pp. 179–181.
- Beersma, B., and De Dreu, C.K.W. "Conflict's Consequences: Effects of Social Motives on Post-negotiation Creative and Convergent Group Functioning and Performance." *Journal of Personality and Social Psychology*, 2005, 89, pp. 358–374.
- Bendersky, C. "Organizational Dispute Resolution Systems: A Complementarities Model." *Academy of Management Review*, 2003, 28, pp. 643–656.
- Burton, J. W. *Resolving Deep-Rooted Conflict: A Handbook*. Lanham, Md.: University Press of America, 1987.
- Carnevale, P. J. "Strategic Choice in Mediation." *Negotiation Journal*, 1986, 2, pp. 41–56.
- Carnevale, P. J. "Mediating from Strength." In J. Bercovitch (Ed.), *Studies in International Mediation: Essays in Honor of Jeffrey Z. Rubin*. London, New York: Palgrave-MacMillan, 2002.
- Carnevale, P. J. "Psychological Barriers to Negotiation." In Shimon Shamir and Bruce Maddy-Weitzman (eds.), *The Camp David Summit: What Went Wrong?* Brighton, U.K.: Sussex Academic Press, 2005.
- Carnevale, P. J. (forthcoming). *Foundations of Agreement*. East Sussex, U.K.: Psychology Press, 2005.
- Carnevale, P. J., and De Dreu, C.K.W. "Motive: The Negotiator's Raison d'Être." In Leigh Thompson (Ed.), *Frontiers of Social Psychology: Negotiation Theory and Research*. New York: Psychology Press, 2005.
- Carnevale, P. J., and De Dreu, C.K.W. (Eds.). *Methods of Negotiation Research*. Leiden, The Netherlands: Martinus Nijhoff Publishers, (2006).
- Carnevale, P. J., and Probst, T. "Social Values and Social Conflict in Creative Problem Solving and Categorization." *Journal of Personality and Social Psychology*, 1998, 74, pp. 1300–1309.
- Cronin, M. A., Argote, L., and Kotovsky, K. *Partitioned Cognition in Group Problem Solving*. Paper presented at the Academy of Management Conference, Denver, Co., 2002.
- De Dreu, C.K.W., and Carnevale, P. J. "Motivational Bases of Information Processing and Strategy in Conflict and Negotiation." In M. P. Zanna (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 35). New York: Academic Press, 2003.
- De Dreu, C.K.W., and Nijstad, B. A. *Mental Set and Creative Thought in Social Conflict: Cognitive*

*Load Versus Motivated Focus*. Presented at the meeting of the International Association for Conflict Management, Seville, Spain, June 2005.

Deutsch, M. *The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes*. New Haven, Conn.: Yale University Press, 1973.

Deutsch, M. "Mediation and Difficult Conflicts." In M. S. Herman (ed.), *The Blackwell Handbook of Mediation*. Walden, Mass.: Blackwell Publishing, 2006.

Dewey, J. *Human Nature and Conduct: An Introduction to Social Psychology*. New York: Modern Library, 1922.

Druckman, D. (ed.). *Negotiation: Social-Psychological Perspectives*. Beverly Hills, Calif.: Sage, 1977.

Fisher, R. "Fractionating Conflict." In R. Fisher (ed.), *International Conflict and Behavioral Science: The Craigville Papers*. New York: Basic Books, 1964.

Fisher, R., Ury, W. L., and Patton, B. *Getting to YES: Negotiating Agreement Without Giving In (2nd Ed.)*. Boston: Houghton Mifflin, 1991.

Foa, U. G. Interpersonal and Economic Resources. *Science*, 1971, 171, pp. 345–351.

Follett, M. P. "Constructive Conflict." In H. C. Metcalf and L. Urwick (eds.), *Dynamic administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*. New York: Harper, 1940.

Gruber, H. E. "The Cooperative Synthesis of Disparate Points of View." In I. Rock (ed.), *The Legacy of Solomon Asch: Essays in Cognition and Social Psychology*. Mahwah, N.J.: Erlbaum, 1990.

Gunnthorsdottir, A., McCabe, K., and Smith, V. "Using the Machiavellianism Instrument to Predict Trustworthiness in a Bargaining Game." *Journal of Economic Psychology*, 2002, 23, pp. 49–66.

Hilty, J., and P. J. Carnevale. "Black-Hat/White-Hat Strategy in Bilateral Negotiation." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1993, 55, pp. 444–469.

Hopmann, P. T. *The Negotiation Process and the Resolution of International Conflicts*. Columbia, S.C.: University of South Carolina Press, 1996.

Jacobson, D. "Intraparty Dissensus and Interparty Conflict Resolution." *Journal of Conflict Resolution*, 1981, 25, pp. 471–494.

Kahneman, D., and Tversky, A. "Conflict Resolution: A Cognitive Perspective." In K. Arrow and others(eds.), *Barriers to Conflict Resolution*. New York: W. W. Norton and Co., 1995.

Kelley, H. H. "A Classroom Study of the Dilemmas in Interpersonal Negotiations." In K. Archibald

(ed.), *Strategic Interaction and Conflict: Original Papers and Discussion*. Berkeley, Calif.: Institute of International Studies, 1966.

Kolb, D. M. *When Talk Works: Profiles of Mediators*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997.

Lax, D. A., and Sebenius, J. K. *The Manager as Negotiator: Bargaining for Cooperation and Competitive Gain*. New York: Free Press, 1986.

Lax, D. A., and Sebenius, J. K. "Dealcrafting: The Substance of Three-Dimensional Negotiations." *Negotiation Journal*, 2002, 18, pp. 5–28.

Lewin, K. *Field Theory in Social Science*. New York: Harper, 1951.

March, J. G. "Exploration and Exploitation in Organizational Learning." *Organization Science*, 1991, 2, pp. 71–88.

McGrath, J. E. *Groups: Interaction and Performance*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1984.

Morgan, P. M., and Tindale, R. S. "Group vs. Individual Performance in Mixed-Motive Situations: Exploring an Inconsistency." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2002, 87, pp. 44–65.

Mumford, M. M. "Where Have We Been, Where Are We Going? Taking Stock in Creativity Research." *Creativity Research Journal*, 2003, 15, pp. 107–120.

Nemeth, C. J., Personnaz, B., Personnaz, M., and Goncalo, J. A. "The Liberating Role of Conflict in Group Creativity: A Study in Two Countries." *European Journal of Social Psychology*, 2004, 34, pp. 365–374.

O'Connor, K. M., and Carnevale, P. J. "A Nasty but Effective Negotiation Strategy: Misrepresentation of a Common-Value Issue." *Personality and Social Psychology Bulletin*, 1997, 23, pp. 504–515.

Osborn, A. F. *Applied Imagination*. New York: Scribner, 1957.

Paulus, P. B., and Nijstad, B. A. (eds.). *Group Creativity: Innovation Through Collaboration*. New York: Oxford University Press, 2003.

Postmes, T., Spears, R., and Cihangir, S. "Quality of Decision Making and Group Norms." *Journal of Personality and Social Psychology*, 2001, 80, pp. 918–930.

Pruitt, D. G. *Negotiation Behavior*. New York: Academic Press, 1981.

Pruitt, D. G. "Social Conflict." In D. T. Gilbert and S. T. Fiske (eds.), *The Handbook of Social Psychology, Vol. 2 (4th Ed.)*. New York: McGraw-Hill, 1998.

- Pruitt, D. G., and Carnevale, P. J. "The Development of Integrative Agreements." In V. Derlega and J. Grzelak (eds.), *Cooperation and Helping Behavior: Theories and Research*. New York: Academic Press, 1982.
- Pruitt, D. G., and Carnevale, P. J. *Negotiation in Social Conflict*. Buckingham, England: Open University Press, 1993.
- Pruitt, D. G., and Kim, S. H. *Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement (3rd Ed.)*. New York: McGraw-Hill, Inc., 2004.
- Pruitt, D. G., and Lewis, S. A. "Development of Integrative Solutions in Bilateral Negotiation." *Journal of Personality and Social Psychology*, 1975, *31*, pp. 621–633.
- Ross, D. "Camp David: An Exchange." *The New York Review of Books*, 2001, *48*, #14. Ross, L., and Ward, A. "Psychological Barriers to Dispute Resolution." In M. Zanna (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology (Vol. 27)*. San Diego, Calif.: Academic Press, 1995.
- Rothman, J. *Resolving Identity Based Conflict in Nations, Organizations, and Communities*. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.
- Rubin, J. Z. "Experimental Research on Third-Party Intervention in Conflict: Toward Some Generalizations." *Psychological Bulletin*, 1980, *87*, pp. 379–391.
- Rubin, J. Z. (Ed.). *Dynamics of Third-Party Intervention: Kissinger in the Middle East*. New York: Praeger, 1981.
- Runco, M. A. Creativity. *Annual Review of Psychology*, 2004, *55*, pp. 657–687.
- Samuels, D. "In a Ruined Country: How Yasir Arafat Destroyed Palestine." *The Atlantic Monthly*, 2005, *296*, pp. 60–91.
- Satha-Anand, C. "Three Prophets' Nonviolent Actions: Case Stories from the Lives of the Buddha, Jesus and Muhammad." In Chaiwat Satha-Anand and Michael True (eds.), *The Frontiers of Nonviolence*. Honolulu: International Peace Research Association, 1998.
- Sherif, M., and Sherif, C. W. *Social Psychology*. New York: Harper and Row, 1969.
- Simon, H. A. *Models of Man: Social and Rational*. New York: Wiley, 1957.
- Simon, H. A. "Creativity in the Arts and the Sciences." *The Canyon Review and Stand*, 2001, *23*, pp. 203–220.
- Simonton, D. K. Scientific Creativity As Constrained Stochastic Behavior: The Integration of Product, Person, and Process Perspectives." *Psychological Bulletin*, 2003, *129*, pp. 475–494.
- Simonton, D. K. *Creativity in Science: Chance, Logic, Genius, and Zeitgeist*. Cambridge, England:

Cambridge University Press, 2004.

Smith, V. L. "Constructivist and Ecological Rationality in Economics." *The American Economic Review*, 2003, 93, pp. 465–508.

Smith, G.J.W. "How Should Creativity Be Defined?" *Creativity Research Journal*, 2005, 17, pp. 293–295.

Sternberg, R. J. *Handbook of Creativity*. Cambridge, England: Cambridge University Press, 1999.

Sternberg, R. J., and Lubart, T. I. "The Concept of Creativity: Prospects and Paradigms." In Robert J. Sternberg (ed.), *Handbook of Creativity*. Cambridge, England: Cambridge University Press, 1999.

Thomas, K. "Conflict and Conflict Management." In M. D. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally, 1976.

Thompson, L. *The Mind and Heart of the Negotiator, 3rd Edition*. New York: Prentice Hall, 2005.

Walton, R. E., and McKersie, R. *A Behavioral Theory of Labor Negotiations: An Analysis of a Social Interaction System*. New York: McGraw-Hill, 1965.

Welton, G. L., Pruitt, D. G., and McGillicuddy, N. B. "The Role of Caucusing in Community Mediation." *Journal of Conflict Resolution*, 1988, 32, pp. 181–201.

Yamagishi, T. "The Provision of a Sanctioning System As a Public Good." *Journal of Personality and Social Psychology*, 1986, 51, pp. 110–116.

Zartman, I. W. "The Timing of Peace Initiatives: Hurting Stalemates and Ripe Moments." *The Global Review of Ethnopolitics*, 2001, 1, pp. 8–18.

## الفصل الثامن عشر

### التغيير والصراع:

### الدافع والممانعة

### والالتزام

إيريك سي. ماركوس

*التغيير يعني التحرك. التحرك يعني الاحتكاك. وفي حالة واحدة فقط يمكن أن يحدث تحرك أو تغيير بدون حدوث احتكاك صراع، في حالة الفراغ عديم*

*الاحتكاك لعالم مجرد غير موجود!*

— أينسكي (1971، صفحة 21)

أتكلم في هذا الفصل عن العلاقة بين عمليات التغيير والصراع. إذا عرفنا الصراع كعدم توافق - في الأفكار، المعتقدات، السلوكيات، الأدوار، الاحتياجات، الرغبات، القيم، وهكذا - ومن ثم فإن حل عدم التوافق هذا يؤدي، بطريقة ما، إلى تغيير: في الموقف، التصور، الاعتقاد، المعايير، السلوك، الأدوار، العلاقة، وهلم جرا. وأعمل هنا على التحري عن كيف يؤثر الصراع في التغيير، والعكس - كيف يؤثر التغيير على عملية الصراع. وأخيراً أناقش بعض آثار تلك التأثيرات على ممارسة تدريب الأشخاص على مهارات حل الصراع المثمر.

وأفترض بأن عملية التغيير هي في صميمها عملية لحل الصراع. وبذلك، يمكن لشخص ما أن يفكر في التغيير كنتيجة لعملية حل الصراع البناءة أو الهدامة، وعملية التغيير كسلسلة من أنشطة حل الصراع التي تؤدي إلى حالة ما نهائية جديدة (متغيرة). وبذلك، فإن المشاركة في تغيير مخطط له يظهر الصراع، وعلى العكس يكون للصراعات وكيفية حلها تأثير قوي على نجاح التغيير المخطط له. وافترضت فرضاً ثانياً هو أن هناك تشابهاً في المفاهيم في عملية تغيير الأفراد والمجموعات والمنظمات.

في هذا الفصل، أنظر إلى الأفكار النظرية العامة الخاصة بعملية التغيير والتركيز على ثلاثة مكونات سيكولوجية حساسة مشتركة في أي مجهود تغيير: الدافع، والممانعة، والالتزام بالتغيير. أبدأ بتوضيح أنواع التغيير التي أشير إليها. ماذا أعني بالتغيير؟ أتعتمد في ذلك على تعريف القاموس: "إحداث اختلاف، تقديم شكل أو مظهر مختلف تماماً، يحول". ولأهداف البحث، تركز هذه المناقشة على التغيير الذي يؤثر على الأفراد والجماعات داخل سياق اجتماعي. بالتغيير الاجتماعي، أقصد التغييرات في الأنظمة الاجتماعية التي تشكل نحن جزءاً منها: مزدوج (علاقة زوجية)، جماعات صغيرة ننتمي إليها (لجنة التبرع لرابطة الآباء والمعلمين)

وجماعات أكبر (المؤسسة التي نعمل فيها). اهتمامي هو النظر إلى التغيير عندما يحدث في هذه الأنظمة الاجتماعية، كتغيير مميز عن التغييرات في الطقس والأنواع الأخرى التي تحدث خارج عالمنا الفردي أو الاجتماعي.

## مفاهيم نظرية عن عملية التغيير

بالرغم من وجود نظريات سيكولوجية عديدة عن تغير الفرد (المعروفة بنظريات التحليل النفسي ونظريات التعلم)، هناك نظريات قليلة طبقت لفهم التغيير عندما يحدث في الأنظمة الاجتماعية. من جانب آخر، قدم لوين وبيكهارد وبريدجز وبيرك وبروشاسكا وغيرهم، مفاهيم نظرية لمساعدتنا في فهم عملية التغيير التي تحدث في المنظمات والجماعات بالإضافة إلى الأفراد. يقدم لوين إطار عمل نظري شامل لفهم عملية التغيير في تلك الأنواع من النظم الاجتماعية. وقام بيكهارد وهاريس وبريدجز وبيرك وغيرهم بتطبيق المفاهيم لفهم التغييرات المخططة. طبق بروشاسكا ودي كليمينت ونوركروس (1992) فكرة خطية مشابهة لتغيير السلوك عندما تنطبق على الأفراد. وأقوم في هذا الفصل بمراجعة بعض من تلك التصورات، ثم أبحث عن أوجه رئيسية لكل منها وديناميات الدافع المرتبطة بها والممانعة والالتزام خلال عملية التغيير. علاوة على ذلك، تغيرت الملاحظات عن كيفية حدوث التغيير المخطط في السنوات العديدة الماضية. المناهج التي تسعى إلى جمع عملية التغيير باستخدام الرؤية الخطية شملت الآراء الأقل خطية لتبدو فوضوية بشكل أكبر، ولكنها تشكل وينظر إليها على أنها تغير اتجاهها بشكل ناجح من خلال الأحداث المثيرة المفاجئة المدفوعة بالتحويلات الدقيقة الصغيرة (على سبيل المثال، جلاويل، 2002). أبدأ هنا بالمفاهيم الأكثر تقليدية لعملية التغيير المخطط.

### لوين: عملية التغيير

نظريات كثيرة عن عملية التغيير تجذرت في مفاهيم لوين الأصلية لحلة الجمود والتحرك وإعادة التجميد (لوين، 1947). وهذا وصف خطي ينطبق غالبًا على الفهم المتغير في نظام الأفراد والنظام الاجتماعي على السواء:

### حلقة الجمود، التحرك، إعادة التجميد

**حلقة الجمود.** في هيكل عمل لوين، الخطوة الأولى تجاه التغيير هي حلقة الجمود أو تنمية الانفتاح تجاه شيء مختلف، ذوبان صلابة الحالة الحالية. حلقة الجمود قد يتضمن وسائل عديدة بناءً على منطقة التغيير الخاصة. على سبيل المثال، لتمكين مجموعة من تحقيق مستوى أعلى من الإنتاج، قد يستخدم بعض الأشخاص عمليات مقارنة اجتماعية (مثل بيانات الإنتاج) لإظهار كيف تحقق الجماعات الأخرى هذه المستويات بالفعل. في نيويورك، خلال التسعينات، كان من الأساليب العديدة، التي استخدمت لإشراك قادة مخافر الشرطة في محاولة جديدة لتقليل معدل الجريمة، استخدام عملية تسمى "كومبستات" (الإحصائيات الآلية)، وكانت عبارة عن استخدام القياسات الإحصائية الأساسية التي يقوم مخفر الشرطة بجمعها أسبوعيًا ورفع تقاريرها بشكل منفصل. تمكن قادة المخافر من معرفة كيف تبدو مخافرهم مقارنة بغيرها من المخافر. تلك المخافر التي هي على طرفي النقيض من أعلى وأسفل تميزت في المنتديات العامة للنظرية و"كبار ضباط" الشرطة. علاوة على ذلك، كانت بيانات كل شخص متوفرة لجميع

الحضور. فعملية كومبستات هي شكل من التعقيب المفيد في هذه المرحلة، تتم مناقشته بتفاصيل أكبر في قسم لاحق. هذا الجزء من عملية التغيير يشار إليه أيضًا كتنمية للوعي بالحاجة إلى التغيير (ليبيت، واتسون، وواستيرلي، 1958). العملية السيكلوجية الحساسة المشتركة في حلحلة الجمود مهتمة بخلق الدافع لإيجاد اختلاف.

**القوى الدافعة والممانعة.** تطبيق لوين لتحليل مجال القوة لتشخيص السلوك الاجتماعي البشري مرتبط بفهم عملية حلحلة الجمود. يعد تحليل مجال القوة وسيلة مفيدة لرسم سهم القوى الفاعلة في نظام ما في أي وقت، كما يخدم في شرح الحالة الحالية للنظام. من بين تلك القوى، تلك التي تعزز هدف التغيير (القوى الدافعة)، والقوى التي تعمل عكسها (القوى الممانعة). علاوة على ذلك، قد تختلف القوى في القوة في تسهيل أو إعاقة الحركة. تحدد هذه القوى الدافعة أو الممانعة مع القوى المتعلقة بها "معادلة شبه ثابتة"، تعكس الحالة الحالية (وإن كانت تتغير في لحظات حرجة في أي وقت).

القوى الدافعة هي تلك الدوافع والتوجهات والسلوكيات أو الصفات الأخرى في موقف التي تساعد على التوجه قدمًا نحو الهدف أو حلحلة الجمود من الموقف الحالي. في مثال لأي شخص يحاول أن يصبح في أفضل مظهر بدني، قد تكون بعض القوى: مجهدة بسهولة عند صعود السلالم، زيادة صعوبة الدوران حول ملعب التنس، عدم الشعور بالراحة في الملابس التي أصبحت ضيقة للغاية، أو الرغبة في الشعور بتحسن.

القوى الممانعة هي عكس ذلك: هي مجموعة القوى التي تعمل ضد التغيير وتعمل للحفاظ على الوضع الحالي. مرة أخرى في مثال هدف الحصول على مظهر أفضل، من أمثلة القوى الممانعة قوة الإرادة والدافع، الاستمتاع بالأكل كخبرة اجتماعية، تفضيل الخمول، وأن يجد نفسه غالبًا مع وجود الكثير من الأطعمة غير الصحية.

للبدء في عملية التغيير أو حل الجمود، يجب أن تكون القوى الدافعة أقوى نسبيًا من القوى الممانعة، ويتعين عندها وجود مستوى معين من التوتر. زيادة التوتر هو عامل رئيسي في حلحلة الجمود أو خلق الدافع للتغيير. إنه الوقود الذي يقوي بداية عملية التغيير. ولكي يصبح التوتر مثمرًا، يجب أن يتم في مستوى أفضل. إذا جعلت الشمعة قريبة جدًا من مكعب الثلج أو لفترة طويلة جدًا، فإنها تنتج توترًا كبيرًا جدًا. إذا جعلت الشمعة بعيدًا جدًا، لا يحدث حلحلة للجمود بشكل كاف ولا يحدث توتر كاف. من بين المشاعر المرتبطة بالتوتر؛ الإجهاد وعدم الشعور بالراحة والشعور القلق. قد تستخدم مجموعة متنوعة من الوسائل لخلق مستوى مثمر من التوتر. من بين الأمثلة عملية كومبستات، وأي من الوسائل الرسمية المستخدمة في المؤسسات لإيجاد فرص تعقيب (تعقيب متعدد التصنيفات وتقييمات الأداء).

من التركيبات المفيدة لفهم قدرة نظام ما على التعامل مع التوتر، هو إغفال الغموض أو المجهول. ويشير ذلك إلى قدرة الشخص على التعامل مع المشاعر التي يولدها التوتر بطريقة مثمرة. في الواقع، فإن إغفال الغموض هو تركيبة معروفة كجودة أصيلة مرتبطة بالإبداع والقيادة الفعالة بالإضافة إلى حل الصراع والتغيير الناجح.

كمثال على ذلك، الطلب القانوني لفصل نظام بيل وشركة AT&T لخلق منافسة في الخدمة الهاتفية طويلة المدى، خلق توترًا في ذلك النظام (AT&T للتغيير (تونستال، 1985). في هذه الحالة، حدث خارجي (أمر محكمة فيدرالية) حفز عملية حلحلة الجمود



(قوية بالفعل) من الوضع الحالي. وهو موقف عاد بالنفع مرة - كان فيها مريحا وناجحا ومستقرا - أصبح الآن غير مريح، ولم يعد مجديا، ويجبر الأشخاص على النظر بأسلوب جديد.

**التحرك.** عند بدئها أو الوصول إلى حالة كافية من التوتر، تشمل الخطوة التالية الانتقال أو الحركة: اتخاذ بعض الإجراءات التي تغير أو تحرك النظام الاجتماعي إلى مستوى جديد. من أمثلة هذا التحرك في مثال "تحسين المظهر"، تناول أطعمة أفضل (لفقدان الوزن)، والمشي للعمل بدلاً من ركوب الأتوبيس (لتحسين المظهر الشخصي)، وممارسة أنشطة مماثلة. أمثلة إضافية في نواحٍ أخرى، مثل إعادة تنظيم مسؤوليات ووظائف الموظفين (لزيادة الفعالية التنظيمية)، والاشتراك في أنشطة العصيان المدني (لتحسين الظروف الاجتماعية أو الاقتصادية أو السياسية لجماعة معينة).

بالرغم من أن تلك الأنشطة المعبرة عن التحرك تبدو مباشرة، فإن العمليات المعقدة التي تشغلها تجعل هذا التحرك صعباً. من ضمن هذه الأنشطة الأولية القوى المانعة، الموصوفة مسبقاً، وهي أيضاً شكل من أشكال ممانعة التغيير. هذه الممانعة هي مكون نفسي أساسي يلعب دوراً قوياً في العملية الانتقالية. فالممانعة هي تعبئة الطاقة لحماية الوضع الحالي في وجه التهديد الحقيقي أو المعروف الذي يقابلها. قد ينظر إلى الممانعة على أنها سلوك يقصد به حماية الشخص من تأثير التغيير الحقيقي أو المتخيل (زاندار، 1950). إنه عامل أساسي يؤثر على شدة الصراعات التي تظهر خلال التغيير، والقدرة على حلها بشكل مثمر. وفي مرحلة مبكرة، فإن درجة الممانعة لديها تأثير في حالة حلحلة الجمود. فكلما كانت الممانعة قوية، كلما ازداد المجهود المطلوب لحلحلة الجمود من الحالة الحالية.

**إعادة التجميد.** يشمل إعادة التجميد تأسيس أفعال أو عمليات تدعم مستوى السلوك الجدية ويؤدي إلى سرعة التغلب على المشاكل مقابل تلك القوة الممانعة التي تشجع الأنماط والسلوكيات القديمة. بمعنى آخر، يجب اتخاذ الخطوات المقصودة لضمان أن السلوكيات الجديدة "تلتصق" أو تبقى بشكل دائم نسبياً في النظام. ويكون هذا غالباً عملية استعادة الاستقرار في نظام إلى مستوى جديد أو متغير من تحديد المهام. على سبيل المثال، مجموعة يحاول أفرادها تبني عادة عدم التحدث عن الأفراد في غيابهم، ربما يتبنون عملية لقاء المجموعة المنكررة أو تجنب النقاش عن المسائل الشخصية إذا لم يكن الجميع حاضرين. إعادة التجميد قد يتم فهمها أيضاً فيما يتعلق بدرجة الالتزام بالحالة الجديدة المتغيرة التي توجد في النظام.

الالتزام تركيبة نفسية لاقت اهتماماً تجريبياً كمتنبئ للمظاهر التنظيمية الأساسية مثل الاستبقاء والأداء. طبقاً لسالانسك (1977)، فالالتزام هو حالة نصيح فيها ملتزمين بتصرفاتنا حيث تدفعنا معتقداتنا عن تلك التصرفات إلى القيام بها. سالانسك يحدد ثلاثة أوجه لسلوك الالتزام. إنه واضح، أي يمكن للشخص ملاحظته هو وآخرون؛ ونهائي لا يمكن النكوص عنه؛ وهو سلوك يقوم به الشخص بإرادته الخاصة أو باختياره. ويرتبط هذا بالمسؤولية الشخصية: نقبل عادة المسؤولية عن السلوك الذي نقوم به بالاختيار. هذا العنصر الأخير من الالتزام، الإرادة، يبرهن على غموضه؛ حيث أنه غير ملاحظ ويمكن فقط إعادته. وهذا العنصر هو الذي يميز الالتزام عن الامتثال. هنا أستخدم الامتثال لأشير إلى السلوك الذي تكمن أصوله خارج الذات، ويكون قائماً على القيم المعروفة للنظام. يشير أرجيريس (1998) إلى الامتثال كالتزام خارجي، حيث تكون الحالة المرغوبة إحدى حالات الالتزام الداخلي.

إستراتيجيات عديدة لإعادة تجميد نظام تنتهي بتحقيق الامتثال للتغيير لأن الأساليب المستخدمة لإحداث التغيير لا تعرض الخيار لهؤلاء المطلوب التزامهم. على السطح، يبدو الامتثال مثل الالتزام لأن كلا النوعين من السلوك عام أو مرئي وقد يكون نهائيًا. في الغالب هناك فرص عديدة تحت النظام على الرجوع إلى السلوكيات المرتبطة بحالة ما قبل التغيير. يشار إلى هذه العملية باختبار الالتزام (ماركوس، 1994). وتحدث هذه العملية عندما نواجه اختيار التحول إلى السلوكيات القديمة. على سبيل المثال، عندما نغير عادات الأكل إلى عادات صحية، فإن اختبار الالتزام يحدث عندما نرى الكثير من الحلويات في مأدبة عشاء محلي، أو عندما نشم رائحة كعك الزبدة في المطبخ، أو عندما ندعى إلى تناول قطعة من كيك بسبع طبقات في حفلة عيد ميلاد. أو بالرجوع إلى الموقف الذي نسعى فيه إلى تغيير معايير السلوك لجماعة، فالدعوة من زميل تغرينا في العادة عندما يسأل ببعض الاختلاف عن "ممكن أن أخبرك بشيء عن كريس حدث للتو؟ . . . لكن أوعدني بالأخبار أي شخص آخر". ويكون ردنا على تلك المواقف فرصة للاختبار، بالإضافة إلى تجديد التزامنا بسلوكنا الجديد.

في الغالب يولد اختبار الالتزام الصراع. في الأمثلة الغذائية، يكون صراع ما داخل الشخص نفسه، ويكون الآخر بين الأشخاص. فالرغبة في دعم حالة التغيير غير متسقة مع الرغبة في العودة للعادات القديمة. وحل الصراع يؤثر على مستوى نجاح التغيير. إلى الحد الذي يتم فيه حل هذه الصراعات بدعم حالة التغيير (النظر بعيداً عن الحلوى أو ترك المطبخ أو عدم الموافقة على صفقة الزميل السرية)، فإن التغيير من المحتمل أن يكون ناجحاً. بمعنى أن حالة إعادة التجميد من المحتمل أن تظل مجمدة.

## بيكهارد: التعامل مع التغيير المخطط

بيكهارد وهاريس (1987) وآخرون (مثل بريدجيز، 1980، 1986) طبقوا تلك المفاهيم لفهم التغيير التنظيمي المخطط والتعامل معه؛ واستخدموا مصطلحات مختلفة بدرجة بسيطة عند تطبيق مفاهيم لوين. نموذج بيكهارد يمكن تمثيله كما يلي:

### الحالة الحالية والحالة الانتقالية والحالة المستقبلية المرجوة

عندما يتم تطبيق هذا النموذج على التغيير التنظيمي، فإنه يساعد الأعضاء غالباً على تطوير فهم أعمق للعملية ولمراحل التغيير المخطط. رغم أن نظرة بيكهارد كانت خطة، إلا أنه يقترح البدء بالنهاية. الخطوة الأولى للمشاركين هي تصور حالة مستقبلية مرجوة. فهذا يساعد في تأسيس هدف للتغيير، ويخدم غرض بدء عملية حلحلة الجمود من خلال خلق انفتاح على شيء مختلف. وبدرجة مشابهة، اكتشف أن البدء بما يرغب به الناس في المستقبل يولد الطاقة والحماس والدافع والالتزام بالخطة وتنفيذها (ليندلمان وليبيت، 1979). وعندما يتم تنفيذ ذلك، فإن الخطوة التالية هي التحرك للخلف، وتقييم الحالة الحالية للمنظمة أو الكيان - من حيث قدراتها وإمكاناتها الحالية وغيرها. فمن خلال المستقبل المتصور وتقييم الحالة الحالية، تصبح المرحلة القادمة هي خلق حالة انتقالية. وهذا يعتمد جزئياً على الفجوات بين الحالة الحالية والحالة المستقبلية المرجوة. هذه الفجوات (مثل التعقيب) تولد التوتر، الذي يخدم كقوة محفزة ودافعة في المرحلة الانتقالية. وكلما ازدادت الفجوة، كلما ازداد التوتر. والحالة الانتقالية طريقة للنظام لتوازن أو تعديل حاجته الخاصة للاستقرار بحاجته للتغيير.

بالرغم من أن هذا النموذج يستخدم في معظم الأحيان في تغيير التنظيم الكبير المعقد، فإن المفاهيم تكون صالحة للتطبيق على المستويات الفردية أو الجماعات الصغيرة. بالفعل، فإن النموذج يستخدم بنجاح في التعامل مع عدة أنواع من التغيير، مثل بحث المستقبل (ويسبور، 1992؛ في البحث المستقبلي، راجع أيضًا الفصل السابع والعشرين، "إدارة الصراع من خلال أساليب المجموعات الكبيرة"). هذا أيضًا منهج لجمع كافة أصحاب المصالح الأساسيين في مجموعة أو منظمة لتحديد وتخطيط المستقبل المرجو معًا. يحدث ذلك في فترة صغيرة من الوقت (عدة أيام) ويقصد به توليد الدافع والتغلب على الممانعة وتعزيز الالتزام بخطة التغيير المنفق عليها.

نماذج لوين وبيكهارد مقدمة كمفاهيم خطية لعملية التغيير المتعاقبة. تتضمن النماذج ترتيبًا منطقيًا للمراحل التي يمر بها الشخص في عملية التغيير. في الحياة العملية، نادرًا ما نشعر بنماذج التغيير برغم أنها تتحرك بشكل خطي (راجع بيرك، 2002). في حين يشير بيرك وبروشاسكا وغيرهما إلى التغيير المخطط على أنه لولبي أكثر منه خطي. هناك نتائج غير متوقعة وغير مقصودة تؤثر وتتأثر بمجهود التغيير المقصود والمخطط. علاوة على ذلك، هناك أعمال تجريبية صغيرة تفحص العوامل التي قد تسهل أو تعوق التحرك من مرحلة إلى أخرى. على سبيل المثال، ما هي الأشياء التي قد تكون ضمن الظروف المؤدية إلى حلحلة الجمود؟ بعبارة أخرى ما هي الظروف التي تحفز أو تدفع إلى حلحلة الجمود؟ كيف يمكن إضعاف الممانعة أو التغلب عليها دون الحث على الامتثال؟ ما هي العوامل التي تجعل حلحلة الجمود أمرًا صعبًا؟ كيف يتم الحفاظ على الالتزام بالتغيير؟ نتوجه الآن إلى مناقشة تلك الأسئلة والأسئلة المتعلقة بها.

### الدافع وحلحلة الجمود

عند تأمل التغيير في أي نظام اجتماعي، يظهر غالبًا سؤال أساسي بين قادة التغيير التنظيمي المخطط، وهو كيف يمكن أن نستحوذ على اهتمام الناس في دعم وضع جديد؟ العملية النفسية الأساسية التي يتعامل معها هؤلاء القادة هي المخاوف التي تولد الدافع للتغيير أو لحلحلة الجمود من الحالة الحالية.

خلق صراع أمر ملازمة في عملية حلحلة الجمود. فطبيعة الصراع رغم الاختلاف في المواقف يمكن التعبير عنها كما يلي: "رغبنا بالقيام بالأشياء، كما اعتدنا القيام بها، أمر متعارض مع حاجتنا ورغبتنا في القيام بالأشياء بشكل مختلف في المستقبل". بعبارة أخرى، فإن الحالة الحالية متعارضة مع الحالة المستقبلية المرجوة أو الضرورية. إن الأمل في هذا التغيير يحفز هذا الصراع. يبرز نموذج بيكهارد هذا الصراع في تحديد الفجوات بين الحالة الحالية والمستقبل المرجو. يشير بارتونيك (1993) إلى ذلك كصراع المخططات الإدراكية - معتقداتنا وتطلعاتنا عن أنفسنا وتطورنا. فالمخطط الأصلي لم يعد كافيًا، ولم يظهر حتى الآن مخطط جديد. إن تجربة هذا الصراع غالبًا ما تظهر الممانعة لتلك القوى التي تعمل لحماية الوضع الحالي.

فالصراع يخلق توترًا أو يحفز القوى التي تشكل في الوضع الحالي، حيث يساهم في عملية حلحلة الجمود من الحالة الحالية. لذلك فهناك سؤال طريف يتعين أخذه في الاعتبار وهو، كيف يزيد خلق صراع من مستوى التوتر لحلحلة الجمود، من الحالة الحالية إلى التحرك بعيدًا عن "منطقة الراحة" لشخص. وأركز بشكل موجز هنا على ناحيتين: التعقيب والدعم الاجتماعي.

كما ذكر من قبل، تستخدم طريقة معتادة لتوليد الدافع الذي يركز على تقديم التعقيب للنظام. ويمكن حدوث ذلك بأشكال عديدة. والمغزى هو تحديد وعمل تناقضات واضحة بين الحالة الحالية والحالة المرجوة أو المثالية. التعقيب أو المعلومات التي يتم الحصول عليها من خارج النظام هي طريقة شائعة لزيادة فهم الناس للحاجة إلى التغيير. فالمعلومات التي تشكل التعقيب يقصد بها الحث على نوع الصراع الذي يدفع التغيير. ومع ذلك، فإن الصراع الذي قد يولد من خلال التعقيب يمكن التعامل معه بعدة وسائل منها، في بعض الأحيان، وليس دائماً، وسائل تزيد الدافع إلى التغيير.

وفي الغالب تتوفر كمية وفيرة من التعقيب من بيئتنا الاجتماعية. ومع ذلك، ولسوء الحظ، فإن هذا التعقيب الاجتماعي نادراً ما يكون غير غامض؛ بمعنى أنه يمكن تفسيره بوسائل عديدة. علاوة على ذلك، فإن تفسيرنا (للطرف المتلقي) يتأثر كثيراً بعوامل مثل حاجاتنا وخبرائنا الخاصة، وسياق وموعد حدوثه، ومرسل أو مصدر التعقيب وهكذا. فالتعقيب المهم الدقيق يمكن أن يكون مفيداً بدرجة كبيرة كمحفز للتغيير عندما يحدث في سياق الدعم، ويكون غير تقييمي وغير انتقادي، ويقوم على أساس القوى الموجودة للجماعة أو المجتمع أو المؤسسة.

قمت من قبل بوصف عملية حلحلة الجمود على أنها مولدة لطاقة التغيير، وتغفل الغموض الذي يمكن أن يزيده حلحلة الجمود. ما هي الأشياء التي تساهم في قدرة شخص ما أو جماعة على إغفال الغموض؟ عنصر واحد يختص بالتصور أن الشخص الذي يمتلك أو يمكنه الوصول إلى الموارد المطلوبة للتعامل مع المجهول. في الغالب يستشهد بالدعم الاجتماعي كواحد من تلك الموارد الحساسة في التعامل مع التغيير الشخصي الكبير. المناهج التي تستخدم نموذج "الخطوات الاثنتي عشرة" (على سبيل المثال، مدمنو الكحول المجهولون) تعتمد على الدعم الاجتماعي كطريق لتعزيز تسامح الناس في الحالة المجهدة القلقة التي تصاحب الغموض أثناء التغيير. يمكن أن يستمد الدعم الاجتماعي من مصادر عديدة. وهي، في تلك البرامج، تستخرج من العمل في جماعة بها أشخاص يشتركون في هدف شخص مشترك وغالباً ما يكون لديهم خبرات شخصية مشابهة خارج سياق لقاءات الخطوات الاثنتي عشرة. يمكن أن يستمد الدعم الاجتماعي أيضاً من القيادة الخيرة أو عندما يساهم أصحاب السلطة في المناخ الاجتماعي بطريقة مثمرة تمكن الأفراد من إغفال الغموض في التغيير. سلوكيات أصحاب السلطة، التي قد تعزز قدرة الناس على إغفال الغموض، تتضمن القيام بأمر تساهم في مشاعر الأمان والحفاظ على بعض أوجه البيئة الاجتماعية في حالة مستقرة، ويمكن التنبؤ بها، وتبرز فرص الأعضاء في دعم بعضهم البعض وهكذا.

عملية كومبستات (2005) كما ذكر من قبل، هي أسلوب للتعقيب استخدم بشكل ناجح لحلحلة جمود قسم شرطة نيويورك الجديد من الوضع الحالي. المنتدى "العام" الذي أجريت فيه المقارنات خلق درجة معينة من التوتر بين قادة مخافر الشرطة المسؤولين عن جيرانهم لتحسين إحصائيات الجريمة لديهم.

إن استخدام التعقيب الرسمي وغير الرسمي لخلق الدافع للتغيير أمر شائع في الحياة التنظيمية المؤسسية: في التدريب على المهارات، على سبيل المثال عندما نمارس مهارات التقديم العامة لدينا ونسجل مقطع فيديو للممارسة يمكن أن يكون ذلك مفيداً في تعزيز فهم المتدرب للفجوات المحتملة بين أنفسهم في مقطع الفيديو وحيث يريدون أن يصبحوا كمقدمين. ممارسة أخرى في سياقات تنظيمية عديدة هي استخدام

تعقيب متعدد التصنيفات لفرد من أجل توليد مستوى من التوتر المثمر بكشف التناقض بين الذات المثالية والطرق التي يرى بها الآخرون الشخص.

## الحركة والممانعة

ذكرت من قبل أن الممانعة تقوم بوظيفة وقائية في أي تغيير. في الوقت نفسه، يستشهد بالممانعة كعامل أساسي يعمل ضد التغيير الناجح. هذا يقدم مفارقة غريبة: الممانعة جزء ضروري من التغيير لكنها قد تكون سبباً للتخريب. اهتمامنا ينصب على النظر إلى وجهين من أوجه الممانعة: كيفية تحديد وتشخيص الممانعة عند

ظهورها، وكيفية إيجاد السبل لإضعافها بدلاً من تقويتها. هل التغيير ممكن بدون الممانعة؟ هل هدف مجهود

التغيير الناجح هو منع قوى الممانعة من الظهور؟ ما هي العوامل التي تضعف أو تقوي ممانعة التغيير؟

هناك ممارسات شائعة تحيط بمجهود التغيير المخطط ترى الممانعة مشابهة للصراع. بمعنى أنها شيء يجب التخلص منه والقضاء عليه وإسقاطه والتعامل معه بأي طريقة أخرى كقوة غير مرغوبة تحتاج إلى القضاء عليها. أو قد ينظر إليها كإزعاج يتعين على الشخص "التغلب عليه". إذا كانت قوى الممانعة مرتبطة بأشخاص معينين أو جماعات معينة (بهذه اللغة كـ "مثيري متاعب" "معارضين" "متذمرين")، فإن الجزء الأكبر من النظام يستخدم تكتيكاً شائعاً وهو محاولة التخلص من هؤلاء الأشخاص وبتضمين أي ممانعة.

هذا التوجه قد يؤدي أحياناً إلى تغيير ناجح لكنه يغفل الدور البناء المحتمل الذي تلعبه الممانعة في عملية التغيير. بعبارة أخرى، فإن الممانعة جزء من عملية التغيير يظهر بشكل طبيعي أو أي حركة بعيداً عن الوضع الحالي (كونور، 1992). كما يلاحظ كلين "تحرك القوى ضد التغيير شرط أساسي من شروط التغيير الناجح" (1966، صفحة 502). فالتغيير بدون ممانعة شبيه بحل الصراع السابق لأوانه؛ حين ينفق الأطراف المشتركة على تجنب تلك الأجزاء الضرورية من العملية التي تؤدي إلى تغيير حقيقي (أو حل حقيقي).

ومن المحتمل أن يكون الصراع، الذي يعبر عنه الأفراد أو الجماعات الذي يحملون اسم "الممانعين"، نوعاً من الصراع يرجع إلى أسباب أخرى، يكون فيها الصراع الحقيقي عن التغيير المخطط. بعبارة أخرى، فإن الصراع الذي يظهر كتعبير عن الممانعة يكون بين الأطراف الخطأ وبالتالي حول القضايا الخاطئة. يمكن رؤية هذه الصراعات كتعبير عن الصراع المركزي في أي تغيير - بين ما نريده أن يكون (المستقبل المرجو) وما نحن عليه (الحالة الحالية). وهكذا، باستخدام نموذج بيكهارد، فإننا نكشف هذا الصراع المركزي في مرحلة مبكرة، عندما تظهر الفجوات بين ما نحن عليه وما نريده أن يكون.

من المفيد النظر في الملاحظة التي تشير إلى أن ممانعة التغيير قد تظهر في عدد غير محدود من الأشكال الإبداعية (ك. سول، التواصل الشخصي). ومع ذلك، يصعب في الغالب فهم كيف أن سلوكيات أو أفعالاً معينة تُظهر الممانعة.

كمثال تدبر قرار المريض تغيير المعالجات بمجرد أنه يشعر بأنه يقترب من تحقيق تقدم كبير في موقفة العلاجي. يمكن فهم ذلك كترغبة شرعية للمريض للبحث عن علاج أفضل. واحتمال آخر أن ينظر إلى ذلك كشكل من أشكال الممانعة لحركة المريض تجاه صحة نفسية أفضل. يمكن للمعالج التعامل مع هذا الموقف بوسائل متنوعة. قد تكون الوسيلة الأفضل للمعالج هي دعم المريض

في هذه المرحلة. يمكن أن يتضمن ذلك تذكيره بأن التقدم العلاجي يكون في بعض الأحيان صعباً للغاية. أو قد يعني الاقتراح على المريض أنه هنا بناء على اختياره الخاص، وإذا شعر بأنه يتحسن عند ذهابه لمعالج آخر، فمن الأفضل له القيام بذلك. التشخيص السليم واتخاذ إجراءات متوالية يتطلب مهارة كبيرة من جانب المعالج. علاوة على ذلك، فإنه يساهم في قوة المريض.

**الممانعة والصراع.** لا يمكن تغيير نظام دون المرور بتجربة الصراع. وكيفية معالجة ذلك بشكل عميق تحدد نجاح مجهود التغيير. بالإضافة إلى ذلك، هناك تشابه قوي بين العملية المشتركة في جهود التغيير الناجح وتلك المشتركة في الحل البناء للصراع. هدف جهود التغيير المخطط لا يعني بالضرورة منع القوى من ممانعة الظهور، ولكن بالأحرى التعامل معها بشكل مثمر لإضعافها بدلاً من تقويتها. فالقيام بذلك تحدّ معقّد وجذاب. بالإضافة إلى ذلك، هناك علاقة متبادلة بين التعامل مع الممانعة بشكل ملائم (بوسائل تضعفها) وعملية الحل البناء للصراع. العملية نفسها المستخدمة لإضعاف قوى الممانعة قد تعزز أيضاً الحل البناء للصراع. على العكس من ذلك، إذا استخدمت إستراتيجيات غير سليمة في التعامل مع الممانعة، من المحتمل أن تستخدم العمليات الهدامة في التعامل مع الصراعات الظاهرة.

بوضع ذلك في الاعتبار، ما العوامل التي قد تخدم في تعزيز أو إضعاف الممانعة؟ بالرغم من قلة وجود أعمال تجريبية في هذه الناحية، هناك بعض الأفكار النظرية متوفرة. أحد المتغيرات الأساسية التي تؤثر على قوى الممانعة تحدث بين تلك التي تتأثر بشكل كبير بالتغيير. إذ أنها تهتم بزيادة فهم هذه المجموعة للحاجة إلى التغيير والمشاركة في تخطيطه. إلى الحد الذي يوجد فهم قليل للحاجة للتغيير ومشاركة قليلة في التخطيط بين المتأثرين به، يزداد احتمال وجود قوى الممانعة (زاندنار، 1950). وبالعكس إذا كانت هناك درجة عالية من الفهم للتغيير المخطط والمشاركة فيه، فإن القوى الممانعة تصبح أضعف (كوتش وفريش، 1948). يمكن افتراض أن القوى الأقوى في الممانعة يظهرها هؤلاء الأشخاص الذين لديهم مصلحة أكبر في الحفاظ على الوضع الحالي. من ناحية أخرى، فإن الممانعة تتفاقم ومن ثم تزداد قوتها حين يتم توجيه طاقة أكبر للقضاء عليها. كلما ازداد سعينا للدفع عكس اتجاه قوى الممانعة (من خلال الإقناع، المنطق، الإكراه) في محاولة لإضعافها أو إلغائها، كلما أصبحت أقوى وازداد احتمال بزوغها في عدة طرق. يحدد زاندنار (1950) ودويتش (1973) عوامل أخرى عديدة من المحتمل أن تزيد الممانعة:

- تمهيد المنطق للتغيير في الأساليب الشخصية بدلاً من الأسباب الموضوعية.
- تجاهل المعايير الجماعية أو التنظيمية الموجودة بالفعل.
- غياب التجانس أو الاتفاق في عرض أسباب التغيير.
- استعمال الأساليب غير الشرعية التي تقع خارج حدود ومعايير التفاعل.
- الجزاءات السلبية مثل العقوبات والتهديدات.
- الجزاءات التي لا تتناسب في النوع (مثل تقديم مكافأة مالية للموافقة على دعم التوجه الإستراتيجي لجماعة).
- التأثير المفرط في ضخامته.

الجهود التي تقلص قوى الممانعة من خلال الإكراه أو وسائل القوة الأخرى قد تؤدي إلى امتثال مؤقت وليس تغييراً مستمراً (ديسي،

(1995).

فكّر في قرار غلق مصنع يقوم بتصنيع منتج لم يعد مربحاً. هذا التصرف له تأثير مختلف بناءً على كيفية التعامل مع الممانعة. من الطرق الشائعة في التعامل مع هذا النوع من التغيير هو توقع ردود الفعل الممانعة للأشخاص الأكثر تأثراً، والاستجابة لهم بجمل مقنعة مدروسة منطقية عن تلك الأشياء مثل الحاجة المالية لاتخاذ هذا الإجراء. بدرجة مشابهة، يحدث منهج آخر عندما يسعى هؤلاء الأشخاص المسؤولون عن اتخاذ القرارات إلى تجنب الموظفين الأكثر تأثراً - بالاختباء أو الاختفاء بعد خروج الإعلان. إذا منع الأشخاص المتأثرون من فرصة التعبير عن مشاعرهم وأفكارهم (خاصة مشاعر الفقدان)، يحتمل ظهور مشاعر سلبية قوية مع احتمال قيامهم بأعمال تخريبية في أفضل مصالح المؤسسة. بمعنى آخر، هذه الإجراءات تعزز غالباً قوى الممانعة.

**التعامل مع الممانعة بشكل بناء.** نحن نحدد عوامل عديدة قد تزيد الممانعة. ما هي الحالات التي قد تضعف الممانعة وتعزز عملية الحل البناء؟ بعض الحالات: تغيير أصغر، تحافظ على استقرار أجزاء النظام؛ وتعطي كافة الأطراف فرصة للحنن على الخسارة التي استلزمها التغيير؛ وتتيح موارد وفيرة خلال التغيير؛ وتشرك الأشخاص الأكثر ضرراً في تخطيط مصيرهم الخاص. دعنا نتدارس كلاً من هذه الحالات ببعض التفاصيل.

الحالة الأولى هي تغيير (أو كمية انحراف عن الوضع الحالي) أصغر. ومع ذلك ليس من الضروري افتراض أن الصراعات الصغيرة فقط يمكن أن تحل بشكل مثمر وبذلك نحصد تغييراً صغيراً. من المفيد تطبيق أفكار روجر فيشر عن تجزئة الصراع (1964). يفترض منهج فيشر أننا ننظر أولاً إلى أي صراع ونقسمه إلى أجزاء يمكن التعامل معها. رغم أنه طبق هذه الأفكار على الصراعات الدولية الكبيرة، فإنها صالحة للتطبيق على الصراعات، حتى على تلك التي لها أهمية ضئيلة. عند تقسيمها أو تجزئتها، يقترح فيشر العمل على حل الأجزاء الصغيرة أولاً. مما يسمح للأطراف بالمرور بتجربة الحل البناء. وهذا يمكنه تعزيز ثقة الطرفين عن تقدمهم في العمل على حل المسائل الأكبر، والتي قد تسفر بذلك عن تغيير أكبر. فكرة التجزئة هذه نفسها تم تطبيقها في التغيير المؤسسي أو التنظيمي أيضاً. في عمل شافير وسيجيل (2005)، فإن خلق أهداف أصغر للتغيير والجهود التي تعقبها لتحقيق تلك الأهداف يحتمل أن تسفر عن تغيير مرجو أكثر منه في حالة السعي للتركيز بشكل أساسي على أهداف أكبر للتغيير (أكثر بعداً، غير منظم) يصعب على الأشخاص المتوقع أن يحدثوا هذا التغيير رؤية نتائجه والشعور به.

تشمل حالة أخرى لإضعاف الممانعة الحفاظ على استقرار أجزاء النظام. ويرتبط ذلك بالمسائل الخاصة بحجم التغيير. ومع ذلك فمن المهم هنا التركيز على التوازن بين الاستقرار والتغيير. إذا كان هناك كثير جداً من التغيير يحدث (الانتقال إلى منزل جديد في الوقت نفسه الذي صرنا فيه آباء وغيّرنا الوظيفة)، هذا قد يولد مستوى من التوتر مرتفع جداً مقارنة بفعالية التغيير. الحفاظ على استقرار أجزاء النظام يمكن أن يقلل من مستوى الإجهاد والتوتر الذي تشعر به الأطراف، وبذلك يعزز الحل البناء.

إعطاء الأطراف الفرصة للحنن على الخسارة التي يستلزمها أي تغيير من التأثيرات الهامة التي قد تخدم في إضعاف قوى الممانعة. كما كتب ليفينسون (1976) وبريدجيز (1986)، في أي تغيير، لا بد أن تكون هناك خسارة. إذا تمكن الأطراف من التعرف على مشاعر الخسارة المرتبطة بالتغيير والتعبير عنها، يمكنهم التحرك قدماً في عملية التغيير. هناك ثقافات عديدة، ومن بينها ثقافتنا، لديها طقوس مميزة للحنن على وفاة شخص. هذه الطقوس تمكن المعزين من قبول الخسارة المضيّ فُدماً. بدرجة مشابهة، في أي

فرص عملية تغيير للحزن على خسارة في الماضي، تلعب دورًا قيمًا في مساعدة الناس على مواصلة رحلتهم تجاه مستقبل مرجو. مثال أفكر فيه غالبًا، من شركة استحوذت عليها مؤسسة أكبر، وقبل القيام بذلك أعطت الشركة موظفيها "طرد تقدير" تضمن نوعاً من الكتب السنوية مع صور وقطع فنية عن تاريخ المؤسسة. تضمن هذا "الكتاب السنوي" مساحات فارغة للموظفين ليوقع الزملاء ويدونون ملاحظاتهم وانطباعاتهم، وتضمن ذكرياتهم الخاصة عن سنواتهم في المؤسسة (وول ستريت جورنال، 5 مايو 1998).

علاوة على ذلك، هذه الفرص قد تسمح للأطراف في التحرك بطرق أكثر فعالية منها عندما يتم رفض هذه الفرص. صعوبة واحدة في ذلك تخص ميلنا الطبيعي إلى تجنب التفكير في الماضي عندما نواصل المضي قدماً نحو مستقبل مرجو. وغالبًا ما يكون ذلك واضحًا في كثير من جهود التغيير المؤسسية المخططة. هناك دائمًا حظر ضد التحدث عن أو التمسك برموز الماضي. هناك افتراض بدائي يشير إلى أن الماضي سيء وسلبى ويتعين نسيانه، وتصبح كل الآمال والأحلام مقيدة بالمستقبل المرجو. وبذلك من المهم فحص افتراضاتنا عن الماضي من أجل مواصلة الطريق بنجاح نحو المستقبل. خطر على بالي هنا مدير حديث العهد نسبيًا بمؤسسة مالية تم دمجها حديثًا، يمضي إلى مكتب "مترسة كبيرة السن"، سيدة مستمرة مع المؤسسة مرت عليها اتحادات عديدة. عند مشاهدة ذكريات أحداث سابقة واحتفالات تحتوي شعارات قديمة للشركة، فإنها بالمصادفة وغالبًا ما تذكر له على نحو مازح أنه يجب أن يزيلها من الرف الخاص به. في حين أنها لم تقصد أن تكون مسيئة أو مهينة بهذا الشكل، سمعت هذا كرمز لتلك الأفكار التي لم تعد موجودة يجب أن تمحى من هويتنا لكي تظهر هوية جماعية جديدة أكثر سهولة.

يبدو أن مكوناً واحداً قد يقلل الممانعة هو توفر الموارد (الوقت، المال، الأشخاص) بشكل كبير لدعم التغيير. ومع ذلك توجد مفارقة هنا أيضاً. فالموارد المتوفرة تحت بعض الشروط قد تفيد في تحديد التغيير بتقليل درجة التوتر الضرورية، وبذلك تضعف الدافع المطلوب للتغيير. (المزيد عن المناقشة المتصلة، راجع الفصل السادس عشر، "بعض الإرشادات لتطوير توجه إبداعي لحل الصراعات").

عامل أخير، كتب عنه بشكل موسع في مجال التنمية المؤسسية، هو إشراك الأشخاص الأكثر تضرراً في التغيير في تخطيطه وتنفيذه (راجع على سبيل المثال، بيرك، 1987، 2002). فمشاركة الشخص في تخطيط مستقبله يمكن أن تكون لها تأثيرات على مستقبل الشخص! إشراك الأشخاص المتضررين من التغيير في التخطيط والتنفيذ يفيد في زيادة التزامهم بأي تغيير.

بالرجوع إلى مثال التعامل مع إغلاق مصنع، أقترح أن الإستراتيجية البديلة هي تواجد أقوى لقادة جهود التغيير بين هؤلاء الأكثر تأثرًا بالتغيير. يمكن لقادة العملية الالتقاء بالموظفين، وتشجيعهم على التعبير عن ردود أفعالهم ومخاوفهم. هذا النوع من التصرف، برغم أنه صعب إلى حد ما، يمكن أن يفيد في إضعاف قوى الممانعة بشكل فعال. علاوة على ذلك، توفر الفرصة للتعبير بصدق عن المواقف والصراعات والمخاوف والتحيزات في جلسة يحضرها الأشخاص الذين لديهم سلطة تغيير الموقف (بغض النظر عن أنهم يغيرون أم لا)، غالبًا يفيد في إضعاف تلك القوى. هناك إمكانات عديدة أخرى بخلاف إغلاق المصنع ببساطة وإجراء عمليات تسريح جماعية مباشرة. ومع ذلك، يجب ملاحظة أن المشاركة في حد ذاتها، رغم أنها قد تقلل الممانعة، إلا أنها لا تضمن عملية الحل التعاوني للصراعات الحتمية التي تظهر في مثل هذا الموقف. في نواح كثيرة، تزيد المشاركة من احتمال ظهور الصراعات وتواجدها على طاولة المفاوضات. وقد يكون ذلك علامة على التحرك الصحي لحصاد تغيير مستمر!



يمكن استنتاج منظور بديل لأفكار الممانعة تلك من أفكار جلاذويل من كتابه *نقطة تحول*. حيث يشبه التغيير (بغض النظر عن مدى جودة التخطيط له) بانتشار الفيروس أو "الغضب" الذي يكتس ويستغرق الأغلبية في نظام اجتماعي. ومع ذلك هذا لا يحدث من "انفجار كبير" أو تدمير على النظام، لكن بالأحرى من خلال سمات ثلاث:

قابلية الانتشار أو كلمة من الفم تنتشر فكرة، منتجاً، حدثاً، مستقبلاً مرجواً.

الصلابة أو فكرة أن الأحداث أو الرسائل الصغيرة يمكن أن يكون لها تأثيرات كبيرة وأنها سترجح حتماً الكفة في اتجاه معين، ما يصبح من المستحيل عكسها في أغلب الأحيان؛ وفكرة أن التغيير يحدث عند الوصول إلى الكتلة الحرجة.

يجزم جلاذويل بأن هذا النوع من التغيير يحدث نتيجة إلى أن هناك ثلاثة أنواع من الناس لهم تأثير قوي في النظام الاجتماعي: *موظفو المبيعات* الذين يقنعون ويرتبطون ويتعاطفون مع هؤلاء الذين يسعون إلى التأثير عليهم؛ *الموصلون* - هؤلاء الأشخاص الذين هم جزء من الشبكات الاجتماعية المرتبطة ولديهم تأثير قوي في تلك الشبكات؛ و*الخبراء* - هؤلاء الأفراد أو الجماعات الذين يجمعون المعلومات مدفوعين بمعرفة المزيد عن مسألة أو مظهر أو منتج معين. وختاماً فإن تلك الأفكار لديهم أساس افتراض أن ضغط الزملاء له قدرة أكبر على خلق الصراع من ضغوط الأشخاص في السلطة الرسمية. ديناميات الدافع والممانعة والالتزام مرتبطة بشكل وثيق بأفكار جلاذويل.

### الحصول على التزام

التزام الكتلة الحرجة من الناس هو ظرف كافٍ مطلوب لمساندة أي تغيير. إنه القوة التي تعيد تجميد نظام إلى حالته الجديدة المغيرة. هناك أساليب قد تفيد في زيادة مستوى الالتزام بحالة جديدة مغيرة. وإستراتيجيات عديدة مشابهة لتلك الوسائل المفيدة في إضعاف قوى الممانعة. وكما نوقش من قبل، من المقبول على مستوى واسع أن المشاركة الهادفة تمكن الأشخاص المتأثرين من الالتزام بالتغيير؛ المشاركة تؤدي إلى الالتزام.

في موقف الصراع، قد تؤدي عدة أنواع من الأفعال إلى زيادة الالتزام لإحداث تغييرات بئاءة: الاعتراف أن كلا الطرفين مشاركان من خلال الاختيار؛ ومعرفة أن أياً منهما يمكن أن يسير بعيداً في أي وقت؛ وعمل تصريحات أحادية عن الالتزام الشخصي بحل مثمر مشترك؛ ووضع الذات في موقف يقل فيه احتمال تجنب الصراع.

يمكننا التأثير على مستوى التزامنا والتزام الآخرين بإبلاغ الطرف الذي نتصارع معه بالتزامنا بالحل البناء خلال المراحل المبكرة من الصراع: "أنا عاقد العزم على التوصل إلى ذلك بطريقة يمكن لنا من خلالها تحقيق الرضا" أو "سأواصل العمل حتى نرتاح سوياً". هذه التصريحات عامة، ولا يمكن النكوص عنها، ويقصد بها إعطاء كلا الطرفين فرصة للالتزام بالاشتراك في مهارات بناءة للتعامل مع الصراع.

نوع آخر من التصرفات أو الأفعال، وهو وضع الذات في موقف تقل فيه احتمالية تجنب الصراع. عند القيام بذلك بشكل طوعي، فإننا نجبر أنفسنا على اتخاذ إجراء، وقد لا نتصرف على خلاف ذلك. إذا كنت غاضباً من زميل جراء تصرف ما قام به لكنني متخوف من إبلاغه بأنني غاضب، ربما أتجنب الاتصال به وبالتالي أتجنب إبلاغه بمشاعري. ومع ذلك إذا وضعت نفسي طواعية

في موضع أقرب منه، فإنني أزيد احتمال أننا سنتغلب على الصراع، ونقدم احتمالية أكبر لمنفعة مثمرة من التجنب المستمر. من المهم تمييز العمليات التي قد تزيد الالتزام من تلك التي تزيد الامتثال. من المناقشة السابقة يمكننا استيعاب أنه من الصعب تمييز متى تمتثل جماعة أو فرد لرغبات فرد آخر، ومتى يعكس السلوك التغيير الحقيقي. في أي نظام عندما يكون هناك تسلسل للقوى، فإن الحصول على التزام بالتغيير يصبح صعباً. رغم أن النتيجة (الالتزام بالتغيير مقابل الامتثال لرغبات طرف آخر) تبدو نفسها على السطح، فإن فهم الوسائل المستخدمة في طريقة واحدة لرؤية النتيجة التي يتم التوجه إليها. بمعنى أنه عندما يستخدم الأشخاص الأعلى في الهيكل السلطوي وسائل الإكراه (يحتمل أن الوسائل تغذي قوى الممانعة)، في سياق حيث اتصال بطرفين بين مستويات التسلسل غير مدعوم، فإن السلوكيات المرجوة يقصد بها الامتثال لرغبات الأشخاص ذوي السلطة الأعلى. علاوة على ذلك، فإن التأثير طويل المدى للامتثال هو أن السلوكيات ترجع إلى حالة ما قبل التغيير، كلما كان الناس فوقنا فهم ليسوا حولنا. كمثال على ذلك، انظر إلى تأثيرات الوالدين لتغيير سلوك معين لطفل (التجشؤ، على سبيل المثال)، إنه في الغالب يعتبر سلوكاً غير مقبول بين العديد من الكبار. إذا استخدم من يملكون سلطة أكبر وسائل تقلص من قوى الممانعة (مثل الاعتماد على مشاركة عليا بين من هم أقل في التسلسل - إشراك طفل في مناقشة جادة؛ والاستماع النشط؛ وإتاحة الفرص للحزن على فقدان ما يتنازل عنه الأشخاص)، فهم قد يرون التزاماً أكبر بالتغييرات التي يسعون إليها. هذا واضح لأن السلوكيات "ثابتة" حتى في حالة عدم تواجد أحد في السلطة الأعلى للملاحظة.

## بعض تأثيرات التدريب

تظهر تأثيرات عديدة للتدريب من هذه المناقشة. دعنا نستكشف بشكل موجز كيف يمكن لواحدة مدربة حديثة العهد بحل الصراع التصرف كعامل للتغيير داخل نظامها الاجتماعي. أشير هنا إلى مسألة إيجاد سبل لتغيير النظام يرجع إليه القائمون على الصراع، المدربون الجدد.

والسؤال الذي أوجهه هو كيف يمكن أن يكون القائم على حل الصراع المدرب عاملاً فعالاً في التغيير؟ وهناك صعوبة يواجهها الناس غالباً بعد تلقي التدريب في ناحية مهارة معينة وهي، كيفية ممارسة المهارات الجديدة في وضع لا يدعم بالضرورة تطوير تلك المهارات في المقام الأول. كيف يمكننا تطبيق ما نعرفه عن عملية التغيير لتشجيع تغيير نظام لكي تكون أكثر دعماً لمهارات حل الصراع بشكل بناء؟

إذا وضعنا هذا السؤال في تفكيرنا، فإنه يمكننا تطبيق المبادئ النفسية الثلاث نفسها المشتركة في التغيير على هذا التطبيق: خلق الدافع لتغيير مهارات حل الصراع النظامية، والتغلب على ممانعة الأشخاص لتغيير تلك المهارات، وتوليد التزام بمهارات حل الصراع البناء في الصراعات المستقبلية في النظام.

وبذلك فإن الشخص الذي يعزز مهارات حل الصراع لديه من خلال التدريب يمكن اعتباره كمتثل للنظام الذي تحتاج لديه مهارات الصراع إلى التقوية. فدور الشخص ثنائي المجال: أولاً اكتساب مهارات مثمرة للصراع، وثانياً نقل تلك المهارات إلى النظام الذي قدم الموارد للفرد لحضور التدريب. هذا الدور الثاني يشمل التحول إلى عامل للتغيير.

## توليد الدافع

لكي يصبح الفرد عاملاً في التغيير بعد التدريب على الصراع، فإنه يحتاج إلى تحديد مواضع ارتباط النظام بتعزيز مهارات حل الصراع لديه. يمكننا افتراض أن عمل تنفيذ التدريب في هذه المساحة إشارة إلى حلحلة الجمود من الحالة الحالية. ومع ذلك يتعين علينا عدم خلط هذه الإشارة بدافع النظام إلى التغيير. من المغري الاعتقاد بأنه بتوفير التدريب للأعضاء، فإن المؤسسة ستكون عند انتهاء التدريب، على قناعة بأنها أصبحت لديها المهارة في منطقة التدريب. يجب أن نعتبر أيضاً كيف نغير النظام الذي يصادق على التدريب. للبدء في هذه العملية، من المفيد لعامل التغيير أن ينعكس على طبيعة تغييراته الخاصة - كيف يمكن لهم التحرك بشكل أقرب من حالة المستقبل المرجو فيما يتعلق بمهارات التعامل مع الصراع.

علاوة على ذلك، فإن القائم على الصراع، المتمتع بالمهارات، عليه العمل على إبراز شيء ما من حالة المستقبل المرجو أو هدف التغيير إلى النظام. ويمكن القيام بذلك بالانعكاس على الأسباب الأولية لتنفيذ التدريب. وقد يشمل هذا على سبيل المثال، الرغبة في تقليل الانقسامية بين فريق المحترفين وفريق الدعم. وبذلك تكون من طرق خلق التوتر إبراز الفجوات بين الحالة الحالية من الانقسام والحالة المستقبلية المرجوة، بصياغة حالة من الاستبطان عن الوضع الذي عليه النظام حالياً، أو طرح أسئلة عن الحالة الحالية على جماعة من أصحاب المصالح (ربما قيادة مؤسسة أو جماعتين لهما تاريخ من الانقسام أو زملاء شخص ما). من تلك الأنشطة، من المهم تحديد جماعة تظهر الاستعداد الكافي للتغيير في الحكم على عامل التغيير؛ والأشخاص الذين هم أكثر اهتماماً بتقوية وتعزيز مهاراتهم بوسائل قام بها عامل التغيير. وكما ذكر مقدماً، أوجد المكان الذي يوجد به بالفعل بعض الدوافع وأبدأ الجهود هناك. باستعمال مصطلحات جلادويل، فإننا نريد إيجاد هؤلاء الأشخاص "الخبراء" في الصراع، وغيرهم، ممن يميلون بدرجة مشابهة والأقوياء في ربط أشخاص معينين ببعضهم البعض وموظفي المبيعات الذين يمكنهم توسيع المصلحة في هذا التغيير.

## تحديد الممانعة والتعامل معها

تعمل عدة قوى على إعادة الفرد والنظام الاجتماعي إلى حالة ما قبل التدريب، من بين تلك القوى استخدام البناء التسلسلي وهيكل القوى لحل الصراع وقولية المهارات الضعيفة في التعامل مع الصراع، واستخدام تهديدات لفظية أو بدنية أو الإساءة من أجل حل المسائل. من الخطوات الأولى الهامة للقائم على حل الصراع أن يدرك (وَألا تتغلب عليه) قوة العوامل التي تعمل على الحفاظ على الوضع الحالي. من ناحية أخرى، من الصعب توقع ظهور كافة مظاهر الممانعة. ومع ذلك، فإن الفكرة الأساسية التي تجدر بأن نضعها في الاعتبار هي ليست كيفية منع الممانعة من التطور والنمو، ولكن بالأحرى كيفية التعرف عليها والتعامل معها بشكل مثمر.

فكرة واحدة للقيام بهذا، وهي التركيز في كيفية تعلم وتغيير القائم على حل الصراع ذاته بدلاً من التركيز على كيف يحتاج الآخر أو النظام إلى التغيير. يناقش شاين (في كوتو، 2002) بشكل بليغ أهمية ذلك بين عملاء التغيير: ما لم يصبحوا راغبين في تقييم أنفسهم والإقرار بقلقهم وصراعاتهم ومواطن ضعفهم (وقواهم)، فإنه لن يحدث أي مجهودات لتغيير النظام. ثانياً، يكرس عملاء التغيير مزيداً من الاهتمام، والموارد كثيرة لهؤلاء الأكثر ممانعة للتغيير، ويستهيون بدرجة الاهتمام والدعم التي يحتاجها هؤلاء

الأفراد والجماعات الأقل ممانعة. هناك طريقة أخرى للنظر إلى ذلك، وهي زيادة مستوى الدعم والاهتمام والموارد لهؤلاء الذين لديهم دافع مرتفع للتغيير. بالنسبة للبعض، فإن إسداء النصح والوعظ للمتحولين لا لزوم له أو مضيعة للطاقة والمجهود. في حين أنه قد يلعب دورًا قيّمًا في المساعدة على نشر الطاقة الإيجابية، ويقلل بذلك من تأثيرات القوى السلبية ضد التغيير. هذا يجسد الأفكار التي تكلم عنها جلادويل في خلق نقطة التحول أو النقطة التي تتمايل إليها الأرجوحة في الاتجاه المرجو وحيث يتم القضاء على القوى الدافعة للخلف.

### تعزيز الالتزام

يمكن تطبيق أفكار عديدة لتوليد الالتزام بتغيير مهارات التعامل مع الصراع. أولاً، يتعين على عامل التغيير خلق فرص للأعضاء الأساسيين في النظام للمشاركة في تخطيط كيفية تقوية مهاراتهم. على سبيل المثال، إذا كان على عامل التغيير تقليل الصراع بين الجماعات، فإنه قد يشرك أفراداً من كلا الجماعتين في تخطيط السبل الفعالة لجمع شمل الطرفين سوياً. وفقاً لتوجيهات القائم على حل الصراع، فإن هذا النوع من الجلسات قد يفيد في قبولية مهارات فعالة للتعامل مع الصراع، وفي بناء بعض الالتزامات المطلوبة لتقوية المهارات بشكل أكبر في النظام.

والفكرة المتعلقة بتوليد الالتزام قد تؤثر في حرية الاختيار. فاختيار مستوى الأشخاص المشتركين الراغبين في البحث في مجهود التغيير (وإبراز هذا الاختيار لهم) يساهم في الالتزام. في العديد من الأنظمة الاجتماعية، خاصة في أماكن العمل، نعتقد أننا عنوة في موقف غير سار. وهذه ليست المسألة في أغلب الأحوال. تذكر الأشخاص باختياراتهم في هذه الأمور يمكن أن يكون إعطاء الحرية في تقليل الممانعة وتوليد الالتزام. وبذلك إذا لم يرغب الأشخاص في المشاركة في تعزيز مهاراتهم الصراعية، فإن عامل التغيير يجب ألا يفوضهم أو يجبرهم على المشاركة. هذا التصرف يؤدي بحسب إلى الامتثال والزيادات الأخرى في الممانعة.

### خاتمة

كان هدفي في هذا الفصل النظر إلى بعض الروابط والعلاقات المتبادلة بين عمليات الصراع والتغيير. لقد ناقشت الطبيعة مزدوجة الاتجاه للعمليات المشتركة في التغيير والصراع. وأرى أن أي عملية تغيير - على مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة أو المجتمع - تجد الصراع موجوداً في العملية. بدرجة مشابهة، فإن أي عملية لحل الصراع تظهر التغيير في بعض الأشكال بين أو داخل الأطراف التي تدخل في الصراع.

لقد ركزت على ثلاثة عناصر سيكولوجية هامة في عملية الصراع وكيف تؤثر على مسار الصراع. الدافع والممانعة والالتزام، وهي ليست بحال من الأحوال الديناميات السيكولوجية الوحيدة المشتركة في الصراع. يتمثل خلافي ومعارضتي في أنها مهمة بشكل كاف للسماح بمزيد من التنظير والدراسات التجريبية لأنها مرتبطة بالصراع والتغيير. من جانب آخر، يلزم ممارس حل الصراع العمل مع تلك الديناميات لأنها ترتبط بتغيير نظام يحدث فيه أي تدريب على الصراع. منذ صدور الطبعة الأولى من هذا الكتيب، لاحظت خلال عملي مع الأفراد والجماعات أن هناك اهتماماً صغيراً لكنه متكرر في القبول والتلطف على استكشاف الروابط بين العمل

الصعب في التغيير المخطط والاستخدام المثر للصراع خلال التغيير. شجعتني ذلك، واستمرت في القيام بما أستطيع لتزويد هذا الدافع بما يكفي من وقود!

## المراجع

- Alinsky, S. *Rules for Radicals*. New York: Vintage Books, 1971.
- Argyris, C. "Empowerment: The Emperor's New Clothes." *Harvard Business Review*, 1998, 76, PP. 98–105.
- Bartunek, J. M. "The Multiple Cognitions and Conflicts Associated with Second Order Organizational Change." In J. K. Murnighan (ed.), *Social Psychology in Organizations*, Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 1993.
- Beckhard, R., and Harris, R. *Managing Organizational Transitions (2nd Ed.)* Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1987.
- Bridges, W. "Managing Organizational Transitions." *Organizational Dynamics*, Summer 1986, pp. 24–33.
- Bridges, W. *Transitions*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1980.
- Burke, W. W. *Organization Development: A Normative View*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1987.
- Burke, W. W. *Organization Change*. Thousand Oaks, Calif.: Sage, 2002.
- Coch, L., and French, J.R.P. "Overcoming Resistance to Change." *Human Relations*, 1948, 11, pp. 512–532.
- Connor, D. R. *Managing at the Speed of Change*. New York: Villard, 1992.
- Coutu, D. L. "The Anxiety of Learning." *Harvard Business Review*. Vol. 80,(3), March, 2002. Interview with Edgar H. Schein, pp. 100–106.
- Deci, E. *Why We Do What We Do: Understanding Self-Motivation*. New York: Penguin, 1995.
- Deutsch, M. *The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes*. New Haven, Conn.: Yale University Press, 1973.
- Fisher, R. "Fractionating Conflict." In R. Fisher (ed.), *International Conflict and Behavioral Science: The Craigville Papers*. New York: Basic Books, 1964.
- Gladwell, M. *The Tipping Point*. New York: Little Brown and Company, 2002.
- Klein, G. "Some Notes on the Dynamics of Resistance to Change: The Defender Role." In G. Watson (ed.), *Concepts for Social Change*. Washington, D.C.: National Training Laboratories,

1966.

Lewin, K. "Group Decision and Social Change." In E. E. Maccoby, T. Newcomb, and E. Hartley (eds.), *Readings in Social Psychology*. Austin, Tx.: Holt, Rinehart, and Winston, 1947.

Lindaman, E., and Lippitt, R. *Choosing the Future You Prefer*. Washington, D.C.: Development Publications, 1979.

Lippitt, R., Watson, J., and Westerley, B. *The Dynamics of Planned Change*. Orlando, Fla.: Harcourt Brace, 1958.

Marcus, E. C. "Measuring Change in Evolving Organizational Cultures." Paper presented at the ninth annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Nashville, Tenn., 1994.

Prochaska, J. O., DiClemente, C. C., and Norcross, J. C. "In Search of How People Change: Applications to Addictive Behaviors." *American Psychologist*, 1992, 47(9), pp. 1102–1114.

Salancik, G. "Commitment Is Too Easy." *Organizational Dynamics*, 1977, 6, pp. 62–80.

Schaffer, R., and Siegel, W. "Rapid Results: Unlocking the Door to Major Change." *Consulting to Management*, December 2005, 16 (4).

Tunstall, B. *Disconnecting Parties: Managing the Bell System Break-Up*. New York: McGraw-Hill, 1985.

Weisbord, M. R. *Productive Workplaces: Organizing and Managing for Dignity, Meaning, and Community*. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

Zander, A. "Resistance to Change: Its Analysis and Prevention." *Advanced Management Journal*, 1950.

## الفصل التاسع عشر

### تغيير العقول:

### الإقناع في المفاوضات وحلّ الصراع\*<sup>1</sup>

أليسون ليدجروود

شيلي تشايكن

ديبورا هـ. غرونفيلد

تشارلز م. جود

سيكون التركيز في هذا الفصل على الإقناع وتغيير المواقف في المفاوضات والوساطة وحلّ الصراع. نحن نعرّف الإقناع بأنه المبادئ والسيرورات التي من خلالها تتعرّض مواقف الناس ومعتقداتهم وسلوكياتهم لإعادة الصياغة، أو الاعتدال، أو مقاومة التغيير في وجه محاولات آخرين للتأثير عليهم. هذه المحاولات تتبلور على نحو يتوافق مع الإقناع بالموافقة على موقفٍ ما، أو قضيةٍ ما، تختلف عن الموقف الحاليّ لدى الآخرين.

يتميّز الإقناع عن الإكراه بكون الأول يستدخل تأثيرًا مصمّمًا على نحوٍ يسعى إلى تغيير أفكار الناس، في حين أنّ الآخر (الإكراه) يستدخل تأثيرًا مصمّمًا على نحوٍ يسعى إلى تغيير سلوك الناس (مع إيلاء ما إذا كانوا قد غيروا أفكارهم حقًا اهتمامًا قليلًا). على سبيل المثال، في الصراع بين العمّال والإدارة، قد يسعى العاملون في الشركة إلى إقناع الإدارة برفع الأجور عبّر التشديد على أنّ الأجور المرتفعة سوف ترفع من مستوى الدافعية والالتزام في صفوف العمّال، ممّا يعود بالتالي بالفائدة على الشركة برمتها. أو قد يحاول العمّال إرغام المديرين على رفع الأجور من خلال التهديد بالإضراب إن لم تلبّ مطالبهم. وقد أقرّ بحث حول التأثير الاجتماعيّ أنّه إذا لم يكن الامتثال العامّ ترافقه موافقة خاصة (في حالتنا هذه، هي موافقة حقيقية على أنّ هناك سببًا طبيعيًا لرفع الأجور)، فإنّ نتائج التأثير تظلّ،

<sup>1</sup> \* كُتِبَ هذا الفصل بدعمٍ سخّيٍّ للمؤلّف الأول من National Science Foundation Predoctoral Fellowship



على نحوٍ منهجيٍّ، عابرةً وغيرَ مستقرّةٍ (يُنظر: See Eagly and Chaiken, 1993). وبناءً على هذا، فإنّ الإقناع هو أداةٌ مهمّةٌ في خلق تسويات ثابتة بين أطراف الصراع.

على الرغم من أنّ العديد من الشركاء في التفاوض يجلبون معهم كمًّا لافتًا من المعرفة المفهومة ضمناً إلى نطاق حلّ الصراع، فإنّ الفهم المتزايد للمبادئ والسيرورات التي تكمن وراء الإقناع يمكنها أن تساعد في تطوير سيرورات ونتائج المفاوضات. في هذا الفصل، سنقوم باستعراض النظريّات والنتائج الأساسيّة في حقل الإقناع، وبتلخيص أبحاث ذات صلة في مجال المفاوضات أو أحوال المجموعات المتداخلة، وسنقوم بمناقشة تطبيقات متعلّقة بحلّ الصراع.

## نظرة عامّة على نظريّة الإقناع والبحث بشأنها

على الرغم من أنّه جرى إيراد نظريّة الإقناع والبحث بشأنها في سبيل مواكبة دراسة التفاوض والوساطة وحلّ الصراع، جرى الاطّلاع على دراسات صدرت مؤخراً (Bazerman, Curhan, Moore, and Valley, 2000; Pruitt, 1998) تقترح أنّ الباحثين في الصراعات قد لا يكونون واعين -إلى حدّ بعيد- للتقدّم الراهن في مضمار فهم الإقناع. وسنبداً من خلال تحديد نموذج البحث الذي استرشد بتوجّهات تاريخيّة وأخرى راهنة بخصوص الإقناع على حدّ سواء. بعد ذلك، سنناقش منظوراً نظريّاً واسعاً بشأن الإقناع يميّز بين أسلوبين أساسيين يفكّر الناس بموجبهما (يسمّى منظور السيرورة الثنائيّة).

## تجربة الإقناع النموذجيّة

قبل أن نناقش نظريّة الإقناع والبحث بشأنها، من المهمّ أن نفهم كيف أجريّ البحث في هذا المجال التابع لعلم النفس الاجتماعيّ، وكيف يكون بإمكاننا (أو لا يكون) ربط النتائج التي نحصل عليها في مثل هذه الحالات بوضع العالم الحقيقيّ، مثل المفاوضات. في هذا القسم، سنصف تجربة الإقناع المنمّطة، وسنبرز الاختلافات الأساسيّة بين المختبر و"العالم الحقيقيّ"، وسناقش كيف تعاطى البحث حول الإقناع مع هذه الفجوة.

إنّ دراسة الإقناع المنمّطة تجري في مختبر جامعيّ، وتتخصّى السؤال حول ماهيّة أثر الرسائل الإقناعيّة التي عُرضت على مواقف الجمهور ومعتقداته أو نواياه السلوكيّة. هذه الدراسات تشتمل -على نحوٍ منهجيّ- على رسالة (معلومات حول قضية معطاة)، ومصدر (مؤلف الرسالة)، والجمهور أو المتلقّي (الشخص الذي يتلقّى الرسالة الإقناعيّة). الملاحظ -على الغالب- هو أنّ مثل هذه الدراسات تفحص المدى الذي تتحرّك فيه مواقف من يتلقّون الرسالة نحو الموقف المعبرّ عنه في الرسالة. إنّ مثل هذه الرسائل تُصاغ بحيث لا تبُلغ بالموقف المحدّد الذي ينقله المصدر فحسب، بل بسلسلة من الادّعاءات التي تدعم حقيقة ذلك الموقف والحاجة إليه ومعقوليّته. في غالبية الدراسات، الرسالة المفردة المنسوبة إلى مصدر مفرد تُعرض على كلّ متلقٍّ. بعد ذلك، يقوم الباحثون بقياس مواقف المتلقّين، على نحوٍ منهجيّ، من القضية التي تجري مناقشتها، ومدارك المصدر، والذاكرة بشأن الادّعاءات التي عُرضت، و/أو الأفكار والرؤى الناشئة بصورة حرّة بخصوص القضية.

القضايا التي حُدّدت في دراسات الإقناع النموذجيّة الواسعة الإطار هذه تشمل قضايا خارجيّة (على سبيل المثال: هل على إسرائيل أن تنسحب من الضفة الغربيّة؟)، وقضايا قوميّة (التفضيل الإيجابي؛ السياسات الشرطيّة)، ومقترحات حكوميّة وماليّة (الفوائد التقاعديّة،

الاتحادات التعاونية)، وحشد من القضايا الحياتية التي ترتبط بعمل أعضاء جمهور الهدف أو المدرسة أو الحياة الشخصية. إن النموذج التقليدي يمكن المختبرين من دراسة كيفية تأثير الجوانب المتعلقة بالرسالة والمصدر والمنتقى على تغيير الموقف. على سبيل المثال، أظهر البحث أن الإقناع يشند كلما ازدادت مرتبة وثقة واطلاع ولطف المصدر، أو عند ازدياد عدد وقوة الادعاءات التي جرى عرضها. (Eagly and Chaiken, 1993.)

على الرغم من حجم القضايا والمتغيرات التي جرت دراستها في أبحاث الإقناع، يحتكم النموذج الجوهري، من حيث إطاره، بعض الشيء إلى حالات الإقناع الطبيعية. نموذج الإقناع ذو الاتجاه الواحد، من المصدر إلى الجمهور، لا يؤثر تأثيراً مباشراً إلا على عدد من السياقات التي يتفاعل فيها التأثير الإيجابي. وعلى الرغم من كونه قادراً على أن يتضمن صورة دقيقة للإقناع بواسطة انكشاف الجمهور على الإعلام الجماهيري (كالتلفزيون، والجريدة، والإنترنت)، أو ضمن أطر اجتماعية (كالاجتماعات السياسية الحاشدة)، فإنه غير قادر على احتواء الجوانب الدينامية الخاصة بالإقناع الحاصل من خلال التواصل بين الأشخاص الذي يتخذ صورة تفاوض.

على العكس من نمط الجرعة الواحدة، يُستخدم إرسال الرسالة باتجاه واحد في نموذج الإقناع والصراع وحل الصراع الذي يشتمل على تفاعلات متكررة ودينامية بين المصادر والأهداف التي تجتمع معاً في محاولات إقناع مشتركة وثنائية الاتجاه. فضلاً عن هذا، يمكن توجيه محاولات التأثير لا إلى خصم الشخص فقط، بل إلى المجموعة التي يمثلها كل طرف، وإلى كل وسيط قد يكون حاضراً في الصورة (وقد يحاول الوسيط في هذه الأثناء التأثير على المفاوضين). علاوة على ذلك، إن الرسائل المتبادلة في أثناء المفاوضات تستهدف -في المعتاد- قضايا متعددة ذات صلة، والعلاقات في ما بينها (نحو: ترتيب الأولويات)، بدلاً من استهداف قضايا مستقلة وفردية. في الختام، صحيح أن الأطراف في المفاوضات مستقلة، إلا أنها لا تتمتع بأوتونوميا مطلقة: نتائجها تعتمد على سلوك الطرف الآخر (Neal and Bazerman, 1991). هذه الاختلافات بين حالات التفاوض النمطية ونموذج الإقناع النمطي مهمة في سبيل الترسخ في الذهن، كما استعرضنا ذلك في أدبيات الإقناع.

الباحثون في الإقناع قادرون (وهذا ما يفعلونه) على دراسة الإقناع بوصفه ذا صلة بحالات اجتماعية معقدة؛ فهم يقومون بذلك بصورة تقليدية من خلال إضافة طبقات جديدة من التعقيد إلى النموذج الأساس الذي جرى إيراد أعلاه. على سبيل المثال، قام الباحثون بنقسي وظيفة المصادر المتعددة من خلال تنويع الرسائل الإقناعية المنسوبة إلى مصدر مفرد أو إلى مصادر متنوعة، وفحصوا نتائج التأثير على الصعيد ما بين الشخصي المباشر من خلال دفع المشاركين في الدراسة إلى التنبؤ بمصدر الرسالة بشكل فاعل (Eagly and Chaiken, 1993; Petty and Wegener, 1998). وبناء عليه، على الرغم من أن نموذج الإقناع المنمط يُستخدم كإطار عمل للنظرية وللبحث، جرى التعاطي معه بوصفه إطاراً هيكلياً فقط، يمكن إضافة متغيرات إليه بغية تحقيق فهم أكثر شمولية لسيوررات الإقناع المعقدة. في الوقت نفسه، من الواضح أن إطار العمل يمثل -بطريقة من الطرق- تبسيطاً للتأثير الاجتماعي في سياقات الحياة الاجتماعية، مثل ما في تلك التي ترتبط بحل صراع، ولربما هي تلك الحالة التي لا يمكن فيها لأي نموذج تجريبي في الإقناع أن يحدد جميع التعقيدات المتأصلة في الإقناع في حالة كهذه بنجاح تام. على الرغم من ذلك، نعتقد أن دراسة الإقناع، من خلال استخدام متغيرات نموذجها الأساسي، يمكنها أن تزودنا بمعلومات حول كيفية حدوث تغيير الموقف في المدى الواسع المتعلق بحالات حل الصراع. إن النموذج الأساس وتعديلاته تمكننا من تحديد القضايا الإضافية على نحو أسهل. إن القفزة من هناك إلى حالات حل الصراع في العالم الحقيقي هي قفزة كبيرة لكن مجدية، مع الأخذ في الاعتبار وجود نظرية جيدة حول الصراع والإقناع.

### النموذج الاستدلالي المنهجي

النظريات المتعلقة بالإقناع، تلك التي تشرح كيفية حدوث تغيير الموقف كنتيجة لنسقين مختلفين نوعياً من سيوررة التغيير، تسمى نظريات

ثنائية السيرورة. وتراكم المنظورات الثنائية السيرورة تأثيرًا متزايدًا في العديد من مجالات علم النفس الاجتماعي، بما في ذلك الحكم المسبق والفكرة النمطية واتخاذ القرار (Chaiken and Trope, 1999)، وقد صارت تطبق مؤخرًا في مجالات المفاوضات كذلك (De Dreu, 2004).

إنّ منظورنا النظريّ الذي يسمّى النموذج (الموديل) الاستدلاليّ المنهجيّ (Chaiken, Giner-Sorolla, and Chen, 1996; Chen and Chaiken, 1999) هو واحد من عدّة نماذج ثنائية السيرورة ثبتت أهميّتها في علم النفس الاجتماعيّ المعاصر. نحن نتعاطى مع هذا النموذج ببساطة على أنّه منظور يستعير مفاهيم ومدارك من نماذج أخرى ثنائية السيرورة، حيثما كان من المفيد القيام بهذا. إنّ هدفنا هو تعريف القارئ بالنماذج الثنائية السيرورة عمومًا واستخدام المنظور العامّ الذي توفّره هذه النماذج بغية فهم الصراع والمفاوضات.

**أنساق سيرورة تحويل المعلومات.** على نحو شبيه بنظريات أخرى ثنائية السيرورة، يقترح النموذج الاستدلاليّ المنهجيّ نسقين متميزين لتحويل المعلومات. التحويل المنهجيّ يشتمل على محاولات ترمي إلى الفهم التامّ لأية معلومات تواجهها من خلال انتباه متيقظ، وتفكير عميق، وتسويغ مكثّف بخصوص المحفّزات ذات الصلة (نحو: الادّعاءات، المصادر، دواعي سلوك المصادر)، وكذلك دمج هذه المعلومات بوصفها أساسًا للمواقف والأحكام والسلوكيات اللاحقة. إنّ توجّه التحويل المنهجيّ للمعلومات في سياق الصراع الإسرائيليّ الفلسطينيّ قد يستلزم قراءة أكثر ما يمكن من تقارير في المجلّات والصحف بغية دراسة وتطوير رأي حول "أفضل" مسار للفعل لدى طرف ما. ومن غير المفاجئ أنّ مثل هذا النمط من تحويل المعلومات يستلزم قسطًا كبيرًا من الجهد الذهنيّ، وهو ما يتطلّب انتباهًا متأنّيًا وتوزيعًا للموارد الذهنيّة. بناء على ما تقدّم، إنّ التحويل المنهجيّ لا يمكن له أن يتحقّق دون وجود شخص قادر على تحقيقه، وراغب بذلك، في أن معًا.

بالقياس إلى التحويل المنهجيّ، إنّ التحويل الاستدلاليّ هو أقلّ تطلّبًا بكثير، وفق مفاهيم العمل الذهنيّ المطلوب، وهو أقلّ اعتمادًا بكثير على المستويات المناسبة للقدرة الشخصية أو الظرفيّة (كالمعرفة والوقت). في واقع الأمر، إنّ التحويل الاستدلاليّ يصوّر -في المعتاد- على أنّه تلقائيّ، نسبيًا، بقدر ما يتطلّب من قليل من جهدٍ ذهنيّ وقدرة (Chaiken and Trope, 1999).

يتضمّن التحويل الاستدلاليّ التركيز على بيانات واضحة وسهلة الفهم (مثل كون المصادر معتمدة)، أو عضويّة المجموعة التي تؤيّد رأيًا، أو عدد الادّعاءات التي تقدّم. هذه البيانات تفعل قواعد حكم مدروسة جيّدًا تُعرّف بالاستدلال. من بين الأمثلة على ذلك: "الخبراء يعرفون على نحو أفضل"، "المصادر التي داخل المجموعة هي الموثوقة لا المصادر التي من خارج المجموعة"، "امتداد الادّعاء معناه قوّة الادّعاء". هذه القواعد المنطوية على تداعيات بسيطة تُمكن من صياغة الأحكام والمواقف والمقاصد صياغة سريعة وفعّالة، مع تحويل ذهنيّ إضافيّ ضئيل. إنّ توجّه الاستدلال نحو الصراع الإسرائيليّ الفلسطينيّ قد ينطوي، في أبسط الحالات، على تبني رأي خبير سياسيّ شهير في الشرق الأوسط. وإذا شئنا تبسيط ذلك، فلنقل إنّ الاستدلال هو جملة الشرط في البنية النحويّة "إذا... ف...". والأحكام هي جملة جواب الشرط الآتية بعد الفاء ("إذا كان خبيرًا فمعنى ذلك أنني أوافق").

**النتائج العقلية لأنساق التحويل.** على الرغم من أنّ التحويل الاستدلاليّ أكثر سطحيّة، وأنّ التحويل المنهجيّ يشتمل على عمق أكبر من التفصيل، ليس لأبيّ من النسقين، بالضرورة، أن يوصف بأنه أكثر عقلانيّة من الآخر أو أقلّ منه. فالأحكام غير الواقعيّة، الضحلة أو المنحازة، قد تتجم عن كلا النسقين. في حالة التحويل الاستدلاليّ، ثبت أنّ العديد من القواعد الذهنيّة الرئيسيّة التي سبق أن استخدمها الناس من أجل إطلاق أحكام، ثبت أنّها كانت مفيدة وموثوقة في الماضي، ويُفترض أنّ تظلّ كذلك في الحاضر أيضًا. علاوة على ذلك، في العالم الذي يوفّر سيلًا من المعلومات، ولكنّه يوفّر قليلًا من الوقت والإمكانيّة للتفكير بطريقة مفصّلة ومنهجيّة في كلّ قرار، يصبح

التحويل الاستدلالي مؤدياً إلى حد بعيد للغرض.

ولكن، يظلّ التحويل الاستدلاليّ عرضة للخطأ. قد يخطئ الخبراء أحياناً، ومجموعة الأشخاص كذلك ليست دائماً على صواب، وتعدّد الأسباب لا يجعلها دوماً طيبة. ومن هنا، فعلى الرغم من أنّه في وسع التحويل الاستدلاليّ -في أحيان كثيرة- أن ينتج أحكاماً مسوّغة يحملها الأفراد بدرجة عالية من الثقة بالنفس نسبياً، قد يُنتج أحياناً أحكاماً مختلفة -ذاتياً، هي أكثر ضحالة- عن تلك التي يتوصّل إليها أشخاص إذا حولوا معلومات على نحو منهجيّ. ويعود هذا إلى أنّ التحويل المنهجيّ لرسائل الإقناع يمكنه أن يزيد من مدى وعمق معرفة الفرد للقضية ذات الصلة، بطرق ليس في وسع التحويل الاستدلاليّ أن يوفرها.

إنّ التحويل المنهجيّ يتضمّن يقظة عالية وبحثاً عن معلومات. يمكن لهذا أن يزيد من عمق الفهم المتعلّق بقضية عينية، أو المتعلّق، على الأقلّ، بنقطة معينة في وجهة النظر. علاوة على هذا، حين يكون مدفوعاً بالحاجة إلى الدقّة، يكون التحويل المنهجيّ أكثر فاعليّة ورسوخاً من التحويل الاستدلاليّ الذي ينزع إلى أن يكون منحازاً في صالح أحكام مسبقة وردود معهودة. التفكير المنضبط الموضوعيّ المنهجيّ يمكنه زيادة مساحة المعرفة بشأن قضية معطاة، وكذلك (وهو الأهمّ) بشأن منظورات بديلة يمكن أن تُفهم من خلالها.

على سبيل المثال، إنّ التحويل المنهجيّ المدفوع برغبة في الدقّة يمكنه أن يقود إلى أنماط تفكير مركبة تشتمل على اختبار قضايا من خلال وجهات نظر متعدّدة وموازنة بين السلبيّات والإيجابيات، من خلال وجهات نظر مناقضة. إنّ البحث حول التركيب الذهنيّ بين أنّ عدداً من الميزات والفوائد مرتبط بهذا النوع من التسويغ، بما في ذلك القابليّة القليلة للثقة المفترضة والظهور المتعالي في مجموعة حلّ المشاكل (Gruenfeld and Hollingshead, 1993; Tetlock, 1992). مع ارتباطه الخاصّ بحالات الصراع، يرتبط التركيب الذهنيّ بالتسامح والانفتاح المطرد نحو وجهات نظر بديلة والتسوية الميسّرة وتشخيص الحلول المدمجة للصراع (Pruitt and Lewis, 1975; Tetlock, Armor, and Peterson, 1994). كذلك فإنّ الأفراد الذين يحولون المعلومات من خلال التركيب الذهنيّ هم -في المعتاد- أكثر جدوى في حالات الصراع واتّخاذ القرار.

الأمر الأهمّ هو أنّ التحويل المنهجيّ يفوق التحويل الاستدلاليّ من حيث كونه يؤدّي إلى إعادة هيكلّة ذهنية واسعة وعميقة. هذا يعني أنّ التغيّرات الذهنية التي تحدث نتيجة للتحويل المنهجيّ تترسّخ أكثر، وبالتالي فإنّها تؤثر على الحكم والسلوك المستقبليين، قياساً بالتغيّرات التي ترافق التحويل الاستدلاليّ. (See Eagly and Chaiken, 1993; Petty and Wegener, 1998). وبناء عليه، يمكن للتحويل المنهجيّ، على المدى البعيد، أن ينتج أحكاماً أفضل من التحويل الاستدلاليّ.

**مصادر الانحياز.** على الرغم من متانة التحويل المنهجيّ، فإنّه بعيد عن أن يكون مضموناً تاماً؛ وذلك أنّ الجهد الذهنيّ المرتبط بالتحويل الذهنيّ لا يعني بالضرورة أنّ جميع المعلومات المتاحة ستتناول وتُقاس على نحوٍ منصف. في الواقع، يؤدّي التحويل المنهجيّ أحياناً إلى تعزيز معتقدات مسبقة. قد يكون التحويل المنهجيّ منحازاً من خلال عوامل ذهنية "باردة" (كمثل ما يكون حين تُعرض رسالة المتلقّي مواقف وبنى معرفيّة)، وكذلك -كما سنوضّح لاحقاً- من خلال عوامل ذهنية "ساخنة" (نحو: أهداف المتلقّي أو الالتزامات الأيديولوجيّة).

قد تترك مواقف الناس أثراً انتقائياً في جميع المراحل الافتراضية من تحويل المعلومات. إنّ المواقف القائمة توجّه انتباهنا نحو معلومات داخل المحيط (نحن نميل إلى السعي بصورة انتقائية خلف معلومات تلائم مواقفنا القائمة)، وتفسيرنا لتلك المعلومات (على سبيل المثال: إلى أيّة درجة من الحدّة نحكم على مقولة من حيث كونها لا تتشابه مع مواقفنا القائمة؟)، وذاكرتنا بخصوص المعلومات والمواقف ذات

الصلة (Eagly and Chaiken, 1993). في المعتاد، الطريقة التي ينظم بها عقنا المعلومات تجعل من السهل علينا أن نحول المعلومات التي تتفق مع مواقفنا نحن (Eagly and Chaiken, 1993; 1998). بناء على ذلك، من خلال التحويل الذهني البارد للتفكير النقدي حول ادعاءات المصدر، قد يجد المتلقون أنفسهم يتأرجحون حقاً تحت سطوة ادعاءات تتفق مع معتقداتهم ومواقفهم السابقة لتلك التي يحملونها.

الأمر الأهم هو أنه حتى لو تراوح المتلقون داخل قدر من التحويل المنهجي معتدل إلى عالٍ، فإن الاستدلال يمكنه أن يوفر مصدرًا للتحيّز الذهني. على سبيل المثال، تأمل في الأثر الممكن للإصغاء إلى نائب ديمقراطيّ ضدّ نائب جمهوريّ، وهما يتناقشان حول قانون جديد لوضع تسوية بين موقفين، الأول مؤيد للحياة، والثاني مؤيد للخيار المتعلق بالإجهاض في الولايات المتحدة. قد تكون ديمقراطيًا وأنت تشارك النائب الديمقراطيّ الهويّة الاجتماعيّة: قبل الاستماع إلى المتحدث، وبدون التفكير فعلاً على نحوٍ واعي في ما يقوله، فإنك ستكون على الأغلب قد قمت بصياغة التوقع المؤقت القائم على الاستدلال بأن ادعاء الديمقراطيّ سيكون أكثر موثوقيةً ونفاذاً من ادعاء الجمهوري. إنّ هذا قد يقود التحويل المنهجيّ بطريقة تجعل توقعاتك الأولى متنوّعة. حين تتوجّه إلى ادعاءات النائب الديمقراطيّ، يمكنك اعتبارها مفروضة عليك، ولربما قمت بالتدقيق فيها بحيث تجعلها أكثر إقناعاً ("هذا لن يساعد فقط في خفض عدد النساء الفقيرات اللاتي يلجأن إلى الإجهاض غير الآمن، بل يسلب الاهتمام على مشاكل أخرى حيطة"). من الجهة المعاكسة، إذا استمعت إلى الادعاءات نفسها التي يطرحها الجمهوري، فقد لا تنتظر إليها على أنها شديدة الموثوقية، ولربما قمت بتأويلها والتدقيق فيها بطريقة تجعل منها أقلّ معقولةً (... وإلى جانب هذا، فعلى المدى البعيد قد يحذّر هذا التقدّم نحو حقّ المرأة في الاختيار").

## دوافع التحويل

لقد شخّص الباحثون ثلاثة دوافع تؤثر على كيفية قيام الفرد بتحويل المعلومات. دافع الدقّة موجّه نحو اكتشاف ما هو صحيح. الدافعان "الاتجاهيان" الآخران موجّهان نحو التحقق من صحّة حكمٍ ما أو موقفٍ ما: دافعية الدفاع تتميز بالتمحور في الذات وهي أنانية/أثوية، في حين أنّ دافعية الانطباع تتمحور في الآخر وهي عقلانية (Chaiken, Giner-Sorolla, and Chen, 1996; Kunda, 1990).

إنّ الرغبة بالوصول إلى حكم دقيق هي أمر شائع في الحياة اليومية؛ وذلك أننا بحاجة إلى فهم العالم المحيط بنا فهماً دقيقاً بغية التصرف تصرفاً فعالاً. حين تكون الدافعية إلى الدقّة قائمة، لكن إلى مدى غير بعيد، يميل الناس إلى البحث عن مؤشرات للاستدلال على الدقّة، مثل مصدر الموثوقية. في الحقيقة، من المعتاد أن يسعى خبير الاتصال إلى تعزيز فكرة الآخرين عنهم بوصفهم خبراء أهلاً للثقة وأفراداً محبوبين؛ وذلك أنّ هذا يوفر معلومات استدلالية للمتلقين بخصوص دقّة الموقف الذي يُرأف عنه. ولكن، إن ارتفعت الدافعية إلى الدقّة، فإن التحويل الاستدلاليّ قد يرافقه تحويل منهجيّ: إذا أردنا أن نكون على ثقة أكبر في أنّ الحكم دقيق، فإننا نُقدّم أحياناً بنوع من عدم الراحة على اتّخاذ قرار خاطف يستند إلى استدلال بسيط.

إنّ مقدار حصول التحويل، وبالتالي ما إذا كان التحويل الاستدلاليّ أو المنهجيّ هو ما يُفضي إلى الحكم، يعتمدان أساساً على: (1) مدى منالية الاستدلالات ذات الصلة بالحكم (على سبيل المثال، استدلال أنّ المصادر من داخل المجموعة يمكن أن تحظى بالثقة) قد يكون بارزاً بصورة خاصّة في حالات الصراع (Chen and Chaiken, 1999)؛ (2) مدى كون القدرة الشخصية والظرفية كافية من أجل التحويل المنهجيّ (في المفاوضات، من شأن ضيق الوقت أو القلق أن يزيدا من القدرة على التحويل المنهجيّ)؛ (3) مدى إيمان المرء بأنّ التحويل المنهجيّ سيوفّر حقاً حكماً أفضل؛ (4) المستوى الذي يرغب المتلقّي به من الثقة المتعلقة بالحكم. إن افترضنا أنّ

العوامل الثلاثة الأولى هي الواردة، فإنّ منظورنا النظريّ يَحْمَنُ أنّ الناس سيقومون بالتحويل بأقلّ قدر ممكن، لكن بأكبر قدر من الضرورة: عموماً، يرغب الناس بتحصيل أهدافهم قدر الممكن ودون بذل جهود غير ضروريّة. كلّما ازداد المستوى المطلوب من الثقة، ازداد كذلك الحدّ الأدنى من قدر التحويل الضروريّ للوصول إلى هذه "العتبة من الرضا" (Chaiken, Giner-Sorolla, and Chen, 1996).

بناء عليه، عندما تكون دافعيّة الدقّة معتدلة (أو حين تكون القدرة غير كافية)، يمكن للمؤشّرات الاستدلالية (نحو: خبرة المصدر، والرأي الإجماعيّ، والمواقف والأيديولوجيات الخاصة لدى الناس) أن تلقى بأثر قويّ على الحكم، بغضّ النظر عن الادّعاءات الإقناعيّة أو أيّة معلومات أخرى من شأنها أن تعدّل أو تقلب الحكم القائم على الاستدلال (Chaiken, Wood, and Eagly, 1996; Petty and Wegener, 1998). إنّ التحويل المنهجيّ الواسع لا يجري إلّا حين تكون دافعيّة الدقّة أكبر؛ كالذي نراه -على سبيل المثال- حين تحظى القضية بأهميّة شخصيّة كبيرة، أو حين يكون المتلقّون خاضعين لمساءلة الآخرين (ينبغي الأخذ في الاعتبار أنّ التحويل المنهجيّ المدفوع بالدقّة لا يزال عرضة لأن يكون موجّهاً بالاستدلالات الأولى).

على الرغم من أنّ دافعيّة الدقّة منتشرة، يمكن لدافعيّات أخرى أن تحلّ محلّها أو أن تنافسها على أقلّ اعتبار (Chaiken, Giner-Sorolla, and Chen, 1996). إنّ دافعيّة الدفاع تُرغم المتلقّين للرسالة على تحويل المعلومات بطرق تحمي وتحفظ موثوقيّة المعتقدات والصور والمصالح التي لها أهميّة من حيث شعورهم بذاتهم. على سبيل المثال، يمكن لهذه المعتقدات أن تكون حول مواهب الفرد التي تحظى بالتقدير لديه ("أنا ذكيّ")، أو حول التزامات قيمية أساسية أوليّة لدى الفرد ("يمكن لكلّ شخص أن يحقق النجاح في مجتمعي لو أنه عمل بنشاط")، أو حول شخصيّة الفرد ضمن مجموعات قيم ("أن تكون يهودياً هو أمر هامّ لمسألة "من أنا" و"ما تقيمي"). هذه الاهتمامات الشخصية أو المعتقدات التي تعرّف الذات، يُدافع عنها لأنّ المتلقّي يشعر (في لا وعيه على الأقلّ) بأنّ النزاهة الذاتية سوف تصبح مهدّدة إذا جرى نفيها.

حين تكون دافعيّة الدفاع قائمة لكن معتدلة، ستكون الثقة المرغوبة -ومن ثمّ قدرُ التحويل- هما كذلك معتدلين. من هنا، إنّ التحويل الاستدلاليّ يهيمن على الحكم (ولكن على نحوٍ دفاعيٍّ أو انتقائيٍّ). بعبارة أخرى، بما أنّ هدف التحويل هو الوصول إلى حكم يدافع عن الذات، يجري اختيار الاستدلالات بالحجم الذي تخدم به هذا الهدف. على سبيل المثال، يمكن للهدف المدفوع بالحاجة إلى الدفاع أن يخالف فكرة أنّ "الخبير هو أحسن من يعرف" إذا كان موقف المصدر الخبير يعزّز القيمة المحبوبة للهدف والهويّة الاجتماعية، ولكن قد يجري اختيار استدلال آخر (على سبيل المثال: "المصادر من خارج المجموعة لا يمكن الثقة بها") إذا هدّد الموقف الهويّة الاجتماعية الخاصة بالفرد. حين تكون دافعيّة الدفاع قويّة، فإنّ التحويل المنهجيّ يحدث، كذلك، إلى أن تحلّ الثقة بتحقيق الهدف تحقّقاً يرضي الفرد وفقاً لحكم دفاعه عن ذاته. ولكن، التحويل المنهجيّ المدفوع بالدفاع ينطوي على تحيّر بفعل موقف الفرد المفضّل. من ذلك: الأهداف التي تنزع إلى معلومات خلافيّة وتهدّد الموقف المرغوب به (Eagly, Kulesa, Chen, and Chaiken, 2001).

الدافعيّة الثالثة التي نوليها اهتماماً في منظورنا هي دافعيّة الانطباع، التي تشتمل على الأخذ بالاعتبار النتائج الشخصية للتعبير عن حكم معيّن في سياق اجتماعيٍّ معطى (كما في لقاء بين متفاوضين). هنا يكون الهدف الذي يُسعى إليه هو التعبير عن مواقف مقبولة اجتماعياً على أشخاص آخرين في بيئتهم؛ كمثل ما في حالة دافعيّة الدفاع، فإنّ التحويل المدفوع بانطباع هو ليس وعياً ذاتياً بالضرورة، بل يُشار إليه كتحيّر انتقائيٍّ.

يستدعي التحويل الاستدلاليّ المدفوع بالانطباع تطبيقاً انتقائياً لاستدلالات تضمن تفاعلاً سلساً مع آخرين معيّنين. على سبيل المثال، حين يكون التفاعل مع شخص أو مجموعة ذوي وجهات نظر غير معروفة أو مُبهمة عن قضية ما، قد يخالف المتلقّي الاستدلال الذي

ملخصه أن "الحكم المعتدل يقلل من الخلاف". ومن جهة أخرى، إذا كانت وجهات نظر الآخرين معروفة، فإن مقولة "امش معه لتصل حيثما تريد" قد تخدم الهدف نفسه على نحو أفضل.

مع قدرة ذهنية كافية ومستويات أعلى من دافعية الانطباع، يمكن للناس أن يحولوا المعلومات على نحو منهجي، لكن بصورة انتقائية كذلك. من هنا، إن المفاوضات الذي لا يقتصر سعيه على أن يكون محبوباً لدى الآخرين، بل يسعى كذلك للظهور بمظهر القوي والخبير، قد يقوم بتحويل المعلومات على نحو منهجي من مشاركين آخرين حتى يكون مستعداً لمواجهة مواقفهم وادعاءاتهم ومناقشتها. الأهم من ذلك أن الأطراف الذين في حالة حل لصراع، يهتمهم -في المعتاد- الانطباعات التي يتركونها على جمهور متنوع، ومضمون الانطباعات المرغوب فيها قد تختلف باختلاف الجمهور. على سبيل المثال، إن المفاوضات الذي يسعى إلى حل صراع دولي قد يكون مدفوعاً بالظهور كمتعاون مع الطرف الآخر، وصلباً ومتشدداً مع جمهوره، ونزيهاً في نظر العالم الواسع. هوية الجمهور الأكثر بروزاً في لحظة معينة قد تؤثر على الانطباع المرغوب الذي يشكل دافعاً لتحويل المعلومات لدى المفاوض.

من خلال تصوير أهمية التحويل المدفوع بالانطباع، قدم (Chen and Chaiken (1999 نتائج دراسة شارك ضمنها أشخاص في مناقشة قضية اجتماعية مع شركاء يحملون مواقف أخرى، سواء أكانت تتفق معهم أم لا تتفق على القضية التي هي قيد الجدل. قبل هذا النقاش، قرأ المشاركون "سيناريوهات متخيلة" صيغت ببراعة ابتغاء تفعيل (أو "إثارة") هدف الدقة لغرض تعريف رأي سديد، أو هدف الانطباع للذهاب مع شخص آخر. بعد هذه المهمة، تعرف المشاركون على مناقشة قضية من خلال قراءة مقال متوازن من حيث التقييم حول القضية (في هذه الحالة، كانت القضية هي ما إذا كانت الانتخابات المعادة يجب أن تُبث في حين لا تزال صناديق الاقتراع مفتوحة). بعد ذلك، قام المشاركون بترتيب قائمة بالأفكار التي صادفتهم حين قرأوا المقال وقرنوها بمواقفهم من القضية. أخيراً، تعلموا أنه لن يكون هناك نقاش فعلي، وطلبت منهم المذرة.

لقد عبر المشاركون المدفوعون بالانطباع عن مواقف كانت منسجمة أكثر مع مواقف شركائهم المزعومين، أكثر مما كان لدى مشاركين مدفوعين بالدقة: حين فضل الشريك جانباً معيناً من القضية، قاموا بتفضيل الجانب نفسه، في حين أنه عندما عارضه الشريك، قاموا هم بمعارضته. المثير للاهتمام أن المشاركين المدفوعين بالانطباع والمشاركين المدفوعين بالدقة أظهروا القدر نفسه من التحويل المنهجي (كما قيس ذلك من خلال عدد الأفكار المتصلة بالقضية التي أُدرجت في قائمة). ولكن، بينما التحويل المنهجي لدى المشاركين المدفوعين بالدقة كان أكثر انفتاحاً، كما أنهم لم يكونوا منحازين بفعل مواقف شركائهم، فقد أظهر المشاركون المدفوعون بالانطباع تحويلاً منهجياً متحيزاً نحو مواقف شركائهم. على سبيل المثال، حين فضل الشركاء السماح ببث الانتخابات المعادة في حين كانت صناديق الاقتراع لا تزال مفتوحة، قام المشاركون المدفوعون بالانطباع بجدولة أفكار تكشف أكثر عن تفكير مرغوب بشأن الادعاءات التي تؤيد بث إعادة والتفكير غير المرغوب فيه بشأن الادعاءات المناقضة له.

على الرغم من أن دافعية الدقة ودافعية الدفاع ودافعية الانطباع قد تعمل كل منها بمعزل عن الأخرى، يبدو أن بعض الدافعيات قد تكون ذات صلة في أية حالة معطاة. فعلى سبيل المثال، قد يكون المفاوضات مدفوعاً بالوصول إلى فهم دقيق لاحتياجات ومطالب الطرف المعاكس، ويحرصه على الظهور بمظهر الصارم الحازم. ومن هنا، فإن التحويلين الاستدلالي والمنهجي قد يتأثران كلاهما بأكثر من دافعية واحدة.

ابتغاء فحص السياقات التي تتفاعل فيها الدافعيات المختلفة، قام زاكمان وشيكن (Zuckerman and Chaiken)

(1997, cited in Chen and Chaiken, 1999) بإجراء تجربة مماثلة لدراسة Chen and Chaiken التي شرحناها آنفاً.

بدلاً من التفعيل المباشر لدافعية الدقة مقابل دافعية الانطباع، استخدم Zuckerman and Chaiken مزاجاً من التلاعب بغية التأثير على الأهمية النسبية للدافعيّات. عُيّن المشاركون بصورة عشوائية لمشاهدة مقطع كوميدّي عاديّ لجيري ساينفيلد (حالة "المزاج الجيد") أو فيديو حول بناء البيوت (حالة "المزاج الطبيعي"). ولكن المزاج الإيجابي يزيد -عموماً- من ثقة الناس في قدراتهم الذاتية، ويزيد من تسامحهم في الصراعات الشخصية الداخلية، افتراض أنّ وضع مشاركين في مزاج طيّب سوف يخفّف من دافعية الانطباع. بالتلازم مع فكرة أنّ دافعية الانطباع سوف تقود تحويل المعلومات في نقاش التعارف الأساس مع الشريك، المشاركون الذين شاهدوا فيلماً طبيعياً انسجموا في تحويل مدفوع بالانطباع، مفضّلين القضية أكثر حين يقوم شريكهم المزعموم بذلك. على العكس من ذلك، بما يتلاءم مع فكرة أنّ وجود الشخص في مزاج إيجابي يؤدي إلى زيادة التسامح مع الاختلاف، أو ثقة الفرد بنفسه في التعبير عن رأيه الخاص، عبر المشاركون ذوو المزاج الإيجابي عن مواقف غير متأثرة، نسبياً، بموقف شريكهم. علاوة على ذلك، توصّلوا إلى مواقفهم من خلال عدم التحيز، والتحويل المنهجيّ المدفوع بالدقة.

### استنتاجات بخصوص النموذجين بشأن التحويل الذهنيّ

على الرغم من أنّ النموذج المنهجيّ-الاستدلاليّ يركّز أولاً على الآليات المتعلقة بالدافعية والتحويل المعلوماتي الذي يتحكّم بردود المتلقين على اتصالات إقناعية، فإنّ له تطبيقات هامة بالنسبة إلى الذين يسعى إلى إقناعهم. لزيادة القوة الكامنة في الاعتبار المنصف للقضية وتغيير الموقف على المدى البعيد، على الوسطاء وعلى المفاوضين عموماً السعي إلى أهداف تسهيلية دقيقة وزيادة التحويل المنهجيّ إلى أعلى حدّ لدى جميع المشاركين. بالإضافة إلى ذلك، على المفاوضين أن يحاولوا ضبط المؤشّرات الاستدلالية التي تتضمنها رسائلهم. على سبيل المثال، يمكن للمفاوضين أن يعرضوا معرفتهم وأصالتهم من أجل زيادة فهم الآخرين إلى أعلى حدّ بأنهم خبراء وأهل للثقة ومحبوبون. يمكنهم كذلك أن يكونوا واعين للأمر بحيث يحاولون تخفيف عوامل مثل ضغط الوقت والتوتر، التي تزيد من الاعتماد على التحويل الاستدلاليّ من خلال تحديد الدافعية والقدرة على التحويل. من خلال تيسير الإقناع المتبادل، يمكن للمشاركين في حلّ الصراع زيادة احتمال تشخيص حلّ فيه كلا الطرفين رابحان وخلق اتّفاقيات ثابتة ومستقرّة.

### الإقناع في سياق حلّ الصراع

في السنوات الأخيرة، يزداد دمج نظرية الإقناع في البحث حول سيرورات التفاوض المضمّنة في حلّ الصراعات. في هذا القسم، سنقوم بمناقشة هذه التطوّرات في ضوء منظورنا المنهجيّ الاستدلاليّ، وتحديد مجالات أخرى للبحث حول الإقناع تشمل على تطبيقات تتعلق بحالات الصراع.

### التحويل الاستدلاليّ والمنهجيّ في حالات التفاوض

إنّ الأبحاث الحديثة، التي تتحصّى التحويل الاستدلاليّ والمنهجيّ في المفاوضات في سيناريوهات محاكاة التفاوض، قد أكّدت فائدة المنظور الثنائيّ الجوانب لفهم تحويل المعلومات في حالات الصراع. حين تكون المفاوضات في مستويات معتدلة من حيث الدافعية (أو



قدرة ذهنية منخفضة)، فإنها -في المعتاد- تعتمد على استدلالات مثل دائرة الفرضيات الثابتة (الفهم القائل بأن المفاوضات هي لعبة مطلقة من حيث الربح والخسارة)، وركيزة القيم الأساسية (على سبيل المثال: العروض أو المعلومات الأولى حول قيمة الاتفاقيات التي من المعتاد أن يتوصل إليها)، وأفكار نمطية حول عضوية مجموعات الخصوم (De Dreu, 2004, for a review). . على العكس من ذلك، حين تكون الدافعية والقدرة مرتفعتين نسبياً، فإن الاعتماد على هذه الاستدلالات يميل إلى التراجع، في حين أن التحويل المنهجي يزداد.

لقد شخّص الباحثون جملة من العوامل التي تؤثر على المدى الذي يصل إليه البشر في تحويل المعلومات في المفاوضات (De Dreu, 2004). تشمل هذه العوامل على اختلافات فردية ثابتة وعناصر مؤقتة للوضع المعطى الذي يؤثر على الدافعية و/أو القدرة. على سبيل المثال، عدد الأفراد الذين يتمتعون بحاجة كبيرة إلى إعادة موضعة الإغلاق الإدراكي لديهم - أي الرغبة في الوصول إلى الحكم بسرعة وتفادي الغموض (Webster and Kruglanski, 1994) - يميلون أكثر إلى الاعتماد حصرياً على الاستدلالات قياساً بمن لديهم حاجة أقل لهذا الإغلاق.

في بعض الأحيان، عناصر الوضع المحدد -مثل الحضور الكبير لمهمة أو سيرورة المساءلة (الحاجة إلى تسوية الطريقة التي جرى فيها اتخاذ القرار)- تميل إلى زيادة حجم التحويل المنهجي، بينما ضغط الوقت والظروف القاهرة (الضجة -على سبيل المثال) تميل إلى خفض مثل هذا التحويل. على سبيل المثال، فحص De Dreu (2003) أثر ضغط الوقت على دائرة التصورات الثابتة. فُسّم طلاب الاقتصاد إلى أزواج، وطلب منهم القيام بدور المشتري أو البائع في مفاوضات حول صفقة شراء سيارة. كانت مهمة المفاوضات -كما جرى ترتيبها- أن تشمل على قوة دمج: وُزعت القضايا المختلفة من حيث الأهمية على المفاوضين، بحيث أن الحل المدمج الذي يستند إلى هذا الاختلاف في الأولوية سيكون أكثر فائدة لكل من المفاوضين بما يزيد عن انقسام بالنصف مقابل نصف يقوم على دائرة افتراضات ثابتة. وُجّه المشاركون إلى الاعتقاد بأن لديهم الكثير من الوقت يمكنهم خلاله إتمام المفاوضات (شرط ضغط الوقت المنخفض) أو القليل من الوقت نسبياً (شرط ضغط الوقت المرتفع). لقد نزع المشاركون أكثر إلى مراجعة دائرة الفرضيات الثابتة؛ وهو ما قاد إلى نتائج مشتركة أكبر، تحت ضغط منخفض أكثر مما هو تحت ضغط عالٍ. هذه النتائج تزعم أن ضغط الوقت يقلص التحويل المنهجي، ويزيد من الاعتماد على المؤشرات الاستدلالية (نحو: دائرة التصورات الثابتة)، ويمنع المفاوضين من استثمار قوة الدمج الكامنة.

### دافعيّات مختلفة في حلّ الصراعات

لقد شدّدت دراسة الصراعات، تاريخياً، على دوافع ساقّت سلوكيات. يمكن للمفاوض أن يكون مدفوعاً بزيادة مصلحة الطرف الذي ينتمي إليه، والبحث عن قوة مدمجة بشكل تعاوني في مسعى يرمي إلى توسيع نطاق الدائرة، والدفاع عن معتقداته ومعتقدات مجموعته، و/أو تقديم صورة مفضلة عن نفسه إلى الخصم، وإلى أي طرف ثالث، وإلى جمهوره. على الرغم من التعريف الكلاسيكي للمفاوضات بوصفها وضعيّة "دوافع مختلطة" تركز أساساً على دوافع المفاوضين المتصارعة للتعاون والتنافس، يمكن لحالات الصراع أن تظهر كمدى واسع من الدافعيّات التي يحملها نطاق واسع من المشاركين. في المبحث أدناه، قمنا بفحص تمايز التعاون-التنافس الشائع في حقل المفاوضات، وعدنا بعد ذلك إلى الدوافع الثلاثة في منظورنا: الدقة والدفاع والانطباع، داخل سياق حلّ الصراع.

الدافعية الاجتماعية. نظرية التعاون والتنافس (Deutsch, 1973) ونظرية الاهتمام الثنائي (Pruitt and Rubin, 1986) تريان

أنّ الدوافع الاجتماعية حاسمة في شأن فهم سلوك المفاوضين. التمييز الأساسي بين الدافعين الاجتماعيين -دافعية الزيادة القسوى لنتائج الفرد الخاصة (دافعية تنافسية أُنانية) ودافعية الزيادة القسوى للنتائج المشتركة (دافعية اجتماعية تعاونية)- يصبّ، في أحيان متقاربة، في خدمة البحث حول الصراع، فيُظهر تأثير تحويل المعلومات في هذه الحالات (De Dreu and Carnevale, 2003).

قد تنبع الدافعية الاجتماعية من اختلافات فردية (مثل توجه القيم الاجتماعية: الميل إلى تفضيل توزيعه محدّدة للنتائج بين الفرد وشخص آخر (Kuhlman and Marshello, 1975)، أو من عناصر الحالة. العناصر المتعلقة بالحالة التي أظهرت ارتفاع الدافعية الشخصية تتضمن تعليمات من السلطات الموثوقة تقضي أن يتّسم السلوك بالتعاونية (مقابل التنافسية) المعزّز للتعاونية (مقابل التنافسية)، بتوقّع أن يكون ثمة تفاعل متبادل مستقبلي مع الطرف الآخر ينظر إلى المهمة بوصفها مشروعًا تعاونيًا (بدلاً من كونها تنافسية)، وتُحوّل في عضوية مجموعة مشابهة (مقابل أخرى مختلفة). (De Dreu, 2004 for a review).

على سبيل المثال، وجد (Lieberman, Samuels, and Ross (2004) أنّ إضفاء تغيير بسيط على لعبة معضلة السجن من "لعبة وول ستريت" إلى "لعبة المجتمع" قد زاد زيادةً حادّة السلوك التعاوني لدى خريجي ستانفورد، على نحوٍ محتملٍ من خلال زيادة دافعية المشاركين للتعاون مع شركائهم خلال القيام بالمهمة. يمكن للمفاوضين والوسطاء أن يستخدموا مثل هذه التقنيات من أجل زيادة الدافعية الشخصية في حالات الصراع. إنّ تغيير المصطلحات المرافقة للمفاوضات (على سبيل المثال: تسميتها "حلّ مشترك للمشكلة") يشدّد على العلاقة المتواصلة بين الأطراف، والتركيز على عضوية المجموعات المشتركة من شأنه أن يساعد في زيادة السلوك التعاوني. من هنا، في حين أنّ الدافعية الأُنانية ودافعية الدفاع تبدوان متلازمتين، قد تكون الدافعية الاجتماعية متعلّقة بدافعية الدقة و/أو الانطباع. الآن سنتوجّه إلى فحص كيفية عمل هذه الدافعات الثلاث في حالات الصراع.

**دافعية الدقة.** قد تنجم دافعية الدقة في حالات الصراع عن بعض العوامل التي تشمل الدافعية الاجتماعية كما ورد أعلاه. كذلك إنّ حالات معينة من المساءلة قد تزيد من دافعية الدقة (Lerner and Tetlock, 1999). حين يتوقّع الفرد مناقشة قضية مع جمهور لا يعرفه، أو تسويق قرار أمامه، أو أنّه سيقيم من قبله، فإنّه يميل إلى الانخراط في نقد ذاتي استباقيّ ويعرض دافعية للوصول إلى قرار صائب (Tetlock, Skitka, and Boettger, 1989) من هنا، حين يكون المفاوض خاضعاً للمساءلة من قِبَل جمهور لا يعرف وجهات نظره، فهو ينزع إلى تحويل المعلومات ضمن مظهر من العقل المنفتح. ابتغاء فحص هذه الفكرة في سياق المفاوضات، قام De Dreu, Koole, and Steinel (2000) بوضع طلبية من مجال إدارة الأعمال، عشوائياً، في ظروف من المساءلة العالية والمساءلة المنخفضة، قبل أن يقوموا بالطلب منهم أن ينخرطوا في مفاوضات زائفة بشأن صفقة شراء سيارة. في ظرف المساءلة العالية، توقّع المشاركون أنّ إستراتيجيتهم وقراراتهم التفاوضية سوف يستعرضها ويقيمها بعد ذلك بعدة أيامٍ خبيرٍ نفسيّ ومفاوضٍ متمرس. في ظرف المساءلة المنخفضة، لم يتلقّ المشاركون هذه المعلومات. وأظهرت النتيجة أنّه تحت ظروف المساءلة العالية، كان المشاركون أقرب إلى تعديل دائرة فرضياتهم الثابتة، وتحقيق نتائج مشتركة أكثر. وبالتالي، إنّ دافعية الدقة العالية تزيد من احتمال تشخيص ورؤية الحلّ المدمج وفائدته حين يكون قائماً. على وجه العموم، تبدو الأهداف المتعلقة بالدقة مرغوبة في حالات الصراع لأنّها تدفع بالأشخاص إلى البحث عن معلومات وفحصها بأسلوب العقل المنفتح، وهو الحاسم في شأن اكتشاف الحلّ الكامن والقبول بتسويات ضرورية.

**دافعية الدفاع.** لسوء الحظّ، إنّنا نشكّ في أنّه من غير المرجّح أن تسود دافعية الدقة بصورة طبيعية في حالات الصراع، ولا سيّما في المراحل الأولى من التفاوض. فالأطراف من المعتاد أن تقترض أنّ مصالحها تتعرض للعداء تماماً، في الثقافة الغربية على الأقلّ (Morris and Gelfand, 2004)، وبالتالي إنّ أي إنجاز يحقّقه الطرف الخصم يبدو خسارة للشخص نفسه. إنّ الهويّات المجموعاتيّة أو الفردية يمكن أن يُنظر إليها أيضاً كحاصل صفر، وذلك أنّ تثبيت هويّة وتاريخ أيّ من الطرفين يعني سحب شرعية هويّة

وتاريخ الطرف المقابل (Kelman, 1999). المرأة المنهمكة في إجراءات طلاق قد لا تفترض فقط أنّ قيم زوجها بالية مهما رغبت في ذلك، بل إنّ أيّ اعتراف بمصادقية موقفه سوف يؤدي إلى تقيؤ شرعيّتها هي. إنّ هذه الأفكار تدفع الناس إلى الدفاع عن مواردهم وهويّاتهم، ممّا يؤدي إلى حدوث تحويل انتقائيّ للمعلومات في سبيل تعزيز مواقفهم.

إنّ الدافعيّات التنافسيّة الأنانيّة قد تستثار كذلك بواسطة جوانب من الوضع الذي ينطوي على مؤشّرات على تنافس في ثقافة معطاءة. على سبيل المثال، لقد وجد (Kay, Wheeler, Bargh, and Ross (2004) أنّ تعريض المشاركين إلى مواضيع مرتبطة بعالم المال (كالقضايا والملفات الماليّة) تزيد من أنانيّتهم، وسلوكهم الأنانيّ في لعبة الإندار (مهمّة تُعرض في إطارها على المشاركين معادلة "اقبلها أو ارفضها" بشأن نقود سيجري تقاسمها بين المشاركين وشركاء غير معروفين). إنّ التعرّض إلى مواضيع مرتبطة، نمطيّاً، بالتنافس، تؤدي بالتالي إلى سلوك تنافسيّ، ولربّما تستحثّ دافعيّة الدفاع، وتحويل المعلومات بشكل انتقائيّ. أمّا إزالة مثل هذه المواضيع من سياق المفاوضات، أو استخدام حالات ترتبط بالتعاون، فقد تساعد على وضع حدود لوضعيّة الدفاع وتشجّع على التعاون بين الأطراف. إنّ الخضوع لمساءلة محكّم أو وسيط أو جمهور الشخص قد يؤدي كذلك إلى تفعيل دافعيّة الدفاع حين يكون المفاوض ملتزمًا بموقف محدّد. لقد أظهر البحث أنّه على الرغم من أنّ الخضوع لمساءلة جمهور غير معروف يمكنه أن يزيد من دافعيّة الدقّة، كما ادّعيّ أعلاه، فإنّ المساءلة تؤدي -في المقابل- إلى "دعم الدفاع" في وجهة النظر الأوّليّة حين يكون الشخص ملتزمًا جدًا بموقفه (Tetlock, Skitka, and Boettger, 1989). باعتبار أنّ الأطراف المعارضة -في المعتاد- تدخل المفاوضات وهي ملتزمة بمواقفها إلى حدّ بعيد، فإنّ الخضوع لمساءلة الآخرين قد يميل إلى الدفاع الفعليّ، أكثر من ميله إلى دافعيّة الدقّة.

يدلّ البحث حول الإقناع على أنّه إذا جرى تفعيل التحويل المنهجيّ من خلال دافعيّة الدفاع، فإنّ الأطراف سوف تسعى وتميل إلى المعلومات التي تدعم رغبتها في رفض ومعارضة ومقاومة مقترحات الخصوم، وسوف تقاوم التوجّه إلى معلومات تدعم التلاؤم مع التوجّهات التعاونيّة. حين تكون دافعيّة الدفاع هي البارزة بصورة رئيسيّة، يصبح هدف الفرد في سياق تحويل المعلومات مقاومة التآثر، والإبقاء على المعتقدات والالتزامات السابقة، والبحث عن مصادقة على هذه المعتقدات في الرسائل التي جرى تحويلها. هذا الشكل من دافعيّة التحويل يؤدي بالأطراف إلى تقييم مُبالغ فيه للاختلاف بين مواقفهم، وقد يجعل الصراع ينفقم (Keltner and Robinson, 1993).

**دافعيّة الانطباع.** بالإضافة إلى دوافع الدفاع، قد تعمل دافعيّة الانطباع كذلك في المراحل الأولى من المفاوضات، لأنّ الأطراف تكون منتهقة إلى خلق انطباع معيّن لدى جماهير مختلفة. إنّ الحضور الفعليّ أو المتخيّل للآخرين يحدّد الجمهور الذي توجّه إليه دوافع إثارة الانطباع. على سبيل المثال، قد يركّز المفاوض على نقل الانطباع الذي يقضي بالصرامة في اللقاء بالخصم وجهاً لوجه، ولكنّه قد يؤدي دور الضحيّة حين يكون على تواصل مع طرف ثالث من أجل نيل التعاطف. وإذا كان الطرفان في الغرفة نفسها في الوقت نفسه، فإنّ هدف إثارة الانطباع قد يعتمد إلى حدّ بعيد على البروز النسبيّ لكلا الطرفين من لحظة إلى أخرى. حين يتوجّه اهتمام المفاوض إلى أحد الطرفين، على نحو يتعارض مع الطرف الآخر، قد يصبح الطرف البارز محور اهتمام محاولات إثارة الانطباع.

هناك بعض من العوامل التي قد تؤثر على دافعيّة الانطباع في حالات التفاوض. حين يكون الفرد خاضعًا لمساءلة جمهور معروف ولديه التزام ضعيف بموقف ما، فإنّ دافعيّة الانطباع تُستحثّ، والفرد يشكّل المعلومات لغرض مواكبة موقفه الخاصّ مع موقف جمهور الهدف (Lerner and Tetlock, 1999)؛ فعلى سبيل المثال، إن كان الوسيط خاضعًا لمساءلة المسؤولين عنه، ويعرف أنّ الطرف "أ" يتعامل بعدوانيّة مع الطرف "ب"، فقد يقوم بتحويل المعلومات من أجل دعم موقف المسؤولين عنه بشكل انتقائيّ، وبالتالي يعتقد هو نفسه أنّ الطرف "أ" هو المذنب.

الشخص الذي يقوم بدور المستشار أيضاً قد يؤثر هو كذلك على دافعية الانطباع. لقد وجد Jonas, Schulz-Hardt, and Frey (2005) أنّ المشاركين الذين يؤدون دور المستشارين ممّن يقدمون توصيات غير ملزمة للزبون، كانوا أكثر إنصافاً في تحويل المعلومات مقارنةً بالزبائن أنفسهم. ولكن، حين طُلب من المستشارين اتخاذ قرار ملزم باسم زبائنهم، لوحظ أنّ دافعية الانطباع قد أثّرت، بينما توجّه تحويل المعلومات نحو القدرة على شرعنة توصياتهم أمام زبائنهم. هذه النتائج تقترح أنّه حين يقوم الوكيل أو المندوب بالتفاوض باسم زبون، فإنّ الطلب إليه تقديم توصيات غير ملزمة سينطوي على زيادة قصوى لدافعية الدقّة، في حين أنّ السماح للمندوب باتخاذ قرار ملزم باسم الزبون أدّى إلى تحويل للمعلومات موجّه وإلى اتخاذ قرارات أقلّ معقوليّة.

قد تشتمل دافعية الانطباع على آثار إيجابية وأخرى سلبية معاً على تحويل المعلومات في حالات الصراع. فمن جهة، حين يرغب المفاوضون في خلق صورة عن أنفسهم كمتعاونين، فإنّهم قد يكونون مدفوعين بتحويل المعلومات بعقل منفتح ويسعون إلى زيادة قصوى للإنصاف والنتائج المشتركة. على سبيل المثال، وجد (Ohbuchi and Fukushima 1997) أنّ الأفراد المشغولين أكثر في إثارة الانطباع العامّ كانوا أكثر تعاوناً في ردودهم على طلبات غير مبرّرة، حيث كانت القدرة والدافعية كافيتين. في مثل هذه الحالات، قد تكون دافعية الانطباع والميل إلى التعاون مترابطين معاً ارتباطاً وثيقاً. ومن جهة أخرى، حين تكون الصورة المرغوب فيها أكثر تنافسية، تقود دافعية الانطباع إلى تحويل انتقائيّ نحو تبرير السلوك التنافسيّ لدى الشخص. إذا أرادت إحدى المفاوضات الظهور بمظهر الصارمة، فقد تتوجّه انتقائياً إلى تذكر معلومات تُمكنها من تبرير وشرعنة الظهور بمظهر الصارمة على نحو ناجح. المفاوض المدفوع بالانطباع الذي يسعى إلى إنشاء صورة شخص متعاون يجدر به أن يكتشف أكثر قوّة الدمج الكامنة في حالات الصراع؛ إنّ المفاوض المدفوع بالانطباع الذي يرغب في المقابل - بإنشاء صورة تنافسية، قد يُستبعد في مسالة دائرة الفرضيات الثابتة.

**تطبيقات.** في المعتاد، تكون أطراف الصراع مدركة لمواقفها على أنّها معارضة وغير قابلة للمصالحة. بشكل أولي، قد يحاول المفاوضون بالتالي أن يكرهوا المعارضة على الموافقة على نتيجة تُقشّل تحقيق موقف الطرف الأول المعلن. ولكن نجاح حلّ الصراع يتطلّب من الأطراف المتعارضة أن تتعد عن مواقفها العامة نحو العثور على قضايا ملائمة يمكن تحديد مصالحهم في نطاقها (Neale and Bazerman, 1991; Rouhana and Kelman, 1994).

إنّ النقاش حول الحاجات والمصالح الأوليّة المضمّنة يزيد من إمكانية إقناع الواحد للآخر بأنّ هذه الحاجات شرعية، وأنّ التضحية ببعض الأمور الأقلّ مصلحةً ربّما أتاح لكلّ من الطرفين أن يكسب ما هو أكثر أهميّة بالنسبة إليه. فمن خلال هذا النوع من الإقناع فقط - لا الإكراه-، يمكن تحقيق الحلّ الثابتة والناجحة. مع ذلك، لا يمكن لهذا أن يحدث إلاّ إن كان الخصوم يملكون الإرادة والقدرة لا على تقديم المعلومات، بل على تلقّيها كذلك. بكلمات أخرى، على المفاوضين أن يتحلّوا بالإرادة والقدرة على إقناع الغير وعلى الاقتناع كذلك. إضافة إلى هذا، عليهم أن يكونوا راغبين في البحث عن معلومات لا تتلاءم (تماماً كبحثهم عن معلومات تتلاءم) مع معتقداتهم السابقة حول مصالح خصومهم. إذا بدأت أطراف الصراع في تغيير ذهنيّة كلّ منها بشأن طبيعة الصراع، فإنّ القضايا العالقة والتوافق على المصالح المحدّدة، وبالتالي التعاون، يصبح بالإمكان ترتيبها.

إذًا، من جهة المنظور الإقناعي، مفتاح نجاح حلّ الصراع هو دفع الأطراف نحو العقل المنفتح، وتحويل المعلومات المدفوع بالدقّة. يجدر بالمشاركين أن يسعوا إلى زيادة دافعية الدقّة لدى جميع الأطراف (بمن فيهم هم أنفسهم)، والتخفيف من دوافع الانطباع والدفاع التي تكبح المرونة الذهنيّة والاستعداد للأخذ في الاعتبار معلومات لا تتلاءم مع المعتقدات السابقة.

في الأقسام الأخيرة من هذا الفصل، سوف نناقش عوامل أخرى من شأنها أن تؤثر على مدى التحويل المدفوع بالدقّة في حالات الصراع. إنّ الوعي لهذه العوامل ينبغي أن يساعد المشاركين في المفاوضات على صياغة حالات تحتّ على التحويل بعقل منفتح

وتشخيص مصادر ممكنة للتحيز في منطقتهم ومنطق الآخرين.

## تأكيد الذات

إنّ التأكيد جانب هام في الصورة الذاتية يمكنه أن يقلل من التحويل المدفوع بالدفاع في ما يتعلّق بالمخاوف الذاتية ذات الصلة في مجالات أخرى. وفقاً لنظرية تأكيد الذات (Steele, 1988)، إنّ الأفراد لديهم دافعية لتعزيز صورة إيجابية لأنفسهم، وهم يتعاطون مع المعلومات التي تهددهم تعاطياً دفاعياً بغية تعزيز هذا المفهوم الذاتي الإيجابي. ولكن، إذا جرى إثبات الذات بصورة إيجابية ما، يمكن لهذا أن يصقل المفهوم الذاتي في وجه تهديد لاحق، وأن يخفف من التحويل الدفاعي.

لغرض اختبار هذه الفكرة، طلب (Sherman, Nelson, and Steele (2000) من طلبة جامعيين احتسوا قهوة أو لم يحتسوها أن يقرأوا مقالاً (خيالي هو حقاً) حول المخاطر الصحية الجدية الناجمة عن استهلاك القهوة. بعض المشاركين قاموا مسبقاً بتصنيف موافقتهم على عشر جمل، كان نصفها مرتبطاً بقيمة ذاتية صنّفوها مؤخراً على أنّها بالغة الأهمية. هذا التلاعب أكد بالتالي قيمة ذاتية بالنسبة لكلّ مشارك. بعد ذلك، قام المسؤولون عن التجربة بقياس موافقة المشاركين على الجملة المرتبطة بالكافيين والمخاطر الصحية. في غياب تأكيد الذات، أظهر محتسو القهوة (الذين كانت الجملة بالنسبة إليهم تهديدية شخصياً) موافقة أقل على استنتاجات المقال، مقارنة مع من لا يحتسون القهوة، وهو ما يفترض أنّ التأكيد قلل من التحويل الدفاعي وسمح بسيطرة دافعية الدقة. بعد تأكيد الذات، كان لدى محتسي القهوة دافعية للتحويل المنهجي للمعلومات الذاتية ذات الصلة بأسلوب العقل المنفتح.

أثبتت دراسات أخرى أنّ تأكيد الذات يزيد من الانفتاح على المعلومات التي لا تؤكّد المعتقد، وتخفف تهديد الرسائل التي تُعارض المواقف الذاتية ذات الصلة. حين لا تعود هذه الرسائل تثير الشعور بالتهديد، تزداد الدافعية لتحويل منهجي تحركه الدقة (Correll, Spencer, and Zanna, 2004). إنّ التأكيد الذاتي يظهر كذلك على أنّه ناجع في الدفع نحو تحويل غير متحيز للمعلومات حين تكون اهتمامات الهوية شديدة، ويمكن أن يزيد من تقديم التنازلات والمواقف الإيجابية نحو شريك في وضعية المفاوضات (Cohen and others, 2005). أكثر الهويات بروزاً في وضعيات المفاوضات تميل إلى أن تكون الأكثر رفضاً للتحويل المنفتح العقل للمعلومات المرتبطة بالصراع؛ فالفرد أكثر ما يميل إلى التفكير بهويته كديمقراطيّ يكون حين يقع في جدال مع جمهوري، كما هو الشأن مع تفكير المدير حين يجادل عمالاً، ومع تفكير الوالد يتناقش هو وابنه. البحث حول تأكيد الذات يقترح أنّ تأكيد المفاهيم الذاتية في حلّ الصراع يمكنه أن يقلل الدافعية إلى الدفاع لدى الهويات البارزة وزيادة التحويل المدفوع بالدقة.<sup>2</sup>

## الهوية الاجتماعية

بما أنّ الهويات الاجتماعية تميل إلى أن تكون شديدة الفعالية في حالات الصراع، فمن المهم أن نفهم الدور الذي يقوم به تشخيص المجموعة في الإقناع. فتشخيص المجموعة أو الفهم الذاتي يكون الفرد ينتمي إلى مجموعة، يعرّف المجموعة العينية على أنّها مجموعة داخلية، والمجموعات المعارضة كمجموعات خارجية، والمجموعات غير ذات الصلة كمجموعات حيادية. على سبيل المثال، خلال

<sup>2</sup> لم يجر تطبيق بحث تأكيد الذات في الثقافات غير الغربية بعد. في الثقافات الجماعية، يمكن لتأكيد الذات أن يكون أكثر نجاعة حين يتمحور في الجوانب

المستقلة المشتركة للذات. (See Kitayama, Snibbe, Markus, and Suzuki, 2004).

حروب البلقان الأهلية اعتُبر صربُ البوسنة مجموعاتٍ صربيةً بوسنيةً أخرى مجموعةً داخليةً، ومسلمي البوسنة جزءًا من مجموعة خارجية، والإيطاليين مجموعةً حياديةً.

على الرغم من الأهمية البديهية لفهم كيفية تأثير التصنيف إلى مجموعات على الإقناع، فإنّ هناك القليل من الأبحاث نسبيًا حول هذا الموضوع. لقد رأى المنظرون الأوائل في مجال التأثير الاجتماعي أنّ المجموعة الداخلية قد تخلف أثرًا جديًا على مواقف أعضائها وسلوكهم، سواء أكان ذلك من خلال الضغط المعياري المؤدي إلى امتثال جماهيري، أم من خلال تقديم معلومات حول الواقع، وهو ما يؤدي إلى موافقة على المدى البعيد على المستوى الخاص (على سبيل المثال: Deutsch and Gerard, 1955).

لقد وسّع Kelman (1958) هذه التوزيعة الثنائية أو التصنيف الثنائي مقترحًا ثلاث سيرورات عامة يحدث التأثير الاجتماعي من خلالها: الامتثال أو موافقة الجمهور على موقف المجموعة في ما يخصّ الحوافز الاجتماعية على التغيير، التشخيص، الموافقة الخاصة والموافقة العينية على موقف الآخر من خلال دمجها في منظومة قيم الشخص نفسه.

في السنوات الأخيرة، عاد الباحثون في مسألة الإقناع إلى تقصي كيفية تأثير العضوية في المجموعات على تغيير الموقف. وقد وفر تطبيق مناهج ومنطق السيرورة الثنائية مدارك جديدة حول توقيت وكيفية تأثير التماثل مع المجموعة على الإقناع، على الرغم من وجود الكثير مما لا تزال ثمة حاجة إلى دراسته. وسنوجز هنا معطيات حول الصلة الخاصة لهذا بحلّ الصراعات.

على وجه العموم، العضوية المشتركة في المجموعة (الإدراك أنّ الجمهور والمصدر ينتميان إلى الشريحة الاجتماعية نفسها) تنزع نحو زيادة الإقناع قياسًا بالعضوية غير المشتركة في المجموعة. ويمكن لهذا أن يحدث، بالاعتماد على السياق، بشكل رئيسي من خلال تحويل منهجي واستدلالي للمعلومات. (Fleming and Petty, 2000; Mackie and Queller, 2000 for reviews) حين لا تكون قضية ما ذات صلة بالفرد أو بمجموعته الداخلية (على سبيل المثال، مشاكل الأمطار الحمضية في شمال شرق الولايات المتحدة لا صلة خاصة لها بطلبة جامعة كاليفورنيا)، وحين يكون موقف المصدر معروفًا، فإنّ الأفراد يميلون إلى الوثوق بالاستدلال الخاص بالاتفاق في المجموعة الداخلية، وقبول الموقف الذي يحظى بدفاع عضو المجموعة دون إيلاء قوة الأدعاء اهتمامًا. ولكن حين يكون مصدر المجموعة الداخلية غير معروف، يقوم الأفراد بتحويل المعلومات منهجيًا ضمن جهودهم لتعريف موقف المصدر، وبالتالي، فإنّ الادعاءات القوية تؤدي إلى إقناع أكبر مقارنة بالادعاءات الضعيفة. علاوة على ذلك، حين تكون قضية ما ذات صلة بمجموعة الأعضاء (على سبيل المثال، التنقيب عن النفط على شاطئ كاليفورنيا يتصل -على وجه الخصوص- بطلبة الجامعة في تلك المنطقة)، فإنّ ردّ الرسالة إلى مصدر داخلي قد يزيد من الدافعية والقدرة من أجل التحويل المنهجي، وذلك بواسطة جعل المجموعة الداخلية أكثر بروزًا. (See Mackie and Queller, 2000.)

في جميع هذه الدراسات، لم يكن للرسائل الصادرة عن مصدر في المجموعة الحياضية أيّ تأثير جديّ على المواقف. هناك القليل من الدراسات حول المصادر في المجموعات الخارجية. الرسالة الصادرة عن مجموعة معارضة قد تكون عرضة إلى "التجاهل" نفسه الذي تتعرض له رسالة من مجموعة حيادية. من جهة أخرى، بما أنّ حضور مصدر من مجموعة خارجية يزيد من احتمال جعل هوية المجموعة الداخلية أكثر بروزًا، فإنّ الاستدلال القائل بـ "التجاهل" أو "لا تثق بالمجموعات الخارجية" قد يرافقه المزيد من التحويل المدفوع بالمنهجية من أجل تحديد نتائج الإقناع.

ولكن من الواضح أنّ تسليط الضوء على الهوية المشتركة للمجموعة الداخلية بين المصدر والهوية من شأنه أن يزيد الإقناع من خلال توفير مؤشرات استدلالية هامة بخصوص موثوقية الرسالة وسريان مفعولها. وبالتالي، فإنّ التفاوض والوساطة قد يزيدان من القوة

الإقناعية للاتفاقية المقترحة من خلال تسليط الضوء على الهوية التي تتشارك فيها مع كلّ مفاوض (نحو: والدة؛ مسلم). الأهمّ من ذلك هو أنّ الهوية الاجتماعية ينبغي أن تكون بارزة في سبيل التأثير على الإقناع. (Fleming and Petty, 2000) ولذا، فإنّ الهوية المشتركة للوسيط والمفاوض كوالدتين، لن تزيد من الإقناع المتبادل إلا ما دامت تفكران بنفسيهما على أنّهما والدتان.

من شأن إقرار المجموعة بموقف ما أن يدفع الأفراد إلى تحويل انتقائي للمعلومات. فقد يكون الأفراد مدفوعين باهتمامات تتعلق بالدفاع أو الانطباع إلى الموافقة مع المجموعة الداخلية وعدم الموافقة مع تلك الخارجية، وبالتالي فقد يقومون بتحويل المعلومات بصورة انتقائية لغاية الوصول إلى هذه الأحكام المرغوب فيها (Fleming and Petty, 2000). على سبيل المثال، طلب (2003, Study 4) Cohen من طلبة جامعيين ليبراليين أن يقوموا بتقييم مقترح من أجل وظيفة سخية ممولة من الأموال الفدرالية (الفكرة النمطية تقضي بأنها ليبرالية). أبلغ نصف المشاركين أنّ المقترح يلاقي معارضة الديمقراطيين ويحظى بموافقة الجمهوريين، في حين لم يتلقّ النصف الآخر من المشاركين فكرة عن موقف المجموعة. في المعدل، قام المشاركون في الشريحة الثانية بتأييد المقترح، محافظين بذلك على معتقداتهم الأيديولوجية. ولكن حين أبلغ المشاركون بأنّ مجموعتهم الداخلية تعارض المقترح، أظهروا تحولاً متحيزاً للمعلومات التي يشملها المقترح، وقاموا بانتقائية بتأويل المعلومات الغامضة، ومالوا أكثر بشكل انتقائي نحو المعلومات التي لا لبس فيها والتي تدعم موقف المجموعة الداخلية. نتيجة لذلك، إنّ المشاركين ضمن شريحة معارضي المجموعة الداخلية كانوا يميلون أكثر إلى معارضة المقترح بالمقارنة مع المشاركين في الشريحة التي لم تتلقّ معلومات مسبقاً. علاوة على ذلك، آمن المشاركون الليبراليون بأنّ موافقة المجموعة قد أثرت على مواقف الديمقراطيين (ربما حتى على نحو أقوى) وعلى مواقف الجمهوريين، لكن فكرتهم عن أنفسهم كانت -نسبياً- أنهم لم يتأثروا بتلك المعلومات.

يمكن للمعلومات حول مواقف المجموعة إذاً أن تؤثر على المواقف بالغ تأثير من خلال تحويل محمّل بمعلومات انتقائية لغاية دعم مواقف المجموعة الداخلية، لكن الأشخاص قد لا يكونون واعين إلى هذا التحيز في أحكامهم الخاصة. يمكن لهذه التأثيرات أن تكبح حلّ الصراعات: حين تقوم مجموعة ما باتخاذ موقف حول مسألة معينة، فإنّ أعضاء المجموعة الداخلية والمجموعة الخارجية سوف يتشعبون في مواقفهم دونما علاقة بمضمون القضية الفعلي، مساهمين بالتالي في جعل الصراع يتفاقم. بالإضافة إلى ذلك، إنّ أفكار المجموعة وأفكار الفرد التي تؤدي إلى التحيز ("أنا أكثر واقعية من أيّ سواي"؛ "مجموعتي أكثر موضوعية من المجموعة الخارجية") تجعل من الصعب إقناع شخص آخر بأنّ الآراء الأخرى قد تكون شرعية، أو أنّ تغيير موقفه ربما هو أمر ضروري. من جهة أخرى، قد يكون هناك ما يدعو للتفاؤل: إذا كان الأفراد يميلون إلى الذهاب في أعقاب مجموعتهم في بلورة مواقفهم تجاه القضايا ذات الصلة، فإنّ موافقة المجموعة الداخلية على حلّ سلميّ للصراع من المفترض أن يشكل أداة إقناع قوية. إنّ تعميم دعم المجموعة الداخلية لعدم التصعيد، أو لعملية لاحقة لتحقيق اتفاقية عينية، قد يساعد في تعزيز الدعم العام للمصالحة.

### مصادر الأغلبية والأقلية

بالإضافة إلى أنّ الرسائل موجّهة من مجموعة داخلية، أو من مجموعة حيادية، أو من مجموعة خارجية، يمكن لها أن تأتي من مصادر عديدة ضمن الأغلبية أو الأقلية في هذه المجموعات. بشكل أولي، يفترض المنظرون أنّ مصادر الأغلبية والأقلية تؤدي دائماً إلى اختلاف أساسي في أشكال تحويل المعلومات. يقترح (1980) Moscovici أنّ الأغليات العددية تولّد -نسبياً- تحويلاً سطحياً للمعلومات يتمحور في موقف ثابت وتدفع باتجاه ملاءمة الفرد لنفسه مع ذلك الموقف من أجل تعزيز الموافقة وتلافي المعارضة. وهو يطرح ما مفاده أنّ هذا الأمر يؤدي أساساً إلى امتثال جماهيري قصير الأمد، أكثر ممّا يؤدي إلى تغيير حقيقي في موقف الفرد

الخاص. من جهة أخرى، يمكن للأقليات أن تدرك تحويلاً أعمق للمعلومات حين يقوم الفرد بمحاولة "رؤية ما رأته الأقلية، من أجل فهم ما فهمته" (Moscovici, 1980, p. 214)

يجدر بهذا الأمر أن يؤدي إلى تغيير حقيقي ومستديم أكثر في المواقف التي يحملها الفرد بشكل خاص. من ناحية أخرى، يرى Nemeth (1986) أن مصادر الأغلبية تتمحور في اهتمام المتلقي بالموقف المقترح، وهو ما يؤدي إلى تفكير متقارب (التمحور في معلومات تقترن بالموقف)، في حين أن مصادر الأقلية تتمحور في الاهتمام بوجود مواقف بديلة، مما يؤدي إلى تفكير متنشعب (اختبار المعلومات التي لا حاجة لها يتعلّق بموقف الأغلبية، وكشف حلول جديدة). في كلتا النظريتين، ترتبط الأغلبية بالتحويل السطحي للمعلومات، بينما الأقليات ترتبط بالتحويل للمعلومات أكثر منهجية وعمقاً.

لقد وفّرت الأبحاث التي أجريت لاحقاً دعماً مهماً لهذه التوجّهات الثنائية السريورة. (Maass and Clark, 1984) كان تأثير الأغلبية - في المعتاد - يرتبط بالامتثال الجماهيري، في حين أن تأثير الأقلية يميل إلى إحداث تغييرات في الأحكام الخاصة. علاوة على ذلك، إن الموافقة الخاصة مع موقف الأقلية، خلافاً للامتثال الجماهيري لمواقف الأغلبية، تبين أنه يرتبط بتحويل منهجي متزايد للمعلومات ومقاومة متزايدة للإقناع المعارض (Martin, Hewstone, and Martin, 2003) كذلك جرى تشخيص بعض الظروف التي تفرض تحديات على تأثير الأقلية. على سبيل المثال، يشكّل مصدر الأقلية عاملاً مؤثراً إلى حدّ يجعله يتصرّف على نحوٍ منتظم؛ تلك الادعاءات تحثّ على المرونة بحكم كونها مناقضة للجمود؛ الموقف الذي يُرافَع عنه يصبح أكثر قبولاً، لا أقلّ قبولاً، على الرأي السائد بمرور الوقت؛ تختلف الأغلبية والأقلية كلّ عن الأخرى في مصطلحات الموقف فقط، لا في عضوية المجموعة. (Maass and Clark, 1984).

على الرغم من الإثباتات التي يوفرها العديد من الدراسات، التي تؤكد أن تأثير الأقلية يمكنه أن يؤدي إلى تغيير في الموقف الخاص (see Wood and others, 1994)، فإن دراسات أخرى تعارض فكرة أن مصادر الأقلية ترتبط بشكل متميز مع التحويل المنهجي. على سبيل المثال، وجد Martin and Hewstone (2003) أنه حين كان الموقف الذي يجري الدفاع عنه سيؤثر على المصالح الذاتية لدى المشاركين تأثيراً معتدلاً فقط، فإن مصدر الأقلية أدى إلى تحويل منهجي، في حين لم يفعل مصدر الأغلبية ذلك. ولكن، حين كان الموقف الذي يجري الدفاع عنه مترافقاً بنتيجة شخصية سيئة إلى مدى بعيد، فإن مصادر الأغلبية وحدها حثّت على حصول تحويل منهجي.

من أساليب دمج هذه النتائج معاً اختبار كيفية تأثير مصادر الأغلبية ومصادر الأقلية على تحويل المعلومات في عدد من الخطوات المتميزة. أولاً، ارتباطات الاستدلال بمصادر الأقلية ومصادر الأغلبية تطرح - بشكل أولي - على المتلقين ما مفاده أن الأغلبية على صواب والأقلية على خطأ. وبالتالي، حين تكون القدرة أو الدافعية منخفضة نسبياً، فإنه تجب الموافقة مع موقف الأغلبية ومعارضة موقف الأقلية مع تحويل إضافي قليل للمعلومات. (Moskowitz and Chaiken, 2001). ثانياً، حين يكون موقف الأغلبية أو موقف الأقلية غير متوقّع (على سبيل المثال، الأغلبية تحاجج ضدّ مصالحها الخاصة، أو حين تحاجج الأقلية بشكل متابر ومدرّوس ضدّ الأغلبية)، فمن الممكن لهذا أن يؤدي بالناس إلى التساؤل عن مفاهيمهم السابقة الأولية وزيادة دافعيتهم إلى الفهم الدقيق لقضية راهنة. ثالثاً، قد تؤثر الأغليات والأقليات على نمط من الدافعيّات، مثلما تؤثر على المستوى الشامل: مصدر الأغلبية، لو توافر، سيسحثّ دافعية الانطباع، وكذلك دافعية الدقة في بعض الحالات (Mass and Clark, 1984) أما مصدر الأقلية فسوف يستحثّ دافعية الدقة حين يتواجه مع الأغلبية في قضية ضئيلة الأهمية، لكن دافعية الانطباع سوف تواجه الأغلبية حول القضايا البالغة الأهمية. (Martin and Hewstone, 2003).



من هنا، على الرغم من اختلاف وتشعب المتغيرات التي يمكن لها أن تؤثر على كل من مصادر الأغلبية و/أو الأقلية التي تؤدي إلى تحويل منهجي للمعلومات وإلى تغيير للموقف، فإن فهم هذه المتغيرات في كل واحدة من مراحل التحويل يفترض أن يمكننا من تنبؤ ما إذا كانت محاولات الإقناع ذات احتمال بأن تتجح. على الجملة، للأدبيات المتعلقة بتأثير الأغلبية وتأثير الأقلية عدد من التطبيقات لغرض حل الصراعات. أولاً، يقترح أنه حين يجري السعي من أجل إقناع جمهور ناخبي الطرف نفسه من أجل قبول إستراتيجية حل سلمي أو اتفاقية عينية، فإن أثر هذه المناشدة قد يعتمد على أغلبية الجمهور التي تقبل الموقف الذي يرافعه عنه. معظم الدراسات حول تأثير الأقليات تقترح أن مصادر الأقلية سوف تعزز تحويلاً منهجياً أكبر للمعلومات، وتغييرات أكثر ثباتاً لفترة أطول في المواقف، لكن ما قد يحدث أنه لو كانت هناك نتائج شخصية سلبية بارزة (كما يمكن أن تكون في مثل هذه الحالة)، فإن إقناع الغالبية سوف يستحث تحويلاً أوسع. بالإضافة إلى ذلك، فإن المناشآت والمطالبات ستكون أكثر إقناعاً حين يبدو دعم التغيير الذي يدافع عنه آخذاً في الازدياد (See also Kay, Jimenez, and Jost, 2002).

في الختام، لقد أظهرت هذه الأدبيات اهتماماً بفكرة أن ما هو غير متوقع في مستطاعه أحياناً أن يستحث دافعية الدقة والتحويل المنهجي، مفضياً إلى تنقيحات للفرضيات وتفكير بعقل منفتح في كل المعلومات المتوفرة. من المعتاد أن تفترض المفاوضات أن خصومها سيكونون تنافسيين ومهتمين بمصالحهم الخاصة؛ هذه الفرضيات ربما تتغير لو عرض المفاوضون تنازلات غير متوقعة، وتحدثوا عن مصالح الطرف الآخر بدلاً من الحديث عن مصالحهم هم أنفسهم، أو تمحوروا في المكاسب التي يمكن أن يجنيها الآخر عند إنجاز تسوية بدلاً من الحديث عن الخسائر التي سيكابدها إذا تحققت التسوية غير المثلى. على نحو أساسي، ربما تواجه المعارضة مثل هذه التكتيكات بكثير من التشكيك، لأن دافعية الدفاع مهيأة لتكون قوية، والاعتقاد بأن الاتصال مدفوع بشيء مختلف عن المصلحة الشخصية لا يبدو محتملاً. على الرغم من ذلك، فإن الإصرار كقيل يجعل مثل هذا التكتيك يستحث المعارضة على تبني المزيد من التوجه المرتبط بدافعية الدقة، حيث يزداد احتمال الإقناع بنقاط حقيقية بدلاً من الفرض والإكراه.

## الأثر

تتخلل حياتنا مشاعر معينة وأحوال إيجابية أو سلبية وسط أوضاع مختلفة، بما في ذلك تلك التي تشتمل على صراعات. على المستوى الأساسي، اقترح البحث الذي يعتمد السيرورة الثنائية أن المزاج يتأثر سواء تم تحويل المعلومات على الغالب بصورة منهجية أو استدلالية. إن الصورة الناشئة من عدد كبير من التجارب دلّت على أن الناس يميلون -في الحالة الإيجابية- إلى الاعتماد اعتماداً شديداً على الاستدلالات، ويظهرون مستوى منخفضاً من التحويل المنهجي، في حين أنهم يعتمدون -في الحالة السلبية- بدرجة أقل على الاستدلالات ويحولون المعلومات بشكل أكثر منهجية. (For a review, see Mackie and Worth, 1991). على سبيل المثال، قام Bodenhausen, Kramer, and Süsser (1994) بإنجاز وضع أو مزاج إيجابي بطرق مختلفة، وذلك من خلال الطلب إلى المشاركين الكتابة حول حادث سعيد، أو شد عضلات الوجه المرتبطة بالابتسام، أو الإصغاء إلى موسيقى تُشبع الفرح. بعد العوبة المزاج، اضطلع المشاركون السعداء وأولئك الحياديون في دراسة تبدو ظاهرياً غير ذات صلة، فيها طلب منهم تقديم أحكام بشأن الذنب الذي يتحمّله طالب ارتكب مخالفة (كالغش -على سبيل المثال). كذلك جرى إبلاغ نصف المشاركين بأن الطالب ينتمي إلى مجموعة مرتبطة بتلك المخالفة ارتباطاً نمطياً مسبقاً. وقد أظهرت النتائج أن المشاركين ذوي المزاج الحيادي لم يعتمدوا على المعلومات النمطية حين أطلقوا حكمهم بشأن تهمة الطالب، في حين أن المشاركين ذوي المزاج السيئ صدّقوا أنه من المرجح أكثر أن يكون الطالب مذنباً، حيث كانت المعلومات النمطية حاضرة. بعبارة أخرى، إن المزاج السعيد زاد من الاعتماد على الأفكار النمطية كمؤشر استدلال

بخصوص تهمة الطالب.

لَمَ قد يؤثر المزاج الإيجابي أو السلبي على تحويل المعلومات الاستدلالي أو المنهجي؟ لقد طرح Schwarz (1990) ما مفاده أن الأمزجة الإيجابية تومئ إلى محيط آمن وبعمه الرضا، وهو ما يفضي إلى أن الجهد التحويلي وحل المشكلة هو أمر غير ضروري. على العكس من ذلك، إن الأمزجة السلبية تطرح ما ملخصه أن هناك ما ليس على ما يرام في الوضع الراهن، وهي تدفع باتجاه تحويل منهجي من أجل تحديد ماهية المشكلة الراهنة. بعض الباحثين الآخرين رأوا أن الأفراد مدفوعون نحو تعزيز المزاج الإيجابي، وبالتالي تفادي التفكير المركب الذي يمكن أن ينتقص من السرور عموماً. في الآن ذاته، إن الأمزجة السلبية تدفع بالناس إلى تغيير كيفية ما يشعرون به، والقيام بالتالي بتحويل المعلومات منهجياً لغرض اكتشاف ما يسبب الحال السيء وكيفية إصلاح الوضع (Cialdini, Darby, and Vincent, 1973).

كذلك، يمكن للمزاج أن يسلك بطريقة الاستدلال. فحين تكون الدافعية والقدرة منخفضتين، قد يميل الأفراد إلى افتراض أن أمزجتهم مرتبطة برسالة إقناع أو مصدر للإقناع، وهم يصوغون مواقفهم وفقاً لذلك. على سبيل المثال، طلب Schwarz and Clore (1983) من بعض المشاركين أن يتذكروا أحداثاً سعيدة أو حزينة، أو قام بإجراء مقابلات معهم في يوم مشمس أو ماطر، لغرض الحث على مزاج إيجابي أو سلبي، على التوالي. حين استفسر بعد ذلك حول رضاهم العام عن حياتهم، أفاد المشاركون السعداء عن رضا أكبر مما لدى المشاركين الحزاني. مثل هذه النتائج تطرح ما معناه أنه حتى حين لا يكون المزاج مرتبطاً بالسؤال بصورة قريبة، فإن الناس قد يستخدمون مشاعرهم كمؤشر استدلالي في صياغة مواقفهم. كذلك، فقد وجد Schwarz and Clore (1983) أنه حين يدرك المشاركون الذين هم في مزاج سلبي أن مزاجهم لم يكن مرتبطاً بالحكم الراهن فإنه يكف عن التأثير على مواقفهم. وبالتالي، فإن المفاوضات قد يقللون من الآثار السلبية للمزاج السيء على مواقفهم أو مواقف الآخرين من خلال رد المزاج قدر الإمكان إلى مصدر خارجي. على سبيل المثال، معرفة أن تأثير اليوم الممطر على مزاج الشخص يجب أن يقلل من ميل الشخص، على نحو مخطوء، إلى رد المشاعر الكئيبة إلى الاتفاقية المقترحة.

إن البحث الذي أوردناه أعلاه يقترح أن المزاج الإيجابي يزيد من التحويل الاستدلالي للمعلومات، في حين أن المزاج السلبي يزيد من التحويل المنهجي. ولكن القضية هي أكثر تركيباً. لقد أظهرت Alice Isen وزملاؤها أنه يمكن للمزاج الإيجابي أن يؤدي إلى زيادة المرونة الذهنية وزيادة القدرة الإبداعية. على سبيل المثال، اختبر Carnevale and Isen (1986) أثر المزاج الإيجابي على السلوك المدمج في مهمة تشتمل على مساومة. المشاركون ذوو المزاج الإيجابي وذوو المزاج المحايد تفاوضوا حول سعر شراء ثلاث سلع في سوق افتراضية. خلال التفاعل المتبادل وجهاً لوجه، تبين أن أصحاب المزاج الإيجابي عرضوا حلولاً أكثر إبداعاً ودمجاً من أصحاب الأمزجة السلبية. وأظهر بحث آخر أن الشعور الإيجابي يمكنه أن يحمل الناس على التمحور في مجموعة العضوية المشتركة (Dovidio, Gaertner, Isen, and Lowrance, 1995). من هنا، في حين أن هناك مقداراً هائلاً من الأدبيات التي تقترح أنه يفترض بالمزاج الإيجابي أن يزيد من الاعتماد على الاستدلالات، مثل دائرة الفرضيات الجاهزة والأفكار النمطية، فإن ثمة أبحاثاً أخرى تشير إلى أنه يمكن للمزاج السعيد أن يطور النتائج المدمجة في مهمات المساومة، وأن يزيد من التصورات بشأن هوية مشتركة للمجموعة الداخلية.

هناك مسائل مركبة أخرى تستدعي أن نوليها اهتمامنا كذلك. على الرغم من أن ضالة وضوح أثر حاسم في فئات المزاج الإيجابي والمزاج السلبي، فإنه من المهم أن نأخذ بالاعتبار المشاعر العينية وكثافة الأثر. على سبيل المثال، يمكن للقلق أن يصنف باعتباره مزاجاً سلبياً، ولكن المزيد من الاهتمام بهذا الشعور العيني قد كشف أن أثره على تحويل المعلومات هو أكثر تركيباً مما يفترضه ضمناً

التمييز بين المزاج الإيجابي والمزاج السلبي (see Sengupta and Johar, 2001).

إنّ فئات المزاج الإيجابي مقابل ذلك السلبي قد توكّد أيضًا على الفائدة في فهم آثار الأمزجة. على سبيل المثال، لقد ميّز بعض الباحثين بين الأثر المرتبط بانعدام اليقين (بما يشمل الحزن والقلق والخوف وما إلى ذلك)، وبين الأثر المرتبط باليقين (يشمل العديد من الأمزجة الإيجابية، بالإضافة إلى الغضب والغثيان. يُنظر - مثلًا -: (Tiedens and Linton, 2001).

لا تزال هناك نظريات جديدة في هذا الحقل تتبثق في محاولة للتقريب بين هذه النتائج ودمجها. إحدى النظريات الواعدة في هذا الإطار تطرح ما مفاده أنّ المزاج يؤثّر على نمط تحويل المعلومات: الأمزجة السلبية تزيد من التحويل المتّجه من الأسفل إلى الأعلى، والمفصل بشكل موجّه والمتمركز نحو الخارج، في حين أنّ الأمزجة الإيجابية تزيد من تحويل المعلومات المتّجه من الأعلى للأسفل، المكثّف بشكل موجّه والمتمركز نحو الداخل (Fiedler, 2001). هذا التمييز مشابه للمنظور المنهجي-الاستدلالي، ويساعد في دمج العديد من النتائج المختلفة. من خلال إيلاء التفاصيل العينية المحفّزة خارجيًا اهتمامًا متزايدًا، فإنّ الأمزجة السلبية تُيسّر التحويل المنهجي القائم على المعلومات في المحيط الخارجي، مع القليل من الاعتماد على الارتباطات الداخلية والفرضيات حول المحفّزات. على العكس من ذلك، إنّ الأمزجة الإيجابية تُيسّر تحويلًا من الأعلى نحو الأسفل أو تطبيقًا لبنى معلومات سابقة (أفكار نمطية، استدلالات وغيرها من النداعيات) نحو المحفّز. وهذا يؤدي إلى زيادة التتميط والاعتماد على المؤشرات الاستدلالية، لكن إلى الإبداعية أيضًا، وللتفكير بالمنظور الكبير.

بالإضافة إلى ذلك، قد يكون الأفراد مدفوعين إلى التماس الأمزجة الإيجابية والفرحة وتقادي الأمزجة السلبية والتعيسة. وبالتالي فإنّهم قد يكونون مدفوعين بالنتائج المُجدية لتحويل المعلومات في أوضاع مختلفة، فلا يقومون بهذا التحويل إلّا حين يُفضي إلى تحسين المزاج السلبي أو تعزيز المزاج الإيجابي (Handley and Lassiter, 2002). إنّ آثار ضبط المزاج هذه قد تنطبق بشكل أساسي حين يكون المزاج في محور اهتمام الفرد في تلك اللحظة، بحيث يجري استخدام هذا التأثير في سبيل تقييم المتعة، أكثر ممّا هو في سبيل حدوث التحويل الكافي (Clore and Schnall, 2005).

إذًا، على وجه العموم، يظهر أنّ الأمزجة الإيجابية تزيد من التحويل الاستدلالي والترابطي والإبداعي، في حين أنّ الأمزجة السلبية تميل إلى زيادة التحويل المنهجي المرتبط بالتفاصيل. إنّ الأمزجة الإيجابية تشكّل، بالتالي، نعمة مختلطة في حلّ الصراعات: فهي قد تزيد من السلوك المدمج والإبداعي، لكنّها قد تزيد كذلك من التتميط وتكبح التحويل المنهجي في ادّعاءات الإقناع. إنّ المزاج المثالي قد يختلف خلال نقاط زمنية مختلفة في المفاوضات. في المعتاد، يصرّو التأثير الإيجابي على أنّه الدواء الشافي عمومًا لكلّ المفاوضات المدمجة، مثلًا (Barry, Fulmer, and Van Kleef, 2004) ولكن التحليّ بمزاج إيجابي في مطلع المفاوضات قد يمنع المفاوضين أيضًا من التخلّص من أفكارهم النمطية الواحد عن الآخر. لربّما من الأفضل التحليّ بالمزاج الإيجابي لاحقًا، والوضع الأمثل هو بعد التخلّص من الأفكار النمطية وقبل أن تبدأ الأطراف بالبحث عن الحلّ المُدمج. هناك حاجة واضحة إلى المزيد من الأبحاث بغية توضيح الفوائد والعقبات في سبيل تقديم أمزجة معينة في نقاط زمنية مختلفة خلال سيرورة المفاوضات.

قصارى القول إنّ الأثر يقوم بدور هامّ في الإقناع والتأثير الاجتماعي. وقد شهدت العقود الأخيرة خطوات هائلة في فهم كيفية تأثير الأمزجة العامّة وبعض المشاعر المحددة، إلى حدّ ما، على تحويل المعلومات، على الرغم من أنّه لا تزال هناك حاجة إلى المزيد من الأبحاث من أجل تحديد الطريقة الأفضل لدمج النتائج والتفسيرات المتوافرة، علاوة على كيفية التوصل إلى أفضل تطبيق لهذه النتائج على حالات التفاوض. لقد ثبت أنّ منظور السيرورة الثنائية هو جزء لا يتجزأ من مراكمة المعلومات في هذا المضمار، وتطوير للتظهير والبحث الراهنين اللذين يطرحان فكرة مفادها أنّه قد تظهر للعيان صورة للأثر أكثر وضوحًا ونضارة. ولكن في هذه الأثناء، يجدر

بممارسي هذا المنظور أن يكونوا واعين للنتائج المختلطة في المجال، وينبغي للتعميمات من سياق إلى آخر أن تجري بحذر وبروح نقدية.

## خاتمة

في هذا الفصل، كان لدينا هدفان رئيسيان. الأول هو أننا ابتغينا تقديم صورة شاملة للبحث الراهن في علم النفس من منظور السيرورة التثائية حول الإقناع. وهكذا، عرض القسم الأول من الفصل نظرية ثنائية السيرورة من خلال وصف التوصل إلى الإقناع من خلال نمطين لتحويل المعلومات - الأول يقوم على الاستدلالات، والثاني يستخدم التحويل المنهجي. بالإضافة إلى ذلك، لقد طرحنا ما ملخصه أن هناك ثلاثة مستويات من الدافعية (الدقة، الدفاع، والانطباع) يمكن لها أن تؤثر على تحويل المعلومات وبالتالي على الإقناع. إن كل واحدة من هذه الدافعيّات قد ترتبط بالتحويل الاستدلالي أو المنهجي. نتيجة لذلك، إن ما يؤثر على نطاق التحويل المنهجي هو مستوى الدافعية لا النمط العيني.

كان الهدف من القسم الثاني في الفصل هو استعراض النظرية والبحث اللذين يربطان الإقناع بحالات الصراع. وقد وصفنا البحث الذي يطبق المنظور المنهجي-الاستدلالي على حالات المفاوضات. بالإضافة إلى ذلك، ناقشنا البحث في مجال تأكيد الذات، والهوية الاجتماعية، وتأثير الأغلبية والأقلية، والأثر، واقتُرحت تطبيقات في حلّ الصراع. لقد جرى تسليط الضوء على حاجة المفاوضين في التحرك بما يتجاوز دافعيّات الدفاع والانطباع في تحويل المعلومات، بأسلوب يعتمد الدقة بعقل منفتح وإستراتيجيات مطابقة من أجل تحقيق زيادة قصوى لدافعية الدقة في حالات الصراع.

نحن نأمل في أن الاعتبارات التي طرحها البحث حول الإقناع يمكنها أن تدفع مدارك جديدة ضمن سيرورة حلّ الصراع، وكيفية تحقيق كلّ من الاتفاقيات المدمجة وطويلة الأمد. من خلال فهم العوامل التي تؤثر على تحويل المعلومات، يمكن لممارسي هذا المنظور أن يقوموا بتسهيل أفضل، بعقل منفتح واعتبار مدروس، في سبيل وجهات نظر بديلة لدى جميع الأطراف الضالعة في صراع، وحلّه في نهاية المطاف.

## المراجع

- Barry, B., Fulmer, I. S., and Van Kleef, G. A. "I Laughed, I Cried, I Settled: The Role of Emotion in Negotiation." In M. Gelfand and J. M. Brett (eds.), *Handbook of Negotiation and Culture*. Palo Alto, Calif.: Stanford University Press, 2004.
- Bazerman, M. H., Curhan, J. R., Moore, D. A., and Valley, K. L. "Negotiation." *Annual Review of Psychology*, 2000, 51, pp. 279–314.
- Bodenhausen, G. V., Kramer, G. P., and Süsser, K. "Happiness and Stereotypic Thinking in Social Judgment." *Journal of Personality and Social Psychology*, 1994, 66, pp. 621–632.
- Carnevale, P. J., and Isen, A. M. "The Influence of Positive Affect and Visual Access on the Discovery of Integrative Solutions in Bilateral Negotiation." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1986, 37, pp. 1–13.
- Chaiken, S., Giner-Sorolla, R., and Chen, S. "Beyond Accuracy: Multiple Motives in Heuristic and Systematic Processing." In P. M. Gollwitzer and J. A. Bargh (eds.), *The Psychology of Action: Linking Motivation and Cognition to Action*. New York: Guilford, 1996.
- Chaiken, S., and Trope, Y. (eds.). *Dual-Process Theories in Social Psychology*. New York: Guilford, 1999.
- Chaiken, S., Wood, W., and Eagly, A. H. "Principles of Persuasion." In E. T. Higgins and A. W. Kruglanski (eds.), *Social Psychology: A Handbook of Basic Principles*. New York: Guilford, 1996.
- Chen, S., and Chaiken, S. "The Heuristic-Systematic Model in Its Broader Context." In S. Chaiken and Y. Trope (eds.), *Dual-Process Theories in Social Psychology*. New York: Guilford, 1999.
- Cialdini, R. B., Darby, B. L., and Vincent, J. E. "Transgression and Altruism: A Case for Hedonism." *Journal of Experimental Social Psychology*, 1973, 9, pp. 502–516.
- Clore, G. L., and Schnall, S. "The Influence of Affect on Attitude." In D. Albarracín, B. T. Johnson, and M. P. Zanna (eds.), *Handbook of Attitudes*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, 2005.
- Cohen, G. L. "Party Over Policy: The Dominating Impact of Group Influence on Political Beliefs." *Journal of Personality and Social Psychology*, 2003, 85, pp. 808–822.
- Cohen, G. L., and others. "Bridging the Partisan Divide: Self-Affirmation and the Reduction of Ideological Bias." Manuscript in preparation, 2005.
- Correll, J., Spencer, S. J., and Zanna, M. P. "An Affirmed Self and an Open Mind: Self-Affirmation and Sensitivity to Argument Strength." *Journal of Experimental Social Psychology*, 2004, 40, pp. 350–356.

De Dreu, C.K.W. "Time Pressure and Closing of the Mind in Negotiation." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2003, 91, pp. 280–295.

De Dreu, C.K.W. "Motivation in Negotiation: A Social Psychological Analysis." In M. Gelfand and J. M. Brett (eds.), *Handbook of Negotiation and Culture*. Palo Alto, Calif.: Stanford University Press, 2004.

De Dreu, C.K.W., and Boles, T. L. "Share and Share Alike or Winner Takes All? Effects of Social Value Orientation Upon the Choice and Recall of Decision Heuristics in Negotiation." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1998, 76, pp. 253–276.

De Dreu, C.K.W., and Carnevale, P. J. "Motivational Bases of Information Processing and Strategy in Conflict and Negotiation." In M. P. Zanna (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press, 2003.

De Dreu, C.K.W., Koole, S. L., and Steinel, S. "Unfixing the Fixed Pie: A Motivated Information-Processing Approach to Integrative Negotiation." *Journal of Personality and Social Psychology*, 2000, 79, pp. 975–987.

Deutsch, M. *The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes*. New Haven, Conn.: Yale University Press, 1973.

Deutsch, M., and Gerard, H. B. "A Study of Normative and Informational Influences Upon Individual Judgment." *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1955, 51, pp. 629–636.

Dovidio, J. F., Gaertner, S. L., Isen, A. M., and Lowrance, R. "Group Representations and Intergroup Bias: Positive Affect, Similarity, and Group Size." *Personality and Social Psychology Bulletin*, 1995, 21, pp. 856–865.

Eagly, A. H., and Chaiken, S. C. *The Psychology of Attitudes*. Belmont, Calif.: Wadsworth, 1993.

Eagly, A. H., and Chaiken, S. C. "Attitude Structure and Function." In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, and G. Lindzey (eds.), *The Handbook of Social Psychology, Vol. 1 (4th Ed.)*. New York: McGraw-Hill, 1998.

Eagly, A. H., Kulesa, P., Chen, S., and Chaiken, S. "Do Attitudes Affect Memory? Tests of the Congeniality Hypothesis." *Current Directions in Psychological Science*, 2001, 10, pp. 5–9.

Fiedler, K. "Affective Influences on Social Information Processing." In J. P. Forgas (ed.), *Handbook of Affect and Social Cognition*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, 2001.

Fleming, M. A., and Petty, R. E. "Identity and Persuasion: An Elaboration Likelihood Approach." In D. J. Terry and M. A. Hogg (eds.), *Attitudes, Behavior, and Social Context: The Role of Norms and Group Membership*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, 2000.

Gelfand, M. J., and others. "Culture and Egocentric Biases of Fairness in Conflict and Negotiation." *Journal of Applied Psychology*, 2002, 87, pp. 833–845.

- Gruenfeld, D. H., and Hollingshead, A. B. Sociocognition in Work Groups: The Evolution of Group Integrative Complexity and Its Relation to Task Performance. *Small Group Research*, 1993, 24, pp. 383–405.
- Handley, I. M., and Lassiter, G. D. “Mood and Information Processing: When Happy and Sad Look the Same.” *Motivation and Emotion*, 2002, 26, pp. 223–255.
- Jonas, E., Schulz-Hardt, S., and Frey, D. “Giving Advice or Making Decisions in Someone Else’s Place: The Influence of Impression, Defense, and Accuracy Motivation on the Search for New Information.” *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2005, 31, pp. 977–990.
- Kay, A. C., Jimenez, M. C., and Jost, J. T. “Sour Grapes, Sweet Lemons, and the Anticipatory Rationalization of the Status Quo.” *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2002, 28, pp. 1300–1312.
- Kay, A. C., Wheeler, S. C., Bargh, J. A., and Ross, L. “Material Priming: The Influence of Mundane Physical Objects on Situational Construal and Behavioral Choice.” *Organizational Behavior and Human Decision Processes: Special Social Comparison Process*, 2004, 95, pp. 83–96.
- Kelman, H. C. “Compliance, Identification, and Internalization: Three Processes of Attitude Change.” *Journal of Conflict Resolution*, 1958, 2, pp. 51–60.
- Kelman, H. C. “The Interdependence of Israeli and Palestinian National Identities: The Role of the Other in Existential Conflicts.” *Journal of Social Issues*, 1999, 55, pp. 581–600.
- Keltner, D., and Robinson, R. J. “Imagined Ideological Differences in Conflict Escalation and Resolution.” *International Journal of Conflict Management*, 1993, 4, pp. 249–262.
- Kitayama, S., Snibbe, A. C., Markus, H. R., and Suzuki, T. “Is There Any Free Choice? Self and Dissonance in Two Cultures.” *Psychological Science*, 2004, 15, pp. 527–533.
- Kuhlman, D. M., and Marshello, A. “Individual Differences in Game Motivation as Moderators of Preprogrammed Strategic Effects in Prisoner’s Dilemma.” *Journal of Personality and Social Psychology*, 1975, 32, pp. 922–931.
- Kunda, Z. “The Case for Motivated Reasoning.” *Psychological Bulletin*, 1990, 108, pp. 480–498.
- Lerner, J. S., and Tetlock, P. E. “Accounting for the Effects of Accountability.” *Psychological Bulletin*, 1999, 125, pp. 255–275.
- Liberman, V., Samuels, S., and Ross, L. “The Name of the Game: Predictive Power of Reputation vs. Situational Labels in Determining Prisoner’s Dilemma Game Moves.” *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2004, 30, pp. 1175–1185.

Maass, A., and Clark, R. D. "Hidden Impact of Minorities: Fifteen Years of Minority Influence Research." *Psychological Bulletin*, 1984, 95, pp. 428–450.

Mackie, D. M., and Queller, S. "The Impact of Group Membership on Persuasion: Revisiting 'Who Says What to Whom With What Effect?'" In D. J. Terry and M. A. Hogg (eds.), *Attitudes, Behavior, and Social Context: The Role of Norms and Group Membership*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, 2000.

Mackie, D. M., and Worth, L. "Feeling Good, but Not Thinking Straight: The Impact of Positive Mood on Persuasion." In J. P. Forgas (ed.), *Emotion and Social Judgment*. Oxford, U.K.: Pergamon Press, 1991.

Martin, R., and Hewstone, M. "Majority Versus Minority Influence: When, Not Whether, Source Status Instigates Heuristic or Systematic Processing." *European Journal of Social Psychology*, 2003, 33, pp. 313–330.

Martin, R., Hewstone, M., and Martin, P. Y. "Resistance to Persuasive Messages as a Function of Majority and Minority Source Status." *Journal of Experimental Social Psychology*, 2003, 39, pp. 585–593.

Morris, M. W., and Gelfand, M. J. "Cultural Differences and Cognitive Dynamics: Expanding the Cognitive Perspective on Negotiation." In M. Gelfand and J. M. Brett (eds.), *Handbook of Negotiation and Culture*. Palo Alto, Calif.: Stanford University Press, 2004.

Moscovici, S. "Toward a Theory of Conversion Behavior." *Advances in Experimental Social Psychology*, 1980, 13, pp. 209–239.

Moskowitz, G. B., and Chaiken, S. "Mediators of Minority Social Influence: Cognitive Processing Mechanisms Revealed Through a Persuasion Paradigm." In C.K.W. De Dreu and N. K. De Vries (eds.), *Group Consensus and Minority Influence: Implications for Innovation*. Malden, Mass.: Blackwell Publishers, 2001.

Neale, M. A., and Bazerman, M. *Cognition and Rationality in Negotiation*. New York: Free Press, 1991.

Nemeth, C. J. "Differential Contributions of Majority and Minority Influence." *Psychological Review*, 1986, 93, pp. 1–10.

Ohbuchi K.-I., and Fukushima, O. "Personality and Interpersonal Conflict: Aggressiveness, Self-Monitoring, and Situational Variables." *International Journal of Conflict Management*, 1997, 8, pp. 99–113.

Petty, R. E., and Wegener, D. T. "Attitude Change: Multiple Roles for Persuasion Variables." In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, and G. Lindzey (eds.), *The Handbook of Social Psychology, Vol. 2 (4th Ed.)*. New York: McGraw-Hill, 1998.



- Pruitt, D. G. "Social Conflict." In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, and G. Lindzey (eds.), *The Handbook of Social Psychology, Vol. 2 (4th Ed.)*. New York: McGraw-Hill, 1998.
- Pruitt, D. G., and Lewis, S. A. "Development of Integrative Solutions in Bilateral Negotiation." *Journal of Personality and Social Psychology*, 1975, *31*, pp. 621–630.
- Pruitt, D. G., and Rubin, J. Z. *Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement*. New York: McGraw-Hill, 1986.
- Rouhana, N. N., and Kelman, H. C. "Promoting Joint Thinking in International Conflicts: An Israeli-Palestinian Continuing Workshop." *Journal of Social Issues*, 1994, *50*, pp. 157–178.
- Schwarz, N. "Feelings as Information: Informational and Motivational Functions of Affective States." In E. T. Higgins and R. M. Sorrentino (eds.), *Handbook of Motivation and Cognition (Vol. 2)*. New York: Guilford Press, 1990.
- Schwarz, N., and Clore, G. L. "Mood, Misattribution, and Judgments of Well-Being: Informative and Directive Functions of Affective States." *Journal of Personality and Social Psychology*, 1983, *45*, pp. 513–523.
- Sengupta, J., and Johar, G. V. "Contingent Effects of Anxiety on Message Elaboration and Persuasion." *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2001, *27*, pp. 139–150.
- Sherman, D.A.K., Nelson, L. D., and Steele, C. M. "Do Messages About Health Risks Threaten the Self? Increasing the Acceptance of Threatening Health Messages via Self-Affirmation." *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2000, *26*, pp. 1046–1058.
- Steele, C. M. "The Psychology of Self-Affirmation: Sustaining the Integrity of the Self." *Advances in Experimental Social Psychology*, 1988, *21*, pp. 261–302.
- Tetlock, P. E. "Good Judgment in International Politics: Three Psychological Perspectives." *Political Psychology*, 1992, *13*, pp. 517–540.
- Tetlock, P. E., Armor, D., and Peterson, R. S. "The Slavery Debate in Ante-Bellum America: Cognitive Style, Value Conflicts, and the Limits of Compromise." *Journal of Personality and Social Psychology*, 1994, *66*, pp. 115–126.
- Tetlock, P. E., Skitka, L., and Boettger, R. "Social and Cognitive Strategies for Coping With Accountability: Conformity, Complexity, and Bolstering." *Journal of Personality and Social Psychology*, 1989, *57*, pp. 632–640.
- Tiedens, L. Z., and Linton, S. "Judgment Under Emotional Certainty and Uncertainty: The Effects of Specific Emotions on Information Processing." *Journal of Personality and Social Psychology*, 2001, *81*, pp. 973–988.

Webster, D. M., and Kruglanski, A. W. "Individual Differences in Need for Cognitive Closure." *Journal of Personality and Social Psychology*, 1994, 67, pp. 1049–1062.

Wood, W., Lundgren, S., Ouellette, J. A., Busceme, S., and Blackstone, T. "Minority Influence: A Meta-Analytic Review of Social Influence Processes." *Psychological Bulletin*, 1994, 115, pp. 323–345.

## الفصل العشرون

### التعلم من خلال التأمل

فيكتوريا ج. مارسيك

ألفونسو ساكوي

لايل يوركس

نعرض، في هذا الفصل، إطار عمل للتعلم من التجربة عبر التأمل، تواءمًا مع "النموذج" الذي وضعه مارسيك وواتكينز حول التعلم المعلوماتي والتصادفي، ونربطه بتحديات حل الصراع. سوف نناقش جذور إطار العمل في نظرية "تعلم البالغين وعلم الفعل"، ونضع تطبيقات لاستخدام إطار العمل. بعد ذلك، سنقوم برسم الطرق التي يمكن للضالع في صراع أن يقوم من خلالها بتطبيق هذه الأفكار بشكل أكثر فاعلية، ليحقق أهدافه السابقة، الراهنة واللاحقة، للصراع. أخيرًا، نتحدث عن تطبيقات يمكن للمدرّب أو المعلم أن يستخدمها لمساعدة الطالب كي يتعلم كيف يكون ضالعًا متأملًا في الصراع، قبل الخروج ببعض الاستنتاجات بخصوص قيمة ومحدوديات هذا "النموذج" بشأن حل الصراع.

### نموذج التعلم من خلال التأمل في التجربة

توجد للعديد من نماذج التعلم من التجربة جذور ضاربة في أفكار جون ديوي (1938) الذي فحص الطريقة التي ترافق فيها أفعال الماضي أفعال المستقبل (باود وكوهن وووكر، 1993؛ جارفيز، 1992؛ كولب، 1948؛ سكون، 1987). لقد لاحظ ديوي أنه حين لا يتلقى الناس النتائج المرغوب بها، فإنهم يتوجهون نحو الاستنتاج بأن هناك "خطأ" أو عدم تطابق بين النتائج المرغوب بها وبين النتائج الفعلية. لقد وصف التعلم باعتباره نوعًا من الاستخدام المعلوماتي لما يُعرف بالمنهج العلمي.

يقوم الناس بجمع المعلومات حول تجاربهم وتفسيرها. إنهم يطوِّرون ويمتحنون حسَّهم الباطنيّ، على الرغم من أنهم قد لا يقومون بذلك بشكل منهجيّ كبير. لقد لَحَص ديوي Dewey التعليم من خلال التجربة على أنه يشتمل على:

(1): مراقبة الظروف المحيطة. (2): معرفة ما قد جرى في حالات مماثلة في الماضي، المعرفة التي يُكتسب جزء منها عبر إعادة التذكّر وجزء آخر من خلال المعلومات، النصائح والتحذيرات، من قِبَل الذين يملكون تجربة أكبر؛ و(3): الحكم الذي يجمع معًا ما تمّت مراقبته، وما تم تذكّره، من أجل رؤية ما الذي تعنيه وتدل عليه (ديوي، 1983، ص. 69).

ينسب الناس معنى للحالات التي تواجههم من خلال تمريرها في مصفاة الانطباعات التي تراكمت عندهم على امتداد الزمن، من التجارب السابقة. إنهم يقومون بتحديد ما إذا كانوا قادرين على الاعتماد على التفسيرات السابقة أم أنهم بحاجة إلى مجموعة جديدة من الإجابات. فهم قد يقومون بتفسير وإعادة تفسير تجاربهم على ضوء مجموعة من المدارك المترابطة والنامية؛ وبالتالي تعديل أفعالهم بحيث تلتقي مع أهدافهم. إنّ استخلاص النتائج هو مدارك جديدة ومجموعة جديدة مما يطلق عليه ديوي اسم "عادات" للسلوك الجديد.

يصوِّر الرسم (22.1) نموذج مارسيك وواتكينز (1990) للتعلّم من خلال التجربة، وقد طوّراه معتمدان على عمل ديوي، حين يُطبَّق لغرض حلّ المشاكل. تمثّل الدائرة التي في المركز التوجّاه مع تجربة جديدة. إنّ التجارب الجديدة تنطوي دائمًا على احتمال كونها إشكالية، حتى حين يقوم الأشخاص بتبسيطها من خلال التشديد على ما هو مألوف فيها، سواء أكان هذا دقيقًا أم لا. في هذا "النموذج"، يستخدم الناس التأمل حتى يكونوا على وعي بالجوانب الإشكالية في التجربة، فحص هذه الملامح، وتعلّم طرق جديدة لفهم وتحديد التحدي الذي يواجهونه.

تتموضع خطوات حلّ المشكلة على البعدين العموديّ والأفقيّ، وهي تصنّف (باتجاه عقارب الساعة): شمال، شرق، جنوب وغرب. إنّ تعلّم الخطوات يقع ما بين خطوات حلّ المشكلة، وهي تُصنّف (على أن تبدأ عقارب الساعة قبل الشمال): شمال غرب، شمال شرق، جنوب شرق، وجنوب غرب.

يبدأ حلّ المشكلة حين يواجه الناس تجربة جديدة (شمال). إنهم يؤطّرون التجربة الجديدة استنادًا إلى ما سبق أن تعلّموه من تجربة سابقة (شمال غرب). إنهم يشخّصون أوجه الشبه والاختلاف، ويستخدمون تفسيراتهم من أجل العثور على معنى لهذا الوضع الجديد. عادة ما يقوم الناس بإطلاق أحكامهم بسرعة، ومن دون الكثير من التأمل الذهنيّ. التأمل يقلّل من سرعة التشخيص، لكنّه يساعد الشخص أيضًا ليصبح واعيًا إلى كون الوضع مركّبًا، وكذلك إلى الفرضيات المستخدمة من أجل الحكم على تحدّي جديد.

بعد تشخيص التجربة الجديدة، يتعلم الناس أكثر عن سياق المشكلة (شمال شرق). وهم يكتشفون ما يفكر به ويفعله أشخاص آخرون. إنهم يحاولون فهم السياسة التي تقف خلف ما يجري. قد يجمعون معلومات من أشخاص آخرين أو من مجموعات اجتماعية أخرى تتأثر بتلك المشكلة. وهم قد يقومون بفحص تفكيرهم مع الآخرين أو يُجرون عددًا من التجارب الصغيرة قبل أن يختاروا مسار الفعل. من شأن التأمل أن يلعب دورًا أساسيًا في هذه المرحلة، من خلال فتح آفاق للتفكير لم يسبق أن تمّ طرقها. إنّ تفسير السياق يقود إلى خيارات حول الأفعال البديلة التي توجّهها استعادات لحلول سابقة والبحث الذي يجريه الشخص نفسه من أجل العثور على نماذج محتملة أخرى لأفعاله.

حين يتمّ اتّخاذ القرار بشأن مسار الفعل (شرق)، يقوم الشخص بتطوير أو تجميع ما يحتاجه لغرض تطبيق القرار (جنوب شرق). قد يكون التأمل سابقًا، بحيث يقود إلى تطوير قدرات لغرض تطبيق الحلّ. عادةً ما يحدث التأمل حين يتمّ تنفيذ الفعل، مع مرور الوقت. حين يتأمّل الناس في فعل (Schön, 1987) فإنهم يقومون بذلك، بشكل معهود، حين تدهمهم مفاجأة وسط مسار الفعل. وكونهم

يتعلمون حين يكونون في خضم التعليم، فإنّ الناس قد يطلقون حكمًا سريعًا يقوم على معلومات جزئية. وكذلك، فقد يسعون إلى العثور على معلومات جديدة أثناء الفعل.

حين يتمّ القيام بالفعل (جنوب)، يقوم الناس بتقييم النتائج واتخاذ قرار حول ما إذا كانت الحصيلة تتلاءم مع أهدافهم (شمال غرب). إنّ التأمّل ما بعد القيام بالفعل يمكّن من إجراء استعراض تعليميّ شامل. من السهل، نسبيًا، تقييم النتيجة المقصودة حين تكون الأهداف واضحة والمعلومات متاحة، للخروج بحكم صحيح. كما من الصعب تشخيص نتائج غير مقصودة، وهذا على الرغم من أنّه يمكن للتأمّل أن يقود الشخص إلى طرح أسئلة من طيف واسع من الناس، وتقصّي مصادر المعلومات، التي يمكن أن يتمّ خلاف ذلك تجاهلها. إنّ الاستعراض التعليميّ يقود إلى استنتاجات حول النتيجة (غرب) وأشكال فهم جديدة (شمال غرب) يتمّ رسمها من خلال تكرار جديد للدائرة.

إنّ التأمّل أمر مركزيّ في كلّ واحدة من مراحل التعلّم عبر التجربة، على الرغم من أنّ كلّ واحد لا يستخدم دائمًا، وبشكل واع، التأمّل بكلّ ما يحتوي عليه من قوة كامنة.

يزيد التأمّل من رهافة حسّ الناس للمفاجآت، ولعدم التلاؤم الذي يشير إلى عدم كفاية كمّ المعلومات السابق لديهم. من خلال التأمّل في الفعل يقوم الناس بضبط مسارهم الخاصّ بالفعل وبالتعلم، في الوقت الذي يشغلون فيه على الحلّ. إنّ التأمّل بعد تحقيق الفعل يساعد على تحديد الدروس التي تمّ تعلّمها، والتي تعود بالفائدة على حلقة حلّ المشكلة القادمة.

في وضعية الصراع، قد يكون الناس مُجبرين على استخلاص معاني سريعة من خلال العديد من العوامل المعقدة، التي تؤثر على كيفية تفسيرهم للسياق، وتشخيص النتائج غير المقصودة. لقد سلّطت دراسات التعلّم المعلوماتيّ الضوء على حقيقة أنّ السياقات حين تكون متغيرة وغنية بالمفاجآت. مثلما هو الوضع بالتأكيد تحت ظروف الصراع. فإن تفسيراتهم تفترض أهميّة أكبر. هذا النموذج (سيش، 1998؛ سيش وواتكينز ومارسيك، 1999؛ فولب ومارسيك وواتكينز، 1999) يدعو إلى إعادة تركيز الاهتمام في طيف واسع من العوامل السياقية، التي تؤثر على الطريقة التي يحدّد الناس بواسطتها ما هو إشكالي بشأن الصراع، ويفكرون بأفعال بديلة، ويبحثون عن نتائج غير مقصودة.

في قلب هذا النموذج يقع التفاعل الديناميكي للفعل-خوض التجربة والتأمّل الذي يساعد الشخص في تفسير التجربة وفي إعادة تفسيرها. إنّ نوعية التأمّل مسألة مركزية بالنسبة إلى الطريقة التي يضيفي بها الفرد معنى على ما يحدث. عادةً ما يكون الناس في التأمّل موجهين بواسطة قواعد، معايير، قيم ومعتقدات اجتماعية مذوّتة تمّ اكتسابها بشكل واضح وضمني من خلال سيرورة التطوّر الاجتماعيّ. يمكن لهذه المنظورات المذوّتة أن تشوّه تفسير الشخص للتجربة. لغرض التعلم من التجربة بقدر أكثر عمقًا، يجب على الناس أن يتأمّلوا بشكل نقديّ في الفرضيات، والقيم والمعتقدات التي تشكّل فهمهم. ومن أجل اكتساب مدارك حول كيفية دخول الناس في تأمّل عميق ونقديّ، ننقل إلى أبحاث جاك ميزرو (1991، 1995، 1997) وكريس أرغيريس ودونالد سكون (1974، 1978).

## رسم بياني 22.1

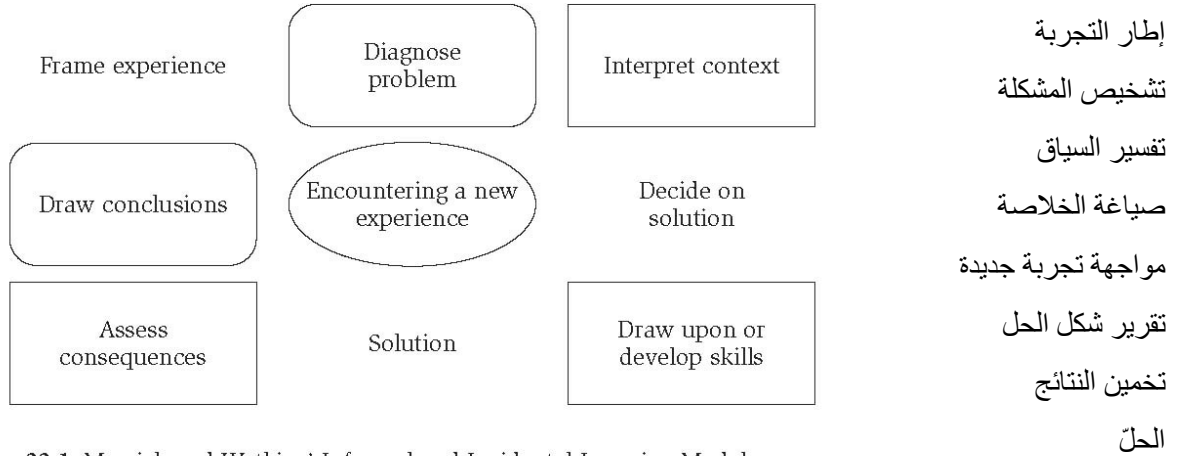


Figure 22.1 Marsick and Watkins' Informal and Incidental Learning Model.

Adapted from Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (1990). Informal and incidental learning in the workplace. London, England: Routledge.

تذكر أو طوّر المهارات

(مارسيك وواتكينز، نماذج تعليمية صُدفية وغير رسمية.

بتصرف عن: مارسيك ف.ج. وواتكينز ك.ي. (1990). التعلم الصُدفى وغير الرسمي في أماكن العمل. لندن، إنجلترا: راوتليدج).

## التأمل النقدي

يشكل البالغون فهمهم للأوضاع الجديدة بواسطة النظر من خلال العدسة الضمنية، وهي في العادة منظومات إيمان غير واعية أطلق عليها ميزيرو (1997, 1995, 1991) اسم منظورات المعنى (أو لاحقاً: عادات العقل) وتخطيط للمعنى (أو لاحقاً: وجهات نظر). ويعرّف ميزيرو منظورات المعنى كالتالي:

"إطار عامّ للمرجعية، مجموعة من التخطيطات، أو منهج شخصي. منظور ذو معنى يشتمل على مجموعة من الفرضيات الثقافية الإنسانية، لأكثر الأقسام الثقافية استيعاباً، ولكن بما يشمل نظريات تمّ تعلّمها بشكل هادف، والتي تستخدم كواحدة من ثلاث مجموعات شيفرة تشكل أحاسيس، وترسم تصوّراً وإدراكاً: علم الاجتماع اللساني، (مثل: معايير اجتماعية، شيفرات ثقافية ولسانية، أيديولوجيات، نظريات) علم النفس (مثل قمع المحظورات الأبوية التي توصل إقبال طرق الشعور والفعل، صفات تخصّ الشخصية) وعلم المعرفة (مثل التعلم، الأساليب الذهنية والمتعلقة بالذكاء، تفضيلات تعلّم حسّية، تركيز على الكلّ أو الجزء) ميزيرو، 1995، ص. 42.

منظورات المعنى هي أطر ذهنية موجّهة وواسعة تؤثر على تطوّر تخطيطات المعنى الأكثر تمحوراً. تخطيطات المعنى هي "المجموعة العينية للمعتقدات، المعرفة، الحكم، الموقف والشعور، التي تشكل تفسيراً عينياً. على سبيل المثال: حين نفكر في رجل أيرلندي، كاتدرائية، جدّة أو محافظ، أو حين نعبر عن وجهة نظر، أمثلة أو طريقة ممارسة" (ميزيرو، 1995، ص. 43).

إنّ منظورات المعنى أو تخطيط المعنى هي الحاويات التي تشكل تجاربنا. هذه الحاويات تؤخذ كشيء مفهوم ضمناً، وبالتالي فمن الصعب رؤيتها، ناهيك عن امتحانها. وهذا هو السبب في أنه من الصعب، مثلاً، على الشخص الأبيض أن يرى الطرق التي يكون بها عنصرياً، أو من الصعب على الذكر أن يفهم كيف أنّ أفعاله يمكن أن تبدو مُهينة جنسياً. بالإضافة إلى ذلك، فمن خلال هذا الفحص يواجه الشخص أيضاً الفرضيات الأساسية لدى مجموعته أو في ثقافته. لقد حدّدت دراسة ميزيرو الحاجة في التأمل النقدي، لكنّها لم تقدّم نصّاً عملياً، بالقدر نفسه، بخصوص كيفية سبر أغوار الفرضيات بشكل معمّق. علم الفعل يوفّر هذه الأدوات.

## علم الفعل

لقد طوّر كريس أرجريس ودونالد سكون (1974, 1978) علم الفعل لغرض فحص الفجوة بين ما يقول الناس إنهم يريدون القيام به، وبين ما يمكنهم فعلاً إنتاجه. فهُم يفترضون أنّ الناس موجّهون بواسطة نظرية للفعل هي بطبيعتها ذهنية. وقد حاجج أرجريس وسكون (1978) مُعْتَقَدَ السلوكيين القائل إن الناس يتصرفون بشكل أعمى، إلى حدّ ما، في ردّ فعلهم على المحيط الخارجي: "التعلّم الإنساني... لا حاجة إلى فهمه بمصطلحات تعزيز أو إقصاء أنماط من السلوك وإنّما كبناء، فحص، وإعادة بناء لنوع معيّن من المعرفة" (ص 10).

تتنبأ نظريّات الفعل بأنّ الناس سيتصرفون بطريقة معينة في ظروف معينة، حين توجّههم قيم معينة، لغرض تحقيق النتائج المرغوبة. لقد شرح أرجريس وسكون أنّه حين تسير الأمور على غير ما يُرام، يقوم الناس أولاً بتغيير تكتيكاتهم. وهما يُطلقان على ذلك اسم "تعلّم الحلقة المفردة". على سبيل المثال، لو رفض أحد الزملاء رأي عامل آخر، فقد يعتبر العامل أنّه لم يشرح ادّعاءه بطريقة فعّالة، وقد يحاول أن يعرض وجهة النظر نفسها بطريقة مختلفة، أو قد يحاول جمع المزيد من المعلومات لبناء حجة قوية. إذا لم تكن أسباب الرفض كامنة في بنية الادعاء، فإنّ هذه التغييرات التكتيكية لن تعالج عدم التطابق. بدلاً من ذلك، يجب على العامل أن يُعيد تقييم الطريقة التي سبق أن قام بصياغة المشكلة وفقاً لها. أطلق أرجريس وسكون (1974, 1978) على مستوى التحليل الأكثر عمقاً هذا اسم "تعلّم الحلقة المزودجة"، وذلك في ما يخصّ الفرضيات، القيم، المعتقدات أو المعايير التي تؤثر على الفعل. في المثال المذكور أعلاه، ربما يحدث التعلّم ثنائيّ الحلقة عندما يدرك العامل أنّ تعريفه لمصطلح "فعل" أو اتخاذ القرار بشكل تشاركيّ كان مختلفاً، جوهرياً، عمّا هو لدى زميله. إنّ تعلّم الحلقة المفردة نفسه ليس "سيئاً"، بحدّ ذاته. فتعلّم تغيير التكتيكات يعود بفائدة ذات قيمة، لكنّ هذا النوع من التعلّم قد لا يقود الشخص أبعد من هذا.

عادةً ما يعتقد الناس أنّهم يتصرفون وفقاً لمجموعة واحدة من المعتقدات (نظرية معتققة)؛ ولكن بسبب الفرضيات، القيم والمعايير المحمّولة ضمناً، فإنّهم سيتصرفون فعلياً بطرق تناقض، عادةً، النظريات المعتقدة (النظرية المستخدمة فعلاً). ربّما يعتقد العامل، في المثال أعلاه، بصحّة اتخاذ القرار التشاركيّ (نظريته المعتقدة)، ولكنّه في هذه الحالة يريد أن يُقضي مجموعات أصحاب المصالح ممّن يحملون وجهات نظر مختلفة إلى حدّ كبير.

لقد شخّص أرجريس وسكون مجموعة أساسية من القيم التي تسيطر على العديد من التفاعلات والتواصلات التي قاما بدراستها. هذه القيم تشدّد على ما وصفاه بأنه عالم من السلوك الاجتماعي، أو الثقافة، الذي أطلقا عليه اسم "نموذج رقم 1". تقود قيم "نموذج رقم 1" إلى أفعال تقضي، عادةً، إلى صراع. تشتمل هذه القيم على الحاجة إلى فرض السيطرة الأحادية على التفاعل، رغبةً في التغلب مهما كلف الأمر، وميل إلى التصرف كما لو أنّ الشخص عقلانيّ مع أنّ المشاعر ملتهبة.

وصف أرجريس وسكون ثقافة التعلّم البديل التي أطلقا عليها اسم "نموذج رقم 2". ميّزات هذا النموذج تشمل: الالتزام بمعلومات ذات مصداقية، حتّى لو كانت تتناقض مع آراء يحملها الشخص أو تعزّز مواقف آخرين، التأكيد على أنّ الاتفاقيات تقوم على خيارات حرّة وواعية، العثور على حلول تقوم على تفاعل واتصال داخليّ، وليس على إكراه أو إقناع خارجيّ. لا يمكن لثقافات النموذج رقم 2 أن تتطوّر دون أن تتوافق ببعض التعلّم ثنائيّ الحلقة. تستغرق القرارات، عادةً، وقتاً أطول؛ وذلك لدراسة المزيد من المعلومات وتشجيع الأشخاص على الدفاع عن وجهة نظرهم، ويبقون في الوقت نفسه منفتحين على معلومات تتسم بالتناقض. في النموذج رقم 2 يبحث الناس عن تسوية يقود آخرين إلى الاستنتاجات والأحكام التي توصلوا هم إليها. يتمّ حتّى العمّال على المجاهرة بوجهات نظر مختلفة،

حتى لو كان القيام بذلك سيثير جدلاً. القادة في ثقافة النموذج رقم 2 يدبرون الصراع لأنهم يدركون أن هذا سيساعدهم على تفادي الأخطاء وتوليد تفكير إبداعي.

تقود ميزات النموذج رقم 1 الناس إلى ضبط النتائج في اتجاه أهداف منظورهم الخاص. في النموذج رقم 2 يفضل الناس التعلّم عن الحلّ الأفضل على إنجاز أهداف قد لا تكون كاملة، ولا دقيقة ولا ملائمة. ثقافات النموذج رقم 1 تحثّ على اللوم، لأنه يفترض بشخص ما أن يكون على حق، في حين أنّ ثقافات النموذج رقم 2 تقرّ بأنّ المشاكل مركبة وتنشأ بشكل مشترك. في ثقافات النموذج رقم 2 يقوم الناس في إطار علم الفعل بتحمّل المسؤولية عن النتائج، وتصحيح السلوكيات التي تساهم في تعزيز النتائج غير المرغوب فيها فعلاً، حتى لو لم يقم بهذا آخرون في الوضع نفسه.

ثقافة النموذج رقم 1 قد لا تكون داعمة لممارسات التعلّم ثنائي الحلقة، مثل الاستعداد لتغيير الرأي إذا تبين أنه يستند إلى تسويغات خاطئة؛ أو الاهتمام بتجميع براهين من أجل دعم وجهة نظر بديلة قد تفوق تفكير الشخص نفسه. يمكن للأفراد ممارسة تعلّم ثنائي الحلقة في ثقافة النموذج رقم 1، ولكن حين يقومون بهذا، فإنهم يسرون بوضوح ضدّ المعايير التي -ربّما- يمكنهم تغييرها، أو إنهم غير قادرين على ذلك. من هنا، فإن المتعلمين وفق الحلقة المزدوجة يختارون بحذر أين ومتى يستخدمون مهاراتهم.

## التعلّم التجريبيّ

نادرًا ما يتسنى لنا سير معتقداتنا بعمق، من دون مواجهة العديد من نتوءات تركيبتنا النفسيّة التي قد نستصعب تسميتها، مواجهتها أو تغييرها. ربّما لا يريد الآخرون لنا أن نفكر أو نتصرّف بشكل مختلف، حتى لو كانت العلاقة تعاني من خلل. لهذا السبب ولغيره من الأسباب، فإن الخوض في تأمل نقديّ قد يستدعي أو يستحضر مشاعر قوية تبدو كما لو أنها تخالف الطرق العقلانيّة والأدائيّة الخاصّة بالتعلّم من التجربة. وللمفارقة، فإنّ التركيز على التأمل قد يقود إلى تركيز ذهنيّ حصريّ. بعض المرّين يثرون ضدّ هذا التركيز المحدود. على سبيل المثال، وصف بود، كوهين وواكر (1993) التعلّم بأنّه سيرورة كليّة تشمل التفكير، الشعور وإرادة الفعل. وقد لاحظوا أنّ في الثقافات الناطقة بالإنجليزيّة "هناك تحيّر ثقافيّ لجهة جوانب التعلّم الذهنيّة والنزوعيّة. إنّ تطوّر العاطفة يواجه عراقيل، والتفكير الادائيّ يحظى بتقييم عالٍ". (ص. 12).

شدّد بود، كوهين وواكر (1993) على الجانب العاطفيّ في التعلّم من التجربة. وعلى سبيل المثال، اعتمد بوسنل (1993) على دراسة جون هيرون (1992) حول التعلّم متعدّد النماذج. إنّ القاعدة الأساسيّة للتعلّم هي أنّه شعوريّ، كما يؤكّد جون هيرون ومثله يفعل دافيد كولب (1984). وهما يعنيان بمصطلح عاطفيّ، أنّ الناس يتعلّمون من التجربة عبر لقاء مباشر مع الحياة الذي يشتمل على انغماس مطلق فيها مع كل ما تتطوي عليه من أحاسيس ومشاعر. إنّ البعد العاطفيّ في التعلّم يحنوي مشاعر وفهمًا أعمق وغير عقلائي للوضع.

يضيف بود، كوهين وواكر (1993) الشرعيّة على المشاعر كما لو أنها بالنسبة للتأمل كالحنطة بالنسبة للمطحنة. إنهم لا يتملّصون من المشاعر، كما قد يحدث في عالم النموذج رقم 1، حيث أنّ القيمة التي تتأسس على العقلانية قد تُبقي الناس مع شعور بالخلج أو الحرج في ما يتعلّق بالمشاعر.

بعض منظريّ التعلّم التجريبيّ، مثل هيرون (1992)، يقطعون خطوة إضافية إلى الأمام. فالمشاعر تسبق التفسيرات العقلانيّة، وبالتالي



بإمكانها أن تشير إلى الطريق نحو مدارك نصره، حين يقوم الناس بإعادة النظر في مشاعرهم، أو بإعادة تفسيرها. بالنسبة إلى هيرون، الجانب العاطفي هو الأساس النفسي للمعرفة التجريبية. إنه يقوم بتمييز مفيد بين "الشعور" و "العاطفة"، وهما كلمتان تستخدمان بشكل تستبدل فيه إحداهما الأخرى. إن المزاج العاطفي يتألف من "الشعور" و "العاطفة". يشير هيرون (ص. 16) إلى الشعور مع استخدام عيني بوصفه القدرة على المشاركة في وحدات أوسع داخل حقل التجربة برمتها. وهذا يتميز عن العاطفة، التي يجري تعريفها على أنها الحس المكثف الموضوعي النابع من تحقق إحباط الحاجات والاهتمامات الفردية. إن الشعور هو طريقة تشاركية للنفس في حين أن العاطفة تتسم بالفردية. هذا التمييز مفيد بشأن التأطير، حين يأخذ المرء بالاعتبار أهمية التعاطف في حل الصراعات. يمكن للشعور أن يتطور كقدرة مكررة جداً على الوعي. إنه التأسيس الظاهراتي للمعنى الذي يجريه الناس في نهاية مطاف تجربتهم، بوضع تصور عن طريق التأمل والتمييز الناتج عن ذلك.

المعرفة التجريبية هي صيغة معرفة ما قبل - لسانية تُكتسب "من خلال المشاركة في، وردّ الصدى مع كائن أو أكثر في حقل الوجود الموحد". لقد قام هيرون Heron بوضع تصور فهم لهذا بكونه صيغة أعمق للتمييز الذي قام به ويليام جيمس بين "معرفة الشيء" و "المعرفة عن". بالنسبة إلى هيرون التعلّم التجريبي هو قبل مفهومي، "اكتساب معرفة الكينونة والكينونات من خلال المشاركة في الشعور بصدى التعاطف" (ص. 224).

في بعض الأحيان، يساعد المرءون التجريبيون المتعلمين على ملامسة المدارك التي يصفونها خارج وعيهم بشكل طبيعي (2006). في جوهر الأمر، المشاعر والمعرفة التجريبية التي يمتلكها المرءون وتصبح مدركة بصورة واعية من خلال استخدام أشكال تعبيرية مختلفة تفعل العمليات الخيالية والحدسية لدى المتعلم، والتي، بدورها، تربط هذه العمليات مع إمكانيات إدراكية جديدة. يمكن للشعور أن يكون منفثاً من خلال تأمل توقعي وتعلّم حول حالات مستقبلية ممكنة تنتج ما يحيله فيشر، روك، توربيرت وآخرون (فيشر وبروك وتوربيرت، 2003؛ توربيرت 2001؛ توربيرت وآخرون، 2004) إلى ما يوصف بمنطقة التجربة. ومنطقة التجربة تتألف من أهداف مقصودة، حدس ورؤيا. تتم مساعدة الناس على صياغة تجارب جديدة، واستخدام الشعور والعواطف التي تستحضرها هذه الأوضاع، لتحدي وجهات نظر سابقة. تتم مساعدتهم على إعادة صياغة وجهات نظر أساسية تقوم على مشاعر جديدة تثيرها المشاهدة، الإصغاء، اللمس أو تحسس العالم بأساليب جديدة. إنهم متحررون من القيود التي تفرض إعطاء تسميات، وتفسير ما يتحسونه بشكل عقلائي، ولكن من دون امتلاك التجربة الكاملة بعد. إن إيلاء الاهتمام للمشاعر مهم لإنشاء منطقة من التعاطف يكون بإمكانها إدخال مدارك إلى التجارب المعاشة المختلفة لدى الآخرين، والتي عادة ما تقفل المسارات إلى الفهم، من خلال النقاش العقلائي، مثلما اعتادت الأطراف أن تتحدث في السابق.

## استخدام التأمل والتأمل النقدي للتعلم من التجربة

النموذج الظاهر في 22.1 يدمج ما بين التأمل والتأمل النقدي. نحن ندرك أيضاً أنّ المشاعر القوية تنثور، عادة، حين يتعلم الناس من التجربة. نحن نوصي بأن يتم إدراك المشاعر والعواطف واستخدامها لغرض إعادة تقييم النماذج الذهنية والاطلاع على تفسيرات جديدة لأحداث الحاضر والمستقبل.

التأمل البسيط يشمل استعراضاً لأفكار، مشاعر، وأفعال ملازمة، دون تقصي تفسير الفرد أو معنى التجربة. ولكن يمكن لتفسيرات تجارب الناس أن تضللهم. فقد يصوغون التجربة أو الحلول بشكل غير دقيق، وخصوصاً إذا ما فانتهم معلومات أو إشارات حول طبيعة التحدي

الجديد. إنَّ الفرضيات والمعتقدات السابقة، يمكنها أن تقود إلى تقييم جزئيّ محدود أو غير صحيح للوضع. التأمل البسيط في نموذجنا الخاصّ تحفّزه أسئلة شبيهة بما يلي:

- ما الذي كنت أنويه؟
  - ما هي الأفعال، المشاعر، العواطف أو النتائج التي فاجأتني؟
  - كيف تشبه هذه التجربة، أو كيف تختلف عن تجاربي السابقة؟
  - ماذا تخبرني هذه التجربة بشأن وجهات نظر أخرى تختلف عن وجهة نظري؟
- الأسئلة التأملية أكثر إفادة على المستوى النقديّ. فهي تفحص السياق أو فرضيات الشخص، والطريقة التي تؤثر بها على أحكامه. أكثر ما تظهر هذه الأسئلة على نسق شبيه بما يلي:

- ما الذي يدور، كذلك، في المحيط مما لا آخذه، ربما، في عين الاعتبار، ولكن يوجد له أثر على الطريقة التي أفهم بها الوضع؟
  - بأيّ طرق يمكنني أن أكون مخطئًا بشأن أحاسيسي الباطنية؟
  - كيف تساهم نواياي، إستراتيجياتي وأفعالي في النتائج التي أرغب في تفاديها؟
  - بأيّ طرق قد أقوم باستخدام عبر غير قابلة للتطبيق من ماضيّ الخاص لغرض صياغة مشاكل أو حلول؟ وهل هذه الصياغة دقيقة؟
  - هل توجد طرق أخرى لتفسير الشعور الذي يملكني في هذا الوضع؟ كيف يمكنني أن أكتسب، بشكل أفضل، طريقةً للتعرف على تجارب آخرين، لربما، يتحدّون أو يغيّرون فرضياتي؟
  - ما هي الاستعارات أو القصص التي تسيطر على تجربتي وتجعلها مختلفة عن تجارب الآخرين؟
- ليس من السهل الانخراط في تأمل نقديّ خلال صراع، على الرغم من أنه يمكن القيام بذلك من خلال تدريب. التأمل النقديّ يتطلب عقلًا وقلبًا منفتحًا استعدادًا لمساءلة وفحص تفسيرات الشخص حول الوضع، والابتعاد عن اللوم، هذا بالإضافة إلى القدرة على تعديل الأمور وتقصّي وجهات نظر بديلة. من الأسهل ممارسة التأمل النقديّ قبل أو بعد الفعل، في وضوح النهار ومع وقت لتعلم مهارات جديدة، لغرض تغيير أنماط ردّ الفعل التقليدية لدى الشخص.

## تصميم النموذج

كيف كانت الأمور ستبدو لو قمنا باستخدام هذا النموذج الخاصّ بالتعلّم من التجربة في عملنا على الصراع؟ لقد أظهرنا كيف يمكن للفرد القيام بذلك، مع أو بلا توجيه ميسّر، من خلال تقديم مثال افتراضيّ مؤلّف من أوضاع رأيناها في الممارسة. دعنا نتخيّل صراعًا يظهر أنّه يتفاهم بسبب تصورات حول اختلافات جنديّة. عندما يكون التركيز، في هذا المثال، حول العلاقات

الذكورية/الأنثوية، فليس من الصعب أن نتخيل وضعًا مقارنًا يتعلق بالعرق، الطبقة، أو أبعاد أخرى من السلطة. هذا المثال مأخوذ من شركة خدمات مالية. تشكّل النساء نحو 10 بالمئة من الطاقم الكبير. عادة ما تجد النساء أنفسهن يقيمن خارج حلقات المعلومات، أو أنهن حين يدخلن الى الغرفة يسارع الرجال إلى الصمت، إلى تجاهلهم، أو إلى إطلاق النكات التي تبين أنها تسخّف النساء.

## استخدام التأمل أثناء صراع

تخيّلوا مديرة تسويق تُدعى سو، عُيّنَت كمسؤولة عن طاقم، هي المرأة الوحيدة فيه؛ مهمّة هذا الطاقم العمل لغرض تسويق خدمات مالية معيّنة إلى أسواق جديدة، عن طريق استعمال أجهزة إيصال مبنية على أساس معلوماتي. عُقدَ عدد من الاجتماعات. وحين كانت سو متوجّهة إلى اجتماعها الثالث، قرّرت أن تقود عملية جرّ الأمور كلها معًا. سو لخصت ما ظنّت أنّ المجموعة توافق عليه، شخصت المسائل التي لا توجد عليها موافقة، وقدمت اقتراحات حول كيفية السير قدماً إلى الأمام. كانت العقبة التي اعترضتهم هي ما إذا كان بمقدورهم اكتساب حصّة، في السوق، مع زبائن مجموعة الهدف التي اختاروها من خلال استخدام المنفذ التجاري الذي اختاروه. اقترحت سو استخدام مجموعة استشارية، يطلق عليها اسم "فكر بشكل صائب" (ThinkRight)، من أجل اكتساب المزيد من المعلومات. أحد أعضاء طاقمها، واسمه بوب، عارض بشدة، متهمًا سو بأنها تحاول فرض مسار القرار. وقد استهزأ من محاولة سو فرض خيارها على المجموعة. فأوماً بقبّة الرجال بما يعني الموافقة معه. يبدو هذا كوضع لا احتمال للفوز فيه. فلا يمكن لسو أن تدع هذا التحدي لها يمر بسهولة، ودون أن يتملكها الشعور بالتنازل عن قدرتها على التأثير على الوضع؛ وبالرغم من ذلك، فأيّ فعل قد تقدم عليه، كما فكرت، قد يبدو أكثر فظاظة.

لو أنّ سو انخرطت في نمط "تعلم الحلقة المفردة" في صراعها مع بوب، لكانت فكرت في التكتيكات التي استخدمتها لتحديد العقبة. ربّما اعتبرت سو أنّها هي وبوب متفقان على الهدف، لكنهما مختلفان، ببساطة، على التكتيك؛ على سبيل المثال، على ما إذا كانا بحاجة الى المزيد من المعلومات، حول ما إذا كانت "فكر بشكل صائب" هي مجموعة الاستشارة الأفضل، أو إذا كانت هنالك طريقة أفضل لاختبار فرضيات المجموعة. لربّما أيضًا تُعيد غمر نفسها بشعورها الداخلي بشأن التجربة، وتفحص حدسها. سوف تمنع النظر في نمط عرضها للمقترحات، في مؤشرات غير لغوية حول كيفية تصوّر زملائها لها، وفي حسّ كليّ حول ما فكرت بأنه يحدث.

لو أنّ سو انخرطت في نمط "تعلم ثنائي الحلقة"، فلربما تساءلت عما إذا كانت قد صاغت المشكلة بشكل صحيح في المقام الأول؛ بمعنى، هل كان هنالك خلاف أساسي إضافي في المجموعة يتعدّى خيار منظومات إيصال الخدمات المالية؟ لربما فحصت مستوى أدائها ومهارتها في ديناميات قوة الإدارة. كيف كانت ستتفاعل مع الوضع؟ ما الذي تحسّ به في ما يتعلّق ببوب؟ وكيف كانت مشاعرها ستؤثّر على سلوكها؟ سوف تسأل نفسها حول ما إذا كانت في الحقيقة تفرض مسار القرار. ربّما تثير سو السؤال بشأن انتمائها الجندري، ربما -بما يشبه المزحة- كما فعل بوب؛ لكنّها لن تحاول تجاهل هذا التعليق. ربّما تعيد إلقاء الكرة نحو المجموعة من خلال تحديد ما شعرت به، وسؤال الآخرين كيف شعروا. ربّما تطلب من أعضاء الطاقم أن يفكروا بالطريقة التي اعتادت المجموعة العمل بها معًا، وبالتالي فتح نقاش حول تحديد ديناميات المجموعة التي يمكن لها أن تؤثر على ردّهم وتفاعلهم.

لو أنّ سو راحت تتفحص فرضيات ومعتقدات، فستفتح مسارًا جديدًا للنقاش الذي، ربما، لم يفكر به الآخرون، أو أنهم اعتقدوا أنّه غير قابل للنقاش. من شأن القيام بهذا أن يفتح المجموعة على أساليب جديدة من التفكير في المشكلة، أو أنّ ذلك قد يفاقم الصراع، وهذا

يعتمد على كيفية قيام سو بتحديد القضية، وكيفية تفاعل الآخرين معها من خلال متابعة تحليلاتهم.

## استخدام التأمل بعد الصراع

لنتخيل أكثر من ذلك أن سو أجرت النقاش مع أعضاء طاقمها، والذي عرضناه في الجدول 22.1. في هذا النقاش، تحدّى بوب سو. سو ليست مسرورة بهذا النقاش؛ ولذلك، فقد التقت مع بعض الزملاء الذين يستخدمون علم الفعل، لغرض تطوير المهارات لمعالجة الصراعات بواسطة تحليل تجاربهم بعد حدوثها.

ستعمل مستشارة من مجال علم الفعل مع سو في متابعة القضية. وهي ستساعد سو على تشخيص نواياها الصريحة والضمنية نحو هذا الجدول. قد تقوم سو، في البداية، بتشخيص هدفها على أنه محاولة للحصول على الحلّ الأفضل للعقبة؛ ولكنها، في النهاية، قد تصبح، أيضاً، واعية إلى الأهداف المتصارعة، مثل الفوز في مواجهتها مع بوب. وقد تدرك أيضاً أنّ عليها الظهور بمظهر حسن عند لقائها بأعضاء طاقمها، وخصوصاً على ضوء التمييز الجندي في الشركة؛ وهي تريد أن تحظى بالاحترام كمنهية. سوف تساعد المستشارة سو على إدراك عدم التوافق بين نواياها وبين النتائج. انعدام التوافق هذا يمكنه أن يحفّز الرغبة في تعلّم طريقة جديدة لتحديد الصراعات.

حين يتمّ استعراض الصراع، ستقوم المستشارة بوضع فرضيات صريحة يمكن لسو أن تتبناها بخصوص أعضاء طاقمها وتفاعلها معهم في هذه الحالة. ستستخدم المستشارة سلم الاستنتاج لمساعدة سو على رؤية كيفية تحديد معنى الصراع. إنّ سلم الاستنتاج يحدّد ويوضّح التسويغ الذي يستخدمه البشر، حين يتوصّلون إلى استنتاجات، ويقدمون على أفعال. من خلال استخدام سلم الاستنتاج، يمكن لسو أن تبدأ برؤية كيفية استخدامها لتخطيطات المعنى الخاصة بها (لو استخدمنا لغة ميزيرو (Mezirow) لتوضيح وتفسير ما تراه في التجربة. الجدول 22.2 يبيّن سلم افتراضية لكلّ من سو وبوب.

### الجدول 22.1: حوار سو مع زملائها في الطاقم

- ما شعرت به سو وفكرت فيه لكنّها لم تقله.

- ما قالت سو وزملاؤها في الطاقم.

هؤلاء الشبان! نحن نعتلك هذا السؤال منذ بدأنا بعقد اجتماعاتنا. يجب أن يكون هناك من يعرف شيئاً عن هذا الوضع الذي لا أعرفه.

ما الذي يجعل بوب يقفز الآن! هذا يأتي من جهة دفاعية.

ها نحن نعود إلى الوضع نفسه ثانية! هؤلاء الشبان يحاولون جعلي أظهر كمن لا يعرف ما يقوم به.

ما الذي سأفعله بهذا الشخص... إنه يجعل الأمور تبدو كما لو أنني إن واجهته فسيكون على حق... يا له من غبي! إنه لا يمزح بالضبط.

سو: إذاً هذا يلخص ما اتفقنا عليه. أعتقد أننا لا نوافق على التفكير بأنّ الناس الذين نريد الوصول إليهم، يتعاونون فعلاً بأسلوب المتاجر التي وضعناها هدفاً. أقترح أن نستأجر مستشاري "فكر بشكل صائب" لإنشاء مجموعات بورية لفحص فرضياتنا في هذا الشأن.

بوب: أنتِ لا تزالين تدفعين هؤلاء الأشخاص منذ اللحظة التي بدأنا نجتمع فيها. ما مصلحتك الخفية باستخدام هؤلاء الشبان؟

سو: ها؟؟ أنا أحاول القيام بما يدفعنا جميعاً إلى الأمام. نحن لا نزال نلفّ وندور حول هذا السؤال منذ أن بدأنا نجتمع. ما أريده هو أن نتقدّم.

بوب: نعم نعم.. أعرف كيف تعملن أنتنّ النساء. إذا أعطاكّن الواحد إنشأً تأخذن ميلاً. (قالها بنوع من السخرية، كما لو أنّها على سبيل المزاح، ممّا أثار ضحك جميع المحيطين به في الاجتماع). أنتِ تحاولين، فقط، فرض مسار لاتخاذ القرار. (أوماً الآخرون بما يعني الموافقة، ولم يقل أحد شيئاً).

المصدر: المؤلف

إذا كانت هذه السلاسل تتطوي على أيّ علاقة بالواقع، فبوسعنا رؤية أنّ بوب وسو يقفان على مسار صدام. إنّ الصياغة الخاصة بكلّ منهما للوضع سيجعل من الصعب جدّاً البحث عن أهداف مشتركة. كلاهما متأثر بمعتقدات وقيم متجذّرة عميقاً لديهما، ولم يقوما بفحصها بشكلٍ واضحٍ، وقد تؤدي، أيضاً، إلى إثارة مشاعر قوية قد تؤثر على قراراتهما. خيارتهما قد تؤدي بهما إلى القيام بأفعال تخلق، حقاً، النتائج التي يقولان إنّهما لا يرغبان في معايشة تجربتها. يمكن للمستشار أن يساعد سو على إجراء مسح للروابط بين فرضياتها وبين الطريقة التي تشكّل بها أفعالها، لرؤية سلسلة النتائج هذه. الجدول 22.3 يُظهر هذا النوع من المسح.

إنّ مسح الروابط السببية بكلّ درجة من درجات الدقّة يستغرق وقتاً. يجب على المستشار أن تفحص ما اذا كانت التفاعلات المختلفة تمثل وجهة نظر سو فعلاً، بحيث أنها لا تقوم بإسقاط المعنى الذي تفهمه هي (المستشارة) على سو. يمكن للمستشارة أن تساعد سو على رؤية الاحتمال أنّ تفسيراتها تقودها إلى الفجوة نفسها التي ترغب في تفاديها، بين نواياها ومقاصدها القائمة، وبين النتائج المنشودة من التفاعل مع الطاقم.

## جدول 22.2

سلاسل المنافسة للاستدلال

خطوات على سلم الاستدلال

أفعال قمت بها

استنتاجات توصلت إليها

فرضيات وضعتها

معانٍ أضفتها

معلومات انتقيتها مما راقبته

معلومات من المراقبة المباشرة

## سلم سو للاستدلال

لقد مزحت قليلا أيضا، وهكذا فأنا لا ابدو حمقاء، لكنني سأكون خرقاء لو تنازلت مرة واحدة.. سأريه أنني على حق سأتلقي معلومات أفضل من الجدول كي أرى ما الذي يجري هنا فلا أريد أن أُخدع سأراهن أن بوب يحاول فقط جعلني أبدو بمظهر سيء يبدو هذا عديم العقل.. هؤلاء الشبان يعرفون شيئا لا أعرفه لا يفترض بهذا القرار أن يكون صعبا إلى هذا الحد.. لربما بوسع منظور خارجي أن يساعدنا على عبور هذه العقبة أقترح ان نستأجر مستشارين للتفكير السليم

## سلم بوب للاستدلال

لقد قمت بوضع سو في مكانها اللائق... هذا سوف يجعلها تكف عن الإقناع بأجندتها سو تستخدم التفكير السليم على أنه "شاشة" للتغطية على دوافعها الحقيقية سو تملك أجندة خفية.. إنها تريد فرض السيطرة هنا حين تأخذ النساء زمام القيادة، فإنهن لا يتركن لي فرصة قول أي شيء مرة أخرى، سو في موقع المسؤولية أقترح أن نستأجر مستشارين للتفكير السليم

إنّ المعتقدات والقيم الضمنية - لدى سو، بوب، زملائهما، وتلك الخاصة بالشركة- لا تتغير بسهولة حتى حين يتمّ تشخيصها على أنّها، ربما، لم تعد مجدية. من خلال استخدام إطار العمل الذي وضعه ميزيرو، يمكن للمستشارة أن تساعد سو على النظر، بعمق أشدّ، إلى أنواع الفرضيات التي قد تؤثر على أفعالها. إنّ ردود الناس، عادة، تؤثر على الآراء في الثقافة المسيطرة. من خلال إجراء مسح للردود، ومناقشتها مع آخرين، يمكن للناس القيام بتشخيص أعمق للأنماط التي تسبب الصراع، وقد يتمكنون من إجراء تغيير في أنماط الثقافة التي تجعل من الصعب العمل بطرق جديدة.

على سبيل المثال، حين قامت د. كارين واتكينز من جامعة جورجيا بتعليم مادّة دراسية حول علم الفعل (مارسيك وواتكينز، 1999). لقد عرض شخصان قضيتين شكّل التحرش الجنسي موضوعاً مُدرجاً فيهما. خلال النقاش الذي دار في المجموعة، وافق العديد من الأفراد على أنّ هذا الموضوع هو شأن مجتمعيّ هامّ. قام الصّفّ الدراسيّ بإجراء مسح لهذه القضايا من وجهة نظر الردود المشتركة، والطريقة التي يجب أن تتغير فيها هذه الردود من أجل إتاحة الإمكانية لتعلّم أشمل. هذه المسوحات تظهر في الجدول 22.4 . يمكن لعلم الفعل أن يساعد في رفع قضايا جماهيرية لم يكن بالإمكان رفعها بسهولة، بسبب الإسقاطات الممكنة المترتبة على ذلك.

### جدول 22.3 مسح منظومة محتملة للحلقات السببية في حالة سو

ميول سو

أن يتم أخذها بجدية

فرضيات سو

بوب يحاول جعلي أظهر بمظر سيء

أفعال سو

سوف أتمسك بموقفي وأدفع باتجاه استئجار مستشارين للتفكير السليم

النتائج التي حققتها سو

زملاء سو في الطاقم يعتقدون أنها متمسكة بقوة بحلها الخاص، وبالتالي فهي ليست مهنية

### الجدول 22.4 خارطة علم الفعل بشأن التحرش الجنسي في مكان العمل

تلميحات سياقية // إستراتيجيات فعل // نتائج // نتائج على مستوى الجهاز

مستوى الفرد

متى يحدث سلوك التحرش الجنسي

لقد جعلت منها أضحوة، تظاهرت أن شيئاً لم يحدث ولم تقل شيئاً

ما الضمانات بأن السلوك سوف يُصعد

وسواء لم أتأثر أنا أو الآخرون من السلوك [الجناء، المديرين، والدارسون] نتعلم كيف نعرّف حدود السلوك المقبول في مكان العمل

مستوى الجهاز

متى يحدث سلوك التحرش الجنسي

المديرون وغيرهم يطلبون من الضحية أن "تمشيها"، يضايقونها ويستخفون بالأمر، ويتوقعون من الضحية أن تواجه وحيدة دون إقلاق

راحة الجهاز

ما الضمانات بأن السلوك سوف يُصعد

ويتم التسامح مع ثقافة التحرش الجنسي، أو يجري تشجيعها مما يجعل الضحية ضحية مضاعفة

بدائل التعلم

متى يحدث سلوك التحرش الجنسي

استيعاب أنني والآخرين نتأثر بالأمر والمطالبة بأن يتم إشراك المعنيين في معالجة الحالة

ما الضمانات بأنه ستم مناقشة السلوك الذي يحظى بالقبول وربما يتم تحقيق إجماع حول ما هو مقبول وما هو غير مقبول

والجهاز إما أن يعترف بشكل علني بأنه يتسامح مع هذا السلوك أو أن يبدأ بإجراء نقاشات لمساعدة كل من الضحايا والجناة لتحديد معنى "سلوك التحرش الجنسي"

### تخطيط استخدام التأمل قبل صراع جديد

يمكن للمستشارة أن تساعد سو على إنشاء طرائق بديلة، لتحديد الوضع، ولعب دور فيها. ستحتاج سو إلى ممارسة هذه البدائل لاكتساب المهارات التي تحتاجها، بغرض ابتكار طريقة جديدة لتحديد الصراع. قد تجد سو صعوبة في التصرف وفقاً للطرائق الجديدة، لو افترضنا أنّ سلوكها الحالي قد شكّلته نجاحات الماضي، وواقع السياسة القائمة في شركتها. إنّ تلقّي جميع المعلومات، بوضوح، قد يعني أنّه يجدر بسو التنازل عن عدد من معتقداتها. على سبيل المثال، لربما يوجد لدى أشخاص آخرين، في المجموعة، معلومات حول عمل "فكر بشكل صائب"، التي تقول إنّ المجموعات البؤرية ليست الطريقة الصحيحة لفحص هذه الفرضيات المتعلقة بالسوق. أو أنّ على الرغم من وجود القدرة لدى سو على تولّي أمر هذا الوضع، فإنّ المعارضة التي تواجهها، قد تجعل من الصعب عليها تحقيق النتائج نفس التي كان سيحقّقها رجل بشكل حصريّ.

من خلال إعادة الصياغة، والقيام بردود فعل جديدة، بوسع سو أن تتعلّم كيف تتعامل مع الصراع في المستقبل بشكل بناء أكثر. إنّ إعادة الصياغة تشكّل ما يصنّفه علماء الفعل على أنّه مهارات تسويغ مثمرة.

ستتلقّى سو مساعدة لطرح موقفها بشكل واضح، ومهما كان ذلك الموقف في نهاية المطاف. ومن ثمّ يتمّ التحدث مع الطاقم حول تسويغها، وحول المعلومات الفعلية التي تدعم ذلك. إذًا، سنسأل سو الطاقم عمّا يعتقدونه بخصوص موقفها، وإن كانت ثمة معلومات لديهم قد فاتتها ويجدر أخذها بعين الاعتبار. لا تشمل إعادة الصياغة، عمومًا، قول كلّ ما في جعبة الشخص. ولكنّ المستشار ستحتثّ سو على التعرّف على المشاعر، والعمل من خلال ما يراودها من هذه المشاعر بما يخصّ الوضع، بحيث يمكنها إعادة تقييمها وإعادة دمجها في وجهة نظرها بشأن الفعل الذي يجب أن تقوم به. سيتطلّب هذا من سو أن تمارس وعيًا ذاتيًا متصاعدًا بخصوص كيفية الردّ، بواسطة التفكير المؤدّي إلى تبادل المواقف، وكيفية قيامها بالردّ في اللحظة التي تتخرط بها في النقاش.

إنّ المستشار وفقاً لعلم الفعل، يساعد الناس، عادة، على تشخيص الإشارات التي تسبّب للناس العمل بشكل دفاعي، وبطريقة تخلق نبوءة التحقيق الذاتي التي قد تكون في الوقت نفسه هزيمة ذاتية. إنّ تشخيص هذه الإشارات والردّ عليها، هو سيرورة عقلانية ومجدية، على حدّ



سواء. إنّ شكل "كينونة" الشخص في التفاعل والوعي للكيفية التي قد تمنع المشاعرُ فيها التأمّل في الفعل نفسه (Schön, 1983) خلال الصراع، هو تطبيق هامّ للتمييز الذي يضعه هيرون بين الشعور وبين العاطفة.

قام أوسكار مينك (في مارسيك ووتكينز، 1990) بتطوير معادلة لمساعدة الناس الذين يتعرفون حديثاً على علم الفعل، في تشخيص أنماط نظريتهم وهي قيد الاستخدام (22.1). يبدأ الأمر بتشخيص النتائج غير المرغوب بها، التي يبدو أنّ الشخص سوف يُنتجها. تبدأ الأنماط بالظهور، وتعرض للشخص كيف ومتى ينخرط في سلوك يؤدي إلى نشوء مثل تلك النتائج. سنضيف أنّ على الشخص أن يكون متنبهاً إلى ما سوف تثير فيه هذه الأنماط من "شعور" في التفاعل. على سبيل المثال، قد يتصرف بطريقة معينة مع شخصيات السلطة فقط، أو حين يشعر أنّه لا يمتلك الخيارات، أو حين يشعر بأنه يتعرض لإطلاق الأحكام عليه. من خلال إيلاء انتباه إلى هذه الظروف، يمكن للشخص أن يتوقع ردّاً محتملاً، ويغيّر سلوكه بناءً على ذلك. إنّ عرض النظرية التي استخدمتها سو، على سبيل المثال، يمكن أن تبدو كما يلي:

حين أكون في مواجهة مع رجل يستخفّ بمساهمتي، أخشى أن لا يتمّ اتّخاذي على محمل الجدّ، كشخص مهنيّ؛ لذلك، أتمسك بموقفي، بشدة، حتّى لو لم أكن متشبّثاً به جوهرياً، وهو ما سيؤكد أنّه لن يتمّ اتّخاذي على محمل الجدّ كشخص مهنيّ.

#### رسم رقم 22.1، معادلة لوضع مقترحات نظرية قيد الاستخدام

حين يحدث \_\_\_\_\_؛ فإنّني أخاف أن يستثير ذلك وضعاً.

سيحدث \_\_\_\_\_؛ لذلك، فإنّ ما لا أريد له أن يحدث، هو ما يؤكد أنّ ما لا أريد له أن يحدث، سوف يحدث.

المصدر: و. مينك، جامعة تكساس، أوستن، مقتبس في مارسيك ف. وك. وواتكينز (1990).

التعلم الصّديفي وغير الرسمي في أماكن العمل. لندن، إنجلترا: راوتليدج

اقتراحات تطبيق النظرية تعالج، في كثير من الأحيان، القيم والمعتقدات التي تحظى بأهمية خاصة لدى الشخص. هذا يعني أيضاً أنّ الناس في حالات الصراع، سيجدون أنّ ترك هذا جانباً في مفاوضاتهم وردودهم يصبح أكثر صعوبة.

### استخدام النموذج لتيسير التعلّم من خلال التأمّل

يوسع الميسرين مساعدة الناس على التأثير على كلّ من البعد الذهنيّ وغير الذهنيّ بخصوص في الصراع. قد يكون التحدّي أكبر حين ينشب الصراع بشكل غير متوقّع. فمن جهة، يجعل عنصر المفاجأة العمل مع الصراع ينطوي على تحدّي أكبر. ومن جهة أخرى، فإنّ أثر أيّ عمل كهذا سيكون أكبر، لأنّ الحاجة واضحة جداً للعيان، والنتائج ستكون ملموسة بشكل فوريّ. التعلّم من تجربة الماضي يمكن له أن يساعد الميسرين على بناء مهارات لتحديد الصراع حين حدوثه بشكل أفضل.

## تيسير التأمل خلال تجربة الصراع

إحدى الخطوات التي يمكنها مساعدة الناس على تحديد الصراع عند حدوثه، هو وضع سيرورة استعراض للتعلّم، لتصبح نمطاً، ممّا يوفّر بنيةً للتقييم من خلال التأمل. استعراضات التعلّم تساعد الناس على أن يصبحوا أكثر انتباهاً للأهداف، النتائج، والعوامل السياقية، التي تؤثر على طريقة فهمهم للوضع، للفرضيات التي تؤثر على الأفعال، وللمشاعر التي ليس بمقدورهم صياغتها؛ لكنهم يدركون أنّها فعّالة. يمكن للميسرين تشخيص العديد من الطرق التي تقود إلى استعراضات تعلّم كهذه، مساعدة الناس على اكتساب مهارات من خلال ممارستها، وتشجيع الناس على صياغة وجهات نظرهم بوضوح، ومناقشتها، بشكل منفتح، مع آخرين. يمكنهم ابتكار ثقافة حيث يكون الصراع متوقّعاً ومشخصاً من أجل القيمة التي ستقود إلى نتائج.

على سبيل المثال، فإنّ جيش الولايات المتحدة الأمريكية طوّر استعراض ما بعد الفعل (AAR) لهذا الغرض (ساليان وهاربر، 1996). استعراضات ما بعد الفعل تتم بشكل معتاد وسط المعركة، لكنّها تستخدم أيضاً في حالات غير قتالية. يتم توجيه استعراض التعلّم عبر أربعة أسئلة: ما الذي نقصد أن يحدث؟ ما الذي حدث؟ لماذا حدث بهذه الطريقة؟ وكيف يمكننا تطوير ما حدث؟ استعراضات ما بعد الفعل تركّز الانتباه على الأهداف، والتي يمكنها هي نفسها زيادة التعلّم الواعي. يتم جمع المعلومات لتعقب الأفعال والنتائج، بحيث يستند النقاش إلى ما يسمّى "حقيقة أرضية"، وهي تقارير عن قواعد معلومات دقيقة، حول ما يجري على أرض المعركة. يجري تجميع "الحقيقة الأرضية" في الجيش، من خلال استخدام تكنولوجيا محوسبة، يمكنها تزويد معلومات مفصلة حول التحركات التي تمت. نحو 75 بالمئة من الوقت الذي تستغرقه استعراضات ما بعد الفعل، يُكرّس للتأمل في السؤال: لماذا تحدث الأشياء؟ وكيف يمكن للناس تحسين أفعالهم المقبلة؟ القواعد الأرضية هي مجموعة من أجل الحوار والتأمل، وهي تتضمن حرّية التحدّث، دونما علاقة بمكانة الشخص؛ تفضيل معيار الصراحة والاستقامة على الكلام المعسول أو التردد خوفاً من الانتقام والثأر؛ وتجنّب صارم لـ "اللوم".

بعد أن تتم ملاءمة استعراضات ما بعد الفعل من قبل الهيئات ذات الصلة، لاستخدامها في حالات غير قتالية، حيث لا يمكن تشخيص العدو بسهولة، فالدافعية للعمل معاً غير واضحة، ونتائج الخطأ ليست جليّة. الصراعات في الحياة المدنية قد لا تلاقي حلاً بواسطة نتائج هزيمة ونصر واضحة الحسم. إنّ خطوات التأمل الأربع، مع هذا، مشابهة للخطوات في النموذج قيد البحث، وتُظهر كيف يمكن لإطار العمل هذا أن يكون قابلاً للتطبيق.

يمكن للميسرين أيضاً مساعدة الناس على التوجه إلى الأبعاد غير الذهنية في الصراع. ربّما أنّ الخطوات الأولى الأكثر قوة للقيام بهذا هي إفراح حيز للتسمية والعمل فيما يخص المشاعر والعواطف. عادة ما يكون هناك خجل أو وصمة عار، تترافق مع شعور بالمناكفة وإظهار عواطف، ترتبط بالقيم الثقافية في النموذج. يمكن للميسرين أن يساعدوا في خلق بيئة آمنة تكفل الاحترام، بحيث يتم التعبير عن المشاعر. يمكن لمثل هذه البيئة أن تنشأ من خلال تشجيع ما وصفه توربيرت (2001) على أنّه تحقيق الذات الأول أو ممارستها الأولى. إنّ تحقيق الذات الأول يشتمل على إيلاء اهتمام لتفاعلات الشخص نفسه، وتطوير القدرة على الاهتمام والوعي الذاتي، وكيفية "عمله" في وضع ما. ربّما يجدر بالميسرين أن ينفقوا بشكل صارم حين يحاول البعض تفادي المشاعر أو العواطف أو، في أسوأ الحالات، "معاينة" الفرد من أجل كشفها ومناقشتها. لغرض القيام بذلك، يحتاج الشخص إلى مهارات تعلّم ثنائي الحلقة من أجل تشخيص وتحديد القيم والمعتقدات الضمنية التي تؤثر على المعايير الثقافية.

## تيسير التأمل قبل الصراع أو بعده

يكون الناس، عادةً، كالعميان بالنسبة لوجهات نظرهم الخاصة. لقد أوصى ميزيرو (1997, 1991) بالحديث كطريقة لتشخيص الطرق المفضلة للعمل والتفكير فيها. تبدو شروط الحديث مثالية للوهلة الأولى، لكن مجموعات الحوار في علم الفعل تُظهر أنه يمكن إنتاجها (الظروف):

"هؤلاء المشاركون يمتلكون معلومات كاملة؛ إنهم متحررون من الإكراه؛ لديهم فرص متساوية من أجل اتخاذ مختلف الأدوار في الحديث (تقديم معتقدات، تحديات، دفاع، شرح، تقييم ادعاءات، حكم)؛ وهم يصبحون نقدياً مهتمين بالتأمل في الفرضيات؛ متعاطفين ومنفتحين على منظورات أخرى؛ مستعدّين للإصغاء والبحث عن القاسم المشترك أو التوليفات لوجهات نظر مختلفة؛ ويمكنهم إجراء أفضل الأحكام نسبياً من أجل توجيه فعل ما" (ميزيرو، 1997، ص 10) .

من السهل مساعدة شخص على تشخيص، تسمية وإطلاق شعور قوي، قبل أو بعد وقوع تهديد خيالي أو حقيقي. يمكن للميسر أن يخلق، بسهولة أكبر، بيئة آمنة يمكن القيام فيها بتحديد المخاوف، فصل الإسقاطات الحقيقية عن الخيالية، ومساعدة الشخص على تطوير توجهات فردية الحلقة، وثنائية الحلقة، للتعاطي مع الصراع.

مستشار علم الفعل ييسر الحوار حول الوضع، أو "القضية" التي يُري الشخص مسخاً فيه ما جرى قوله (في العامود الأيمن) وما تم التفكير به أو شعوره ولكنه لم يُقل (في العامود الأيسر). يساعد المستشار على تشخيص عدم التطابق بين النوايا وبين النتائج الفعلية. لقد أقاموا سلماً للاستدلال، التشخيص، الافتراض ومسح الروابط بين الفرضيات والأفعال. لقد أدوا أدوار الأفعال البديلة.

يمكن للميسرين، أيضاً، أن يرافقوا الناس في التأمل التخميني لوجهات النظر البديلة، من أجل السير خارج النماذج الذهنية القائمة التي تحصر المدارك الجديدة، وتطوير المهارات من خلال استخدام طرق تعبيرية من أجل الولوج إلى المعرفة التجريبية الضمنية. (بوركس وكاسل، 2003؛ دافيس-مانيجلتي، بوركس وكاسل، 2006). يمكن لبعض الأمثلة أن تصوّر هذا التوجه. فقد استخدم ريتشارد ليتشمان (1999) مثلاً الرسم التجريدي إلى جانب الوصف الكلامي من أجل مساعدة الناس على خلق، نشر، زيارة وتجريب عالم جديد. ثم دعا الناس إلى إعادة فحص المشكلة من خلال عدسة التجربة الناشئة من خلال دخولهم في هذا العالم الجديد. قام مريون تجريبون آخرون بمراقبة أشخاص في الرقص، الشعر، الاستعارة، توجيه الخيال، أو الرسم. صاغ د. بروس كولي (1999) تعليماً يستخدم جميع الأحاسيس، وقد ابتكر تمارين تربط الناس بعوالمهم المادية، مما يمكنهم، بالتالي، من رؤية كيف أنّ هذا الربط يفتح المجال أمام وجهات نظر جديدة. لقد ساعد الناس على التعلم من الناس، الحيوانات، النباتات، والأغراض الجامدة. "من خلال هذا الشخص الكلي يصبح الانخراط في العقل، الجسد، المشاعر، الروح، التجربة، الفكرة، والمعنى - يصبح واحداً" (ص 4-5). إنّ فعاليات مثل هذه مفيدة لخلق عادات تشكّل الأساس لتشييد مجال متعاطف (بوركس وكاسل، 2002).

## خاتمة

لقد قدّمنا، ووصفنا، وعرضنا نموذجاً (موديلاً) للتعلم من خلال التأمل في التجربة، الذي نعتقد أنه يحمل قدرة كامنة لمن يساعدون الآخرين على تحديد الصراع والتعلم منه. إنّ قيمة التأمل هي أنه متاح لكل شخص. في الوقت نفسه، كما كشف إبلين لانغر (1989)

بشأن القدرة المشابهة لليقظة، فإنها الإمكانية المتاحة التي تجعل الناس لا يحسبون مدى فائدتها أو أخذها كأمر مسلم به. لغرض التعلّم من التجربة، يجب على الناس أن يخفّفوا من سيرورة تفكيرهم، بحيث يتمكّنون من تقييمه بشكل نقدي. إنهم بحاجة إلى التواصل مع مشاعر أعمق، أفكار، وعوامل تقع خارج نماذج العقل والحسّ الراهنة، لاستيعاب العالم الذي يواجهونه ولتفسيره. يجب عليهم أن يخطوا خارج أطر العمل التي يفهمون التجربة من خلالها، والتي يمكن أن تكون مغلقة، ومن الصعب تطبيقها، في الوقت نفسه. يمكن للتأمل أن يقود إلى مدارك جديدة، لكنّه يمكن أن يتسبب بإحباط، لأن الناس يجب أن يطوروا، بالتالي، مقدرات جديدة، من أجل التعلّم ثنائي الحلقة والنقاش الموهوب.

## المراجع

- Argyris, C., and Schön, D. A. *Theory in Practice: Increasing Organizational Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass, 1974.
- Argyris, C., and Schön, D. A. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Company, 1978.
- Boud, D., Cohen, R., and Walker, D. (eds.) *Using Experience for Learning*. Buckingham, U.K.: The Society for Research into Higher Education & Open University Press, 1993.
- Copley, B. *Cogmotics: Breathing Life into Education and Learning Through the Fine Art of Holistic Animation*. Presentation at the annual conference of the Management Institute, Lund (Sweden), May 1999.
- Cseh, M. *Managerial Learning in the Transition to a Free Market Economy in Romanian Private Companies*. Unpublished doctoral dissertation, University of Georgia, Athens, 1998.
- Cseh, M., Watkins, K. E., and Marsick, V. J. "Re-conceptualizing Marsick and Watkins' Model of Informal and Incidental Learning in the Workplace." In K. P. Kuchinke (ed.), *Proceedings, Academy of Human Resource Development Conference, Volume I*, Baton Rouge, La.: Academy of Human Resource Development, March 1999.
- Davis-Manigaulte, J., Yorks, L., and Kasl, E. "Expressive Ways of Knowing and Transformative Learning." In E. W. Taylor (ed.), *Teaching for Change: Transformative Learning in the Classroom, New Directions for Adult and Continuing Education*, 109. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.
- Dewey, J. *Experience and Education*. New York: Collier Books, 1938.
- Fisher, D., Rooke, D., and Torbert, B. *Personal and Organizational Transformations Through Action Inquiry*. Edge/Work Press, 2003.
- Heron, J. *Feeling and Personhood: Psychology in Another Key*. London: Sage, 1992.
- Jarvis, P. *Paradoxes of Learning: On Becoming an Individual in Society*. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- Kolb, D. A. *Experiential Learning*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1984.
- Langer, E. J. *Mindfulness*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1989.
- Leachman, R. *Experiential Simulations of World Views and Basic Assumptions*. Presentation at the annual conference of the Management Institute, Lund (Sweden), May 1999.

- Marsick, V. J., and Watkins, K. *Informal and Incidental Learning in the Workplace*. London: Routledge, 1990.
- Marsick, V. J., and Watkins, K. E. *Facilitating the Learning Organization: Making Learning Count*. London: Gower, 1999.
- Mezirow, J. D. *Transformative Dimensions of Adult Learning*. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.
- Mezirow, J. D. "Transformation Theory of Adult Learning." In M. R. Welton (ed.), *In Defense of the Lifeworld: Critical Perspectives on Adult Learning*. Albany: State University of New York Press, 1995.
- Mezirow, J. D. "Transformative Learning: Theory to Practice." In P. Cranton (ed.), *Transformative Learning in Action: Insights from Practice. New Directions for Adult & Continuing Education, No. 74*. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.
- Postle, D. Putting the Heart Back into Learning. In D. Boud, R. Cohen, and D. Walker (eds.), *Using Experience for Learning*. Buckingham, U.K.: The Society for Research into Higher Education & Open University Press, 1993.
- Schön, D. A. *The Reflective Practitioner*. New York: Doubleday, 1983.
- Schön, D. A. *Educating the Reflective Practitioner: Toward a New Design for Teaching and Learning in the Professions*. San Francisco: Jossey-Bass, 1987.
- Torbert, W. R. "The Practice of Action Inquiry." In P. Reason and H. Bradbury (eds.), *Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice*. London, U.K.: Sage Publications, 2001.
- Torbert, W. R. and others. *Action Inquiry*. San Francisco, Berrett-Koehler, 2004.
- Volpe, F. M., Marsick, V. J., and Watkins, K. E. Theory and Practice of Informal Learning in the Knowledge Era. In V. J. Marsick and F. M. Volpe (eds.), *Informal Learning in the Workplace, Advances in Human Resource Development*. San Francisco: Barrett-Koehler, 1999.
- Watkins, K. E. and Marsick, V. J. *Sculpting the Learning Organization: Lessons in the Art and Science of Systemic Change*. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.
- Yorks, L., and Kasl, E. Toward a Theory and Practice for Whole-Person Learning: Reconceptualizing Experience and the Role of Affect. *Adult Education Quarterly*, 2002, 52, pp. 176–192.
- Yorks, L., and Kasl, E. "Through the Looking Glass—A Taxonomy for Presentational Knowing." *Proceedings of the Adult Education Research Conference*. San Francisco State University, June 2003.

الجزء الخامس

النزاعات الصعبة

## الفصل الحادي والعشرون

### العدوان والعنف

سوزان أوبوتو

حينما نحث على التفكير في العدوان والعنف، ربما نتذكر حادثة شخصية، أو إصابة حدثت لصديق، أو حادث وقع بالمجتمع، أو ربما نتذكر الأخبار الحديثة. إن وضوح هذه الأحداث، الشخصية منها أو الحديثة، ربما تتغلب على جميع أنواع العدوان والعنف التي يمر بها الناس أفراداً أو جماعات، أو على مستوى المجتمعات والأمم. تُظهر بعض الإحصائيات التي نُشرت في التقرير العالمي عن العدوان والعنف (منظمة الصحة العالمية 2002) سواد وضاوة وامتداد العدوان والعنف.

- نتيجة للعنف، يموت 1.6 مليون شخص كل عام، ويوجد عدد لا نهائي من الألم الجسدي والمعاناة النفسية.
- في القرن العشرين، مات 191 مليون شخص جرّاء الحروب، أكثر من نصفهم كانوا من المدنيين.
- في عام 2000 توفي 200,000 (مائتا ألف) شاب وشابة جرّاء العنف، كما أصيب عشرون إلى أربعين ضعف هذا الرقم نتيجة للعنف.
- بالنسبة للعنف غير القاتل، يتعرّض الفتية للضرب أكثر من الفتيات، بينما غالباً ما تكون الفتيات ضحية للوَأد والإهمال وممارسة البغاء بالإكراه بشكل أكبر من الفتية. في بعض البلدان، تتعرض واحدة من أصل أربعة سيدات للاغتصاب على يد أحد الأقارب، كما تعاني ثلث الفتيات المراهقات من المبادرات الجنسية الجبرية.
- الأشخاص البالغون عرضة للعنف الجسدي والنفسي والاقتصادي.

كما تشير هذه الإحصائيات، فإن للعنف أوجهاً عديدة. يمكن أن يكون العنف واضحاً أو مخفياً، مباشراً أو بنويًا، وقد يكون مركزاً بشكل محدود أو واسع المدى. يمكن حدوث العنف على كامل مستويات التحليل، بداية من علاقات الأفراد وصولاً إلى علاقات الأمم ببعضها البعض. في هذا التصنيف الواسع، يمكن للعنف أن يكون:



- جسدياً/رمزياً ويتمثل في الهجوم الجسدي والإساءة الجنسية، وهو رمزي حينما يكون إساءة شفوية، نفسية عاطفية.
- نشيطاً/سلبياً وهو النشط في الهجوم، وسليبي من حيث حجب أو تنوع المصادر المطلوبة.
- الوسائل/الهدف وهو يتعلق بالأدوات حينما يكون وسيلة للحصول على السلع ذات القيمة أو الأهداف: وهو مبتغى في حد ذاته في ساديته وسلوكه المهيم.
- عقابياً/محرمًا. ويكون عقابياً حينما يؤذن من قبل السلطة العامة من أجل ممارسة، وتوطيد وإساءة استعمال السلطة، فهي محظورة عندما تكون غير مشروعة ومستتكرة ومعاقبة.
- عنفاً يمارس على الآخرين أو على الذات. ويكون العنف ذاتياً عندما يوجه إلى ذات الشخص مثل إصابة نفسه بجروح أو عند الانتحار. وغالبا ما يوجّه إلى الآخرين.
- الحفاظ على/تغيير الوضع القائم. يمكن حماية الوضع السياسي الواقع. يمكن الاستعانة به للإسراع بعملية التغيير الاجتماعي.
- مؤيداً/معارضاً اجتماعياً، يمكن وصف هذا العنف بأنه يستحضر مجتمعاً أفضل. يمكن أيضاً وصفه بأنه مدمر للناس والأمن والبنية الأساسية المادية والاجتماعية.

يدعو هذا الفصل القارئ للتفكير في العدوان والعنف على نطاق واسع، كتشكيل مجمع، وليس بشكل ضيق أو مبسط. تقدم النظريات والأبحاث عن العدوان والعنف فهماً لطبيعتهما ونطاقهما ودورهما في التجربة الإنسانية.

عند مواجهة العدوان والعنف في حياتنا أو في الأخبار، ربما نعتمد على التفسير الجاهزة، المتاحة، البسيطة، والنمطية. تقدم النظريات والأبحاث التي أجريت عن العدوان والعنف فهماً أكثر تعقيداً/عمقا حول جذور العنف والعدوان. القسم الأول من هذا الفصل هو الذي ينظم من خلال مناقشة جارية حول أصول العدوان والعنف: هل تنشأ من الطبيعة أو من القائمين على الرعاية؟ يبدأ هذا الجزء بنظريات حول التأكيد على دور الجذور البيولوجية والأصولية للعدوان والعنف.

ثم يهدف إلى وصف نظريات تؤكد على التفاعل بين الطبيعة والقائمين على الرعاية، ونظريات تؤكد على الطبيعة أو السياق الاجتماعي. يُعدّ السياق الاجتماعي ذا مكانة هامة حيث يؤثر على الأشكال التي يتخذها العدوان والعنف وأنه يمكن تحسين الاتجاهات الوراثية.

ركزت الأبحاث والنظريات حول العدوان والعنف بشكل أساسي على جذورهما البيولوجية والتحفيزية والمعرفية، ولكن حظي التأثير على الأخلاق والقواعد والقيم باهتمام أقل. يصف القسم الثاني من الفصل النظريات الأخلاقية، ويناقش أهمية انتهاك القواعد والحكم الأخلاقي، والتصل من الضوابط الأخلاقية، والاستبعاد الأخلاقي، والعنف الهيكلية لفهم العدوان والعنف.

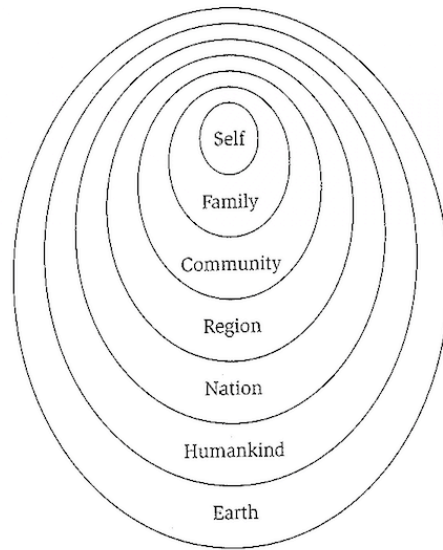
ويختتم الفصل بالآثار المترتبة للنظرية والبحث من أجل الممارسة، ويصف نهجاً يسعى إلى الحد من العدوان والعنف.

## نظريات العدوان والعنف:

### من الميل إلى السياق

وفي حين أن العدوان لا يؤدي حتماً إلى العنف، والعنف يمكن أن يحدث دون عدوان (في مثل الكوارث الطبيعية)، يرتبط الاصطلاحان ارتباطاً وثيقاً. في الاستخدام العام، يمكن خلط مفهوم العدوان بالجسارة وهو السعي النشط لتحقيق أهداف الشخص. التعريف النفسي للعدوان يجعلنا نرى بوضوح أنه سلوك سلبي: "أي شكل من أشكال السلوك الموجه نحو هدف إيذاء أو جرح كائن حي آخر محفز لتجنب

مثل هذه المعاملة" (بارون، 1977، ص. 7). تعريف الصحة العالمية للعدوان على أنه عنف موجّه للذات أو عنف متبادل أو عنف جماعي يُعدّ أوسع نطاقاً، ويصف جذور العدوان البيولوجية والاجتماعية والثقافية والسياسية وتشريعه (منظمة الصحة العالمية 2002). يحدث العدوان والعنف في كل مستوى مجتمعي. على مستوى الأفراد، يمكن أن يحدث على شكل الانتحار والتشويه الذاتي للإناث، وفي العلاقات الشخصية المتبادلة مثل الاغتصاب والمرور عمداً على الأمراض المعدية، وبين أفراد الأسرة وأفراد المجتمعات والمناطق والمجموعات العرقية والأمم، حيث تحدث صراعات من أجل التحكم السياسي والتحريري. تصور هذه المستويات المجتمعية كقاط على خط طول للزيادة في الحجم والتعقيد الاجتماعي لا يتمتع بالتأثير الكبير الذي تمارسه المستويات الاجتماعية الكبيرة (على سبيل المثال، المجتمعات العرقية والوطنية أو الدينية) على المستويات الأصغر منها. مثل الصناعة اليدوية، الدمى الروسية ماتريوشكا "matryoshka" دمى، وحدات صغيرة- أفراد وعائلات أو مجتمعات يتم نسجها ضمن مجتمعات أكبر والتي تمتد بدورها في نسيج المناطق والأمم. هذا النموذج المتداخل (انظر الشكل 1-23) يبين كيف أن الثقافات، التفاهات المشتركة، اجتماعية تؤثر وتصب من مستوى إلى المستويات الأخرى. على الأرجح، يقوم الفرد بالعدوان عندما يتوقع منه ذلك الأقران أو تشجعه أسرته أو مجتمعه عليه. وبالرغم من التأثير فيما بين المستويات ثنائي الاتجاه، غالباً ما تقل قدرة الفرد على التأثير على المعايير الثقافية لمجموعات اجتماعية أكبر وليس العكس. يصور النموذج المتداخل التأثير السياقي على السلوك العدواني والسلوكي العنيف، على أنه شديد التبسيط. بعض المستويات أكثر "سماكة" وأكثر تأثيراً من المستويات "الأرق" الأقل تأثيراً. إضافةً إلى ذلك، مصادر متعددة للتأثير تسهم في العدوان والعنف. يتشكل الأفراد في شكل أسر ومجموعات أخرى أيضاً مثل الأصدقاء والفرق. هذه التأثيرات قد تكون منسجمة أو متعارضة. وكما يصف الجزء التالي، ينتج العدوان أيضاً من التأثير الداخلي وكذلك من التأثيرات الاجتماعية.



الشكل 1-23- المستويات المجتمعية المتداخلة.

### التطور، البيولوجيا الاجتماعية، والفسولوجيا

تصف النظريات التطورية ظهور العدوان والعنف في ظل ظروف قد يكون واجهها الإنسان البدائي. وعن طريق دراسات تمت على الحيوانات والمجموعات البشرية في مجتمعات ما قبل المرحلة الصناعية، تصف هذه النهج العدوان والعنف على أنه قابل للتكيف ومائل وذو نزعة فسيولوجية تطورت على مدى آلاف السنين (قارن والر، 2002). تختبر الفحوصات الاجتماعية والبيولوجية على الحيوان السلوك العدواني بين الحشرات والأسماك والطيور، من هذه الملاحظات، استقرنا معنى العدوان بالنسبة للبشر. بالنسبة للحيوانات السلوك العدواني عملي: من أجل الحصول على الغذاء وتولي القيادة أو الحفاظ عليها أو حماية الصغار أو القطيع. يستفيد العدوان الداخلي الموجه بشكل نوعي حينما يشنت الأعضاء ويعزز البقاء خلال الكوارث أو فترات ندرة الموارد التي تتسبب في مقتل أعضاء الجماعات في مكان واحد. ولكن مرة واحدة لا يكون السلوك التكيفي مفيداً بصورة ثابتة. حتى لو

عمل العدوان والعنف على تكيف البشر في وقت ما، فإنه لا يجوز الاستمرار كذلك، ولا ينبغي اعتبارهم منتجاً لنظرية تطور السلالة البشرية (ايبل - ايدسفلت، 1974).

يمكن أن تثار النزعة النفسية للعدوان، بين البشر، من جانب الظروف البيئية الضارة. في رواية روميو وجولييت لشكسبير (1595)، يحذر بنفوليو ميرشيويتيو بأنه "في هذه الأيام الحارة، هل يجن الدم الغاضب" (الفصل 3، المشهد 1).

تتفق البحوث على أن العنف بين الأفراد وعنف الغوغاء يزداد في الظروف البيئية المعاكسة عندما يزداد الحر، ودرجات الحرارة الشديدة وعند انخفاضها والروائح القبيحة والضوضاء المفرطة أو الازدحام الذي يحرمانا لذة الحياة. تعمل الكحول والمخدرات أيضاً على إثارة العدوان، ولهما دور أيضاً في الإساءات الأسرية والوفاة الناجمة عن استعمال المركبات وأكثر من نصف عدد جرائم القتل المبلغ عنها. الآثار البيئية المعاكسة مثل الكحول والمخدرات لا تؤدي حتماً إلى العنف، على أنها تحد من القدرة على ضبط النفس. قلة الضوابط مع الإحباط وسوء الفهم وضعف التواصل يمكن أن تؤدي إلى العنف. ورغم أن هناك القليل من الشك في أن الناس قد ورثوا إمكانية العدوان، فقد ورثوا أيضاً الإيثار والتعاون، والأهم من ذلك إمكانية التفكير في حل المشكلات لاختيار السلوكيات المناسبة لبلوغ الأهداف المنشودة.

## الانحراف

النزعة للسلوك العدواني ترتبط مع عدد من الظروف الفسيولوجية غير السوية شاملة العجز العصبي والمستويات العصبية غير العادية (على سبيل المثال، السيروتونين و [MAO] monoamine oxidase)، عدم التوازن الهرموني، صدمة الولادة، أورام المخ، والتعرض لمثل هذه المواد السامة كسبيل، ومختلف الاضطرابات الطبية. بالمقارنة مع المجرمين غير الميالين للعنف والأفراد مرتكبي جرائم العنف الجنائي نجد أنهم غالباً ما تعرضوا لإصابات في رؤوسهم وأظهروا ضعفاً نيترولوجياً. الانحراف الفسيولوجي يتسبب في السلوك العدواني، ولكن يمكن أن يؤدي العدوان إلى الانحراف الفسيولوجي. المستويات العالية من الهرمون الذكري، التستوستيرون، يمكن أن تكون عاقبة ويمكن أن تكون السبب في السلوك المهمين (الجمعية الأمريكية لعلم النفس، 1996).

الانحراف النفسي، مثل انفصام الشخصية واضطراب الشخصية المعادية في بعض الأحيان ترتبط مع السلوك العنيف. اضطراب الشخصية المعادية ويعنى به الأفراد الذين يفتقرون إلى الشعور بالذنب وعلى درجة عالية من الأنانية، قساة القلب، غير المسؤولين، والمتهورون، وهي خصائص يمكن أن تؤدي إلى الصراع والعنف. بعض أنواع العنف، مثل القتل العشوائي تكتسب تغطية إعلامية واسعة على الرغم من أنها لا تمثل سوى 0.001 ٪ من جميع عمليات القتل. مائة حالة قتل عشوائي عنيف من 1949 إلى 1999 كانت محل بحث من نيويورك تايمز تشير إلى أن التقاسير العامة والساذجة (أي القاتل كان موظفاً ساخطاً) لا تربط مشاكل الصحة العقلية مع هذا النوع من القتل (فيسندن، 2000). تقع مأساة القتل العشوائي في أن مرتكبي عمليات القتل غالباً ما يعطون تحذيرات وافية ومحددة بشأن حالتهم النفسية اليائسة ونواياهم المسبقة للقتل ولكن تذهب تحذيراتهم أدرج الرياح. كان يمكن أن تمنع الخدمات الوقائية الاجتماعية واستجابة الخدمات المدنية بعضاً من حالات القتل العشوائي.

إن الأشخاص المصابين بمرض عقلي يمكن تصنيفهم بشكل نمطي "كشخص عنيف" ولكن ليس من المرجح أن يكونوا أكثر عنفاً من الناس المحيطين في العموم. بعض الناس المصابين بالمرض العقلي يتصرفون بعنف تجاه أنفسهم وآخرون حينما يقلعون عن الأدوية أو عند تعاطي المخدرات أو الكحول (مثل كل الناس على وجه العموم) ولكن معظمهم لا يفعلون ذلك.

ومثل الناس على وجه العموم، فإن الناس المصابين بالمرض العقلي على درجة من الحساسية تجاه العوامل الظرفية التي تعوق السلوك العدواني العنيف.

على الرغم من المخاوف المشتركة والقوالب النمطية، لا يمكن إرجاع معظم أعمال العنف إلى الانحراف. كثير من الناس ممن لا يعانون الاضطرابات الفسيولوجية أو الاضطرابات النفسية يتصرفون بعنف، ومثال ذلك بيروقراطيو المحرقة وأصحاب الرقيق. في مجتمعهم كانوا يعدون طبيعيين وكانوا محل تقدير كبير بسبب ولائهم لأسرهم ومجموعاتهم أو قضيتهم. كما سيناقتش في قسم الآداب العامة، فإن هذا الشعور بالمسؤولية والولاء نفسه يمكن أن يوحى بالعنف.

## الميل والسياق

الميل (ويطلق عليه أيضا الشخصية أو الحالة المزاجية) يؤثر على الفرد من حيث تصور استجابته إلى الصراع. بعض الناس ثابتون الجنان والآخرون يغضبون بسهولة. على الرغم من أن البيئة العدوانية يمكن أن تحث على الرد العدواني في أي شخص، فإن الأشخاص الموصفين "بالعدوانية" يرون العدا في ظروف غامضة، يميلون إلى الرد بشكل عدواني عند الحد الأدنى من الاستفزاز ويبدأون في إعلان العدوان.

تصف وسائل الإعلام المراهقين الذين يرتكبون جرائم قتل متعددة، مثل المذبحة التي حدثت في مدرسة كولومبين العليا سنة 1999، على أنه كان كظما للأحقاد المكبوتة، الغضب، وعند "نقطة اللاعودة" (إيفان، 1998، ص. 22). بينما تبدو هذه الأوصاف معقولة، فهي تعتمد على التصرف وتقلل من أهمية السياق. يؤكد الانتباه إلى السياق الاجتماعي على توافر الأسلحة نصف الآلية، وثقافة الكبار التي تتجاهل أو غير الحساسة لاحتياجات المراهقين وعلامات التحذير، وثقافة البوب لقصائد الرب العنيفة، وألعاب الفيديو والتلفزيون والمواقع على شبكة الإنترنت (هوسمان، 1986)؛ والثقافة التي يسهل فيها العنف ويبدو جذاباً وخياراً مقبولاً لتسوية النزاعات (فينارو، 1998؛ مغلين، 1999). من الواضح أن كلاً من التصرف والسياق على درجة من الأهمية. الشباب المضطرب الذي يسهل له الحصول على الأسلحة، مع التراخي في الإشراف. يمكن أن تشكل ثقافة العنف مجموعة قاتلة. لا تقتصر تفسيرات التصرف العدواني على الأفراد. في الصراعات الخاصة بالفرق المشتركة والمؤسسية والأقاليمية والصراع الدولي وتفسير التصرف، تعتبر ثقافة المجموعات المعارضة على أنها حاقدة، مما يسمح للمشاركين في الصراع والعاشرين بمشاهدة كامل المجموعة العرقية أو السياسية أو حتى بلد بأكمله على أنهم مصدر خطر على غير مبادئ أو أنهم الشر بعينه.

يمكن أن تركز تفسيرات التصرف للعنف أيضا على الأفراد والمجتمعات. سياسة الريخ Reich الثالث للإبادة الجماعية كانت وبشكل جزئي النتيجة المرضية لأدولف هتلر، ولكنها كانت وبشكل فعال مزيجاً من الغوغائية والكاريزما ومعاداة السامية، وعلى مستوى الدولة سياسة الريخ Reich الثالثة كانت نخبوية وعنصرية وذات عقيدة مبنية على الخوف. كان Reich الثالث فعالاً أيضا لأنه كان يحظى بتأييد العديد من الافراد العاديين والجماعات والمؤسسات.

من الناحية النفسية، من السهل رؤية القادة السياسيين أو قادة الاحزاب كعملاء غير دائمين بدلا من أن نرى الظروف الاقتصادية السائدة الأكثر تعقيدا والموارد المتاحة والموارد الشحيحة وممارسات حل الصراعات والقوانين والإجراءات القانونية ودرجة انفتاح المجتمع أو انغلاقه في استقبال المجموعات الجديدة والتقاليد والأفكار الجديدة. هذا المفهوم المعقد للعدوان والعنف يورط الناس العاديين الذين يصعب تصنيفهم على أنهم شريرو التصرف.

## الدافع

تصف نظريات الحفز العدوان على أنه ينتج من كبت الاحتياجات البشرية. الاحتياجات البيولوجية للغذاء والمأوى بشكل أساسي يجب نيلها قبل محاولة نيل احتياجات أعلى للتواصل الاجتماعي واحترام الذات والإبداع والفهم وتحقيق الذات والتسامي الروحي (ماسلو، 1970). الاحتياجات الأساسية هي أمر وراثي، لكن تقوم الأسرة والقيم الثقافية بتشكيل كيفية التعبير عنها ونيلها. على الرغم من أن كبت الاحتياجات يمكن أن ينتج عنه المنافسة والغضب والعدوان، فإن الإحباط يولد السلوك البناء. الاحتياجات المكبوتة البيولوجية أو الأمنية يمكن أن تؤدي إلى الحرب أو تعاون المجتمع، واحتياجات الحب المكبوتة يمكن أن تؤدي إلى سلوك تدمير الذات أو المطاردة أو تلهم غيرها من الطاقات الخلاقة. تركز نظرية الدافع على احتياجات الفرد، ولكن الفئات الاجتماعية (على سبيل المثال، الأسر والمجتمعات والدول) لديها أيضا احتياجات أساسية بالنسبة للموارد البيئية (على سبيل المثال، الأراضي أو المياه النظيفة) والأمن والهوية الإيجابية. هذه الاحتياجات هي في صميم العديد من الصراعات الدولية والاقليمية القاتلة المطولة.

### الإحباط والإثارة

في عام 1939، قامت مجموعة من علماء النفس بإثارة جدل كبير عندما أكدت أن الإحباط والكبت يسببان العدوان (دولارد وآخرون، 1939). بناء على أفكار تحليل نفسي سابقة، لقد قاموا بتعريف الكبت والإحباط بأنه حالة تبرز عندما تتعارض الظروف مع استجابة الهدف. حفز عملهم البحوث لدراسة العلاقة بين الإحباط والعدوان. وخلص البحث إلى أن الإحباط ينشط الاستعداد للعداء، ولكنه لا يؤدي حتما إلى العدوان، ويمكن أن يؤدي الإحباط أيضا إلى الوصول إلى حل بناء للمشاكل. ولا ينتج العدوان دائما من الإحباط. فهو ينتج أيضا عن المنافسة والطمع والخوف. عدد من العوامل، بما فيها المشاعر السلبية والإيجابية وأحداث الماضي والتفاهات بشأن الحالة (أي ماذا يحدث، من الملام) والعداء خاطئ التوجه، وتوسط تأثير الإحباط على العدوان (بيركاويتز، 1993). يعد السياق أيضا أمرا حيويا. البنادق والسكاكين أو الفؤوس، لديها القدرة التدميرية في حد ذاتها، ويمكن أن تصبح قوية ونماذج سياقية تولد شرارة العنف. كما ذكر بيركاويتز ليونارد (1968) مازحا، "قد يضغظ الإصبع على الزناد، ولكن الزناد أيضا يمكن أن يجر الإصبع" (ص 22). يمكن أن يؤدي الإحباط والاستثارة إلى الحرمان النسبي (كروسبي، 1982)، والشعور بالظلم الذي يبرز عندما يقوم الأفراد أو الجماعات بمقارنة نصيبهم مع الآخرين.

عندما تكشف هذه المقارنات أن المجموعة الخاصة بهذا الشخص محرومة بالمقارنة مع مجموعات مماثلة، يمكن أن يؤدي هذا إلى إحباط مشترك والافتقار بأن العدالة قد انتهكت. ويمكن أن ينتج عن هذا اضطرابات سياسية وأعمال عنف (جر Gurr، 1970).

### الجنس

يتعرض النساء والرجال على السواء للعنف في العلاقات الشخصية. في الولايات المتحدة ما يقرب من 5.3 ملايين امرأة من عمر ثمانية عشر عاما وأكثر يتعرضن كل سنة لعنف شخصي، كما يتعرض 3.2 مليون من الرجال لتجارب مماثلة لهذه الاعتداءات. كثير منها تنتج من الدفع والإمساك والطم والضرب، ولكن ما يقرب من 1.3 مليون من النساء و835,000 من الرجال يتعرضون سنويا للاعتداء الجسدي من قبل شريك حميم (تاجن وثيونز، 2000). تتعرض المرأة بشكل خاص إلى العنف في المجتمعات التي تتسم بعدم المساواة بين الرجل والمرأة، والأدوار الجامدة للجنسين، والمعايير القانونية الثقافية التي تدعم حق الرجل في ممارسة الجنس (ليفنسون، 1989). وهي أيضا معرضة للعنف في المجتمعات عندما تصل جرائم القتل والتعذيب للشابات إلى الحد الوبائي وتحدث دون مراقبة من جانب السلطات المدنية (نيويورك تايمز، عام 2005؛ سيوداد خواريز تعرض لمثل هذا الوباء من عمليات القتل).

تسعون في المائة من القتلة في الولايات المتحدة هم من الذكور، ولكن عندما نأخذ في الاعتبار السياق والكثافة ونوع العنف، نجد أن العلاقة بين الجنسين والعنف أكثر تعقيداً. تتهم النساء بشكل متزايد بجرائم ضد الأطفال ولكنهن يقضين مع الأطفال وقتاً أكثر من الرجال، على أن الرجال يلحقون ضرراً أكبر بالأطفال. معدل العنف من الذكور للإناث ومن الإناث إلى الذكور مماثل ولكن يلحق الإناث ضرراً بدنياً أقل ما عدا حالات استخدام الأسلحة. انخفاض معدل العنف بين الشريك الحميم في السنوات الأخيرة هو في المقام الأول يعني انخفاض قتل النساء للرجال. ويتزامن هذا الانخفاض مع تحسن في الوضع الاقتصادي للمرأة وزيادة توافر خدمات الحماية للمرأة، بما في ذلك المناصرة القانونية وتوافر الملاجئ، مما يشير إلى كيف يمكن للبرامج الاجتماعية النجاح في الحد من العنف. يتعلم الأطفال عن أدوار الجنسين في الصراع العنيف من خلال مشاهدة الكبار. في كتاب بون بلاك، بل هوكس (1996) تصف العنف المنزلي من منظورها بوصفها طفلة:

يعود للمنزل من العمل غاضبا آتيا من أي مكان كان. حينما يصل إلى الشرفة، يبدأ في الصراخ والصياح على المرأة التي بالداخل بأنها زوجته وأنه مخول له أن يفعل بها ما يريد. هم لا يفهمون ما الذي يحدث. انه يدفع ويضرب، يطالبها بالخرس. وهي ترجوه باكية. . . وهو يصرخ ويصيح ويضرب: يحدقون في الدم الاحمر الذي ينزفه الفم الباكي. لا يصدقون هذا الرجاء، وأن هذه المرأة الباكية، هذه المرأة التي لا تبادل القتال هي الشخص نفسه الذي يعرفونه. الشخص الذي يعرفونه قوي قادر على إنجاز الامور، وهي امرأة ذات سبل ووسائل، امرأة تعمل. إنهم لا يفهمون رجاءها المشوب بالشلل والانتظار للضربة المقبلة، إنهم لا يعرفون أمهم الخائفة (ص 146-147).

يعرف البحث بعض الاختلافات بين الجنسين في نمط العدوان بين الأطفال.

للبنين والبنات، يعد الاعتداء المباشر الجسدي أمراً شائعاً تجاه الأقران حتى عمر سنتين. ينخفض العدوان المباشر مع نضوج الأطفال، ولكنه يظل أكثر شيوعاً بين الفتيات. مثل تراجع العدوان المباشر، فإن العدوان غير المباشر (مثل الشتم والقبل والقال وحملات تشويه السمعة والعزل الاجتماعي للأقران، ويدعى أيضاً عدوان العلاقات) يصبح أكثر شيوعاً بين البنين والبنات ولكن يظل أكثر شيوعاً بين الفتيات. العدوان غير المباشر يمكن أن يلحق أذى نفسياً واجتماعياً. عند الانتباه إلى بلطجة فتاة على فتاة والعدوان في وسائل الإعلام (على سبيل المثال، فيلم فتيات وضيعات) يشير إلى أن الفتيات يصبحن أكثر وضاعة وعنفاً. ومع ذلك، فإن هذا الاتجاه لم يتم إثباته عن طريق البحث (براون، وتشسني ليند (ن.د.)). ما لبث الباحثون في استكشاف صوت المرأة وغضبها ومقاومتها في فهم أفضل لخبرات السيدات الأخريات وفهم واستجابة للخطر والعنف (فاين، ووايس، 2003).

### السلوكية والرد المشروط

من المنظور السلوكي، لا يعد العدوان رداً وراثياً محدداً سلفاً. العدوان هو استجابة مشروطة من جانب الحوافز التي تم مكافأتها. التعزيز السابق للعدوان من خلال الثناء والارتياح أو الانتباه يزيد من احتمال لجوء الفرد لاستجابات العدوانية. يقلل العقاب من هذا الاحتمال. في أكثر الاحاسيس بدائية نتعلم هذا السلوك، ولكن تعلمه سلوكي أكثر من كونه تعلماً إدراكياً.

تسعى نظم العدالة الجنائية إلى تعزيز الصلة بين العنف والعقاب. التعزيز السلبي للعقوبة هو رادع فعال فقط في ظل ظروف معينة: إذا كان اليقين من العقاب على درجة عالية، وإذا حدث بسرعة بعد السلوك العدائي، وإذا كان كبير الحجم. وقد تجلى ذلك في التجربة الاجتماعية التي مر بها ضباط شرطة مينيابوليس حينما ردوا على العنف المنزلي مع الاعتقال الفوري أو تقديم المشورة. ردودهم كانت عشوائية التخصيص. الاعتقال، الرد العقابي كان أكثر فعالية في رده المزيد من العنف المنزلي حتى لو كان الاعتقال قصيراً جداً

(شيرمان، وبيرك، 1984). وفي حين أن التنفيذ مبرر شائع كرداع لجرائم العنف، فإنه يحول دون القتل بشكل محدود. وبعد التنفيذ تتخفف معدلات جرائم القتل، ولكن ترتفع بعد ذلك فوق مستوى المعدلات السابقة. ونرجح هنا أن التنفيذ هنا يعلن أن القتل إستراتيجية أكثر فعالية لحل المشاكل من كونها تردع العنف (فيليبس وهينسلي، 1984).

## التعلم الاجتماعي

تصف نظرية التعلم الاجتماعي العدوان بأنه وسيلة للتفاعل مع الآخرين وحل المشاكل الاجتماعية، وهو سلوك مكتسب من مشاهدة نفوذ المثل العليا تسن السلوك العدواني. المراقبة ثم الانتقال إلى التقليد السلوكي (باندورا 1983؛ كينز، 1996؛ ستاب، 1989). يمكن أن يساهم العنف في وسائل الإعلام في عملية التعلم الاجتماعي. حيث لا تجرد المشاهدين من أحاسيسهم نحو العنف وتنقل اليهم الأعراف التي تبرره فقط، ولكن تعلم أيضا سيناريوهات عدوانية لمعالجة المشاكل. يعد التعلم الاجتماعي دليلاً على جرائم المحاكاة أو التقليد من حيث متابعة الأفلام أو الأخبار بمضمونها البشع.

يتعلم الاطفال مهارات القدرة على البقاء من البالغين وأقرانهم الأكبر سنا. ومن ثم يكتسب العنف كتعليم اجتماعي من الثقافة المحلية والثقافة على نطاق أوسع، كما يصف جيفري كندا (1995):

إذا كنت تتساءل كيف يمكن لابن الأربعة عشر عاما أن يطلق الرصاص على طفل آخر بالسن نفسه في رأسه، أو كيف يمكن أن يقوم الفتيان "بالقيادة مع إطلاق النار" والعودة إلى ديارهم بعد ذلك لتناول العشاء، فلك أن تعلم أن هذا لا يحدث في يوم واحد أو أسبوع أو شهر. يستغرق الأمر سنوات للاستعداد لتكون قادرا على ارتكاب جريمة القتل، وأن تكون على استعداد للقتل أو للموت من أجل ركن أو لون أو سترة جلدية. العديد من الأطفال في أمريكا مهينون للقتل في وقت مبكر، والأكثر رعبا أنهم مهينون للموت من أجل سبب ما يرى شخص من الخارج أنه قضية تافهة. (الصفحة 35)

يتطلب اتباع النهج غير العنيفة للصراع، مثل المناقشة والتفاوض في العلاقات الاجتماعية الصعبة، التعلم الاجتماعي أيضا. إدارة الحديث بشكل يفند المهارة. يتسبب الحديث المفنق للمهارة في تصاعد الصراع. يستلزم الحديث البناء مع الخصم التحلي بمهارات الاتصال والتواصل وحل الصراعات. تكتسب هذه المهارات على الأرجح وتستخدم إذا تم تعليمها واستعراضها في البيت والمدرسة ومحل العمل، وفي المجتمع والإعلام وفي المجتمع الأكبر (أوبوتو، ودويتش، 1999).

## الإدراك الاجتماعي

يعد حتما فهما لأنفسنا محدوداً غير مكتمل، وما نعرفه عن الآخرين هو أقل اكتمالا. على الرغم من افتراضنا بأن فهما لموقف اجتماعي واقعي ودقيق، فإنه غالبا ما يستند إلى معلومات مجتزأة واستدلالات وافتراضات قد تكون منحازة وتخدم مصالح ذاتية.

يساعدنا الإدراك الاجتماعي على فهم أنفسنا وغيرنا، وكذلك خبراتنا. يتضمن الوعي الاجتماعي تفسيرات موضوعية حول ما يحدث ويصنف الناس والظروف، ونصوص افتراض الضحية. إن الإدراك الاجتماعي هو الطريقة التي نحصل من خلالها على المعلومات، واتخاذ القرارات وحل المشكلات (فيسك، وتايلور، 1991). من منظور الإدراك الاجتماعي، ينتج العنف من أفكار عدائية وخيالات

وأوهام، وتصورات ونوايا خيالية من النظر في النوايا بشكل محدود بدلا من كامل الخيارات السلوكية. السلوك الأقل عنفا يمكن أن ينجم عن طرق جديدة للتفكير في النفس والغير والسياق. كما يمكن أن ينجم أيضا عن تصور رد بديل بناء للصراع. تصف أبحاث الإدراك الاجتماعي الفهم الاجتماعي بأنه عملية متتابعة، حيث يقوم الشخص بترميز خبرة ما ويختار لها رداً سلوكياً مناسباً ويتصرف بناءً على القواعد التي تم اكتسابها خلال عملية التنشئة الاجتماعية والخبرات الماضية الاجتماعية. يمكن أن تحدث الانحرافات المعرفية، وأوجه القصور، والأخطاء من خلال هذه العملية، بداية من خطأ ترميز المنبهات إلى البحث عن رد وتطبيق العادات الاجتماعية وخرق الردود المختارة. يصف الجزء التالي طريقة عمل هذه العملية حيث يمكن أن تؤدي إلى نوعين من العدوان.

## الكفاءة الاجتماعية

يفرق البحث عن الكفاءة الاجتماعية في الأطفال بين رد الفعل العدواني واستباقية العدوان (دودج، وكوي، 1987). رد الفعل العدواني هو رد الضربة في استجابة لاستفزاز ملحوظ. تشمل أعراضه سلوكية الخطأ في قراءة نوايا الآخرين، تقلب المزاج سريعا، والمبالغة في رد الفعل تجاه المضايقات أو الإهانات العرضية. ويمكن أن ينجم عن التعرض المزمّن للأخطار التي تهدد الحياة مثل العنف الاجتماعي أو العائلي أو وفاة الاحباء. تضر هذه التجارب بإحساس الطفل بالأمان ويمكن أن تؤدي إلى زيادة التنبه، ردود لخوف لا مبرر له ونبوغات معادية عند مواجهة استفزازات أو تصريحات غامضة. وتشمل زيادة وعي الأطفال بالحالات التي تؤدي إلى الردود العدوانية وزيادة القدرة على فهم الآخرين وسلوكياتهم ونواياهم بدقة والتدريب على السيطرة على الغضب والتعرض لمثل عليا محببة ممن يجيدون التعامل مع التحدي دون اللجوء إلى العنف أو العدوان. العلاقات الوثيقة المرضية التي تتسم بالمعاملة بالمثل والتعاون والاتصال الكفاء الخاص بالمشاعر يمكن أن تساعد الأطفال على اللجوء إلى الرد الحازم، ولكن الأقل عدوانية للتحديات التي يواجهونها. العدوان الاستباقي هو وجود نية العدوان اللفظي والبدني. وهو سلوك محرض مثل التسلط أو التتمر. ينتج العدوان الاستباقي من تجارب اجتماعية تم فيها اللجوء للعنف كرد فعل مفضل. الممارسات القسرية في تربية الأطفال وتكرار مشاهدة العدوان في وسائل الإعلام وفي المجتمع وفي البيت يمكن أن تؤدي إلى استباقية العدوان. الأطفال أصحاب الشخصيات الاستباقية العدوانية قد يلجأون إلى تصور سلوك و نوايا الآخرين بدقة ولكن يستجيبون بذخيرة محدودة (تشاجر أو اهرب) أو يقومون بتقييم الرد العدواني بشكل إيجابي ("سوف أريه أنني أستطيع أن أعتني بنفسني"). ويجوز لهم أيضا أن يعتمدوا رداً غير عدواني لكنهم يجدون صعوبة في سن هذا الرد خلال التلثم في العدوان. العلاج للأطفال، أصحاب الشخصيات استباقية العدوانية، يشمل تعلم الإستراتيجيات غير العدوانية لحل المشاكل، وتلقي العقاب بشكل متزامن مع العدوان وتعزيز الردود غير العدوانية، وزيادة وعيهم بالنتائج السلبية للعدوان على المدى الطويل والنتائج الإيجابية لعدم الاعتداء على المدى الطويل.

## الثقافة

الثقافة هي السلوك المكتسب لمجموعة من الناس يشمل اللغات والمعتقدات الأساسية والأعراف والقيم والتقاليد المشتركة. تتجلى الثقافة في طريقة الناس في استخدام المواد والموارد، وفي العلاقات الاجتماعية، وفي مؤسساتهم السياسية والقانونية والاقتصادية. لأن الثقافة تشكل أنماط الفكر والتأثيرات بيولوجية الميل عن طريق تقييم أنواع معينة من السلوك، فإنها تؤثر على شكل وكثافة العدوان والعنف. وهناك اختلاف فيما بين الثقافات فيما يخص الأنواع المقبولة من العدوان ومستوياته، وهناك اختلاف فيما بين الثقافات في الأنواع المقبولة من العدوان ومستوياتها. تتميز المجتمعات المسالمة بالتسامح في تربية الأطفال، قبول التعبير عن الذات ودعم المبادئ الإنسانية.



تتصف المجتمعات العنيفة بأشكال متعددة للعدوان بما فيها الاغتيال، السرقة، المنافسة في العمل، ممارسات صارمة في تربية الأطفال، القمع الجنسي للنساء وأساليب عقابية ضد السلوك الإنساني في كل فترات حياة الفرد، من الطفولة حتى البلوغ. (روسيل، 1972). تحتفل بعض الثقافات بالعدوان في الترفيه والاستجمام. فإننا نعتبر منافسة الجلال الرومانية فاسدة وقاسية في حين أن أحداث المشاهدين المعاصرة مثل الملاكمة، المصارعة، صراع الديوك والثيران والكلاب تحتفي بالعدوان والعنف. في بعض الرياضات، يعد الشجار، والألعاب القذرة وهواة العنف جزءاً من المتعة. يعد العدوان جزءاً لا يتجزأ من أنشطة الاستجمام الجماعية مثل الصيد وأداته عالية التقنية، الدليل الليزري.

كما جاء في أحد مقالات جريدة بزنس ويك:

لِمَ تواتيك أحلام اليقظة حول تدمير منافسيك فقط؟ ربما تحصل على مزيد من الرضا في دعوة أحد المنافسين إلى منافسة رياضية في أحد الأماكن الأكثر شعبية حيث يمكن أن تشترك في ألعاب الحرب بمقابل زهيد. يتخلص العديد من الموظفين ومديرو الشركات من موقفهم العدواني في هذه الأيام في أحد ميادين الدولة الخمسمائة حيث يصب الأنداد تجاه أحدهم الآخر بمسدسات الليزر في نوع من الخيال العلمي. (برمان، 1998، صفحة 22)

يجزم نيلسون مانديلا أنه يمكن تحويل تلك الثقافات العنيفة من خلال الأفراد، المجتمعات، والحكومات، كما حدث في جنوب إفريقيا (منظمة الصحة العالمية، 2002). يعتمد هذا التحول على تغيير النواحي المتينة للثقافة بما في ذلك الطريقة التي تطبع بها الجهات الاجتماعية، القانونية، السياسية والاقتصادية التسلسل الاجتماعي، ترتيبات القوة والوصول إلى الموارد المادية والاجتماعية من خلال الجماعات التي تحتويها تلك الثقافات. يعد التأثير الأخلاقي من أقوى النواحي التي تؤثر بها الثقافة. تلك الأعراف الأخلاقية تؤثر على التصرفات في إطار العلاقات الاجتماعية بين الأفراد والجماعات وما هو على مستوى أكبر من التحليل. تؤثر الأخلاقيات على أنواع العدوان الملحوظة والمتجاهلة، المُدان منها والمحتفى به، وما ننظر إليه على أنه عادل أو غير عادل.

## النظريات الأخلاقية عن العدوان و العنف

تؤكد نظرية مورتن دوينش (1982)، التكافل والتوجه النفسي أن التوجهات النفسية الخاصة بالمواقف الاجتماعية تنطوي على محتويات ودوافع إدراكية وأخلاقية. ومن هذا المنطلق، من الواضح أن نظريات العدوان تؤكد بشكل رئيسي على علم الأحياء، الإدراك و الدوافع، وتهمل المحتوى الأخلاقي للعدوان.

الأخلاقيات عبارة عن المعايير، والحقوق، والالتزامات، والمسؤوليات والواجبات التي ترشد سلوكنا تجاه الآخرين وتشكل إحساسنا بالعدل. إن الأخلاقيات، كما تنقلها الثقافة والتعلم الاجتماعي، توجهنا نحو من هو دائن ومن المدين في مواقف معينة.

يمكننا أن نشعر بالأخلاقيات بقوة، حتى في حال عدم القدرة على وعيها، خاصة عندما يدرك الناس التفاوت بين ما هو قائم وما ينبغي أن يكون عليه الحال. يمكن للأخلاقيات أن تردع العدوان والعنف عندما تدعو إلى الصبر عندما نواجه ما يثير غضبنا. يمكن أن يدعو خرق بعض الأعراف الاجتماعية المشتركة إلى تواجد شعور من الغضب والظلم الذي يحرض بقوة على الصراع.

في حالة العدوان والعنف، تتشابه الأخلاق مع الإدراك والدوافع، فالأخلاق والدوافع مرتبطة بقوة. يعد الغضب سلوكاً إدراكياً ونفسياً ولكنه أخلاقياً أيضاً. فبينما ينبع الغضب من إدراك أن شخصاً ما مسؤولاً عن معاناة شخص آخر - حيث قد تصرف شخصاً ما بشكل غير

ميرر اجتماعيا، وما كان لهذا الحدث السلبي أن يقع لولا ذلك (بركويتز و هيمر، 1989) -إلا أنه يعد حكما أخلاقيا يركز على المسؤولية، اللوم، وخرق الأعراف الاجتماعية. إن الأخلاق والدوافع متصلة سويا بشكل قوي. اللوم يفرضي إلى إلقاء المسؤولية على بعض الأشخاص إزاء فشل فرد في تحقيق هدف مهم. يتوقف اللوم على فهم الشخص للأعراف الأخلاقية السائدة، وقد يدعو إلى شعور محرك وقوي من الظلم مبررا للسلوك العدواني.

تقوم النظريات الأخلاقية الخاصة بخرق الأعراف، الأحكام الاجتماعية، فصل المعايير الأخلاقية، الاستثناء الأخلاقي والعنف البنيوي بوصف العلاقة بين الأخلاق، العدوان والعنف.

### انتهاك الأعراف

تقوم المعايير الاجتماعية بإرشاد التوقعات السلوكية حول كيفية تعامل الأشخاص مع بعضهم البعض. من المفترض سواد وشيوع تلك الأعراف في داخل المجموعة. ولأن الأعراف الاجتماعية تراعي التعاون الاجتماعي والتواصل، فإن الانتهاكات مشوشة ويمكن معاقبتها من خلال الإشاعات والنبذ. يمكن وضع الانتهاكات الاجتماعية في إطار الإسهام الحافز الذي يؤكد على الدوافع الشريفة والمصالح العدائية، التي تؤدي إلى ردود فعل عدوانية، وإلى تصعيد الصراع والعنف. إنه من غير المحتمل أن يؤدي انتهاك الأعراف الاجتماعية إلى إثارة هذه الدائرة السلبية في حال اعتبار تلك الانتهاكات على أنها مضمحلة وليست ثابتة، غير مقصودة وليست مقصودة، وفي حال صراع المجموعات (الأصدقاء، المجتمعات أو الأمم) فقد طورت أعراف للإصلاح. يمكن النظر لأعراف الإصلاح على أنها إجراءات قد تؤدي إلى عدالة جزائية أو إصلاحية. يمكن لتلك الأعراف أن تجنب تصاعد الصراع فقط في حال تواجدها القوي في المجتمع، قبل حدوث أي انتهاكات عرفية (دي ريدر وتريناتي، 1992).

### التفكير الأخلاقي و الحكم

يقوم التفكير الأخلاقي الاجتماعي بفحص الطريقة التي يحكم بها الناس على تصرفاتهم وتصرفات الآخرين. يمكن للعنف أن يكون معياريا أو منتهاك للمعايير، على حسب العادات السائدة في العائلة، والمجتمع والثقافة. تقوم الأحكام الأخلاقية الاجتماعية الخاصة بالعدوان باعتبار نوايا المثل؛ لياقة، حدة وطبيعة العدوان؛ والضرر الناتج. تتأثر تلك الأحكام، و التي قد تكون صحيحة أو خاطئة، بمثل تلك العوامل مثل جنس المدرك، العمر، الأيديولوجية ومشاعر الألفة مع ضحية العدوان (رول ونسدال، 1976).

تشير الأبحاث التي أجريت على تطوير التفكير الأخلاقي الاجتماعي إلى أنه مع نمو الأطفال، فإن قدرتهم على تبني وجهات نظر متعددة تتزايد. فإنهم يتطورون من التفكير البسيط والمرتكز حول النفس إلى التحليلات المعقدة والمجردة والتي تدعو إلى اتخاذ وجهات نظر أخرى في الحساب. يصف بعض الباحثين التطور الأخلاقي بأنه يحدث بشكل منتظم في سلسلة تفكير معقد. يقترح آخرون أن التفكير الأخلاقي يعمل كمرود فعل للمحيط الاجتماعي. على سبيل المثال، يمكن أن يؤدي الغضب والتهديد إلى ارتداد الأشخاص القادرين على التفكير الأخلاقي الاجتماعي المعقد إلى التفكير الأنوي البسيط.

يوضح الباحثون أنه يمكن تقادي التفكير الأخلاقي الاجتماعي كليا عن طريق النظر إلى السلوك في إطار لا أخلاقي. يمكن تفسير السلوك الاجتماعي كما يحدث (1) في المجال الأخلاقي الذي يتعلق بالعدل، والمسؤولية والاستحقاق؛ (2) في المجال العرفي والذي تبرز فيه العادات الاجتماعية والتباينات؛ (3) في المجال الشخصي الذي تبرز فيه الخصوصية وحرية التصرف واتخاذ القرار. يعتمد

فهمنا لسلوك الآخرين على معرفة إذا ما كانوا ينظرون إلى تصرفاتهم في إطار أخلاقي أم لا أخلاقي. يمكن للمراقبين، على سبيل المثال، النظر إلى التدخين أو المخدرات كمسألة أخلاقية (خطأ أو صواب)، كسلوك عرفي اجتماعي (الخروج مع الأصدقاء)، أو كمسألة شخصية (تفضيل شخصي) (بركويتز، جويرا ونوتشي، 1991). وبالمثل، يمكن النظر إلى الإجهاض على أنه مسألة أخلاقية أو حرية شخصية (سميتانا، 1982).

عند تطبيق نظرية المجال على العدوان والعنف، فإننا نرى لها دلالات مثبطة. ينصرف المعتدون الذين يدعون أن سلوكهم ينتمي إلى المجال الشخصي عن الدلالات الأخلاقية للعنف المحلي: "هذا موضوع يتعلق بالعائلة. لماذا تريد أن تضخمه؟" (كوبنلدن، 1994). يقوم مرتكبو جرائم الكره أيضا باستخدام الأعراف السائدة مثل كره الإنسان، كره النساء أو الأعراف العرقية لوصف العنف على أنه أمر عرفي بدلا من الاعتراف بأنه ينتهك المعايير الأخلاقية المشتركة واسعة النطاق عن حقوق الإنسان والكرامة.

### سحب المقاييس الأخلاقية

تأتي الأعراف التي تردع العدوان والعنف من الشخص ومن الأعراف المشتركة اجتماعيا. تضعف هذه الأعراف خلال الحروب، القتال و الصراع، و تبدأ تدريجيا في استبعاد الضمير حول ارتكاب هذه الأحداث المقيتة تحت هذه الظروف. يمكن تجاوز السلوك الوحشي عندما يمكن تفسيره بأنه يخدم أغراضاً أخلاقية ويستهدف أعضاء من طبقات اجتماعية ينظر إليها على أنها مفتقدة للفضيلة (بانديرا، 1991). في ظل هذه الظروف، يمكن الاحتفاء بالسلوك المهين على أنه "نصر أخلاقي" ضد فساد العدو. الانسحاب الأخلاقي لا يقع في الحروب فقط، بل يقع في كل يوم عندما يقلل حواجز الضرر أو استغلال أنواع معينة من الأشخاص.

### الاستثناء الأخلاقي

ترشد الاعتبارات الأخلاقية سلوكنا تجاه هؤلاء الأفراد أو الجماعات التي تقع داخل نطاق العدالة أو المجتمع الأخلاقي الخاص بنا. يعتبر نطاق العدالة بالمدى الذي تنطبق فيه المفاهيم الفردية للعدالة على الآخرين (دويتش، 1985). إن معنى التضمين الأخلاقي هو أن اعتبارات العدالة تنطبق على الآخرين وأنه يحق لهم مشاركة موارد المجتمع والمساعدة حتى وإن وصل الأمر للتكلفة الشخصية. يمنح الاستثناء الأخلاقي الإعفاء مع هذه الاعتبارات (أوبوتو، 1990، 1993). عندما ينظر الناس للآخرين على أنهم مستثنون أخلاقيا، فمن المحتمل انتقاصهم وتبرير سوء المعاملة التي مروا بها (لرنز، 1980؛ ستاوب، 1985). لأنه من الصعب النظر لأنفسنا أو مجتمعنا على أنه مؤذٍ أو غير عادل، فإن البحث يشير إلى ثلاثة أنواع من النكران التي تخلد الاستثناء الأخلاقي: أولها، نكران النتائج الضارة عن طريق تقليل المدة أو التأثيرات؛ ثانيها، نكران حق الآخرين في نتائج أفضل؛ وثالثها، نكران مساهمة الفرد في العنف بالنظر إليه على أنه تافه (أوبوتو، وويس، 2000).

يمكن النظر للأفراد الذين يقعون خارج المجتمع الذي تطبق فيه الأخلاق، القواعد واعتبارات العدالة، على أنهم كائنات يمكن استغلالها (على سبيل المثال، المهاجرون غير الشرعيين والعبيد) أو أنه يمكن النظر إليهم على أنهم أعداء مكروهون يستحقون المعاملة الوحشية والموت. سواء تم تجاهل هؤلاء الأشخاص الذين يمثلون أهدافا للعنف أو كرههم كأعداء، فينظر إليهم، في كل حال، بشكل أقل من البشر، والعنف الذي يواجهونه يبدو لائقا. في الجزء الثالث من الحل النهائي للحكم النازي، الاختفاء في الأرجنتين، الإبادة الجماعية في رواندا، وفي أماكن أخرى عديدة وأوقات مختلفة، حوّل المعتدون ضحاياهم إلى شياطين، بينما كان الضحايا محجوبين في هذه الولايات دون اكتراث. هذا نتاج اختلاط الإهمال والاستثناء الأخلاقي الخبيث الذي يجعل القتل المؤكد والإبادة الجماعية شيئا ممكنا (أوبوتو، 2005).

## العنف البنيوي

ينتج العنف البنيوي، والذي يختلف عن العنف المباشر (جالتج، 1969) عن الترتيبات التنظيمية التي تطبع طريقة التعامل مع الأشياء، والتي قد يكون صوتها مسموعا أو متجاهلا، والتي تحصل على موارد خاصة، ومن لا يحصل على شيء. إن هذا يتضمن وصولاً غير متساوٍ للموارد الاجتماعية مثل التعليم، جودة المسكن، الخدمات المدنية، التأمين الوظيفي والسلطة السياسية. على عكس العنف المباشر، فهو لا يعجز ويقتل مباشرة. ومع ذلك، فهذا يحدث بشكل غير مباشر عن طريق التعريض للمخاطرة، الصعوبات والخطر. لأن إلقاء اللوم على العنف البنيوي غير مركز، فإن المصابين به غالبا ما يتهمون بإضعاف أنفسهم. يزدهر العنف البنيوي عندما يحفظ الأشخاص المستفيدون من الوضع شعورهم الأخلاقي عن طريق الحفاظ على أنفسهم دون علم بعمق واتساع دائرة العنف، وبتفادي الأسئلة التي قد تجلب أجوبة يفضلون ألا يعرفوها. نتيجة لذلك، المكسب هو أن العرق يجتمع للتشاور على الجنس الأبيض على حساب أصحاب البشرة الأخرى، والمكسب هو أن جنس الرجال يجتمع للتشاور على حساب جنس النساء بصورة غير مرئية، متجاهلة ومهملة (أوبوتو، 2001).

## دلالات الممارسة

يصف هذا الفصل العنف والعدوان في مراحل تحليلية متعددة داخل الأشخاص وداخل الأنظمة الاجتماعية الكبيرة والصغيرة. لأن الأفراد يعيشون في إطار اجتماعي يؤثر على مواقفهم وسلوكهم، فإن أسلوب حل الصراع الفعال يخاطب التغيير الفردي والنظامي على حد سواء. تتكون جهود التغيير من أربع خطوات: (1) تشخيص الموقف بدقة، (2) وضع إستراتيجيات العمل، (3) تطبيق الحلول و (4) إجراء تقييم مستمر.

## التشخيص

يقوم التشخيص الدقيق للصراعات العنيفة بأخذ القضايا، دوافع الجماعات والثقافات بعين الاعتبار. يجب أن تبنى التدخلات على إيجاد الحقائق والبحث بدلا من الافتراضات والقصص (منظمة الصحة العالمية، 2002). مثلا، يشير البحث إلى أن نظام العدل الخاص بالأحداث قد يلحق الأذى بالفتيات عندما يركز على جرائم الفتاة وليس على ظروف القهر التي مرت بها، أو كيف أن ظروف القهر قد ترتبط بجرائم هي بصدد الاتهام حيالها. إن هذا يؤدي إلى خطأ في التشخيص ومعاملة غير عادلة قد تؤدي إلى حلقة قذرة من العنف والحبس الذي يدفع تلك الفتيات أكثر إلى السلوك الإجرامي ونظام العدل الإجرامي (سيمكن وكاتز، 2002).

يمكن لأعمال التشخيص المبدئية تعريف القضايا الأساسية التي تقود إلى العنف والعدوان، بما في ذلك حاجات الجماعات الأساسية، والمخاوف والمصالح. يمكن لأعمال التشخيص هذه التعرف على المتضررين من العنف المباشر والبنيوي بما في ذلك الضحايا الثانويون مثل الأطفال وكبار السن الذين يعتمدون على الضحايا الرئيسيين في رعايتهم. يحتاج التشخيص أيضا إلى أن يتجاوز الأعراف السائدة والتي يمكن أن تقدم نوعا مهما من الأشخاص وبعض أنواع العنف المقبولة، الحتمية والتافهة (قارن فارمر، 1998). تتكرر كثير من الأساطير مثل "العنف يمثل جزءا طبيعيا من الحياة" أو "لقد جابهت كثيرا من العنف وأنا في مرحلة الطفولة، ولكنني بخير الآن". إن الطريقة التي يتم بها العنف في العلاقات، والثقافة والإعلام، تشكل بنشاط التوقعات، والإدراك، والأعراف الأخلاقية و السلوك.

## وضع إستراتيجيات العمل

ولأن للعنف والعدوان غالباً أسباباً عديدة، فإنه يمكن التعامل معها من خلال النماذج الإيكولوجية (البيئية) والجهود التعاونية المتعددة (منظمة الصحة العالمية، 2002). يمكن لإستراتيجيات التدخل للعنف المحلي، على سبيل المثال، أن تهدف إلى خلق بيئات أسرية صحية وتقدم عوناً مهنيًا للأسر الكئيبة؛ وتراقب المسارح العامة التي يمكن أن يقع فيها العنف؛ وتتعامل مع المواقف التي من المحتمل أن تنتهي إلى وقوع أحداث عنف؛ تتعامل مع العادات والمواقف التي تدعم عدم المساواة بين الجنسين؛ وتخطب العوامل الثقافية، والاجتماعية والاقتصادية التي تدعم عدم تكافؤ الفرص في الوصول إلى البضائع، وإلى الخدمات والفرص.

يتم إعداد برامج مجتمعية فعالة ضد العنف مناسبة للقضايا والموارد بالمجتمع الذي تعمل به (جرين، 1998). هذه البرامج تستمع إلى أفراد المجتمع، شاملة الشباب، وتقدر المعرفة ومهارات الكفاح خاصتهم.

تقوم هذه البرامج بتعليم المشاركين التعرف على علامات التحذير من الصراع المتصاعد، وتعلمهم أساليب لا تلجأ للعنف في حل الصراع. تقوم هذه البرامج باستخدام الأساليب التعليمية النفسية، بما في ذلك برامج المعلم الخاص، وجهود وحدة الأسرة والنصح. كما تشجع البرامج التي يديرها الشباب والتي تعلم الصغار العواقب الوخيمة للسلوك العنيف. إن الآمال نحو مستقبل ثقافة حل الصراع البناء وانعدام العنف قائمة ما لم يشترك الشباب في تدخلات حل الصراع كشركاء.

تقترب برامج حل الصراع التي تعمل مع الصحة العقلية ووكالات المجتمع من الصراع والعنف بمجموعة موارد واسعة النطاق. مثلاً، يكون ردع العنف المحلي أكثر فاعلية عندما يتعاون ممثلو جماعات الموازنة، ووكالات الخدمات الصحية والاجتماعية ونظام العدل. يمكن أن تستفيد جهود حل الصراع في المجتمع، المدينة، الولاية، والمستوى القومي من التعاون والذي يشمل المؤسسات الطبية، قيادة الشرطة، المسؤولين المنتخبين، الإعلام وأنظمة المدارس (قارن كري، 1998؛ هاوكينز وآخرون، 1999).

## تطبيق الحلول

تعتبر عبارة "يعدو الحمقى أينما تخشى الملائكة أن تسير" حقيقة خاصة في حالة التدخلات التي تلجأ إلى العنف. بدأت الحلول دون تشخيص دقيق ويمكن أن يتسبب التخطيط في ضرر إضافي. ولأن هناك العديد من أنواع العنف والمعتدين والمواقف، فالتدخل لن يكون مناسباً من أي فرد. عامة، يحتاج الأشخاص إلى معرفة مدى اختراق العنف، وكم يبلغ مدى صغر النقاش الذي يؤدي إلى العنف، ومدى توفر الأسلحة التي قد تساهم في العنف. يمكن استخدام ثلاثة مبادئ اقترحها مورتن دويتش (1993) في إرشاد تطوير تدريب حل الصراع في مواقف معينة:

1. تحكّم في عنفك الشخصي.
2. لا تحرّض الآخرين.
3. تعامل مع سلوك الآخرين العدواني في حال حدوثه.

**تحكّم في عنفك الشخصي.** يساعد تدخل حل الصراع الفعال الأشخاص على عكس أسلوبهم الشخصي في حل الصراع، والتفرقة بين الطرق الصحية وغير الصحية للتعبير عن الغضب، والتوعية بالتوابع طويلة المدى لسلوكهم العنيف. إن الأفراد الواعين لأسلوب حل صراعهم الشخصي، يكونون على وعي بالمواقف التي يحتمل أن تثير عواطفهم؛ فهم على علم بفحص مبررات الغضب، والعدوان والعنف

بحرص؛ كما يمكنهم تقييم مكاسب وخسائر العنف بشكل واقعي. يصبح الأفراد أكثر قدرة على استخدام وسائل صحية للتعبير عن الغضب إذا ما أمكنهم التفرقة بين الردود الجازمة والعدوانية وإذا ما كانوا قادرين على التواصل بفاعلية.

**كن على دراية بما يحرض الآخرين.** تساعد برامج حل الصراع الفعالة الأفراد على أن يتعلموا تبني وجهات النظر وفهم وتقادي السلوكيات التي تثير الآخرين.

يُعدّ الأفراد القادرون على تبني وجهات نظر الآخرين أكثر قدرة على التفكير بمرونة، الاعتراف بالمشكلات بدلا من نكرانها والاقتراب من الصراع بشكل بناء وبمرونة وإبداع يستفيد بشكل كامل من الموارد المتاحة. إن تبني وجهات النظر في نشوب الصراع المزمّن يعد أمرا صعبا ومنذرا عندما يفشي حقائق لا تسر عن الفرد وموقفه.

يوجد برنامجان ضد العنف يعلمان المشاركين ما يحرض الآخرين، وهما قاتل من أجل حقوقك: اتخذ موقفا ضد العنف، تدعمهما الجمعية النفسية الأمريكية وأم تي في، وبدائل مشروع العنف، التي أسسها كواكرز وزملاؤه في السجن عام 1975.

إن برنامج قاتل من أجل حقوقك: اتخذ موقفا ضد العنف، يساعد الشباب في التعرف على علامات التحذير ضد الانتحار والغضب الفتاك بين الأنداد. غالبا ما ينتقص الشباب الذين تعرضوا للعنف الأولي إلى التدريب لتقييم مدى الجدية. هذا البرنامج يعلم الشباب طلب المساعدة من أجل ردع العنف بين الأنداد. ويشجع برنامج بدائل مشروع العنف الأفراد والمجتمعات المسالمة عن طريق تعليم المهارات الشخصية بين الأفراد لتسهيل عملية تبني وجهات النظر. هذا يتضمن التواصل، التعاون، الثقة، بناء احترام الذات، طرق خلاقة في المواقف الصراعية، التعامل مع الخوف والغضب من دون عنف، الوعي بالأنماط والتعامل، فحص بيانات القوى في المجتمع، وبناء القدرة على النسيان.

**التعامل مع العدوان عند وقوعه.** لأنه من الممكن تصاعد العدوان والعنف بسرعة، فإن برامج حل الصراع الفعالة تساعد الأفراد على تقصي العدوان في مراحله الأولية، وتعلم تخفيض الصراع. يمكن أن يؤدي الكشف المبكر للعنف الأولي إلى كبحه في جحره قبل أن يكتسب كمية التحرك ويتصاعد خارجا عن نطاق التحكم. على المستوي الفردي والدولي، قد وضح التاريخ البشري أن الصراع ليس له حدود. لذلك كلما بكرنا في مواجهة المواقف الخطرة، كلما كان ذلك أفضل.

يقترح رون فيشر ولورالي كيشلي (1990) أن الوسيط في مواقف عنيفة يمكن أن يخفضوا الصراع مرحلة تلو الأخرى. في مرحلة التدمير، تحاول الأطراف تدمير أو هدم أحدها الآخر. يقوم الوسيط بلعب دور حافظي السلام الذين يقومون بقوة بوضع الأعراف، وتحديد العنف غير المقبول، وعزل الأطراف إذا لزم الأمر لمنع العنف من التصعيد. في مرحلة الفصل، تسود التهديدات والعداء. يقوم الوسيط بتنشيط العدوانية ومساعدة الأطراف على فحص ديناميّة الصراع وتطوير قواعد راسخة لتحريكهم تجاه المفاوضات. في مرحلة الاستقطاب، تقوم الصراعات بنقويض الاحترام والثقة؛ ويسود الفكر المشوش والأنماط. يلعب الوسيط دور المستشارين لرفع درجة التسامح المتبادل عن طريق اقتراح فحص الأطراف لافتراضاتهم لعدم استحقاق الخصم. يقوم الوسيط بمساعدة أطراف الصراع على تحديد العمليات المقبولة من الطرفين تجاه الحل، عن طريق تشجيع تبادل المعلومات التي قد تعمل فيما بعد كقاعدة للمفاوضات. في مرحلة النقاش، يصبح الإدراك دقيقا، ويكون الالتزام بالمفاوضات ثابتا، والأطراف على يقين من المكاسب المشتركة، إذا دعت الحاجة إلى تسهيل المفاوضات من قبل الوسيط لمساعدة الأطراف بحلول الفوز بالنسبة للطرفين.

## التقييم

يعتبر التقييم عنصراً أساسياً في التدخل والتدريب، ولكنه قليل الاستخدام. تحت منظمة الصحة العالمية (2002) على إعطاء التقييم أولوية أعلى في كل جهود حل الصراع لأن هناك القليل من برامج التدخل لفض العنف التي تم تقييم فاعليتها. (أيضاً انظر فلكسمان، 2001، بخصوص برامج ضد العنف في المدرسة). لا يجب أن يكون التقييم كفكرة مستدركة، بل يجب أن يدمج في تنفيذ الإستراتيجيات قبل بدء البرامج. هناك عدد من الأسباب القوية التي تدعو إلى استخدام التقديرات التطورية (أثناء تطبيق البرنامج) تماماً مثل التقديرات الإجمالية (عند اكتمال البرنامج).

**فحوصات الواقع.** تتغير المواقف الاجتماعية ويمكن أن يسبق العنف والعدوان هذا المعدل من التغيير. يقوم التقييم ببناء فرصة إعادة استخدام خطط تطبيق البرامج ببصيرة ومعرفة جديدة. يمكن أن تفتقد إستراتيجيات التشخيص والتخطيط عناصر أساسية لها توابع غير متوقعة، بالرغم من حرص هذه الإستراتيجيات. التقديرات تقوم بفحص التشخيص - ليس كما كان فقط ولكن كما سيستمر في التطور - وتحديد مدى دقة وملائمة إستراتيجيات التشخيص والتطبيق.

**نتائج غير متوقعة.** يستحوذ شعار الطبيب "أولا لا تسبب أي ضرر" على ضرورة ملحة في العلاقات التي تتسم بالعنف. يمكن أن تقدم التقديرات البيانات للممارسين حول قدرة التدخل على التوصل إلى نتائج مرغوبة. لا تقوم البيانات التقديرية بخدمة أغراض البحث، ولكنها تقدم أيضاً أداة عملية لضمان أن التدخل يقوم بالفعل بتحسين العنف ويؤكد على مر الوقت ثبات الحاصل الإيجابي .

**بواقفي الصراع.** يمكن أن تبقى فضلات الصراع حتى في حال تحويل عمليات التدخل الموقف إلى آخر يتسم بالتعاون. قد تقوم هذه الفضلات بدور النواة التي تعيد إنتاج الصراع المدمر. كتب أحد الصحفيين عن صراع دار داخل إحدى المجموعات بأندونيسيا، "إن لهذه الدورة من القسوة جذورا في الماضي. وما هي إلا مثال واحد مما تخشاه أندونيسيا: انفجار للعنف الديني والعرق الذي يتعدى الحدود، يغذيه كره الماضي وسخط الحاضر، متحديا جهود صنع السلام التي يقوم بها القادة المحليون ومنع حضور القوات المسلحة" (ميدانز، 1999، صفحة 50). يمكن للتقييم الدوري مراقبة الصراع الهامد لكشف التغييرات المضطربة في المؤشرات الاجتماعية لأن الصراعات قد تحولت من النشاط إلى الهمود، وقد تغلي ببطء تحت الأرض وتنفجر فيما بعد.

**نشر المعرفة.** تقدم التقديرات فرصة قيمة للباحثين والممارسين للتعلم من التدخلات. يمكن أن يحدد هذا التعلم العمليات الفعالة والنتائج ومصادر الخطر. هذا التعلم يختص بكل موقف؛ ما ينجح في موقف قد لا يعمل أو يكون مناسباً في موقف آخر. ولذلك، فإن التقديرات فرصة لنمو المجال عن طريق تراكم العلم حول المؤثرات السلبية والإيجابية لأنواع عديدة من التدخلات في مواقف مختلفة.

### الاعتبارات الأخلاقية

إن التدخلات في الأنظمة العنيفة تشكل صعوبات أخلاقية خاصة. فالوسيط في علاقة عنف يمثل شاهدا للضرر الماضي، الحاضر والمحتمل. لذلك، فإن للتدخلات طبيعة ملحة أخلاقية وعملية على حد سواء. إن تسمية العلاقة "عنيفة" يستحضر أعرافاً خاصة، مسؤوليات، والتزامات؛ والبقاء صامتا له أيضاً مدلولات أخلاقية. ربما يكون الوسطاء الذين يشعرون بالراحة إزاء تفادي العنف بدلا من مخاطبته بصراحة غير قادرين على تحريك الأطراف للنظر إلى علاقتهم بشكل واقعي وطلب المساعدة أو الوصول إلى حلول آمنة للصراعات التي تواجههم.

ينبغي على الممارسين المتدخلين في أنظمة تتسم بالعنف أن يكونوا بارعين في تحديد العنف، والكره والبطش في العلاقات. إن تحديد العنف أمر صعب. العنف المحلي ظاهرة منتقصة الذكر من قبل علماء النفس الذين يجرون علاجاً نفسياً زواجياً، المدرسين والمرشدين في المدارس، وأطباء غرف الطوارئ. يشير الباحثون في غرف الطوارئ بالمستشفيات إلى الحساسية، الشجاعة وحسن التدريب اللازم لتحديد وتوثيق العنف المحلي (البرازيل، 1998). عند السؤال مباشرة، أقر الضحايا والمعتدون بالعنف. عندما تكون الإجابة بنعم، فإن الممارسين الذين يطرحون أسئلة صعبة في حاجة إلى دعم المهارة والصحة العقلية والأمن العام كي تُساعد الأطراف على تحديد خياراتها.

## خاتمة

إن تبني مصطلح "بطاقة تحديد هوية بصورة"، "حزمات" و"غلق" في الحديث اليومي بعد أحداث 11/9 (روزنسال، 2003) لا توضح التأثيرات الفورية للعنف فقط، ولكن أيضاً كيف يستمر في البزوغ والتأثير على الأفراد، والمؤسسات، والمدن والأمم. إن التعامل مع العنف والعدوان بفاعلية يعني التعامل باستباق. إن أسباب جذور العنف لا تعد ببيولوجية، إدراكية، محركة وأخلاقية فقط، ولكنها أيضاً نظامية. إن القضايا السياسية، الاقتصادية، القانونية والاجتماعية مثل الفقر، انتهاك حقوق الإنسان، القمع السياسي والحرمان الاقتصادي، تغذي العنف والعدوان. تعد الأنظمة المدرسية الفعالة، الرعاية الصحية المعقولة، المسكن الآمن، الوظيفة بدوام كامل والأمن البيئي، استثمارات اجتماعية تبرز في المجتمع ولها مردود طويل المدى لمن "يملكون" ومن "لا يملكون" على حد سواء. ولأن إبداء وحدة العدوان والعنف تتأثر بالمحتوى الاجتماعي، ومبادرات الصحة العامة مثل قوانين ضبط بيع واستخدام الأسلحة النارية، واختصار عنف الإعلام، وتدريب الآباء والأعضاء المؤثرين في المجتمع (مثلاً، الشرطة، أعضاء هيئة التدريس، علماء النفس والأطباء) على تخطيط عمليات حل الصراع التعاونية التي قد تقلل من حدة وغلبة العنف.

على الرغم من أن العنف والعدوان يؤثران على كل الطبقات الاجتماعية، إلا أن الأشخاص الأدنى مرتبة اقتصادياً واجتماعياً أكثر تعرضاً للخطر. يجب توفر خدمات الوقاية والحماية لمنع الصراع. تؤكد منظمة الصحة العالمية (2002) على:

الاستثمارات التي تتخذ ضد التيار تؤول إلى نتائج تسير مع التيار. هناك نزعة عالمية للسلطات بأن تتحرك فقط بعد نشوب العنف. ولكن الاستثمار في منع أنشطة العنف الأولية بشكل خاص، والتي تحرك المشاكل التي تسير "ضد التيار" - قد تكون أقل تكلفة وذات منافع كبيرة وطويلة الأمد (صفحة 35).

لا تقوم الثقافات المسالمة بخفض نسبة العدوان والعنف فقط، ولكن تحافظ أيضاً على علاقات اجتماعية سلمية عن طريق تأكيد العدالة التوزيعية، الإجرائية والتضمينية (أوبوتو، 2002). تقوم هذه الثقافة بمخاطبة الصراع مباشرة وبشكل بناء لترعى التسامح بين وجهات النظر المختلفة، وحرية حركة المعلومات والمشاركة الديمقراطية (أوبوتو، جرسون وودسايد، 2005). بالارتباط مع نشطاء مفهوم السلام، فإن هذا الفصل يشجع على الوعي باتساع ومدى تعقيد العدوان والعنف، ومدى العوامل التي قد تسبب وترأس التعبير عنهم. إن التحدي يقع في استخدام المعرفة لرعاية ثقافة تدعو إلى العدالة الاجتماعية، والحصص الأخلاقية والسامي في حياة الأفراد، والمجتمعات، والأمم، والعالم.



### ملحوظة

1. استخدمت في هذا الفصل إمّا مصطلح العنف، أو العدوان، بناءً على الأكثر ملائمة للسياق.

## المراجع

- American Psychological Association. *Reducing Violence: A Research Agenda*. Washington, D.C.: American Psychological Association, 1996.
- Bandura, A. "Psychological Mechanisms of Aggression." In R. G. Geen and E. I. Donnerstein (eds.), *Aggression: Theoretical and Empirical Reviews, Vol. 1*. Orlando, Fla.: Academic Press, 1983.
- Bandura, A. "Social Cognitive Theory of Moral Thought and Action." In W. M. Kurtines and J. L. Gewirtz (eds.), *Handbook of Moral Behavior and Development, Vol. 1: Theory*. Mahwah, N.J.: Erlbaum, 1991.
- Baron, R. A. *Human Aggression*. New York: Plenum, 1977.
- Berkowitz, L. "Impulse, Aggression, and the Gun." *Psychology Today*, April 1968, pp. 18–22.
- Berkowitz, L. *Aggression: Its Causes, Consequences, and Control*. New York: McGraw-Hill, 1993.
- Berkowitz, L., and Heimer, K. "On the Construction of the Anger Experience." In M. Zanna (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology, Vol. 22*. Orlando, Fla.: Academic Press, 1989.
- Berkowitz, M. W., Guerra, N. G., and Nucci, L. "Sociomoral Development and Drug and Alcohol Abuse." In W. M. Kurtines and J. L. Gewirtz (eds.), *Handbook of Moral Behavior and Development, Vol. 3*. Mahwah, N.J.: Erlbaum, 1991.
- Berman, D. "Zap! Pow! Splat!" *Business Week*, February 9, 1998, p. 22.
- Braziel, A. "No Shot in the Dark: Emergency Doctors Develop Picture-Taking Skills to Record—and Prevent—Domestic Violence." *Hospitals and Health Networks*, 1998, 72(12), pp. 50–51.
- Cairns, E. *Children and Political Violence*. Cambridge, Mass.: Blackwell, 1996.
- Canada, G. *Fist, Stick, Knife, Gun: A Personal History of Violence in America*. Boston: Beacon Press, 1995.
- Crosby, F. *Relative Deprivation and Working Women*. New York: Oxford University Press, 1982.
- Currie, E. "Solutions for a Nation Where Children Kill." *New York Times*, April, 12, 1998, Section 2, p. 37.
- De Ridder, R., and Tripathi, R. C. (eds.). *Norm Violations and Intergroup Relations*. Oxford: Oxford University Press, 1992.
- Dellums, R. V. "The Day of the African Child." *Congressional Record*, 1996, 142(96), E51180.

- Deutsch, M. "Interdependence and Psychological Orientation." In V. J. Derlega and F. Grzelak (eds.), *Cooperation and Helping Behavior: Theories and Research*. Orlando, Fla.: Academic Press, 1982.
- Deutsch, M. *Distributive Justice: A Social Psychological Perspective*. New Haven, Conn.: Yale University, 1985.
- Deutsch, M. "Educating for a Peaceful World." *American Psychologist*, 1993, 48, pp. 510–517.
- Dodge, K. A., and Coie, J. D. "Social-Information-Processing Facts in Reactive and Proactive Aggression in Children's Peer Groups." *Journal of Personality and Social Psychology*, 1987, 53, pp. 1146–1158.
- Dollard, J., and others. *Frustration and Aggression*. New Haven: Yale University Press, 1939.
- Egan, T. "From Adolescent Angst to Shooting Up Schools." *New York Times*, June 14, 1998, sec. 1, pp. 1, 22.
- Eibl-Eibesfeldt, I. *Love and Hate: The Natural History of Behavior Patterns*. (G. Strachan, trans.). New York: Schocken, 1974.
- Fainaru, S. "Alaska School Murders: A Window on Teen Rage." *Boston Globe*, October 18, 1998, pp. A1, A23.
- Farmer, P. *Infections and Inequalities*. Berkeley: University of California, 1998.
- Fessenden, F. "They Threaten, Seethe and Unhinge, Then Kill in Quantity." *New York Times*, April 9, 2000, pp. 1, 28–29.
- Fine, M., and Weis, L. *Silenced Voices and Extraordinary Conversations: Re-Imagining Schools*. New York: Teachers College Press, 2003.
- Fisher, R. J., and Keashly, L. "A Contingency Approach to Third-Party Intervention." In R. J. Fisher (ed.), *The Social Psychology of Intergroup and International Conflict Resolution*. New York: Springer-Verlag, 1990.
- Fiske, S. T., and Taylor, S. E. *Social Cognition*. New York: McGraw Hill, 1991.
- Flaxman, E. *Evaluating School Violence Programs*. New York: ERIC Clearinghouse on Urban Education, 2001.
- Frist, B. "Domestic Violence." *Congressional Record*, 1998, 144(140), S12024.
- Galtung, J. "Violence, Peace, and Peace Research." *Journal of Peace Research*, 1969, 3, pp. 167–191.
- Greene, M. "Youth Violence in the City: The Role of Educational Interventions." *Health Education and Behavior*, 1998, 25, pp. 173–191.

- Grillo, T. "The Mediation Alternative: Process Dangers for Women." *Yale Law Journal*, 1991, 100, pp. 1545–1610.
- Gurr, T. R. *Why Men Rebel*. Princeton, N.J.: Princeton University Press, 1970.
- Hawkins, D. J., and others. "Preventing Adolescent Health-Risk Behaviors by Strengthening Protection During Childhood." *Archives of Pediatric and Adolescent Medicine*, 1999, 153, pp. 226–234.
- Hooks, B. *Bone Black: Memories of Girlhood*. New York: Henry Holt, 1996.
- Huesmann, L. R. "Psychological Processes Promoting the Relation between Exposure to Media Violence and Aggressive Behavior by the Viewer." *Journal of Social Issues*, 1986, 42, pp. 125–139.
- Lerner, M. J. *Belief in a Just World*. New York: Plenum Press, 1980.
- Levinson, D. *Violence in Cross-Cultural Perspective*. Thousand Oaks, Calif.: Sage, 1989.
- Maslow, A. *Motivation and Personality (Rev. Ed.)*. New York: HarperCollins, 1970.
- Maxwell, J. P. "The Effects of Interpersonal Oppressive Violence on Women and Children: Implications for Conflict Management and Violence Prevention Training." *Peace and Conflict: Journal of Peace Psychology*, 1998, 4, pp. 155–166.
- Mifflin, L. "Many Researchers Say Link is Already Clear on Media and Youth Violence." *New York Times*, May 9, 1999, p. 27.
- Mydans, S. "Ancient Hatreds, New Battles." *New York Times Magazine*, March 14, 1999, pp. 50–53.  
*New York Times*. "Guatemala's Murdered Women." A24, October 21, 2005.
- Novicki, M. A. "Protecting Children from War's Impact." *Africa Recovery*, 1996, 10(3), pp. 10–11.
- Opatow, S. "Moral Exclusion and Injustice: An Introduction." *Journal of Social Issues*, 1990, 46, pp. 1–20.
- Opatow, S. "Animals and the Scope of Justice." *Journal of Social Issues*, 1993, 49, pp. 71–85.
- Opatow, S. "Social Injustice." In D. J. Christie, R. V. Wagner, and D. D. Winter (eds.), *Peace, Conflict and Violence: Peace Psychology for the 21st Century*. New York: Prentice-Hall, 2001.
- Opatow, S. "The Psychology of Impunity and Injustice: Implications for Social Reconciliation." In M. C. Bassiouni (ed.), *Post Conflict Justice*. Ardsley, N.Y.: Transnational Press, 2002.
- Opatow, S. "Hate, Conflict, and Moral Exclusion." In R. J. Sternberg (ed.), *The Psychology of Hate*. Washington, D.C.: American Psychological Association, 2005.

- Opatow, S., and Deutsch, M. "Learning to Cope with Conflict and Violence: How Schools Can Help Youth." In E. Frydenberg (ed.), *Learning to Cope: Developing as a Person in Complex Societies*. Oxford, U.K.: Oxford University Press, 1999.
- Opatow, S., Gerson, J., and Woodside, S. "From Moral Exclusion to Moral Inclusion: Theory for Teaching Peace." *Theory Into Practice*, 2005, 44(4), pp. 303–318.
- Opatow, S., and Weiss, L. "Denial and Exclusion in Environmental Conflict." *Journal of Social Issues*, 2000, 56, pp. 475–490.
- Phillips, D. P., and Hensley, J. E. "When Violence Is Rewarded or Punished: The Impact of Mass Media Stories on Homicide." *Journal of Communication*, 1984, 34, pp. 101–116.
- Prunier, G. *The Rwanda Crisis 1959–1994: History of a Genocide*. Kampala, Uganda: Fountain, 1995.
- Quindlen, A. "Remember Nicole Simpson." *New York Times*, June 22, 1994, p. A21.
- Rosenthal, J. "On Language: Security Blankets." *New York Times*, September 7, 2003, p. 26.
- Rule, B. G., and Nesdale, A. R. "Moral Judgment of Aggressive Behavior." In R. G. Geen and E. C. O'Neal (eds.), *Perspectives on Aggression*. Orlando, Fla.: Academic Press, 1976.
- Russell, E. W. "Factors of Human Aggression: A Cross-Cultural Factor Analysis of Characteristics Related to Warfare and Crime." *Behavioral Science Notes*, 1972, 7, pp. 275–312.
- Sheppard, D. "Strategies to Reduce Gun Violence." *OJJDP Fact Sheet, no. 93*. U.S. Department of Justice, February 1999, p. 1.
- Sherman, L. W., and Berk, R. A. "The Specific Deterrent Effects of Arrest for Domestic Assault." *American Sociological Review*, 1984, 49, pp. 261–272.
- Simkin, S., and Katz, S. "Criminalizing Abused Girls." *Violence Against Women*, 2002, 8(2), pp. 1474–1499.
- Smetana, J. *Concepts of Self and Morality: Women's Reasoning About Abortion*. New York: Praeger, 1982.
- Staub, E. "The Psychology of Perpetrators and Bystanders." *Political Psychology*, 1985, 6(1), pp. 61–85.
- Staub, E. *The Roots of Evil: The Origins of Genocide and Other Group Violence*. New York: Cambridge University, 1989.
- Tjaden, P. G., and Thoennes, N. *Full Report of the Prevalence, Incidence and Consequences of Violence Against Women: Findings from the National Violence Against Women Survey Research Report*.

Washington, D.C.: National Institute of Justice and Centers for Disease Control and Prevention, November 2000.

Waller, J. *Becoming Evil: How Ordinary People Commit Genocide and Mass Killing*. New York: Oxford University Press, 2002.

World Health Organization. *World Report on Violence and Health: A Summary*. Geneva: World Health Organization, 2002.

## الفصل الثاني والعشرون

### الصراعات المستعصية

بيتر تي. كولمان

عندما تستمرّ الصراعات المدمّرة لفتراتٍ طويلة من الزمن، وتقاوم كلّ محاولةٍ لحلّها بطريقةٍ بنّاءة، يبدو وكأنّها تأخذ لنفسها حياةً خاصّة بها. نقوم بتسمية هذه الصراعات بالصراعات المستعصية. وهي يمكن أن تحدث بين الأفراد (كما في الخلافات الزوجية لفتراتٍ طويلة) وضمن أو بين الجماعات (كما يتّضح في النزاع ما بين مناهضي الإجهاض ومؤيديه) أو الأمم. وهي تميل، مع مرور الوقت، إلى جذب مشاركة العديد من الأطراف، وتصبح معقّدةً على نحوٍ متزايد، وتؤدّي إلى تهديدٍ للاحتياجات الإنسانية الأساسية أو القيم. وعادةً ما تؤدي إلى نتائج سلبية على الأطراف المعنية؛ بدءاً من الاعتراب المتبادل والازدراء، وصولاً إلى الفظائع مثل القتل، والاعتصاب، والإبادة الجماعية.

اليوم، ومن حوالي سبعين من الصراعات الجيوسياسية تقريباً، تراقب مجموعة الأزمات الدولية خمسة عشر نزاعاً استمرت ما بين سنةٍ وعشر سنوات، واثنى عشر لا تزال مستمرةً بين أحد عشر وعشرين عاماً، وثلاثة وأربعين امتدّت لأكثر من عشرين عاماً. هذه الفئة الأخيرة، من الصراعات الطويلة الأمد، هي ما أشير إليها كخمس في المائة من الصراعات المستعصية (كولمان، 2011).

في سلسلةٍ من دراسات تحليل قاعدة البيانات المتعلقة بالحرب، مصدرها للمعلومات على جميع التفاعلات بين الدول في جميع أنحاء العالم ما بين الأعوام 1816-2001، قام بول ديال (Paul Diehl) وغاري جوارتز (Gary Goertz) خلال الأعوام (2000-2006) باستكشاف ديناميات العلاقات التنافسية الجارية بين الدول التي تستخدم إما التهديد أو القوة العسكرية. من بين المنافسات الـ 875، فقد حددا على مدى فترة زمنية من قاعدة البيانات، أنّ تقريباً ما بين خمسة وثمانية في المائة منها تصبح دائمة؛ مستمرة أكثر من خمسة وعشرين عاماً مع متوسط زمني يبلغ سبعة وثلاثين عاماً. من الأعوام 1816-2001، ألحقت ما يقرب من مائة وخمس عشرة من المنافسات الدائمة الفوضى والخراب في المجال الجيوسياسي (الجغرافي-السياسي).

على الرغم من أن نسبة التنافسات الدائمة بالنسبة إلى جميع التنافسات هي صغيرة (5%)، فإنّ هذه الصراعات الجارية ضارةً على نحوٍ غير متناسب، مدمرة ومكلفة. معاً، بلغت نسبتها، منذ عام 1816، تسعة وأربعين في المائة من كل الحروب الدولية، بما في ذلك الحربين العالميتين الأولى والثانية، وارتبطت مع 76 في المائة من جميع الحروب الأهلية التي شنت منذ عام 1946 إلى 2004 (DeRouen و Bercovitz، 2008). وتشمل هذه الصراعات التي طال أمدها تلك التي هي اليوم في إسرائيل-فلسطين، وكشمير، وجمهورية الكونغو الديمقراطية، وكولومبيا، وقبرص. إنّها تسبب مستوياتٍ غير عادية من البؤس وزعزعة استقرار بلدان ومناطق بأكملها، وتسبب معاناةً بشريةً رهيبية، وتستنزف المجتمع الدولي من الموارد الحرجة؛ مثل المساعدات الإنسانية والتمويل في حالات الكوارث.

إنّ الهدف من هذا الفصل هو توفير نظرة عامة عملية لفهمنا الراهن للصراعات المستعصية على الحل. لديها خمسة أقسام. وهي تبدأ مع التعريف الأساسي للصراعات المستعصية التي تميّزها عن أكثر أشكال التحكّم من الصراع. ثم تعرض مجموعةً متنوعة من الأجزاء المكوّنة للصراعات المستعصية التي حددها العلماء كمصادر لتعنّتها. ثم، يتمّ تقديم نموذج الأنظمة الدينامية للصراعات المستعصية، ممّا يساعد على دمج فهمنا كيف يؤدّي الجمع بين العديد من المكوّنات الفرعية لتعزيز الاستعصاء. يقدّم القسم التالي مبادئ توجيهية عامّة للتدخل، ويختتم الفصل بمناقشة الآثار المترتبة على المتدخلين للتدريب والمتنازعين.

## تعريف الصراعات المستعصية

الصراعات المستعصية هي أساساً الصراعات التي لا تزال قائمة لأنها تبدو مستحيلةً على الحل. وقد استخدم العلماء تسمياتٍ مثل الصراع عميق الجذور (بيرتون، 1987)، الصراع الاجتماعي الذي طال أمده (عازار، 1986)، والصراع الأخلاقي (بيرس، وليتل جون، 1997)، والمنافسات الدائمة (Goertz and Diehl, 1993) لتصوير الظواهر المماثلة. ويشدّد كريسبورغ (Kriesberg, 2005) على ثلاثية الأبعاد التي تميّز الصراعات المستعصية عن تلك اللينة العريكة، وهي: ثباتها، قوتها التدميرية، ومقاومتها للقرار.



معظم الصراعات المستعصية لا تبدأ على هذا النحو، ولكنها تصبح كذلك نتيجةً للتصعيد، وللتفاعلات العدائية، والمشاعر، وتغيير الوقت لنوعية الصراع. إنها يمكن أن تُثار وتظهر من مجموعة واسعة من العوامل والأحداث، ولكن غالباً ما تنطوي على قضايا هامة مثل الاختلافات الأخلاقية ومسألة الهوية، والموارد عالية المخاطر، و/أو صراعات على السلطة وتقرير المصير (بورغيس وبورغيس، 1996). وعادةً ما ترتبط الصراعات المستعصية مع دوراتٍ من الكثافة العالية والمنخفضة والتدميرية، وغالباً ما تكون مكلفة من الناحيتين البشرية والاقتصادية، ويمكن أن تصبح منتشرة؛ مؤثرةً بذلك حتى على الجوانب الدنيوية من حياة المتنازعين (كريسيورغ، 1999؛ كولمان، 2003).

## مكونات الصراعات العنيدة

ما الذي يسبب استمرار الصراعات المستعصية؟ حدّد العلماء مجموعةً متنوعة ومعدّدة من العوامل المترابطة التي تساعد على التمييز ما بين الصراعات المستعصية وتلك اللينة العريكة (كولمان، 2003). بالطبع، كل الصراعات هي فريدة من نوعها والمقارنة قد لا تكون دائماً مفيدة، لنقل، ما بين الصراعات الأخلاقية مع الصراعات المستعصية على حقوق الأرض أو المياه، أو النزاعات ما بين الزوج والزوجة في الولايات المتحدة مع تلك التي بين مجموعة أغلبية قوية وأعضاء من مجموعة طاقة منخفضة في شرق آسيا. ومع ذلك، وعلى الرغم من العديد من الخلافات التي تنشأ في مثل هذه المقارنات، فإننا نقترح أنّ الصراعات المستعصية، خاصة إذا استمرت لبعض الوقت، تشارك إلى حدّ ما مع بعض أو كل الخصائص التالية المتعلقة بالسياق، وبالقضايا الأساسية، والعلاقات، والعمليات، والنتائج.

## السياق

الموروثات من الهيمنة والظلم. الصراعات المستعصية تحدث بانتظام في الحالات التي يوجد فيها خلل شديد في توازن القوى ما بين الطرفين بحيث يستغلّ الأكثر قوة، ويسيطر، أو يسيء معاملة من هم أقل قوة. في كثير من الأحيان، يستغلّ أصحاب السلطة في مثل هذه الإعدادات وجود الفروق البارزة بين الجماعات (مثل العرق أو الطبقة) كوسيلة من وسائل الحفاظ على، أو تعزيز، قاعدة قوتهم (ستوب، 2001). والعديد من هذه الصراعات تضرب بجذورها في تاريخ الاستعمار، والتفوق العرقي، والعنصرية والتحيز الجنسي أو انتهاكات حقوق الإنسان في العلاقات بين المتنازعين (عازار، 1990). هذه الموروثات تبدو واضحةً في الأيديولوجيات والممارسات على المستويات الثقافية، والهيكلية، والعلائقية لهذه الصراعات، التي تعمل للحفاظ على العلاقات الهرمية والظلم، وبالتالي على إدامة الصراع.

عدم الاستقرار. عندما تجلب الظروف تغييراتٍ كبيرة، فإنها يمكن أن تمرّق شعوراً أساسياً بالاستقرار وتسبب اضطراباتٍ كبيرة داخل النظام. وهذا صحيح سواء كان ذلك طلاقاً بين اثنين من الآباء، فشل دولة، أو انهيار قوة عظمى. في ظلّ هذه الظروف، قد يظهر الصراع بسبب تحولات في الميزان (أو عدم توازن) القوة بين المتنازعين، أو بسبب زيادة الغموض حول القوة النسبية (بروت، وكيم، 2004). كما يمكن أن يظهر عندما ينشأ شعور بالحرمان النسبي عن تغييرات في التطلّعات، والتوقّعات، أو نتائج يمكن تحقيقها من

الأطراف (جور، 1970؛ 2000). وهذه التغييرات يمكن أن تؤدي إلى التشكيك في القواعد القديمة، والأنماط، والمؤسسات التي أخفقت في تلبية الاحتياجات الأساسية، ويمكن أن تقلل من مستوى الثقة في نزاهة- خلق وإجراءات حلّ الصراع، والقوانين، والمؤسسات، مما يؤثر سلباً على قدرتها على معالجة المشاكل وزيادة زعزعة استقرار الوضع. الحالات الفوضوية، حيث يكون هناك نقص في السلطة السياسية الشاملة أو من الضوابط والتوازنات اللازمة التي تساعد في إدارة النظم، هي مثال متطرّف من فراغ السلطة الذي يمكن أن يعزّز الصراع الذي طال أمده.

## قضايا

**التناقضات الإنسانية والاجتماعية.** الصراعات لينة العريكة بالتعريف تتطوي على مشاكل قابلة للحل والتي يمكن أن تكون متكاملة، منقسمة، أو خلاف ذلك قابلة للتفاوض بما يرضي نسبياً غالبية الأطراف المعنية. على هذا النحو، فإنّ لديها بدايةً محدودة، ووسطاً ونهاية. الصراعات المستعصية غالباً ما تدور حول بعض المعضلات الأكثر مركزية للوجود الإنساني والاجتماعي والتي ليست موضعاً للحل بالمعنى التقليدي. هذه هي التناقضات (التناقضات المنظمة) استناداً إلى المعارضة للاحتياجات البشرية، والميول، والمبادئ أو العمليات، التي لديها رد فعل متناقض لمعظم المحاولات الرامية لإيجاد "حل" لها. ويمكن أن تشمل هذه المعضلات على مدى التغيير والاستقرار، والتكافل والأمن، وشمولية وفعالية صنع القرار، والحقوق الفردية والجماعية (كولمان، 2003).

**الرمزية والأيدولوجية.** الصراعات المستعصية تميل إلى إشراك القضايا عميقة المعنى، المحورية، والمتربطة مع غيرها من القضايا التي منحتها ميزة الانتشار (روحانا وبار- تال، 1998). القضايا الملموسة (الأراضي، والمال، وحقوق المياه، الخ) التي تطلق زناد العدائية في هذه الإعدادات هي إلى حدّ كبير مهمة بسبب المعنى الرمزي الذي تحمله أو الذي يتم بناؤه وتخصيصه لها. على سبيل المثال، زيارة أربيل شارون إلى الحرم القدسي الشريف في القدس في عام 2000، نظر البعض إليها كبادرة تافهة، وراها آخرون هجوماً صارخاً على الإسلام. أو، في كشمير، حيث الكثير من الأراضي الجبلية في النزاع هي قفار مجمدة، غير صالحة للسكن، ولكن الجنود والمدنيين يموتون كل يوم لضمان الحصول عليها. مثل هذه القضايا المحددة (الموارد والإجراءات والأحداث) أصبحت رمزا ذا أهمية عاطفية كبيرة من خلال التفاعل الاجتماعي بين الناس، ومن خلال علاقتهم بالصراعات السردية القائمة: القصص التي تحدد معايير ما هو جيد، أخلاقي، وما هو حقٌّ في أيّ مكانٍ نزاعٍ معيّن (بار- تال، 2000).

## العلاقات

**حصرية ولا مفرّ منها.** في العديد من الصراعات المستعصية، تتطوّر العلاقات بين الأطراف في الإعدادات حيث تحدّ الهياكل الاجتماعية الخالصة من الاتصال بين الجماعات وتعزل بين الجماعات عبر مجالات الأسرة والعمل والمجتمع. وهذا الافتقار إلى الاتصال يسهل وضع الصور النمطية، والمجرّدة عن الآخر، والتوحد في الأعمال العدائية، والعنف بين الجماعات (دويتش، 1973؛ فارشني Varshney، 2002). ومع ذلك، تشهد عادةً العلاقات أيضاً ما لا مفرّ منه بين الأطراف، حيث لا يرون بأيّ شكلٍ من الأشكال

سبيلاً لتخليص أنفسهم دون أن يصبحوا عرضةً لخسارةٍ غير مقبولة.. قد يكون هذا بسبب مجموعة متنوعة من القيود بما في ذلك العوامل الجغرافية والمالية والأخلاقية، أو النفسية. إذا استمرت الصراعات المدمرة في ظلّ هذه الظروف، فإنّها تميل إلى تلف أو تدمير الثقة، والإيمان، وإمكانات التعاون الضرورية لقيام علاقات بناءة أو متسامحة. في مثل هذه العلاقات، تبقى الجوانب السلبية بارزة، ويتمّ نسيان أي لقاءات إيجابية أو يُنظر إليها بعين الريبة ويساء فهمها كما الانحرافات أو محاولات الخداع.

**هويّات المجموعة المعارضة.** كلما تصاعدت صراعات المجموعة، أصبحت المجموعات المعارضة مستقطبة بشكل متزايد من خلال خطاب المجموعة والأعمال العدائية، مما يؤدي إلى نموّ هويات المعارضة التي شُيّدت حول نفي وانتقاص من خارج المجموعة (كيلمان، 1999). وهذا هو المرجح لا سيّما مع الهويّات الجماعية من الحالات المنسوبة (مثل الأسرة، والجنس، والعنصري، وعضوية جماعة وطنية) حيث يكون هناك ارتباط عاطفي طويل الأمد للمجموعة، غير قابل للتغيير وهام. وعندما تتعرّض مثل هويات المجموعة هذه للتمييز أو للقمع (وينظر إلى مثل هذه المعاملة كظالمة)، يصبح من المرجح ظهور الصراعات الطويلة الأمد والمستمرة. ويمكن لعضوية هذه المجموعة أن تقدم أعضاءً مع إحساسٍ مهم بالاحترام المتبادل وفهم مغزى العالم الاجتماعي، وشعوراً بالفعالية الجماعية ووكالة. ومع ذلك، يمكن للاستثمارات العميقة في هذه الهويات المستقطبة أن تصبح عقبة أساسية أمام أشكال بناءة من تشابك الصراع والسلام المستدام.

**الديناميات الداخلية المكثفة.** من المرجح أن يكون الصراع قابلاً للحل عندما يتعلق الأمر ب- (1) احتياجات ودوافع واعية (2) بين جماعات موحدة أو بين أفراد مع قليل من التناقض بشأن القرار، (3) حول قضايا علينية يمكن أن تكون مفصلة بشكل واضح ويمكن معالجتها. على هذا النحو، الديناميات المتنازعة داخل النفس والعلاقات والبرامج الخفية المرتبطة بالصراعات المستعصية تسهم في طبيعتها الصعبة. فهي تتألف عادة من كل القضايا الضمنية والصريحة، وجداول الأعمال الرسمية وغير الرسمية، والعمليات المدروسة واللواعية. وبالإضافة إلى ذلك، فإنّ درجة عالية من التهديد، أو الأذى، والقلق المرتبطة بها تؤدي إلى حاجة محسوسة للدفاع والسرية، وهو ما يدفع بالعديد من الدوافع، والقضايا، والإجراءات تحت الأرض.

## العمليات

**العاطفية القوية.** لا يمكن من الناحية الاقتصادية لنماذج عقلانية من التكاليف والمنافع أو المواقف والمصالح أن تبدأ في تصميم نموذج النسيج للصراعات الاجتماعية التي طال أمدها. هذه العمليات لديها أساس غليان عاطفي، وهي تزخر بالإذلال، والإحباط، والغضب، والتهديد، وبالاستياء بين الجماعات ومشاعر عميقة من الفخر، والاحترام، والكرامة، وتحديد الهوية داخل المجموعات. في الواقع، يؤكد بعض العلماء أن ردود فعل متطرفة شهدت صراعاتٍ تستند في المقام الأول على الاستجابات العاطفية (بيرس وليتل-جون، 1997). وفي الواقع، أنّ التمييز عموماً بين الانفعالية والعقلانية قد يكون مربباً نوعاً ما عندما يتعلق الأمر بصراعات مستعصية على الحل، حيث أنهما غالباً ما تكونان غير منفصلتين. هنا، السخط، والغضب، والصلاخ هي أسباب كافية لاتخاذ إجراءات جزائية. ومع ذلك، فإنه ليس مجرد نوع وعمق المشاعر هما ما يميز لينة العريكة من الصراعات عن تلك المستعصية على الحل، بل الاختلافات إلى حدّ ما هي في

الهياكل المعيارية والعمليات التي يغرس فيها معنى. مشاعرنا العاطفية الخام (الكراهية، الغضب والكبرياء) غالباً ما تسمى فهماً، ويُتصرّف في طرق تشكّلها بالقواعد والمعايير التي تحدّد ما تعنيه بعض العواطف، سواء كانت جيدة أو سيئة، وكيف ينبغي أن يستجيب الناس لها. وبالتالي، فإنّ العواطف المماثلة قد يتم بناؤها، والتصرف معها على نحو مختلف في الأسر والمجتمعات والثقافات غير المتماثلة. إنّ المجتمعات الراضخة في نزاع مستعصٍ يمكن أن تشجع عن غير قصد الخبرات والتعبيرات العاطفية الأكثر تطرفاً بطبيعتها، مؤديّةً بالتالي إلى تصاعد وإدامة الصراع.

**العمليات الاجتماعية الخبيثة.** مع مرور الوقت، يتحقّق الجمع بين مجموعة متنوعة من العمليات المعرفية والأخلاقية والسلوكية لتصل بالصراعات التي طال أمدها إلى مستوى من الكثافة العالية والاستعصاء المتصور. وتشمل هذه العمليات المعرفية كالتقارب النمطية والتفوق العرقي، والإدراك الانتقائي (مثل اكتشاف الأدلة التي تثبت)، ونبوءات تحقق ذاتها (عندما تؤثر المواقف السلبية والتصورات على سلوك الطرف الآخر)، وصلابة معرفية. ويمكن لهذه العمليات أن تكون وقوداً لعمليات عدم التفرد ونزع الصفة الإنسانية عن العدو، مما يؤدي إلى فك الارتباط الأخلاقي والإقصاء المعنوي (Opatow، 1990)، وهذا هو، وضع حدود أخلاقية صارمة بين المجموعات التي تستبعد أعضاء خارج المجموعة عن معايير نموذجية من العلاج الأخلاقي. هذا يمكن أن يؤدي إلى مجموعة متنوعة من السلوكيات العدائية مثل اللوالب التصعيدية (حيث يقابل كل سلوك عدواني باستجابة أكثر عدوانية)، أعمال التوحد العدائية (وقف الاتصال المباشر)، والعنف. ما هو فريد من نوعه بالنسبة للصراعات المستعصية على الحل هو انتشار واستمرار العنف النفسي والجسدي، وكيف يؤدي عادة إلى العنف المضاد وإلى درجةٍ ما من تطبيع أعمال العنف، ومستوى الدمار الشديد الذي يلحق عادة به. هذه العمليات التصعيدية تبلغ ذروتها في تطوير العلاقات الاجتماعية الخبيثة، التي وصفها دويتش (1985) بأنها "مرحلة (التصعيد) والتي هي على نحو متزايد خطيرة ومكلفة ولا يرى المشاركون أي وسيلة لتخليص أنفسهم منها دون أن يصبحوا عرضة لخسارة غير مقبولة في القيمة المركزية لهوياتهم الذاتية أو اعتبارهم الذاتي" (1985، ص. 263).

**الانتشار، والتعقيد، والتغير المتواصل.** الصراعات لينة العريكة لديها حدود واضحة نسبياً تحدّد ما هي عليه وما ليست هي حوله، منّ الذين تهمّمهم ومن لا تهمّمهم، ومتى وأين يكون مناسباً الانخراط في الصراع. في الحالات المستعصية، تجربة التهديد المرتبطة بالصراع هي أساسية للغاية، لدرجة أن آثار الصراع تمتدّ وتصبح منتشرة، ممّا يؤثر على جوانب كثيرة من الحياة الاجتماعية والسياسية للشخص أو للمجتمع المحلي (روحانا وبار - تال، 1998). إنّ الطبيعة الوجودية من هذه الصراعات يمكن أن تؤثر في كل شيء؛ بدءاً من صنع السياسات، والقيادة، والتعليم، والفنون، والتحقيق العلمي، وصولاً إلى قراراتٍ أكثر دنيوية مثل هل تتسوق أو تتناول الطعام في الأماكن العامة. ومجمل التجارب من هذا القبيل تُشعر بأنه لا يمكن اختراقها. ومع ذلك فهي أنظمة في حالة تغير متواصل. وهكذا، فإنّ القضايا "الساخنة" في الصراع، والمستويات التي تظهر بها، والأحزاب الحرجة المعنية، وطبيعة العلاقات في الشبكة، ودرجة حدة الصراع، ومستوى الاهتمام الذي يجذب المجتمعات المازّة، جميعها هي عرضة للتغيير. ويساهم هذا الطابع الزئبقي، الفوضوي، في مقاومتها للحل.

## النتائج

الصدمة التي طال أمدها. إنَّ تجربة الصدمة لفترة طويلة والمرتبطة بهذه الصراعات تنتج، ربّما، عواقبها الأكثر إثارة للقلق. يمكن للتعرض الطويل الأمد للفظائع والمعاناة البشرية، وفقدان الأحبة، والاعتصاب، والتشويه الجسدي، والمشاكل الصحية المزمنة أن تدمّر روح الشعب وأن تضعف قدرته على العيش في حياة صحية. إنَّ الصدمات النفسية هي، في جوهرها، فقدان الثقة في عالم آمن يمكن التنبؤ به. في المقابل، يعاني الأفراد من مجموعة متنوعة من الأعراض، بما في ذلك الكوابيس المتكررة، وأفكار انتحارية، وإحباط بالمعنويات، ومن العجز، واليأس، والقلق، والاكتئاب، والأمراض الجسمية، والأرق، ومشاعر العزلة واللامعنى. والصدمات النفسية تؤثر سلباً على تربية الأطفال، والزواج، والخيارات الأساسية للحياة، والطريقة التي يتولى بها رموز السلطة أدواراً قيادية. إنَّها تعوق أيضاً المجتمعات المحلية ويمكن أن تعوق كل شيء بدءاً من معظم تفاعلات التاجر والعميل الدنيوية وصولاً للتصويت والأداء الحكوميين (Parakrama، 2001). وهكذا، يبدو أنَّ الروابط بين الصدمة والاستعصاء تكمن في درجة الإعاقة للأفراد والمجتمعات، وبوجه خاص، في الطريقة التي عليها حال الصدمة أو كما لم تُتناول بعد انتهاء الصراع.

**تطبيع العداء والعنف.** في هذه الإعدادات، تأتي العمليات المدمرة تدريجياً لتكون قيد الخبرة المعيارية من قبل الأطراف المعنية. فالتشييد المنحاز للتاريخ، والخطاب العنيف المستمر، وإدامة الصراع بين الأجيال، تسهم في الإحساس بواقع حال تكون الأعمال العدائية فيه طبيعية كمثل المناظر الطبيعية. على سبيل المثال، عُثر على أنَّ لدى الشباب الإسرائيلي والفلسطيني في الشرق الأوسط قبولاً وتبريراً لاستخدام العنف والحرب في الصراع أكثر بكثير ممّا لدى الشباب ذوي الخلفية الأوروبية من الصراع غير المستعصي على الحل (أور، ساغي، وبار - أون، 2000). وبالإضافة إلى ذلك، وجدوا أنَّ الشباب الإسرائيلي والفلسطيني أكثر تردداً من الأوروبيين بأن يكونوا على استعداد لدفع ثمن السلام. مرّةً أخرى، ما بدا مهماً في هذه الدراسة هو كيف اختلف معنى العنف للشباب في ظلَّ الإعدادات (الخلفيات) المختلفة. فقد مرَّ خطاب العنف/ الحرب في الشرق الأوسط، إلى أسفل من خلال الأيديولوجيات الأبوية والمجتمعية المتميزة للمجتمعات الإسرائيلية والفلسطينية، حيث يُصوّر العنف كعملٍ من أعمال الدفاع عن النفس والحرب كقضية نبيلة. وقد وُجد هذا النوع من الفكر لحماية الشباب من أضرار نفسية ترتبط عادة مع التعرّض للعنف. وبالتالي، زادت مستويات العنف وجرى تطبيعها للشباب في منطقة الشرق الأوسط، واعتُبر أنها ضرورية ومفيدة بشكل خاص بسبب الاعتقاد بأن المفاوضات كانت مستحيلة الأكلاف (من حيث التنازلات غير القابلة للتفاوض التي سيكون ضرورياً بذلها).

**المثابرة.** ما هو شاقٌّ خاصّةً حول هذه الخمسة في المائة من الصراعات الطويلة الأمد هو مقاومتها الكبيرة لمحاولات حسن النية لحلها. في هذه الإعدادات، يبدو أن ليس للأساليب التقليدية للدبلوماسية، ولا للتفاوض والوساطة - وحتى للنصر العسكري - تأثير يذكر على استمرار الصراع. في الواقع، هناك بعض الأدلة على أنَّ هذه الإستراتيجيات قد زادت الطين بلةً (Goertz و Diehl، 2000).

**تلخيص،** يتضاعف-تحديد الصراعات المستعصية والمعقدة، والزئبقية، والمرهقة، والتي تعج بالبؤس. إنَّ إصرارها يمكن أن يكون نتيجةً لمجموعة متنوعة واسعة من الأسباب والعمليات المختلفة. في نهاية المطاف، ومع ذلك، فإننا نقترح أن من شأن التفاعل المعقد بين العديد من هذه العوامل على مختلف مستويات النزاع (من الشخصي إلى الدولي) على مدى فترات طويلة من الزمن أن يوصلها إلى حالة

من اليأس الشديد والتعنت. ولذلك، علينا أن نوظف النماذج التي تصور وتعالج بطريقة تدرك العديد من المكونات والعلاقات المعقدة الكامنة لهذه الظاهرة. ونقترح أن يوفّر نهج الأنظمة الدينامية مثل هذا النموذج.

## نموذج النظم الدينامية للصراعات المستعصية

الصراع هو في جوهره حول التغيير. إنّه يدور حول حاجة أو رغبة لمعالجة حالات عدم التوافق من خلال تغيير هذه الحالة، العلاقة، توازن القوى، تطبيقات أخرى، قيم ومعتقدات أو الموقف التفاوضي، أو رغبة من جهة خارجية لتغيير وجهة الصراع من الكثافة العالية إلى المنخفضة، أو من المدمرة إلى البناءة. لذا فكيف نفكر حول تغيير ما أو مقارنته - أو في حالة الصراعات المستعصية كيف يمكننا فهم نظم الصراع التي تقاوم التغيير بإصرار - هو الهدف الأسمى. هناك العديد من نظريات التغيير، والمتنازعين وكذلك الممارسين لحل الصراعات، الكل يعمل مع احترام هذه النظريات، سواء كانت صريحة أو ضمنية، معقدة أو بسيطة، دقيقة أو غير دقيقة (كولمان، 2004). إنّ نظرية النظم الدينامية، وهي مدرسة فكرية تخرج من الرياضيات التطبيقية، تقدم رؤى جديدة، أصلية للغاية وعملية حول كيف تعمل أنظمة معقدة من جميع الأنواع - من الخلوي إلى الاجتماعي إلى الأرضي - على التغيير وعلى مقاومة التغيير (انظر كولمان، 2011؛ كولمان، Vallacher، نوفاك، وبوي-Wrzosinska، 2006؛ Vallacher، كولمان، نوفاك، وبوي-Wrzosinska، 2010؛ Vallacher، كولمان، نوفاك، وبوي-Wrzosinska، 2010؛ كولمان، نوفاك، وبوي-Wrzosinska، 2013 لمزيد من التفاصيل).

ويعرّف نظام الدينامية كمجموعة من العناصر المترابطة (مثل المعتقدات والمشاعر والسلوكيات) التي تتغير وتتطور مع مرور الوقت وفقا لقواعد بسيطة. أي تغيير في كل عنصر يعتمد على التأثيرات من العناصر الأخرى. وبسبب هذه التأثيرات المتبادلة، يتطور النظام ككل في الوقت المناسب. وبالتالي، فإن الآثار الناتجة عن التغييرات في أي عنصر من عناصر الصراع (مثل مستوى القتال)، يعتمد على التأثيرات القائمة على قواعد من مختلف العناصر الأخرى (الدوافع لدى كل شخص، والمواقف، والإجراءات، إلخ)، والتي تتطور مع مرور الوقت لتؤثر على النمط العام لتفاعلات المتنازعين (إيجابية أو سلبية). إنّ مهمة بحوث النظم الدينامية هي في تحديد طبيعة هذه القواعد والخصائص على مستوى - النظام والسلوكيات التي تظهر من التكرار المتكرر لهذه القواعد. وقد تمّ، في السنوات الأخيرة، تكييف وجهة نظر الأنظمة الدينامية للتحقيق في العمليات الشخصية، الشخصية والمجتمعية تحت ستار "علم النفس الاجتماعي الدينامي" (راجع نواك/Vallacher 1998؛ Vallacher/نوفاك عام 1994، 2007). وأحدثُ تمديد لهذا النهج يركّز على السمات المميزة للصراعات المستعصية (كولمان، 2011؛ كولمان وآخرون 2007؛ نواك وآخرون 2006؛ Vallacher وآخرون 2010؛ Vallacher وآخرون، 2013).

يبدو أن الصراعات المستعصية على الحل تشتغل وتتغير بشكل مختلف عن معظم الصراعات الأخرى، وفقاً لمجموعتها الفريدة من القواعد. ففكر بالأوبئة، فهي لا تنتشر مثل نقشي الأمراض الأخرى التي تنمو بشكل متزايد. فالأوبئة تنمو ببطء في البداية حتى تصل إلى عتبة معينة، وبعد ذلك تنمو وتنتشر بشكل كبير كارثي. وهذا ما يسمى التغيير غير الخطي. ونقترح أن خمسة في المائة من الصراعات الدائمة تعمل بطريقة مماثلة. تبدأ العديد من المشاكل المترابطة، في هذه الإعدادات، في الانهيار معا وتغذي بعضها البعض من خلال تعزيز حلقات التغذية المرتدة (المرتجة)، التي تعبر في نهاية المطاف عتبة وتصبح ذاتية التنظيم (تديم نفسها بنفسها)، وبالتالي لا تستجيب لتدخل خارجي. في لغة الرياضيات التطبيقية ونظرية النظم الدينامية، تصبح نظم هذه الصراعات جذابة: قوية، وأنماطاً متماسكة تجتذب الناس إليها وتقاوم التغيير. وهذا، كما نقترح، هو جوهر الصراعات المستعصية على الحل.

مع تطور الصراع نحو الاستعصاء، أفكار كل طرف، والمشاعر والأفعال - حتى تلك التي تبدو غير ذات صلة مع الصراع - تأخذ معنى يحافظ أو يزيد من حدة الصراع. مجازاً، فإن الجذاب هو بمثابة الوادي في المشهد الاجتماعي والنفسي والذي به تبدأ العناصر النفسية - الأفكار والمشاعر والأفعال - في الانزلاق. فما أن تبدأ المحاصرة في مثل هذا الوادي، حتى يتطلب الهروب منها إرادة وطاقة هائلتين وقد يبدو مستحيلًا.

على الرغم من إمكانية التدمير الذاتي للصراعات المستحكمة، فالجذابون (الأنماط الجذابة) يلبون اثنين من الدوافع الاجتماعية والنفسية الأساسية. وهما، أولاً، توفر رؤية متماسكة للصراع، بما في ذلك طابع الجماعة التفضيلية<sup>1</sup> (ingroup)، وطبيعة العلاقة مع الحزب العدائي، وتاريخ الصراع، ومشروعية المطالبات المقدمة من قبل كل طرف. هذه الوظيفة من الجذابين هي أمر بالغ الأهمية خصوصاً عندما تواجه الطرفين معلومات أو إجراءات تكون مفتوحة للتأويل. الجذاب يقدم على إزالة غموض الإجراءات وتفسير أهمية ومعنى "الحقيقي" من المعلومات. ثانياً، يوفر الجذابون منصة مستقرة للعمل، ممكّنين بذلك أطراف النزاع من الاستجابة بشكل لا لبس فيه ودون تردد إلى حدوث تغيير في الظروف أو إلى إجراء اتخذته الأطراف الأخرى. في حالة عدم وجود الجذاب، قد تواجه الأطراف المتصارعة تردداً في اتخاذ قرار بشأن ما يجب القيام به، أو الانخراط في المعارضة الداخلية التي يمكن أن تمنع كل طرف من الانخراط في مسار واضح وحاسم من العمل. مثل هذا التردد أو عدم القرار يمكن أن يكون له عواقب وخيمة في سياق الصراعات العنيفة.

هذا المنظور يوفر طريقة جديدة لوضع تصور ومعالجة الصراعات المستعصية. يتم عادة وصف الصراعات من حيث كثافتها، ولكن هذه الميزة لا تلتقط مسألة الاستعصاء. كما يمكن للنزاعات، حتى مع مستوى منخفض من الكثافة، أن تصبح طويلة الأمد ومقاومة للقرار. نحن نقترح بدلاً من ذلك أن الصراعات المستعصية يحكمها جذابون أقوياء لدينامية سلبية وجذابون ضعاف لديناميات إيجابية أو حتى محايدة. ومن ثم، فإن المعرفة بالمشهد الجذاب لنظام - مجموعة الدول المستدامة لتفاعلات إيجابية، محايدة وسلبية - هي أمر حاسم لفهم التقدم، والاستقرار والتحول من الصراعات المستعصية.

<sup>1</sup> الجماعة التفضيلية: جماعة متماسكة تؤثر أعضاؤها بمعاملة خاصة تكرر على أعضاء الجماعات الأخرى.

يمكن وصف علاقة بين الأطراف المتنازعة بعدم التوافق فيما يتعلّق بالعديد من القضايا، ولكن هذا الوضع لا يشجع بالضرورة الاستعصاء. على العكس من ذلك، فإنّ التعقيد أو تعدّد الأبعاد في مثل هذه العلاقات قد يمنع التقدم نحو الاستعصاء أو يعزّز حتى من احتمال حلّ النزاع. ولأنّ كلّ طرفٍ قد يخسر في قضية واحدة ولكن يسود على الآخرين، فإنّ حلّ النزاعات هو بمثابة مقايضة أو حل مشكلة، مع محاولة كلا الطرفين إيجاد حلّ أفضل يلبّي احتياجات كلّ منهما (فيشر وآخرون، 1991).

ومع ذلك، فإنّ الانهيار بالتعقيد في العلاقات هو الذي يعزز استعصاء الصراع. عندما تصبح القضايا متميزة مترابطة وتعتمد على بعضها البعض، فإنّ تفعيل قضية واحدة ينشط بشكلٍ فعال جميع القضايا الأخرى. وهكذا يتناقص احتمال التوصل إلى حلّ يرضي جميع القضايا في المقابل. على سبيل المثال، في حال حدوث حادث حدود بين أمم مجاورة لها تاريخ من الصراع، فمن المرجح أن يكون هناك إعادة تنشيط كل الاستنزافات، والمظالم المتصورة وتضارب المصالح من الماضي. وبالتالي، من المرجح أنّ تستجيب أطراف النزاع على نحو غير متناسب مع ضخامة مسألة التحريض. وحتى لو تمّ حل مشكلة التحريض بطريقةٍ أو بأخرى، فإنّ تفعيل القضايا الأخرى سوف يخدم الحفاظ على وحتّى تعميق النزاع.

ويرتبط فقدان تعقيد المسألة بشكل مباشر في تطوير الأنماط الجذابة. وعادة ما تكون العلاقات بين الأشخاص وبين الجماعات متعددة الأبعاد، مع مختلف الآليات العاملة في نقاط مختلفة في الوقت المناسب، في سياقات مختلفة، فيما يتعلق بقضايا مختلفة وغالباً بطريقة تعويضية. ومع ذلك، فإنّ محاذاة قضايا منفصلة في بعد واحد، تؤسس تعزيز التغذية المرتدة للحلقات، مثل أن يتم عرض القضايا التي يعزّز بعضها بعضاً بدلاً من علاقة تعويضية. كل الأحداث التي تكون مفتوحة للتأويل تصبح مفسّرة بطريقة مماثلة وتعزّز وجود نمط ثابت من السلوك فيما يتعلق بالأشخاص والجماعات الأخرى. حتى المفاتيح السلمية من قبل جماعة الخارج، على سبيل المثال، قد تُعتبر غير مخلصّة أو كخدعة إذا كان هناك خزان قوي من العداء تجاه جماعة الخارج.

ومع ذلك، فإنّ أي نظام نفسي أو اجتماعي من المرجح أن يكون لديه عدّة أنماط جذابة (مثل الحب واللامبالاة والكراهية في علاقة وثيقة)، وكل واحدٍ منها يوفّر نموذجاً فريداً من التماسك العقلي أو السلوكي مع مستويات مختلفة من الاستقرار ومقاومة التغيير. عندما يتم التقاط ديناميات نظام بواسطة واحدٍ من الجذابين لها، فإنّ البعض الآخر قد لا يكون واضحاً للمراقبين، وربما ليس حتى للمشاركين. هذه الأنماط الجذابة الكامنة، رغم ذلك، قد تكون مهمّة للغاية على المدى الطويل لأنها تحدّد أيّ الدول هي ممكنة للنظام إذا ما وعندما تتغير الظروف. إنّ التغييرات الهامة في نظام، قد لا تنعكس، عندها، في دولة النظام التي يمكن ملاحظتها بل في خلق أو تدمير الجذاب الكامن الذي يمثل دولةً محتملة هي حالياً غير مرئية لجميع الأطراف المعنية.

على الرغم من مقاومتها الكبيرة للتغيير، فمن المهم أن ندرك أن لدى الأنماط الجذابة (الجذابين) القدرة على أن تتغير بالنزاعات المستعصية على الحل وأن تقوم فعلاً بالتغيير. هناك ثلاثة سيناريوهات أساسية والتي يبدو بموجبها أن هذا يحدث (Vallacher، كولمان، نوفاك وبوي-Wrzosinska، 2010). في واحدٍ منها، فهّم كيف يتمّ إنشاء الجذابين يمكن استخدامه كـ"هندسة عكسية" لجذّاب مستعصٍ على الحل. يتمّ تطوّر الجذابين كعناصر منفصلة (على سبيل المثال، القضايا، والأحداث، وقطع من المعلومات) تصبح



مرتبطة من خلال تعزيز التغذية المرتدة لتعزيز منظور عالمي واتجاه العمل. وبالتالي فإن الهندسة العكسية تستلزم تغيير بعض من حلقات التغذية المرتدة من التعزيز إلى المثبطة، وبالتالي خفض مستوى التماسك في النظام. والسيناريو الثاني ينطوي على نقل النظام من الجذاب المدمر الواضح إلى الجذاب الكامن الذي يتم تعريفه من حيث الأفكار حميدة أو حتى إيجابية، والإجراءات، والعلاقات. السيناريو الثالث يتجاوز نقل النظام بين الجذابين الحاليين لتغيير منهجي في عدد وأنواع الجذابين. يتم وصف هذه الإستراتيجيات الثلاث بمزيد من التفصيل في المبادئ التوجيهية الواردة أدناه.

إنّ نظرية النظم الدينامية تقدّم منظوراً جديداً ولغماً يمكن من خلالها فهم ومعالجة الاستعصاء. واستخدامها يتطلب فهم الثوابت الرئيسية والعلاقات بين الأنظمة المعقدة الدينامية، غير الخطية، حلقات التغذية المرتدة، الجذابين، الأنماط الجذابة الكامنة، عوامل الصدّ أو النفور، الظهور، التنظيم الذاتي، والشبكات والعواقب غير المقصودة. راجع، لمزيد من المعلومات، كولمان، 2011؛ Vallacher، كولمان، نوفاك، وبوي-Wrzosinska، 2010؛ Vallacher، كولمان، نوفاك، بوي-Wrosinska، كوغلر، لبيوفيتش وبارتولي، 2013.

## الآثار المترتبة على معالجة الصراعات المستعصية:

### 10 مبادئ توجيهية لتغيير خلفيات النمط الجذاب

نموذج النظم الدينامية للصراعات المستعصية له تأثيره المباشر على الممارسة (انظر كولمان، 2011 للحصول على حساب أوفى). نضع، أدناه، الخطوط العريضة لبعض المبادئ التوجيهية العامة للعمل مع الصراعات الطويلة الأمد التي ظهرت من هذا النهج (انظر الجدول 1).

**المبدأ التوجيهي رقم 1: الاستفادة من عدم الاستقرار.** تنطوي الصراعات المستعصية على نظم مغلقة فائقة التماسك، تقاوم بثبات العديد من المحاولات حسنة النية في التغيير. عندما يكون هذا التماسك واليقين المطلق عن "نحن مقابل هم" يوفّر الأساس للتفاهم ومنهاج العمل في الصراع، فهذا مفيد للاستفادة من كل ما هو ضروري لتغيير الأنماط. هنا يصبح التحدي ما يشير إليه المنظر التنظيمي غاريث مورغان (1996) ك"فتح الباب أمام عدم الاستقرار." وهذا يستلزم إما الاستفادة من الأوضاع القائمة أو تهيئة الظروف الجديدة التي تزعزع في الواقع استقرار النظام.

، على سبيل المثال، تم العثور في بحثٍ من قبل ديال وجويتز (2001، 2006) على أنّ من نحو 850 من الصراعات الدولية الدائمة التي وقعت في جميع أنحاء العالم بين الأعوام 1816-1992، أكثر من ثلاثة أرباع منها قد انتهت في غضون عشر سنوات من

صدمة سياسية كبيرة (الحروب العالمية والحروب الأهلية، التغييرات الكبيرة في الإقليم وقوة العلاقات، تغيير النظام، وحركات الاستقلال، أو الانتقال إلى الديمقراطية). من وجهة نظر DST<sup>2</sup>، خلقت هذه الصدمات شقوقاً في استقرار الأنظمة السابقة، مما أدى في النهاية إلى تهيئة الظروف اللازمة لإعادة هيكلة رئيسية وإعادة ترتيب خلفيات الصراع. هذا يشير إلى أن الأحداث، مثل تلك التي تتفجر اليوم في الشرق الأوسط (على سبيل المثال، الربيع العربي)، تعزز الظروف المثلى لإعادة ترتيب درامية للنظم الاجتماعية والسياسية. وبالمثل، يقع نظام الأسرة في وهدة الأزمة بالإعلان المفاجئ عن الطلاق من قبل الوالدين، والتشخيص للطفل من مرض عضال، وإدانة جنائية لأحد أفراد الأسرة، أو الحاجة لاقتلاع سريع ونقل خارج الدولة للعمل، جميعها يمكن أن تضع نظام الأسرة في وضع ضعيف فائق القلق. يمكن لمثل هذه الصدمات أن تزعزع استقرار أنظمة النزاع الذي طال أمده، وأن تسمح بتفكيك وإعادة بناء خلفية الجذاب. ومع ذلك، فإن نتائج زعزعة الاستقرار قد تستغرق سنوات حتى تصبح واضحة، حيث أن الصدمة الأولية تؤثر على الأرجح في العوامل التي تؤثر في عوامل أخرى وهلم جرا، حتى تحدث التغييرات العلنية. ومن المهم أيضاً أن نلاحظ أن مثل هذه التمرقات لتماسك واستقرار النظم الاجتماعية والسياسية لا تضمن تغييراً جذرياً أو بناءً أو سلاماً. ولذلك يجب أن تُعتبر ضرورية ولكن غير كافية عند العمل مع الاستعصاء.

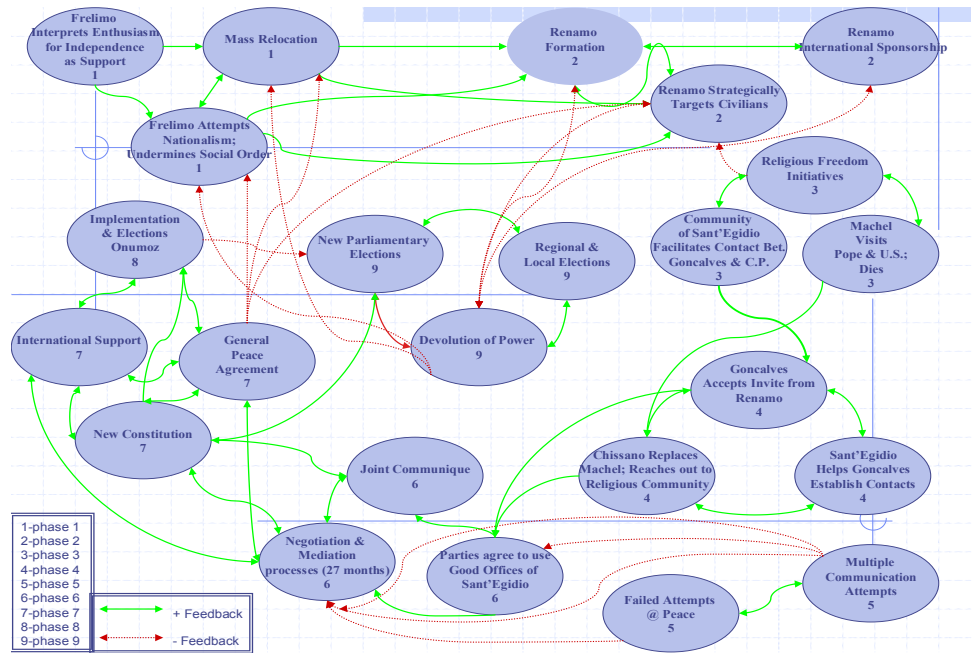
**المبدأ التوجيهي رقم 2: عقدٌ لتبسيط: رسم خريطة البيئة الدينامية للسلام والصراع.** عند العمل مع الصراعات المستعصية، هناك مهمة مركزية للمتدخلين (أصحاب العلاقة) وهي تجنب المبالغة بتبسيط سابق لأوانه للمشاكل التي يواجهونها وتحديد العمل من خلال العناصر الرئيسية للنظام التي تدفع أو تقيد التغيير بطريقة هي أبلغ من تعقيدات الوضع. ونتيجة لذلك، فإن أحد التحديات الأولى التي يواجهها المتدخلون الذين يعملون في نظام مع انهيار التعقيد (أي قوي "نحن ضدهم" ديناميات الاستقطاب) هو الحفاظ على أو تعزيز ما هو خاصٌ بهم وتسامح المتنازعين مع الغموض، والتناقض، والإحساس بتعقيد التكاملية فيما يتعلق القضية (كولمان، ردينغ ونغ & Redding Ng، سيصدر قريباً؛ كونواي وآخرون، 2001). وهذا يتضمن قدراتٍ على تحمل المعلومات الغامضة والمتناقضة، وعرض النظام بشكلٍ كلي؛ لنبدأ في رؤية الجوانب المختلفة للمشكلة - وكيفية ارتباطها ببعضها البعض - ومن ثمّ لوضع هذه المعلومات معاً بطريقة تُعلم العمل. وهذه، تحت ضغوط وقيود الصراع الشديد الطويل الأمد، ليست بمهمة صغيرة. وقد وضع كولمان، وريدنغ ونغ (سيصدر قريباً) إطار مستويين للمساعدة في تقييم وتعزيز هذه الكفاءات في صناعات القرار والمتنازعين، وتقييم وتهيئة الأوضاع المؤسسية المعروفة أنها تقضي إليهم.

طريقة واحدة مفيدة وشعبية على نحو متزايد لتعزيز التعقيد هي من خلال رسم خرائط الصراع والسلام. ولأن الصراعات المدمرة تتطلب الانتباه إلى هنا والآن، وإلى العنف، والأعمال العدائية، والمعاناة والمظالم الواضحة في السياق المباشر، فإنها غالباً ما تلفت الانتباه بعيداً عن التاريخ، والمسار، والسياق الأوسع الذي يتطور فيه الصراع. اليوم، يلجأ العديد من ممارسي السلام إلى توظيف واستخدام التعقيد

<sup>2</sup> نظرية النظم الدينامية DST = Dynamical systems theory

ورسم خرائط حلقات ردود الفعل لإعادة تأطير خاصة بهم ويفهم أصحاب المصلحة من الصراع (انظر بيرنز، 2007؛ كولمان، 2011؛ Ricigliano، Körppen, Ropers & Giessmann, 2011، 2012).

نظام الدينامية للصراع - في شكل شبكة دينامية - يمكن أن تكون ممثلة من خلال سلسلة من تحليلات حلقة التغذية المرتدة (انظر الشكل 1). تحليل حلقة، التي وضعتها ماروياما (1963، 1982)، وهو مفيد لرسم خرائط تعزيز وتثبيط عمليات التغذية المرتدة التي تتصاعد، وتهدأ وتثبت الصراعات المدمرة. يحدث تعزيز ردود الفعل عندما يحفز عنصر واحد (مثل عمل عدائي) عنصراً آخر (مثل معتقدات خارج المجموعة السلبية) على طول مساره الحالي. ويحدث تثبيط ردود الفعل عندما يمنع عنصر واحد أو يعكس اتجاه عنصر آخر (مثل عندما تُخدم مشاعر الذنب أو الرأفة الأعمال العدائية). ويتم إنشاء الجذابين الأقوياء عندما يتشكل تعزيز التغذية المرتدة الحلقات بين عناصر لا علاقة بينها سابقاً، بينما تتبدد ردود الفعل المثبطة في النظام.



الشكل 1: تحليل حلقة التغذية المرتدة للصراع والسلام في موزامبيق.

رسم خرائط ردود الفعل لا يلتقط فقط المصادر المتعددة والديناميات الزمنية المعقدة لنظم الصراع، بل يمكن أن يساعد أيضا على تحديد العقد المركزية والأنماط التي لا يمكن التعرف عليها بوسائل أخرى. تبدأ العملية عادة عن طريق تحديد العناصر الرئيسية في الصراع التي تظهر خلال مراحل مختلفة من التصعيد وتحديد طبيعة الروابط بين هذه العناصر. ويمكن وصف هذا التحليل كما يتطور من خلال مراحل النمو المختلفة (مثل مراحل 1-9 في الشكل 1). يمكن أن تتولد الخرائط على المستوى الفردي (تحديد الروابط العاطفية والمعرفية

التي يتمسك الأطراف بها في مواقفهم، ومشاعرهم ومعتقداتهم - والعلاقات ذات الصلة بهذه المشكلة وإحساسهم بالآخر)، على المستوى الفردي وعلى مستوى العلاقات بين الأشخاص (حلفاء وأعداء، وهياكل السلطة، وهلم جرا) وعلى المستوى البنوي (مثل رسم خرائط التغذية المرتدة التي سمحت لسلسلة معينة من الأحداث أن تتصاعد، مثل ما رأينا في الشكل 1). وهذا يمكن أن يكون مفيداً لبقاء التنبيه للسياق المنهجي للصراع واستعادة الإحساس بالتعقيد في فهم الطرفين للأحداث.

إنّ رسم خرائط ردود الفعل يمكن أن يكون مفيداً بشكل خاص لتحديد وفهم أكثر الجوانب البناءة أو الوظيفية للنظم الاجتماعية. مجرد طرح أصحاب المصلحة، "لم لا يزداد الصراع سوءاً؟" "لم توصل المتنازعون في الماضي إلى تسوية؟" أو "ما الذي يوفّر شعوراً بالأمل اليوم؟" يمكن أن يوجّه التحليل نحو عناصر بناءة أكثر أو ديناميات النظام. أو التساؤل "أين هي جزر الاتفاق أو شبكات العمل الفعّالة اليوم؟" أو "ما هو نوع المحرمات الموجودة للتدمير والعنف هنا (أماكن العبادة، والأطفال، والمستشفيات)؟" هذه المعلومات - التي عادة ما يتم تجاهلها في تحليل النزاع - يمكن أن تساعد في الكشف عن نظام المناعة الذاتية الخاصة بالأنظمة التي تعمل على منع الصراع.

يمكن إنشاء خرائط الصراع وحدها كممارسة ما قبل التفاوض (مع قدر ضئيل من التدريب)، ومع مساعدة من الميسرين أو الوسطاء، أو في مجموعات صغيرة من أصحاب المصلحة. مع رسم خرائط الصراع الهدف هو ليس بالضرورة مواءمتها للصواب. الهدف في هذه المرحلة هو في الحصول على أنها مختلفة؛ في محاولة لإعادة حسّ بالغموض والتعقيد في فهم أصحاب المصلحة للصراع. والهدف هو محاولة لفتح النظام: لتوفير فرص لاستكشاف وتطوير وجهات نظر متعددة، والعواطف، والأفكار، والروايات، والهويات، وتعزيز زيادة الشعور بالمرونة العاطفية والسلوكية.

ومع ذلك، حلقة رسم خرائط ردود الفعل يمكن أن تؤدي إلى تصورات معقدة للغاية لديناميات الصراع، ولذلك فإنّه من الأهمية بمكان أن تكون قادرةً وفي وقت لاحق على تقديم إستراتيجياتٍ للتركيز والتبسيط. فعلى سبيل المثال، حالما يتم تعيين نظام ما، يمكن للمرء أن يوظف التدابير الأساسية لتحليل الشبكة ومركزية لتقييم نوعيات مختلفة من العناصر، مثل مستوياتها في الدرجة (كم عدد الروابط أو الحلقات التي تغذيها)، خارج الدرجة (هل هي بمثابة مصدر أساسي لتحفيز أو تثبيط الصراع على العقد الأخرى) وما بين ذلك (الدرجة التي تقع بين بين، وبالتالي تربط العقد الأخرى، انظر واسرمان وفاوست Wasserman & Faust ، 1994). هذه العملية يمكن أن تساعد على تركيز التحليل وإدارة القلق المرتبط بالشعور الساحق بتعقيد النظام. ومع ذلك، فإنها تفعل ذلك بطريقة أكثر اطلاعا على تعقيدها، وعلى التاريخ والسياق.

**المبدأ التوجيهي رقم 3: قراءة المكامن العاطفية للصراع.** العواطف ليست مجرد اعتبارات هامّة في الصراعات المستعصية، بل هي القضية لأنها مهّدت الطريق لتصورات بناءة أو هدامة، للإدراك والتفاعلات. والواقع، أن البحوث المتعلقة بالعواطف واتخاذ القرارات مع المرضى الذين يعانون من إصابات خطيرة في الدماغ، وجدت أنه عندما يفقد الناس القدرة على اختبار العواطف، فإنهم يفقدون أيضاً القدرة على اتخاذ قرارات مهمة (بشارة، 2004). وهكذا، فإنّ العواطف ليست فقط ذات صلة بالقرارات التي نتخذها، بل هي مركزية لها.

البحوث المختبرية على العواطف وديناميات الصراع تروي قصةً متسقة، إنَّ النسبة هي المهم (جوتمان وآخرون، 2002؛ كوغلر، كولمان وفوكس Fuchs، سيصدر قريباً؛ لوسادا وهيفي Heaphy، 2004). فإنَّه ليس بالضرورة كيف هي سلبية أم إيجابية مشاعر الناس حيال بعضهم البعض ما يهمّ حقاً في الصراع، بل نسبة هذه الإيجابية إلى السلبية مع مرور الوقت. تشير الدراسات إلى أن الأزواج الصحيين الموظفين، ومجموعات العمل المبتكرة تميل إلى وجود خلافات وإلى تجربة بعض درجةٍ من السلبية في علاقاتهم. وهذا أمر طبيعي، والناس في الواقع عادةً ما يحتاجون لتجربة هذا الأمر من أجل التعلّم والتطوّر في علاقاتهم. ومع ذلك، يجب أن تحدث هذه اللقاءات السلبية في سياق مخزونٍ كافٍ من الإيجابية لتكون العلاقات وظيفية. ولأن اللقاءات السلبية يكون لها مثل هذا التأثير القوي بشكل مفرط على الناس والعلاقات، فيجب أن تكون هناك تجارب كبيرة أكثر إيجابية لتعويض الآثار السلبية. وقد وجد العلماء أن المتنازعين في العلاقات المستمرة بحاجة إلى ما بين ثلاثٍ ونصف إلى خمسٍ من التجارب الإيجابية لكل واحدةٍ سلبية لتجنّب أن تصبح اللقاءات سلبية ضارة (جوتمان وآخرون، 2002؛ كوغلر، كولمان وفوكس، سيصدر قريباً؛ وسادا و Heaphy، 2004). إنَّهم بحاجة لوجود ما يكفي من العاطفية الإيجابية في الاحتياطي. ومن دون هذا، سوف تتراكم (بسرعة) اللقاءات السلبية، ممّا يساعد على إنشاء وإدامة الجذابين للعلاقات المدمرة على نطاقٍ واسع وعميق. وبعبارةٍ أخرى، الصراعات المستعصية.

**المبدأ التوجيهي رقم 4: بادئ ذي بدء، ما هو العمل.** ممارسو حلّ النزاع يميلون إلى التركيز على تحديد وحلّ المشكلات. على الرغم من أهميته، فإنّ هذا التوجه يميل إلى عرقلة وجهة نظرنا حول ما يُعمل بالفعل أو حول الفرص الموجودة للحلول. ومع ذلك، فتقريباً كل نظام صراع، وحتى الأكثر هولاً، يحتوي على الأشخاص والمجموعات الذين هم، على الرغم من المخاطر، على استعداد للتواصل عبر الفجوة والعمل على تعزيز الحوار والسلام. وهذا ما تدعوه لورا شيسين Chasin شبكات عمل فعالة (بيرس ولينل جون، 1997)، وتسمّيه غابرييلا بلوم (2007) جزر الاتفاق. على سبيل المثال، قد وجدت بلوم، أنه خلال العديد من الصراعات التي طال أمدها، كثيراً ما تحافظ الأطراف المتنازعة على مناطق في العلاقة بينها حيث تستمرّ في التواصل والتعاون، على الرغم من شدة الصراع. يمكن أن يحدث هذا في الشؤون الدولية مع بعض أشكال التجارة والتبادلات المدنية أو الرعاية الطبية. قد تظهر هذه الجزر في المجتمعات المحلية والمنظمات حول الأزمات الشخصية أو المهنية (مثلاً، طفل مريض)، المصالح الخارجية (العمل المتبادل على الأسباب الشائعة)، أو عن طريق سلاسل من الاتصالات من خلال أطراف ثالثة موثوق بها. بإمكان الاعتراف ودعم هذه الشبكات أو الجزر أن يخفّف من حدّة التوتر ويساعد على احتواء الصراع.

وهناك عدد لا يحصى من الأمثلة على ذلك في الساحة الدولية: بين الألمان واليهود خلال الحملة النازية في أوروبا خلال الحرب العالمية الثانية؛ السود والبيض في جنوب أفريقيا في الثمانينات، واليوم في أماكن مثل دارفور والصومال وإيران، وكوريا الشمالية. هذه الشبكات غالباً ما تكون محور الأنماط الجذابة الكامنة البناءة للأشخاص والجماعات. في أوقات التصعيد الشديد، قد يصبح هؤلاء الناس والجماعات حاملين مؤقتاً، وقد يلجأون حتى إلى السرية. لكنهم غالباً ما يكونون مستعدين للعودة عندما تسمح الظروف، ليصبحوا اللاعبين الأساسيين في تحوّل النظام. وبالتالي، ينبغي تحديد التدخلات المبكرة والانخراط مع هؤلاء الأفراد والشبكات، بعناية، والعمل معهم للمساعدة على التخفيف من القيود المفروضة على أنشطتهم بطريقة مأمونة ومجدية.

وبالإضافة إلى ذلك، عادةً ما يكون لدى المجتمعات في جميع أنحاء العالم محرمات راسخة ضد ارتكاب أشكال معينة من العنف والعدوان. في الواقع، تشير البحوث الأثرية إلى أنّ المحرمات المجتمعية ضد العنف كانت موجودة بالجزء الأكبر من الوجود البشري، وكانت سمة أساسية للعصابات البدائية الرحل في عصور ما قبل التاريخ (فراي، 2007). وبالفعل، فإنّ السمة الرئيسية في الجماعات والمجتمعات السلمية، سواء من الناحية التاريخية أو اليوم، هي وجود القيم اللاعنفية، والأعراف، والأيديولوجيات، والممارسات. وجميعها تؤكد، بدرجات متفاوتة، السيطرة على الانفعالات، والتسامح، واللاعنف، والحرص على رفاه الآخرين. هذه القيم، عندما تمتد إلى أعضاء الجماعات الأخرى، تحمل إمكانات كبيرة للوقاية من العنف والتوصّل إلى حلّ سلمي للصراع.

**المبدأ التوجيهي رقم 5: البدايات هي الأكثر أهمية.** البحث على الأنظمة غير الخطية يظهر باستمرار أنها حساسة بشكل خاص إلى الظروف الأولية للنظام. وهذا يعني أنّ البدايات تهم. وقد وجدت الدراسات في مختبرنا للصراعات المستعصية أنّ كيف يشعر الناس خلال الدقائق الثلاث الأولى من المحادثات بينهما حول الصراعات الأخلاقية هو الذي يحدّد النغمة العاطفية للفترة المتبقية من مناقشاتهم (كوغلر، كولمان وفوكس، سيصدر قريباً). وبحوث جوتمان (2002) عن الزواج وجدت آثاراً مماثلة: الدقائق القليلة الأولى من عواطف زوجين في صراع تنبئ عما يصل إلى 90 في المائة من لقاءاتهما المستقبلية. المحاكاة الحاسوبية لديناميات الصراع تشير إلى أنّ حتى الاختلافات الطفيفة جداً في الظروف الأولية يمكن أن تصبح في نهاية المطاف فرقا كبيرا (لييوفيتش، وآخرون، 2008). آثار هذه الاختلافات الصغيرة قد لا تكون مرئية في البداية، ولكنها يمكن أن تؤدي إلى تغييرات أخرى تؤدي بدورها إلى تغييرات أخرى وهلم جرا مع مرور الوقت، حتى يكون لها تأثير كبير على الديناميات. ويمكن لهذه الاختلافات الأولى أن تكون نتيجةً لأشياء مختلفة: المواقف القوية للناس القادمين في؛ انفتاحهم على الحوار، أو مستوى تعقيد تفكيرهم، وكيف يتم إعداد المحادثات وتيسر؛ أو تاريخ تفاعلات المتنازعين مع بعضهم البعض. ولكن ما هو واضح أنّ اللقاءات الأولية عادةً تهم أكثر من كلّ ما يلي بعدها.

**المبدأ التوجيهي رقم 6: التحايل على الصراع.** وإذ تسلّم بأن أصحاب المصلحة في الصراعات التي طال أمدها، كثيراً ما يرون صنّاع السلام أنفسهم على أنهم لاعبون أيضاً في مسرح الصراع، فإنّ بعض المتدخلين (أصحاب العلاقة) يحاولون العمل بشكل بناء في هذه الإعدادات عن طريق التحايل على الصراع. والفكرة هنا هي أنّ التعزيز الرئيسي لحلقة التغذية المرتدة للاستعصاء هو حقيقة أنّ القوة التدميرية للنزاع تؤدي إلى تفاقم كبير للسلبية وإلى الفتنة التي خلقت ظروف الصراع في المقام الأول، وبالتالي تديم عليه. ومع ذلك، فإن محاولة معالجة هذه الظروف مباشرة، في سياق عملية السلام، عادةً ما تثير مقاومة؛ يُنظر إليها على أنها تؤثر على توازن القوى في الصراع (عادةً من خلال دعم مجموعات الأقل طاقة والأكثر تضرراً من الظروف). ويعترف المتدخلون أنّ هذا سيعمل لمعالجة هذه الظروف من المشقة، دون إجراء أي اتصال على الإطلاق بعمليات الصراع أو السلام. هذا ما تحاول، إلى حدّ ما، العديد من مشاريع التنمية الدولية والمجتمع أن تحقّقه. والفرق هو أنّ هذا التكتيك يستهدف الشروط التي يُنظر إليها على أنّها الأكثر مباشرة في تغذية الصراع، ويتطلّب بذل كلّ جهدٍ ممكن لتطبيق هذه المبادرات من ارتباطها بعملية السلام (Prazskiar، نوفاك وكولمان، 2010). يمكن لإستراتيجية حل النزاع هذه أن تساعد في معالجة بعض السلبيات والبؤس المرتبطين بالصراعات، دون أن تصبح مدرجة (منجذبة) في ديناميات الاستقطاب "الخير ضد الشر" للصراع.

**المبدأ التوجيهي رقم 7: التماس القوى الضعيفة.** أحياناً، مهما كان ضرورياً التدخّل بطريقة أكثر مباشرة في الصراع، فإنّ الأنماط المستعصية على الحل، وتلك الراسخة للصراعات المدمرة، ترفض من جانبها عادةً محاولات مدّ اليد القوية الضاغطة من أجل السلام والاستقرار، أو حتى المقاربات الأقلّ قسراً من ذلك للدبلوماسية الدوّلانية أو وساطة طرف ثالث. ويقدم التاريخ أمثلة لا حصر لها من الأمم المتحدة، والولايات المتحدة والأطراف الخارجية القوية الأخرى التي فشلت في تحقيق السلام في نظم العداوة مثل إسرائيل وفلسطين، وقبرص، وكشمير. ومع ذلك، يخرج السلام في بعض الأحيان من الصراعات الطويلة الأمد، ومسار واحد هو من خلال قوة الشعور بالعجز. وهذا يعني، من خلال تأثير فريد من الناس والجماعات مع قليلٍ من السلطة الرسمية أو "الثابتة" (القوة العسكرية، والحوافز الاقتصادية، المبررات القانونية أو حقوق الإنسان، وهلم جرا) ولكن مع القوة "الناعمة" ذات الصلة (الجدارة بالثقة، السلطة الأخلاقية، والحكمة، والعطف، وغيرها). نهج القوة الصارمة في النزاعات ذات الكثافة العالية تميل إلى انتزاع المزيد من المقاومة والتعنت من أهدافها. الأطراف الثالثة من القوى الضعيفة هي قادرةٌ في بعض الأحيان على إضعاف مقاومة التغيير بعناية إدخال شعور بدورات بديلة للعمل، وأمل في التغيير، أو حتى الشعور بالاستجاب والشك في شدة تأكيد الوضع الراهن للصراعات "نحن في مواجهة هم". كما يمكنها أيضاً البدء في صنع نموذج وتشجيع وسائل أخرى أكثر إيجابية من الاشتباك الصراع مثل الدبلوماسية المكوكية والاتصالات غير المباشرة من خلال سلاسل التفاوض.

إنّ الأحداث التي شهدتها في التسعينات عملية السلام في موزمبيق توقّر لنا مثالا ممتازا عن فائدة "القوة الودية" في أنظمة قوية. أثناء النزاع، كان التماسك الداخلي لاثنين من أنظمة معادية عالٍ جدا. ولم يكن هناك أيديولوجيا، وعسكريا وسياسيا أي اتصال وتبادل بين النظم. برز التغيير في الهوامش من خلال عمليات اتصال غير مهددة سهّلتها جماعة سانت إيجيديو، وهي منظمة عادية كاثوليكية، ممّا سمح لبعض الجهات الفاعلة الرئيسية في منظومة العداوة بالنظر في بدائل للوضع القائم حاليا. وتسوّى هذا الاعتبار المبدئي بفضل 'ضعف' المقترحات والمؤيدين.

### **المبدأ التوجيهي رقم 8: العمل معاً مع كلّ من البيان (المانيفست) والأنماط الجذابة الكامنة**

تغيير الفهم يتطلب فهم كيف تتغير الأمور مع مرور الوقت. تتغير دليل النظم المعقدة، الخطية وغير الخطية معاً، التي تعمل في نطاقات زمنية مختلفة. التغيير الخطي يعني أنّ أيّ تغيير في أيّ عنصرٍ واحد (على سبيل المثال، زيادة التعاون) ينتج عنه تغيير متناسب في آخر (صراع بناء أكثر) بطريقة مباشرة نسبياً وفورية. ومع ذلك، تميل عناصر الصراع المعقدة، إلى جانب أحكام النظم مثل تلك التي تتسم بها الصراعات المستعصية، للتفاعل بطريقة غير خطية. وهذا يعني أنّ أيّ تغيير في أيّ عنصرٍ واحد لا يشكّل بالضرورة تغييراً نسبياً في حالات أخرى؛ مثل هذه التغييرات لا يمكن فصلها عن القيم لمختلف العناصر الأخرى التي تشكل النظام. وهذا له آثار كبيرة على تحويل الصراع وبناء السلام.

أولاً، من المهم أن ندرك أن نظام الدول (الحالي) والجذابين يتغيرون وفقاً لجدول زمنية مختلفة. يمكن لأدلة الصراعات بيان التغييرات الهائلة والسريعة في تلك الدول - من الدول السلمية نسبياً إلى الجماعات العنيفة، أو من الدول المدمرة بكثافة إلى السلمية. ويتضح ذلك

عندما تنتقل العمليات الاجتماعية من نمط جذاب واحد إلى آخر، عبر ما اصطلح على تسميته عتبة أو "نقطة اللاعودة" (جلادويل، 2000). ومع ذلك، لا ينبغي الخلط بين مثل هذه التغييرات في الحالة الراهنة من الصراع وبين التغييرات في مشهد الجذاب الكامن. الجذابون يميلون إلى التطور ببطء أكثر وتدرجياً مع مرور الوقت نتيجةً لمجموعة من الظروف والأنشطة ذات الصلة، على الرغم من أنّ وجودها قد لا يصبح معروفاً لبعض الوقت.

ثانياً، قد تكون الأنماط الجذابة الكامنة هامة للغاية على المدى الطويل لأنها تحدّد أيّاً من الدول هي ممكنة للنظام إذا ومتى تغيرت الظروف. ومن ثم، فإنّ التغييرات الهامة في نظام ما، قد لا تنعكس في نظام دولة يمكن ملاحظتها، بل في خلق أو تدمير الأنماط الجذابة الكامنة التي تمثل دولةً محتملة هي غير مرئية حالياً لجميع الأطراف المعنية. وهذا هو ما شهده العالم أثناء الحرب الباردة بين الولايات المتحدة والاتحاد السوفيتي. فالعلاقات العدائية كانت واضحة منذ عقود بين البلدين، ولكن بعد البريسترويكا، انتقلت العلاقات بينهما بسرعة إلى الجذاب الأكثر تسامحاً وبناءة، الذي كان متواجداً ولكن كامنًا أثناء الحرب الباردة. خلال الصراعات المدمرة، تكون الأنماط الجذابة السلبية عادةً واضحة والأنماط الجذابة الإيجابية كامنة. وخلال الأوقات الأكثر سلماً، تكون الأنماط الجذابة الإيجابية مرئية والأنماط الجذابة السلبية كامنة.

إنّ لإمكانات الأنماط الجذابة الكامنة آثاراً هامة في معالجة الصراعات المستعصية (كولمان وآخرون، 2006 و 2007). نواك وآخرون، (2006). على سبيل المثال، على الرغم من أن عوامل مثل الاختزال، والتجريد من الإنسانية والقوالب النمطية خارج الجماعة يمكن أن تعزز الصراع بين الجماعات المستعصية (كولمان 2003؛ Kriesberg 2005)، فإنّ أثرها ربّما لا يكون ظاهراً فوراً. بدلاً من ذلك، فإنها قد تخلق نمطاً جذاباً كامناً، معه يمكن أن يتحوّل النظام فجأة في ردّ على الاستفزاز، الذي هو بسيط نسبياً، وحتى تافهاً. وعلى المنوال نفسه، بالرغم من أنّ الجهود المبذولة في حل النزاعات وبناء السلام قد تبدو عقيمة في المدى القصير، فإنها قد تخلق الجذاب الإيجابي الكامن للعلاقات بين الجماعات، مما يساعد على تأسيس ديناميّة محتملة يمكن للجماعات أن يتحوّلوا فجأة إليها إذا سمحت الظروف بذلك. ومن ثم، فإنّ جذاباً إيجابياً كامناً يمكن أن يعزز الحدّ من تصعيد سريع للصراع، حتى بين الفئات ذات التاريخ الطويل من الصراعات التي تبدو مستعصية على الحل.

**المبدأ التوجيهي رقم 9: تغيير الصراع والأنماط الجذابة للسلام على المدى الطويل.** على الرغم من أن الناس يميلون إلى الاعتقاد بأن العلاقات السلمية هي عكس تلك المثيرة للجدل، فقد وجدت الأبحاث أن إمكانية كلتاها غالباً ما تكون موجودة في الوقت نفسه في حياتنا (على سبيل المثال، جوتمان، وآخرون، 2002). على الرغم من أنه يمكننا عادةً حضور واحدة فقط أو أخرى، فإنّ الإمكانيات الكامنة لكلّ منهما موجودة في الكثير من العلاقات. إنها تميل، في الواقع، إلى العمل في الطرق التي غالباً ما تكون مستقلة عن بعضها البعض. وبعبارة أخرى، الصراع والسلام ليسا ضدّين، بل هما طريقتان محتملتان ومستقلتان بالكينونة والتعلق - حقيقتان بديلتان. هذا يشير إلى أن الناس يمكن أن يكونوا في حالة حربٍ وسلام في الوقت نفسه. حتى أثناء فترات من القتال العنيف بين الأزواج المطلقين، زملاء العمل، والعصابات العرقية، أو الفلسطينيين والإسرائيليين، توجد إمكانيات خفية في العلاقات - الأنماط الجذابة الكامنة - التي هي في الواقع



نزعات بديلة في ارتباط بعضها ببعض (كولمان، 2011؛ Vallacher وآخرون، 2010، سيصدر قريباً). أننا نرى الدليل على ذلك عندما ينتقل الأشخاص أو المجموعات بشكل سريع جداً من رعاية بعضهم البعض إلى ازدراء بعضهم البعض، أو عندما يحدث العكس.

الأثر المترتب على الأنماط الجذابة الكامنة للصراع أو السلام هو أن الإجراءات التي نتخذها في صراع يمكن أن يكون لها تأثيرات مختلفة جداً على ثلاثة جوانب متميزة من خلفيات السلام والصراع: حول الوضع الراهن (مستويات العداء والوثام في العلاقات في الوقت الراهن)، على الإمكان الطويل الأجل للعلاقات الإيجابية (الأنماط الجذابة الإيجابية)، وعلى الإمكان الطويل الأجل للعلاقات السلبية (الأنماط الجذابة السلبية). وهذا يشير إلى أننا في حاجة إلى وضع إستراتيجيات منفصلة ولكنها تكميلية (1) معالجة الحالة الراهنة للصراع، (2) زيادة الاحتمالات لإقامة علاقات بناءة بين الطرفين في المستقبل و (3) خفض احتمالات اللقاءات المدمرة في المستقبل. معظم المحاولات الرامية إلى التصدي للصراع المدمر تهدف الرقمين واحد وثلاثة، ولكن غالباً ما تُهمل زيادة احتمالات العلاقات المستقبلية الإيجابية. ولكن من دون الاهتمام الكافي لدعم الأنماط الجذابة للعلاقات الإيجابية بين الأطراف، فإنّ التقدم في معالجة الصراع والقضاء على الصراعات المستقبلية سوف يكون مؤقتاً فقط.

على سبيل المثال، إذا كان هناك تاريخ طويل من التفاعل بين المتنازعين، قد يكون هناك أنماط أخرى محتملة للمشاركة العقلية والعاطفية والسلوكية، البعض منها تعزيز العلاقات الإيجابية بين الجماعات. وفقاً لذلك، تحديد وتعزيز الأنماط الجذابة الكامنة (الإيجابية)، وليس مجرد تفكيك الأنماط الجذابة (السلبية) الظاهرة، ينبغي أن يكون الهدف لكل من منع نشوب الصراعات والتدخل. اتباع نهج كلاسيكي لهذا ينطوي على تحديد أو وضع أهداف مشتركة والهويات في محاولة لإرساء أساس للتعاون، والثقة بين الأطراف في نهاية المطاف (شريف وآخرون عام 1961؛ دويتش 1973؛ Worchel، 1987). وهكذا، حتى إذا ظهر أنّ الحوار، وعمليات المصالحة، وأنشطة بناء الثقة، ومبادرات حل النزاعات هي إلى حدّ كبير غير فعالة في حالات الخوض في صراعات طويلة الأمد، فإنها يمكن أن تتصرّف بشكل جيد جداً في إنشاء الجذاب القوي بما فيه الكفاية لأشكال أخلاقية وإنسانية من التفاعلات التي قد توفر الأساس لمستقبل يسوده الاستقرار والسلمية. إنّ التشبيد التدريجي والطويل الأمد للجذاب الإيجابي قد يكون غير محسوس، ولكنه يمهد الطريق لإقامة دولة إيجابية قد تكون بلا هذه الإجراءات مستحيلة.

بطبيعة الحال، إنشاء الأنماط الجذابة الكامنة للسلام ليس سوى جزءاً من القصة. الحاجة الأكثر وضوحاً هي قمع الحالة الراهنة من العنف واحتواء العمليات التدميرية بنشاط. وكثيراً ما يتم ذلك بإدخال قوات حفظ السلام أو أشكال أخرى من القوات العسكرية الإقليمية أو الدولية أو دعم الشرطة. ومع ذلك، حتى عندما تهدأ الأنظمة ويبدو أنها ستنتقل إلى حالة من السلام، فمن الأهمية بمكان أن ندرك أن احتمال التفاعلات المدمرة (الأنماط الجذابة المدمرة) ما زال يعمل. هنا، من المهم أن نعمل بنشاط للبدء في هدم وتفكيك الأنماط الجذابة السلبية. وهذا يستتبع فصل بعض من تعزيز حلقات التغذية المرتدة التي تديم الصراعية، وبالتالي خفض مستوى التماسك الشديد في النظام.

وهناك مجموعة متنوعة من الإستراتيجيات لفك الارتباط بين تعزيز حلقات التغذية المرتدة التي تسهم في انهيار التعقيد والتصعيد (انظر كولمان، 2011). فعلى سبيل المثال، إذا كانت بنية الصراع تربط معا تصورات لجميع الأعضاء في الخارج، فإن إظهار أمثلة إيجابية محددة لأعضاء من خارج المجموعة يمكن أن يزيد بالتعقيد لأنّ حكماً واحداً لا يمكنه أن يستوعب جميع أفراد خارج المجموعة. مقارنة أخرى هي العثور على عضوٍ مهم (يتمتع على سبيل المثال بالمكانة العالية، الكاريزمية) من مجموعة الأعضاء ولا يشاطر المجموعة الحالية وجهة نظرها بالنزاع. إذا كان هذا الشخص مركزياً بما فيه الكفاية فإنه أو إنّه لا يمكن تهيمشه/ داخل المجموعة، وستتم زعزعة استقرار تجانس وجهة النظر في المجموعة. وهذه يتمّ تحديدها بصورة أفضل من خلال رسم الخرائط الأولية للنظام التصعيدي.

إستراتيجية أخرى لتفكيك الأنماط الجذابة المدمرة هي في إعادة إبراز العناصر الفردية، وإفراغها من اندماجها على مستوى أعلى مع عناصر أخرى. تُوفّر البحوث النفسية القرائن بشأن "عملية التفكيك" هذه (راجع Vallacher، نوفاك، ماركوس، وشتراوس، 1998؛ Vallacher ويجنر، في الصحافة). فعلى سبيل المثال، تميل الاختلالات في عملٍ مستمرٍ لجعل الناس حسّاسين لزيادة التفاصيل المستفادة من العمل، كما تفعل التعليمات للتركيز على تفاصيل السرد بدلا من التركيز على معنى أكبر للسرد. عندما يتم تفكيك الإجراءات الاعتيادية وتعميم الأحكام والمعتقدات في هذه الطريقة، يصبح الناس عرضة للتفسيرات الجديدة التي توفر سبيلاً لظهور وجهة نظر متماسكة. في الواقع، فإن السبيل هو في استعادة تعقيد جذاب الصراع وإعادة تكوين العناصر للنهوض بشكل أكثر اعتدالا من التماسك.

**المبدأ التوجيهي رقم 10 - إعادة تحقيق الاستقرار من خلال قابلية التكيف الحيوية.** علمتا البحوث التي أجراها دورنر (1996) الكثير عن صنع القرار والتغيير والقيادة في الأنظمة المعقدة التي تثير اعتباراتٍ هامة لتعزيز الحلول المستدامة في الصراعات المستعصية. وقد أظهرت أبحاثه أن المشاركين كانوا قادرين على تحسين رفاه المجتمعات التي عملوا معها عندما: (1) بذلوا المزيد من القرارات: قيّموا الوضع وحدّدوا المسار، ولكن تكيفوا بعد ذلك باستمرار، وظلّوا منفتحين على ردود الفعل وإعادة النظر في قراراتهم وتغيير مسارها. ووجد أنّهم قاموا باتخاذ قرارات أكثر، لا أقل، كما تكشف مخططاتهم، ووجدوا المزيد من الإمكانيات لتعزيز رفاه مجتمعهم مع تطور الوضع. صنّاع القرار الفعالون أيضا (2) تصرفوا بتعقيد أكثر: فهموا أن المشاكل التي يتمّ التصدي لها مرتبطة بشكل وثيق مع غيرها من المشاكل وأنّ ما يتخذونه من إجراءات سوف يكون لها تأثيرات متعددة. ولذلك، فقد أدخلوا العديد من الإجراءات عند محاولة تحقيق هدف واحد. وبالإضافة إلى ذلك، قام صنّاع القرار الفعالون ب (3) تحديد القضايا المركزية في وقت مبكر وإبقاء التركيز على التصدي لها، ولكن (4) لم يشغلوا ذهن بتطوير حلّ واحد. إذا أبلغتهم بيانات ردود الفعل بأن الحلّ مكلفٌ جدا أو غير فعّال، قاموا بتغيير نهجهم.

في الختام، من المهم أن نتذكر أن الصراعات المستعصية مختلفة. إنها تتبّع مجموعةً فريدة من القواعد والديناميات التي تجعلها ضارة للغاية وغير قادرة على الاستجابة للنماذج القياسية للدبلوماسية والتدخل. إنّ وجهة النظر الدينامية إلى مفهوم هذا الاختلاف، من حيث العمليات النوعية الأساسية التي تكمن وراء تعقيدها، هائلة. ومع ذلك، بيّد من الواضح أنّ التجربة الإنسانية فريدة من نوعها في كثير من النواحي، وينبغي للمرء أن لا يغفل عن العوامل الفقهية ذات الصلة إلى أي سيناريو صراع معين. وينبغي، علاوة على ذلك، القيام

بالكثير من العمل لمواصلة ترجمة المفاهيم والمبادئ الدينامية إلى فرضيات، وتطوير الأساليب التجريبية الصارمة والموثوق بها لاختبار هذه الفرضيات من أجل، في نهاية المطاف، زيادة فعالية هذه الاستراتيجيات لزيادة احتمالات السلام.

## الآثار المترتبة على التدريب

لا يسمح الحيز هنا بمناقشة تفصيلية لاحتياجات التدريب في هذا المجال. ومع ذلك، فإن المبادئ التوجيهية التي وصفناها تحدد العديد من الأهداف التي ينبغي تناولها في برنامج شامل لتدريب العاملين في مجال العمل مع الصراعات المستعصية. وباختصار، ينبغي أن يتناول مثل هذا التدريب:

**فهم الشبكات غير الخطية من العلاقة السببية.** تطوير فهم أساسي لكيفية عمل الأنظمة المعقدة، غير الخطية، وتحقيق الاستقرار، والتغيير، بما في ذلك أن تصبح مألوفة مع الأفكار التي تظهر، ومع التنظيم الذاتي، والجذابين، والتصديتات، وحلقات التغذية المرتدة، والشبكات، والعواقب غير المقصودة.

**تعزيز التفكير المعقد، والشعور، والإنابة، وتحديد الهوية.** تعلم الفرق بين التفكير التباعدي والتقاربي؛ وتطوير المهارات اللازمة لتوظيفها معاً بطريقة تكرارية عند معالجة المشاكل المعقدة وطويلة الأمد. أيضاً، تعزيز قدرتنا على (1) التعقيد العاطفي، وهذا يعني، زيادة الدرجة التي نختبر معها مجموعة واسعة من الأحداث العاطفية ونكون قادرين على التمييز الدقيق ضمن فئات العاطفة، (2) التعقيد السلوكي، الذي يعرف بأنه مجموعة من السلوكيات المتباينة وحتى المتنافسة التي يعرضها الناس، و(3) تعقيد الهوية الاجتماعية، أو القدرة على التماهي مع أعضاء مجموعة متناقضة.

**التفكير عالمياً ومحلياً، والفهم - كيف يرتبط بعضهما ببعض.** نظرية تحديد العمل تذهب إلى أن هويات العمل تختلف في المستوى، من الهويات ذات المستوى المنخفض التي تحكي كيف يتم إجراء (مثل المضع والبلع) إلى الهويات على مستوى أعلى التي تشير إلى عواقب العمل (مثل الحصول على التغذية أو اكتساب الوزن). فهم هذه الاختلافات مهم لتعلم كيفية "العمل في الأسفل"، وكيفية تحديد ومعالجة الأجزاء المكونة للمشاكل دون تعطيلها في المبادئ العامة. وهذا أمر بالغ الأهمية لتغيير خلفيات النمط الجذاب.

**فهم العمليات الكامنة.** فهم كيف العمليات الضمنية (الكامنة) (مثل المواقف والمعتقدات الضمنية بين الجماعات) يمكن أن تعمل نفسياً واجتماعياً لتوفير نظرة مهمة ثابتة في كيفية تطور وتغيير الأنماط الجذابة الكامنة بمرور الوقت.

إدارة التوترات بين التفكير والعمل على المدى القصير وعلى المدى الطويل. رؤية كيفية التدخّل في الأزمات والتخطيط على المدى الطويل غالباً ما تعمل في في أغراض عملها وتعلّم كيفية إقامة توازن فعال هما أيضاً ذوا أهمية حاسمة بالنسبة لإدارة الديناميات الطويلة الأجل للصراعات المستعصية على الحل.

التعلّم لمعرفة الفرص والمخاطر التي تنتظرنا. يشير نهج الأنظمة الدينامية إلى أنّ الصراع والسلام غالباً ما يتعايشان. من المهمّ أن نفهم كيف تؤثر لدينا توجّهات منع المزمّن (الشواغل المتعلقة بالسلامة) مقابل تعزيز التوجّهات (التفكير حول آمالنا واحلامنا) على تصوراتنا للصراعات الاجتماعية، وأهميتهما معاً بالنسبة لتصور وتحقيق الحلول المستدامة. وهذا يمكن أن يساعدنا على تقدير التحديات والفرص المتاحة للعمل على الأنماط الجذابة البناءة والمدمّرة على حدّ سواء في وقتٍ واحد.

الاستفادة من إستراتيجيات متعددة المستويات. زيادة الاحتمالات لتحقيق السلام تتطلب في كثيرٍ من الأحيان التفكير والعمل على مستوياتٍ مختلفة (النفسية، الاجتماعية والهيكلية والمؤسسية والثقافية) في وقتٍ واحد. وهذا يقتضي فهم الأنشطة والتدخلات الممكنة على مختلف المستويات، وفروقات الوقت الذي تستغرقه لتتكشف في نظامٍ ما، والشعور بالآليات التي تربط بين هذه المبادرات عبر المستويات (كولمان، ردينغ ونغ Redding & Ng، سيصدر قريباً).

معاً، تشكّل هذه المهارات مجموعةً من لبنات بناء لتطوير القدرة على توظيف ممارسات الأنظمة الدينامية على نحوٍ فعال. هذه كلّها مهارات قابلة للتعلّم – مهارات يمتلكها الكثيرون منا – ولكن من شأن معظمنا الاستفادة من تطوير المزيد.

## خاتمة

ليس هناك من حلولٍ بسيطة للاستعصاء. فبمجرد وصول الصراع إلى هذا المستوى من القوة التدميرية، يمكننا أن نأمل فقط باحتواء العنف وإراقة الدماء والبدء بأعمال كبيرة لإصلاح الأضرار التي لحقت بالأشخاص والأماكن، والعلاقات. وهذه مهمة شاقة، ولكن هناك أمل. الأمل هو في الوقاية. فعادةً ما يكون لدى الصراعات المستعصية تاريخٌ طويل من التصعيد قبل بلوغ الأزمة وترسخها. ويجب علينا أن نجد سبل التدخّل مسبقاً، حينما يزال المتنازعون يملكون القدرة على رؤية إنسانية وصلاحيّة احتياجات الطرف الآخر. لسوء الحظ، إنها عادةً عجلة حدة الأزمة التي تجذب انتباه وسائل الإعلام، والمجتمع الدولي، وأنظمتنا بالحكم. ولذلك، ينبغي علينا أن نكون سابقين في إنشاء نظم الإنذار المبكر على المستويات الوطنية والإقليمية والدولية في المجتمع. وسيكون في عهدتهم رصد الخلافات الناشئة وتركيز اهتمامنا على الحالات قبل أن تصبح مستحيلة المعالجة. أملنا الأكبر في العمل على الصراعات المستعصية هو العثور على سبل تفاديها.

## المراجع

- Alinsky, S. D. (1971). *Rules for radicals: A practical primer for realistic radicals*. New York: Random House.
- Azar, E. E. (1990). *The Management of Protracted Social Conflict: Theory and Cases*. Hampshire, England: Dartmouth.
- Bar-Tal, D. (2000). From intractable conflict through conflict resolution to reconciliation: Psychological analysis. *Political Psychology, 21*, 351-366.
- Boulding, E. (1986). Enlivening Our Social Imagination. In D. Carlson and C. Comstock (eds.), *Citizen Summitry: Keeping the Peace When It Matters Too Much to Be Left to Politicians*. Los Angeles: Tarcher.
- Burgess, H., and Burgess, G. (1996). Constructive Confrontation: A Transformative Approach to Intractable Conflicts. *Mediation Quarterly, 13*, 305–322.
- Burton, J. (1987). *Resolving Deep-Rooted Conflict: A Handbook*. Lanham, Md.: University Press of America.
- Coleman, P. T. (1997). Redefining Ripeness: A Social Psychological Perspective. *Peace and Conflict: Journal of Peace Psychology, 3*, 81–103.
- Coleman, P. T. (2003). Characteristics of protracted, intractable conflict: Towards the development of a meta-framework - I. *Peace and Conflict: Journal of Peace Psychology 9*, 1 37.
- Coleman, P. T., Bui-Wrzosinska, L., Vallacher, R., & Nowak, A. (in press). Approaching Protracted Conflicts as Dynamical Systems: Guidelines and Methods for Intervention. In A. Schneider & C. Honeyman (Eds.), *The Negotiator's Fieldbook*. Chicago: American Bar Association Books.
- Coleman, P. T., Vallacher, R., Nowak, A., & Bui-Wrzosinska (in press). Intractable Conflict as an Attractor: Presenting a Dynamical Model of Conflict, Escalation, and Intractability. *American Behavioral Scientist*.
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*. New Haven: Yale University Press.

- Deutsch, M. (1985). *Distributive Justice: A Social Psychological Perspective*. New Haven: Yale University Press.
- Fisher, R. J. (1994). Third-Party Confrontation: A Method for the Resolution and Study of Conflict. *Journal of Conflict Resolution*, 16, 67–94.
- Gersick, C. J. G. (1991). Revolutionary change theories: A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm. *Academy of Management Review* 16, 10-36.
- Goertz, G. and Diehl, P. F. (1993). Enduring rivalries: Theoretical constructs and empirical patterns. *International Studies Quarterly* 37, 147-171.
- Gurr, T. R. (1970). *Why men rebel*. Princeton, NJ, Princeton University Press.
- Kelman, H. (1999). The role of social identity in conflict resolution: Experiences from Israeli Palestinian problem-solving workshops. Third Biennial Rutgers Symposium on Self and Social Identity: Social Identity, Intergroup Conflict and Conflict Reduction.
- Kriesberg, L. (1999). Intractable conflict. In E. Weiner (Ed.), *The handbook of interethnic coexistence*. (332-342). New York: Continuum.
- Kriesberg, L. (2005). Nature, dynamics, and phases of intractability. In C. A. Crocker, F. O. Hampson and P. Aall (Eds.), *Grasping the nettle: Analyzing cases of intractable conflict*. Washington, D.C.: United States Institute of Peace.
- Lederach, J. P. (1995). *Preparing for Peace: Conflict Transformation Across Cultures*. Syracuse, N.Y.: Syracuse University Press.
- Lederach, J. P. (1997). *Building Peace: Sustainable Reconciliation in Divided Societies*. Washington, D.C.: United States Institute of Peace.
- Lewicki, R. J., Gray, B., & Elliot, M. (2003). *Making sense of intractable environmental conflicts: Concepts and cases*. Washington: Island Press.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics. *Human Relations*, 1, 5–41.
- Maruyama, M. (1963). The second cybernetics: Deviation amplifying mutual causal processes. *American Scientist*, 51, 164-179.
- Morgan, G. (1997). *Images of Organization*. London: Sage Publications.

- Nowak, A. & Vallacher, R. R. (1998). *Dynamical social psychology*. New York: Guilford Publications.
- Opatow, S. (1990). Moral Exclusion and Injustice: An introduction. *Journal of Social Issues*, 46, 1-20.
- Orr, E., Sagi, S., & Bar-On, D. (2000). Social representations in use: Israeli and Palestinian high school students' collective coping and defense. *Papers on Social representations* 9, 2.1-2.20.
- Parakrama, A. (2001). Social cleaving: Resistance and loss within a bereaved culture. Working paper presented at The Carnegie Council on Foreign Relations, New York, April 20, 2001.
- Pearce, W. B., & Littlejohn, S. W. (1997). *Moral conflict: when social worlds collide*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Pruitt, D., & Olczak, P. (1995). Beyond Hope: Approaches to Resolving Seemingly Intractable Conflict. In B. B. Bunker and J. Z. Rubin (eds.), *Cooperation, Conflict, and Justice: Essays Inspired by the Work of Morton Deutsch*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Pruitt, D., & Kim, S.H. (2004). *Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement*. New York: McGraw-Hill.
- Rouhana, N., & Bar-Tal, D. (1998). Psychological dynamics of intractable conflicts: The Israeli Palestinian case. *American Psychologist*, 53, 761-770.
- Schelling, T. C. (1960). *The strategy of conflict*. Harvard University: Cambridge, MA.
- Smith, D. N. (1998). The Psychocultural Roots of Genocide: Legitimacy and Crisis in Rwanda. *American Psychologist*, 53, 743-753.
- Staub, E. (2001). Genocide and mass killing: Their roots and prevention. In D. J. Christie, R. V. Wagner, & D. D. Winter (Eds.), *Peace, conflict and violence: Peace psychology for the 21<sup>st</sup> century* (pp. 76-86). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Varshney, A. (2002). *Ethnic conflict and civic life: Hindus and Muslims in India*. New Haven, C.T.: Yale University Press.
- Volkan, V. D. (1998). The tree model: Psychopolitical dialogues and the promotion of coexistence. In E. Weiner (Ed.), *The handbook of interethnic coexistence* (pp. 343-358). New York: Continuum.
- Wessells, M., & Monteiro, C. (2001). Psychosocial intervention and post-war reconstruction in Angola: Interweaving traditional and western approaches. In D. J. Christie, R. V. Wagner & D. D. Winter (Eds.),

*Peace, conflict and violence: Peace psychology for the 21st century* (pp. 262-276). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Zartman, I. W., and Aurik, J. (1991). Power Strategies in De-Escalation. In L. Kriesberg and S. J. Thorson (eds.), *Timing the De-Escalation of International Conflicts*. Syracuse, N.Y.: Syracuse University Press.



## الفصل الثالث والعشرون

### الصراع الأخلاقي والتعامل مع وجهات النظر البديلة

بيث فيشر-يوشيدا

إلين واسارمان

امرأة شابة تقبع في دار للرعاية حيث تُبقي على قيد الحياة فقط بواسطة أنبوبٍ للتغذية. زوجها يدعو إلى نزع هذا الأنبوب، ففي تقديره، هذا ما كانت لتودّ فعله. يلجأ والداها إلى المحاكم ووسائل الإعلام لمنع مثل هذا التدخل. وهما يدّعيان أنّ فعلاً كهذا هو بمثابة جريمة قتل.<sup>1</sup>

يواجه كل منا معضلات أخلاقية في حياتنا. عندما نواجه معضلة أخلاقية، نجد أنفسنا نتصارع مع قيم غير متساوية ظاهرياً. تزداد حدة المعضلة الأخلاقية عندما تنتقل من قرار شخصي خاص إلى الخطاب العام. تصبح المعضلة الأخلاقية صراعاً أخلاقياً، عندما تعرض مجموعات من الأشخاص في ساحة الخطاب العام قيماً أخلاقية متعارضة. وبذلك، فإن الجدل العام الدائر حول نزع أنبوب التغذية الموصل لتيري شيافو كان مثالاً على هذه العملية. هيمنت القصة على وسائل الإعلام لأسابيع، وكانت الدافع وراء قانون تري، الذي

---

<sup>1</sup> ارتأت المؤلفة الأولى لهذا الفصل "بيث فيشر-يوشيدا" أن تدرج قصة واقعية أخرى، كانت أيضاً موضع جدال، كما قصة تيري شيافو وأنبوب التغذية، لتتيح للقارئ فرصة تطبيق الدراسة في طبقات هذا الفصل على أكثر من مثال. وبما أن الفصل في الأصل يدور حول دراسة الحالة الأولى، سوف يُشار إلى القصة الثانية، وإلى المواضيع فيها حيث تنطبق الدراسة نفسها، في هامش الفصل لا في متنه.

المثال الثاني :

أبحرت ست سفن من منظمات غير حكومية في تركيا مدعية تقديم الإغاثة الإنسانية إلى سكان قطاع غزة الذين كانوا تحت الحصار. اشتبهت الحكومة الإسرائيلية بأن هذه السفن كانت تحمل أسلحة لدعم الإرهاب وأن أحد الأهداف التي خططت له هو كسر الحصار على قطاع غزة. عندما دخلت السفن المياه الإسرائيلية في البحر المتوسط، اقتربت منهم قوات الدفاع الإسرائيلية. توقفت خمس سفن، إلا أن السفينة مافي مرمرة لم تفعل، واعتلتها قوات الدفاع الإسرائيلية لتفتيش محتويات السفينة. نشب نزاع عنيف عندما اعتلى الجنود سطح السفينة مافي مرمرة تاركين على سطحها تسعة قتلى، ومُنِي عدة جنود إسرائيليون بجروح خطيرة.

يعطي عمدة فلوريدا سلطة إبطال القرار الشخصي الذي يتخذه مريض أو فرد من أفراد الأسرة لسحب أنبوب تغذية<sup>2</sup>. في قضية أخرى، أخذ الجدل الدائر حول أبحاث الخلايا الجذعية موقفاً شخصياً عندما أظهر تشخيص أجري على سيناتور في مجلس الشيوخ، نصير للقانون، أنه مصاب بحالة كان علاجها الوحيد قائماً على أبحاث الخلايا الجذعية. إن قرار تدریس "التصميم الذكي"، خاصة النظرة الدينية للخلق، مع نظرة النشوء والارتقاء، أظهرت مسألة دينية خاصة على ساحة الخطاب العام. عندما تتحول معضلة أخلاقية لشخص إلى مسألة عامة، فإن السلطة الشخصية لهذا الشخص أو اختياره للقرار الذي يتخذه يصبح موضع تهديد. تنشأ الصراعات الأخلاقية العامة التي يصطلح على تسميتها أحياناً حروب الثقافة، والصراعات الأخلاقية، والصراعات الأيديولوجية، والصراعات عسيرة الحل، عندما يقوم أشخاص علانية بأخذ الجوانب المعارضة لمسألة مثقلة بالقيم.

تتطلب مناصرة جانبٍ أو آخر غالباً من الأفراد تحية المشاعر والمعتقدات التي لا تتلاءم مع المواقف والتصريحات الرسمية المرتبطة بجانبهم. .. يعاني النظام برمته عندما يقلل من قيمة المخاوف المشروعة من كلا الجانبين وتعرض القيم الهامة للإساءة. (مقتبس من بيكر وآخرون، 1992).

وكما يشير بيرس وليتيلجون (1997)، "إن المشكلة الكبرى هي أن كل جانب مرغم من دوافعه على التصرف بشكل مثير لضيق الجانب الآخر" (ص. 7). إن تحديات عصرنا الحالي تتمثل أولاً، في إيجاد سبيل للتوفيق بين الأشخاص الذين يمثلون الاختلافات المتضاربة ظاهرياً، وثانياً، في خلق عملية يهتم بها الطرفان ويرغبان في إيجاد سبيل يسمح بالاعتراف والتعبير عن وجهة النظر الأخرى. في هذا الفصل سوف نكشف عن الأشياء التي تمثل صراعاً أخلاقياً؛ ننظر إلى الصراع الأخلاقي من خلال ثلاث عدسات نظرية متداخلة؛ نطالع نموذجاً وعملية للتعامل بطريقة مثمرة مع الأطراف المشاركة في صراعات أخلاقية؛ وهو ما قام به المؤلفون.

## ما هي الأشياء التي تمثل صراعاً أخلاقياً؟

الصراع الأخلاقي هو صراع لدى أطراف النزاع فيه أوامر أخلاقية غير متساوية ... النظام الأخلاقي هو النظرية التي تفهم بها مجموعة ما تجربتها وتصدر أحكاماً بشأن الأفعال السليمة وغير السليمة" (بيرس وليتيلجون، 1997، ص. 51). عادة ما تكون الصراعات

<sup>2</sup> وما ينطبق هنا على حادثة سفينة مرمرة:

وبذلك، فإن الجدل العام حول تصرفات قوات الدفاع الإسرائيلية والأشخاص المتواجدين على سطح السفينة مافي مرمرة كان مثلاً واحداً على هذه العملية. سيطرت القصة على الإعلام لأسابيع وأسفرت عن عرض القضية أمام الأمم المتحدة، التي أجرت تحقيقاً عن الحادث وحكمت ضد إسرائيل قاتلة إنها استخدمت عنفاً غير ضروري. زعمت إسرائيل بأن التحقيق كان منحازاً وأنهم كانوا في حالة دفاع عن النفس.

الأخلاقية شديدة، عسيرة الحل. (انظر الفصل 24 لمطالعة مناقشة كاملة حول هذه الصراعات). وتكون الصراعات الأخلاقية عموماً صراعات مطوّلة، مخفّفة أخلاقياً ومخفّفة بلاغياً (بيرس ولينتلجون، 1997، ص. 68). مطوّلة تشير إلى أنه ليس لها نقطة نهاية أو حل. مخفّفة أخلاقياً تشير إلى نزعة هؤلاء المنخرطين في صراع إلى أن يصبحوا مجرد ما يدافعون عنه. مخفّفة بلاغياً تشير إلى نزعة الجماعات المنخرطة في الصراع إلى التحدّث عن المجموعة الأخرى بمصطلحات سلبية، وإلى امتلاك فهم محدود للنظام الأخلاقي الخاص بالمجموعة الأخرى. تعزّز مفردات الانخراط في صراع استقطابات الصواب والخطأ مع كل جانب غير قادر على تخيل احتياجات الجانب الآخر التي تكمن وراء المواقف التي يتخذها هذا الجانب الآخر.

لا تتطور الاختلافات الأخلاقية دائماً إلى صراعات أخلاقية. قد تختار بعض المجموعات التعايش وعيش حياتهم وفقاً لقيمهم الأخلاقية الخاصة دون الإصرار على قيام المجموعة الأخرى باتّباع وطاعة قيمهم. في بعض الأمثلة، تصبح الصراعات، التي لا تبدأ على أنها صراعات أخلاقية، بمرور الوقت أخلاقية. من أمثلة ذلك ربما صراع قائم على الموارد (في نزاعات الأرض) يصبح عسير الحل حيث يصرّ كلا الجانبين على موقفه واتخاذ موقف ادعاء أفضلية أخلاقية بالحق في الأرض المتنازع عليها (كما في الصراع العربي الإسرائيلي).

يختلف الصراع الأخلاقي الذي وُضع في إطار مشكلة عن المعضلة الأخلاقية، إذ أن الصراع يمكن تحديده ووضع إطار له وحله. أما المعضلة الأخلاقية فليس من الضرورة أن يكون لها حلاً نهائياً حاسماً. فمحاولات حل معضلة أخلاقية يخلق تأثيراً متأرجحاً. نضغط أولاً على جانب واحد ثم سعياً لتحقيق توازن، نتراجع ونضغط بشكل أكبر على الجانب الآخر بلا قصد. يمكن تحديد المعضلة ووضع إطار لها، وهي بحاجة إلى الإدارة أكثر من الحل.

### نظريات تحليل الصراع الأخلاقي

ننظر إلى الصراع الأخلاقي باستخدام ثلاث عدسات متداخلة؛ تُظهر العدسة الأولى صراعاً أخلاقياً كشكل من أشكال الصراعات عسيرة الحل (كولمان، 2003؛ بيرس ولينتلجون، 1997)؛ العدسة الثانية هي عدسة نظرية البناء الاجتماعي، التي تشير إلى أننا نضع دلالة اجتماعية في سياق العلاقات (جيرجين وجيرجين، 2004)؛ والعدسة الثالثة تتخذ اتّجاه التواصل في نظرية البناء الاجتماعي التي تشير إلى أننا ننشئ ونرسخ معنى في عملياتنا التواصلية، وهو الشدّ والجذب الذي يحدث في الخطاب الاجتماعي ومناسبات التواصل (بيرس، 1989؛ شاتير 1993).

تشارك كافة المنظورات الثلاثة في الخلفية الفكرية نفسها علاوة على افتراضات أساسية قليلة. فالعديد من آباء علم النفس الاجتماعي مثل هيجل وماركس وويبر وديوي ومياد اشتركوا في الطبيعة الواقعية التاريخية التي قامت على أساس اجتماعي والسبل التي تتشابك فيها الاعتراضات الفردية والجماعية بشكل جدلي (جوست وكروجلانسكي، 2002). أبرزت أعمال بياجيه الطريقة التي وضعها الأطفال من خلال بناء واقع مشترك في سياق التفاعلات الاجتماعية. علاوة على ذلك، أبرزت الأعمال الكلاسيكية في علم الاجتماع التي وضعها كوفمان (1959) وبيرجر ولوكمان (1966) قضايا البناء وصناعة الدلالة. قادت هذه التطورات ماركوس وزاجونك (1985) إلى القول بأن "السمة المميزة للمنظور الإدراكي في علم النفس الاجتماعي هي الطبيعة البنائية للإدراك الاجتماعي" (صفحات 212-213). وبهذا، فإن الدلالة من منظور بنائي اجتماعي تظهر باستمرار وتستند على السياق، وتتأثر وتؤثر في ديناميات العلاقة. فالصراع الأخلاقي، من منظور بنائي اجتماعي، هو نتيجة للطريقة والكيفية التي تُصنع بها الدلالة في العلاقات، مهما كانت النتائج. على مدار

مناقشتنا، نرسخ تعريف الصراع الأخلاقي بأمثلة تظهر دائماً على الساحة العامة.

## نموذج وعملية للعمل مع الصراع الأخلاقي:

### الإدارة المنسقة للدلالات

الإدارة المنسقة للدلالات (CMM)<sup>3</sup> (كرونين وبيبرس، 1982)، نظرية عملية قائمة على إتجاه تواصل في نظرية البناء الاجتماعي، وهي نموذج يوفّر أدوات خاصة للتعامل البناء مع الصراعات الأخلاقية. تساعد مفاهيم وأدوات نظرية الإدارة المنسقة للدلالات في التعبير عن الافتراضات والتأثيرات التي تشكل وجهات النظر الأخلاقية، من ثم تعمق الفهم بين الجماعات التي تحمل مجموعات مختلفة من الأنظمة الأخلاقية. يساعد استخدام هذه العملية الأشخاص في التحوّل من كونها قصتهم (الشخص الأول) إلى راوي عن قصتهم (الشخص الثالث) (واسرمان، 2004). الآن، نصف نموذج الإدارة المنسقة للدلالات في سياق الصراع الأخلاقي الذي سيطر على الأخبار، ونطبقه أيضاً في العلاقة بمجموعة معينة عملنا معها. ونختم بالنظر إلى الآثار المترتبة على اتخاذ اتجاه مشترك لمواجهة الصراعات الأخلاقية في عالمنا المعاصر، مع اقتراحات بكيفية التحوّل من التعامل الاستقطابي إلى التعامل البناء.

## التعامل مع الطرف الآخر

إن إدراك آراء الجانب المعارض بوضوح في صراع أخلاقي يشمل المقدرة على رؤية ما وراء وجهة نظر الطرف نفسه، والتقديم الصحيح علاوة على التعامل باحترام مع وجهات نظر الطرف الآخر. بوبير (1955) يصف هذا الأمر بـ "تجربة الجانب الآخر" ص، 96، وهي سمة الارتباط في علاقة من خلال الانفتاح على معتقدات الجانب الآخر مع البقاء وفياً للمعتقدات الشخصية. إن القدرة على الفهم التام لوجهات النظر المتفاوتة ظاهرياً أمرٌ معقد ويتطلب نظاماً أعلى من الوعي" (كيجان، 1994). يصف كيجان هذا النظام الأعلى من الوعي كإقرار ضمنى أولي بأن وعينا ما هو إلا إطار واحد من أطر مرجعية عديدة محتملة قد تكون موجودة. إن الفهم التام لوجهات النظر المتفاوتة ظاهرياً قد يكون صعباً تحت أي ظروف. عندما نشترك في صراع أخلاقي، فإننا ربما نصبح أكثر صرامة وثباتاً في أنظمتنا العقائدية الشخصية، وبذلك نجعل الأمر أكثر صعوبة للفهم التام لوجهات النظر المتعارضة ظاهرياً. من منظور تواصل، تحافظ المجموعات المشتركة في صراع أخلاقي على أطر غير مرغوب فيها من التفاعلات من خلال التزامات كل طرف بأنظمتها الأخلاقية الشخصية (بيبرس وليتيلجون، 1997). هذه النظم الأخلاقية هي تعبير عن مجموعة من الالتزامات المعقدة والمحظورات والواجبات والحقوق والطموحات التي أثّرت عند الاستجابة للسؤال ماذا يتعين عليّ فعله؟ يرتبط هذا الأمر بعمل أقدم من أعمال مورتون دويتش (1985) يصف النظم الأخلاقية من توجه نفساني مع مكونات إدراكية ودافعية وأخلاقية. من منظور دويتش، فإن إجابة شخص ما على هذا السؤال تعتمد على نوع العلاقة التي بينه وبين الآخر. بما أن كلا المجموعتين تظل متخندقة في نظم أخلاقية أو مجموعة

<sup>3</sup> - الإدارة المنسقة للدلالات، CMM= The Coordinated Management of Meaning

من القيم الأخلاقية خاصة بها، فإنهما لا يسمحان بوجود حكايات أو سرديات متعددة وأحياناً متنافسة. عندما تكون كل مجموعة مصرّة على حكاياتها الخاصة، والتي تصف وتشرح وتبّر منظوراتها الأخلاقية، فإنها لا تقرّ حقاً أنها ربّما ليست مختلفة أو مستقطبة كما ترسّخ لديهم في أول الأمر (فيشر-يوشيدا، 2005). لذا فإن عدم الإقرار بوجود سبل أخرى لرؤية العالم كما رسمته حكايات الطرف الآخر، فإن هذا الطرف يفوت فرصاً لاكتشاف الأرضية المشتركة.

يتطلب تجاوز الصراع الأخلاقي تحولاً من إطار المنطق والالتزام والالتزامات. تصف أوليفر (1996) التمكن من امتلاك المقدرّة على استيعاب منظور الطرف الآخر على أنه بلاغة نظامية (ص 3). وتحدد أوليفر خمس سمات تساعدنا على الإفلات من الأطر الهدامة لتعزيز التزامات علائقية وأخلاقية أفضل. وهي التواضع، الذي يتضمن أن نكون حسّاسين تجاه تأثيرنا على الآخرين؛ الفطنة، وهي القدرة على التمييز بين الاختلافات بالطريقة التي نفكر بها ونقل أننا نراقب أنفسنا في الإجراءات التي نتخذها؛ المسؤولية، التي تقود إلى التزام بإعادة التفكير قبل اتخاذ قرارات واتخاذ إجراءات لأنّ هذا يعزّز الاحترام والانفتاح على الآخرين؛ الشجاعة، في استعمال التنافر لتسهيل التواصل ولتسهيل التباين؛ والسّماحة، تجاه أنفسنا والآخرين للقيام بأفضل جهد متوفر لدينا. تمهّد تلك السمات إلى عملية انعكاسية يمكنها تجاوز الصراع الأخلاقي.

حل الصراعات الأخلاقية أو تقليص الصراعات الأخلاقية أو على الأقل محاولة جمع الأطراف المستقطبة على الطاولة نفسها للتواصل مع بعضهم البعض يمكن أن يكون أمراً صعباً. هناك مستويات كثيرة جداً من التعقيد يجب مراعاتها، والنضال ضد التأثيرات السلبية التي قد ترغب في إطالة أمد الصراع يمكن أن تكون صعبة للغاية. في القسم التالي، نقترح الإدارة المنسقة للدلالات كأحد الإتجاهات التي قد تساعد في تضيق فجوة الاختلافات بين المشتركين في صراع أخلاقي، علاوة على تعزيز بلاغة منهجية.

## العمل مع الصراعات الأخلاقية

إن أحد أكثر الخطوات حساسية وصعوبة في مواجهة الصراعات الأخلاقية هو اشتراك أطراف الصراع في عملية جديدة. قد يبدو أن هناك دافعاً بسيطاً لهذه المجموعات التي تريد تعليق قتالهم أو نزالهم لفترة طويلة كافية للجلوس في الغرفة نفسها مع آخرين ينظرون إليهم على أنّهم العدو. والسؤال هنا، هو كيف نقوم بوضع إطار للمحادثة بحيث تتحفّز الأطراف إلى المشاركة في عملية قد تتجاوز الصراع؟ في دراسة أجراها المركز الدولي للتعاون وحل الصراع في كلية المعلمين بجامعة كولومبيا، تمّ إجراء مقابلات مع سبعة عشر مشاركاً ذوي خبرة يعملون في الولايات المتحدة على المستوى الدولي في الصراعات الطويلة وعسيرة الحل ظاهرياً. وتم طرح سؤالين رئيسيين: كيف تُشرك الطرفين وكيف تحافظ على اشتراكهم؟ تمّ الحصول على مجموعة متنوعة وثرية من الإجابات القائمة على محاولاتهم الناجحة (ناجحة فقط وليست ناجحة جداً). من بين هذه الإجابات، كان هناك بعض الإجماع على العوامل الحساسة التي يجب مراعاتها عند تحديد الأطراف التي يجب أن تتواجد على الطاولة وكيفية حثّهم على المجيء. اقترح البعض استهداف قادة الصفوف العليا والمتوسطة الذين يشغلون منصباً يهيئهم لتنفيذ التغييرات البنائية، في حين اقترح آخرون استهداف قادة المستوى الشعبي والمتطرفين. كما اقترح أيضاً أن تقديم حوافر ودعم لتمكين الناس من الحضور، مثل الطعام وجليسات الأطفال ومكافآت شرفية، من شأنه تمكين العملية. هناك عامل آخر عزّز العملية وهو تطوير العلاقات مع قادة الرأي الرئيسيين من بين أصحاب المصلحة لكي يمكنهم السيطرة على الآخرين للمشاركة

(كولمان، وآخرون).

عندما يجلس الأشخاص على الطاولة، فإن استخدام نموذج الإدارة المنسقة للدلالات (CMM) كطريقة واتجاه يمكن أن يساعد في تعميق فهمهم لأنفسهم، وفهم كلٍّ منهم للآخر وللمواقف التي يجدون أنفسهم داخلها. فمن الافتراضات الأساسية في نظرية الإدارة المنسقة للدلالات (CMM) هو أن الدلالة تظهر في عملية تعامل الناس مع بعضهم البعض. إن النظرية قائمة على منظور بنائي اجتماعي يؤكد أنّ أفكارنا ومشاعرنا وسلوكياتنا وعمليات التفكير المنطقي تتمّ في تيار متواصل من التفاعلات الاجتماعية (جيرحين، 1991). ويشترك في خلق المعنى من قبل الأطراف المشاركة وليس ببساطة عن طريق البيانات التي يجربها كل طرف. تحوّل نظرية الإدارة المنسقة للدلالات التركيز من ما يُقال إلى ما نصنع في عملية التواصل (بيرس ولينيلجون، 1997). في حين قد يكون لكل شخص رسالة يرغب أو ترغب في توصيلها، إلا أن الدلالة يُعتقد أنها تظهر في مرحلة الشد والجدب من العملية. كل إجابة على ما يُقال، أو دور في المحادثة، تصنع معنىً جديداً.

يتسم الصراع الأخلاقي بعدم الرغبة في قبول أنه قد يكون هناك حكايات أخرى متعارضة ظاهرياً وهي صحيحة وأخلاقية. يفترض إتجاه التواصل في نظرية البناء الاجتماعي أن هناك حقائق عديدة تتكشف في السرديات أو الحكايات التي نقصها. بالإضافة إلى أن هذه السرديات الكثيرة تُعزّز فهمنا للمعنى ولحياتنا (جوست، وكروجانسكي، 2002).

هناك ثلاثة مفاهيم مؤسسية في نظرية الإدارة المنسقة للدلالات تساعدنا في فهم الصراعات الأخلاقية وأنواع معينة من المعضلات يقدمها الصراع. هناك الاتساق والتنسيق والغموض (كرونين وبيرس وشانجشينج، 1989-1990). الاتساق يشير إلى كيف يفسر الناس بينتهم وخبرتهم. يفهم الناس تفاعلاتهم مع الآخرين بناء على كيفية اندماجهم مع خبرات الماضي أو السرديات أو الحكايات أو المخطوطات التي خرجوا بها من هذه الخبرات. التنسيق هو ما تقوم به في علاقة مع آخرين لخلق معنى مشترك. من المحتمل أن المجموعات التي تحمل نظماً أخلاقية متعارضة بوضوح قد تفسر الحدث نفسه بطريقة مختلفة للغاية بناء على خبرات سابقة من الماضي. في استخدام الإدارة المنسقة للدلالات، سيكون هدف من الأهداف هو استكشاف هذه القصص المختلفة. لا يستوجب التنسيق امتلاك القصة نفسها، بقدر ما نصنعها عندما يستطيع كل منا إيجاد سياق كيف نفهم نحن والآخرين شيئاً ما، بغض النظر عما إذا كنا نوافق أم لا. من طرق شرح ذلك، سيكون التفكير بزوجين يرقصان على أنغام الموسيقى. فالتواصل جيد التنسيق سوف يكون تحرك الزوجين في شكل متنسق مع بعضهما الآخر على الموسيقى نفسها وبالخطوات نفسها.

المفهوم الثالث، الغموض، يعكس الاحتمالات غير النهائية للوضع الحالي وما يمكن أن يكون عليه الوضع. بافتراض أن مستوى التعقيد متواجد في عالمنا المعاصر، فإن درجة التعقيد التي تكمن وراء الصراعات الأخلاقية التي قد نشترك فيها تشمل طبقات متداخلة ومتشابهة من الأحداث والناس والتاريخ وعناصر أخرى. سوف يكون هناك أوجه جديدة لم يكشف عنها النقاب بعد في أي موقف. ويفتح استكشاف مواطن الغموض وسائل بديلة لوضع سياق للعلاقات ومن ثم الصراعات الأخلاقية. يذكرنا مفهوم الغموض أن ما لا نعرفه أو نفهمه يمثل فرصاً للاكتشاف أكثر منه لليأس، ويدعونا إلى أن نكون فضوليين ونستكشف المجهول لكي نتحصل على فهم أفضل لبعضنا البعض.

لقد اخترنا أربع أدوات من أدوات الإدارة المنسقة للدلالات لوصف الوسائل التي تساعدنا بها النموذج لرؤية حكاياتنا على أنها نسخة محتملة أو طريقة لحكي القصة أثناء محاولتنا لفهم الموقف. تساعدنا الأدوات في استكشاف حكاياتنا عن بعضنا البعض وعن أنفسنا في صالح التمكن من التنسيق الجيد للمعنى الذي نصنعه في العلاقات. يمكن استخدام الأدوات الانعكاسية الأربع بشكل منفرد أو استخدامها معاً في مجموعة. تبرز كل أداة وجهة نظر مختلفة داخل الرؤية الأوسع للصراع. نستخدم الأدوات كعدسات لرؤية دورنا وأطر سلوكنا كمشاركين في هذه الصراعات.

والأدوات الأربع هي نموذج الأفعى، ونموذج زهرة الأفحوان، نموذج "LUUUTT"، والنموذج المتسلسل.

سوف نستخدم قضية تيري شيافو، التي جذبت انتباه الخطاب العام العالمي في مطلع العام 2005، لوصف الخصائص المميزة لكل أداة، والمواقف التي قد نستخدمها فيها لتعميق التفاهم المشترك<sup>4</sup>. سوف نقوم أولاً بوصف موجز للقضية، ثم نقدم كل أداة لنوضح الأبعاد المختلفة للكيفية التي يصنعون بها الدلالة بشكل منفرد أو جماعي في هذا الموقف.

## 5 أدوات الإدارة المنسقة للدلالات وتيري شيافو<sup>5</sup>

تيري شيافو امرأة شابة دخلت في غيبوبة بسبب نقص في البوتاسيوم مرتبط باضطراب غذائي. بقيت تيري على أجهزة طبية للمحافظة على حياة المريض لمدة تقارب خمسة عشر عامًا، بعدها اختلّف زوجها وأبناؤها حول إزالة الأنابيب التغذية الموصلة لها أم لا. كان زوجها مؤيداً لفكرة إزالة الأنابيب وترك تيري تموت بوقار. اتفق الزوج مع الأخصائيين الطبيين الذي قرروا أنها كانت تعاني من ضرر بالدماغ، كان في حالة خاملة، وكانت غير قادرة على التعرف عليهم أو الحصول على جودة الحياة التي تستحقها. فيما يظن والداها وإخوتها أنه رغم كونها في غيبوبة، إلا أنها لا تزال على قيد الحياة، وقدموا لهم علامات قليلة للاعتراف بوجودها. أحسوا بأن إزالة

<sup>4</sup> وسنستخدم أيضاً حادثة فلوتيليا غزة، التي جذبت الأنظار في عام 2010، لوصف الخصائص المميزة لكل أداة والمواقف التي استخدمت فيها لتعميق الفهم المشترك.

### <sup>5</sup> الأدوات المنسقة للدلالات وحادثة فلوتيليا غزة:

في عام 2006 فازت حركة حماس بالانتخابات التشريعية الفلسطينية، ورداً على ذلك فرضت إسرائيل والرابعة الدولية في الشرق الأوسط (الأمم المتحدة والولايات المتحدة والاتحاد الأوروبي وروسيا) عقوبات اقتصادية ضد السلطة الوطنية الفلسطينية والقطاعات الفلسطينية. رُفعت هذه العقوبات الدولية في 2007 بعد حرب غزة، لكن إسرائيل فرضت حصاراً جديداً أشد قسوة ضد غزة. أغلقت إسرائيل ومصر حدودهما مع غزة. تم رفع بعض قيود الحصار بمرور السنين كمحاولة للتخفيف من المعاناة الإنسانية، وسُمح بنقل المساعدات الإنسانية عبر الحدود. لم تكن هناك جبهة موحدة بخصوص هذه التصرفات الحكومية مثل مجموعات إنسانية. واصلت منظمات السلام وجماعات حكومية وغير حكومية أخرى بحمل مخاوفها حول الحصار ومعاناة الناس في غزة. لمواجهة تلك المخاوف، شددت إسرائيل على قضاياها مع الإرهاب الذي تدعمه حماس والجماعات الأخرى وحاجتهم لأمن إسرائيل والشعب الإسرائيلي.

وفي 31 مارس 2010، حاول أسطول مكون من ست سفن قادم من تركيا قبل أسبوع فك الحصار البحري الذي تفرضه إسرائيل من أجل تقديم المساعدات الإنسانية إلى الناس في غزة. طلبت وحدة بحرية من قوات الدفاع الإسرائيلية عدة مرات من السفن التوجه إلى ميناء أشدود القريب في إسرائيل. أرادت قوات الدفاع الإسرائيلية تفتيش الشحنة خوفاً من وجود أسلحة من شأنها مساندة الإرهاب الذي تقوده حماس، وأنه سيتم بعد التفتيش نقل المساعدات الإنسانية بالشاحنات إلى قطاع غزة. إحدى السفن، مافي مرمرة، لم تتوقف واستمرت في المضي قدماً تجاه غزة. اعتلت قوات الدفاع الإسرائيلية السفينة واندلع قتال عنيف أسفر عن مقتل تسعة ركاب على السفينة وجرح جنود من قوات الدفاع الإسرائيلية. هناك قصص متضاربة حول من ابتدأ العنف، وأسلحة من التي استخدمت بالفعل. قال الركاب إن قوات الدفاع الإسرائيلية هاجمتهم بوحشية وقالت قوات الدفاع الإسرائيلية إن الركاب هاجمهم.

كان هذا حدثاً عالمياً نقلته وسائل الإعلام من مختلف دول العالم التي تنقل قصصاً متضاربة حول الحدث. أرسل مجلس حقوق الإنسان التابع للأمم المتحدة بعثةً تقصي حقائق حسب قرار 1/14 الصادر في 2 يونيو/حزيران 2010، للتأكد من حدوث أي انتهاكات للقانون الدولي، بما في ذلك القانون الإنساني الدولي وقانون حقوق الإنسان. في أغسطس/آب 2010، أعد الأمين العام للأمم المتحدة لجنة استقصاء لمراجعة التحقيقات المحلية من أجل عمل توصيات لضمان عدم حدوث أمثلة كذلك مرة أخرى. في يونيو/حزيران وأغسطس/آب 2010، قامت إسرائيل وتركيا بعمل تحقيقات عن الحادث. كانت هناك تحقيقات كثيرة ونسخ كثيرة عما حدث بالفعل، وما تمّ انتهاكه ومن كان مخطئاً.

أنابيب التغذية سيكبتها ألماً لا حاجة له، وأنه يجب السماح لها بالاستمرار في العيش حتى يأذن الله بأن هذا أجلها.

بدأ موقف تيري شيافو كمعضلة أخلاقية. كان أفراد أسرته مختلفين مع بعضهم البعض حول أفضل قرار لصالحها . لم يكن بمقدور تيري بطبيعة الحال أن تدلي بدلها في هذا الحوار عن مصيرها الشخصي .فما بدأ كصراع بين أشخاص حول اختلاف في القيم، أصبح سريعاً حدثاً إعلامياً واسع الانتشار مع مجموعات جهات خارجية كثيرة تأخذ موقفاً أخلاقياً وتستخدم تيري كمنصة لتقديم أجنداتهم الشخصية .تطور الأمر إلى صراع أخلاقي حيث كان هناك طريق متوسط ضئيل يمكن طرقة، وأصبحت المواقف المتطرفة الخاصة بالحياة أو الموت هي البدائل الوحيدة.<sup>6</sup>

كيف نفهم هذه المسألة الأخلاقية، وكيف نقيم مواقف أفراد الأسرة المختلفين، يتأثر بالنقطة التي نبدأ بها القصة، وكيف تُروى القصة، وما هي الأشياء الواضحة، وما هي الأشياء المسكوت عنها . كيف نختار وضع حدود لتحديد القصة، وهو أمر ضروري لمعرفة طريقة تعريف أو وضع إطار للصراع والعوامل المتنوعة المتعلقة<sup>7</sup> .يمكننا بدء القصة عن تيري شيافو عندما كان بنتاً صغيرة تكبر وتستكشف شؤونها الخاصة بتقدير الذات فيما يتعلق بوزنها، أو يمكننا بدء القصة عندما تزوجت، أو عندما فقدت كمية كبيرة من الوزن، أو عندما دخلت لأول مرة في غيبوبة أو آخر عشرة أيام من حياتها عندما تمت إزالة أنابيب التغذية.

يصف نموذج الأفعى تدفق الحوار أو سلسلة من الأحداث على أنها عملية. تستخلص الدلالة في سياق ما حدث قبل حدوث ما يأتي في الأيام القادمة، أكثر من كونه صنوع في موقف. يكتسب كل حدث أو تعليق معنى جديداً عند حدوث تعليقات وأحداث متعلقة. تُحدّد الإجابات وردود الفعل ما قيل أو فعل، ويمكن تعريف تلك الإجراءات الجديدة من خلال التعليقات والأفعال المتعلقة. التركيز على أماكن

---

<sup>6</sup> يمكننا رؤية الحصار على غزة كمعضلة أخلاقية وحادثة فلوتيتلا كمثال على الطريقة التي تحدد بها المعضلات الأخلاقية الأفعال. عبرت إسرائيل عن مخاوفها حول احتياجاتها الأمنية ومعاناة الشعب الإسرائيلي من العيش تحت التهديد المستمر بحدوث هجمات إرهابية. لهذا السبب، من أهداف إسرائيل الرئيسية هو تأمين الأمة والأفعال المتعلقة بها، الأمر لدعم هذا الهدف هو قطع الإمدادات المحتملة للأنشطة الإرهابية. الناس الذين يعيشون في غزة يريدون إعالة أنفسهم مع نوعية جيدة من الحياة تضمن كحدّ أدنى تلبية كافة احتياجاتهم الأساسية من المواد الغذائية والمياه والأمن. يمكنهم القيام بذلك مع سبل العيش التي توفر لهذه الجودة من الحياة والحصول على السلع الأساسية. ولأن الحصار الإسرائيلي الذي امتد بقسوة قد حدّد خياراتهم في التمكن من دعم أنفسهم، قامت أطراف خارجية، مثل مؤسسة الإغاثة الإنسانية التركية (بالإنجليزية: I H H) التي مقرها تركيا، بالتدخل من خلال إرسال سفينة فلوتيتلا الخيرية لجلب إمدادات لأهل غزة. في ظاهر الموضوع، من منظور معين، يبدو الأمر مساعدة إنسانية خالصة للناس في غزة. ومن وجهة النظر الإسرائيلية التي تتمثل حاجتها الرئيسية في الأمن، فإن تصرفات مؤسسة الإغاثة الإنسانية التركية تبدو وكأنها تصرف إرهابي محتمل، لأنهم يعتقدون أن مؤسسة الإغاثة الإنسانية التركية تمولها حماس ومنظمة تربطها علاقات بالإخوان المسلمين، وأن سفينة مافي مرمرة استمرت في رحلتها دون الرضوخ لحدود الحصار. بالنسبة لأهل غزة وهؤلاء المرتبطين بمساعدات الإغاثة التي تحملها السفينة فلوتيتلا، فإن القيام بإرسال تلك الإمدادات كان عملاً إنسانياً خالصاً، وهم كانوا بحاجة إلى كسر الحصار المفروض لتوفير تلك الاحتياجات الضرورية.

<sup>7</sup> كيف نفهم هذه المسألة الأخلاقية وكيف نقيم مواقف الأطراف المختلفة المتورطة يتأثر بالنقطة التي نبدأ بها القصة، وكيف تُروى القصة، وما هي الأشياء التي تم توضيحها، وما هو مسكوت عنه. كيف نختار وضع الحدود لتحديد القصة وهو أمر ضروري لمعرفة طريقة تعريف أو وضع إطار للصراع والعوامل المتنوعة المتعلقة. يمكننا بدء قصة حادثة السفينة فلوتيتلا عند إنشاء دولة إسرائيل، أو يمكننا بدء القصة من حرب عام 1967، أو عندما تشكلت حركة حماس، أو عندما بدأ حصار غزة، أو عندما انطلقت السفينة فلوتيتلا من تركيا إلى غزة.

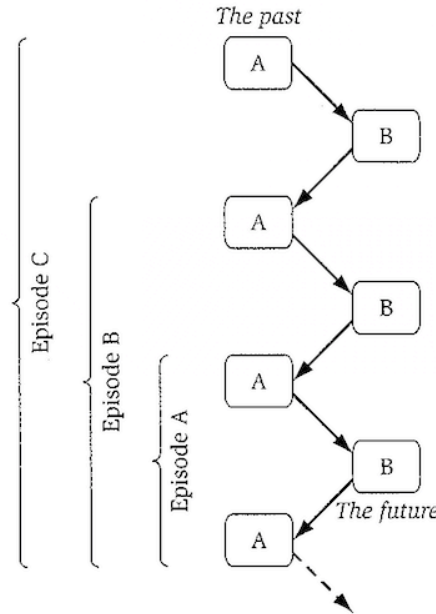


مختلفة داخل القمص يمكن أن يخلق معانٍ عديدة.

في حالة تيري شيافو، تأخذ حكاية أزمتهما القلبية وتدهورها معانٍ مختلفة بناءً على كيف يتم وضعها في سياق، ومتى نبدأ القصة. في هذه الحالة يمكننا التخمين والتأمل فقط. إذا كانت العائلة مشتركة في هذا التفكير، فقد يكون لدى كل واحد منهم وجهات نظر مختلفة ليعرضها. ففكر في مثال أن الحكاية "أ" بدأت عندما أصيبت تيري بأزمة قلبية ودخلت المستشفى. (انظر الشكل 25.1). تتضمن هذا القصة الأسئلة متى اتصل زوجها بالإسعاف؟ كيف أصيبت هذه الشابة بأزمة قلبية؟ هل فعل الأخصائيون الطبيون كل ما كان بوسعهم؟ كيف لهذه الواقعة المأساوية والمستبعدة أن تحدث لامرأة شابة لا تستحق أن يحدث لها هذا الأمر في هذه السن الصغيرة؟<sup>8</sup>

قد تبدأ الحكاية "ب" عندما تحركت تيري ومايكل إلى فلوريدا وبدأت تيري بفقدان الوزن. ما لا نعرفه هو ما الذي جعل تيري تفقد الوزن. كيف شعر مايكل حيال مظهرها الجديد؟ هل كان مايكل قلقاً حيال كيف تفقد تيري وزنها؟ هل لاحظ أنها في طريقها إلى الإصابة بالجفاف بفقدان مستويات البوتاسيوم لديها خارج المستوى المطلوب؟ هل كان مايكل قلقاً، ونتيجة لذلك، هل حاول تشجيع تيري على تناول الطعام؟ قد يُفسر تشجيعه له كتعبير عن الغيرة لأنها الآن أكثر جاذبية إلى رجال آخرين. من الممكن أن يكون آخرون من بينهم أسرته

الشكل 25.1 نموذج الأفعى



<sup>8</sup> في حالة حادثة فلوتيليا غزة، تأخذ حكاية اعتلاء سطح السفينة مرمرة دلالات مختلفة بناءً على السياق والنقطة التي بدأت منها القصة. في هذه الحالة يمكننا التخمين والتأمل فقط. إذا كانت الأطراف مشتركة في هذا التفكير، فقد يكون لدى كل منهم وجهات نظر مختلفة ليعرضها. راجع مثال تبدأ فيه الحكاية "أ" عندما تم اعتلاء سطح السفينة مافي مرمرة وينشب احتكاك عنيف. (انظر الشكل 25.1). تشمل الحكاية أسئلة متى وكيف حذرت قوات الدفاع الإسرائيلية السفينة مافي مرمرة والسفن الأخرى في قافلة سفن الحرية فلوتيليا؟ ماذا كان الرد المباشر للسفن على توجيهات قوات الدفاع الإسرائيلية؟ هل كان جميع الأشخاص على سطح السفينة متفقين على الشكل الذي سوف تكون عليه الخطوات القادمة؟ كيف تساعد هذا الحادث المأساوي إلى العنف؟

قد سرّهم أن يروها تفقد أخيراً الوزن الذي سبب لها متاعب لمدة طويلة وأنها بدأت تتمتع بالشكل الجديد لجسدها.<sup>9</sup> من الممكن أن تبدأ الحكاية "ج" في المدرسة الثانوية عندما بدأت تيري في اكتساب وزن. ما لا نعرفه هو ما هي الرسائل التي تلقتها تيري من أبويها ومن أصدقائها ومن الثقافة المسيطرة فيما يخص وزنها. ما هي الجهود التي بذلتها تيري لفقدان الوزن؟ ماذا كان يعني حجمها بالنسبة لها؟ ماذا كان يعني الحجم في علاقتها مع مايكل عندما تقابلا لأول مرة؟ كيف كانت علاقة مايكل بوالدي تيري؟

كيف شعر مايكل حيال الانتقال إلى فلوريدا؟ ما هي القصة التي روتها تيري لوالديها عن علاقتها بمايكل؟ توسيع خيوط القصة يُكثر من الأسئلة والحكايات التي تساعد في فهم موقف مؤلم.<sup>10</sup>

إنّ الأبعاد الأخلاقية لمسألة ما إذا كان يجب إزالة أنبوب التغذية، تقع جزئياً على ما إذا كان الناس قد ظنوا أن تيري ميتة دماغياً. إن سلسلة الأحداث التي أدت إلى كونها في غيبوبة، ومحتجزة في مستشفى، ولديها إزالة أنبوب التغذية، يمكن تصويرها على أنها نقاط تحوّل أو أطوار في نموذج الأفعى.

نموذج زهرة الأفحوان هو أداة تستخدم لإظهار الأصوات الكثيرة أو الحوارات أو العوامل المؤثرة التي تؤثر بشكل واضح على المسألة الرئيسية أو الحدث الرئيسي الذي يحدث في منتصف الأفحوانة. (انظر الشكل 25.2) عندما نفكر في زهرة الأفحوان، نرى أن هناك طبقات عديدة من التويجات. يمكننا التفكير في الطبقة العليا من

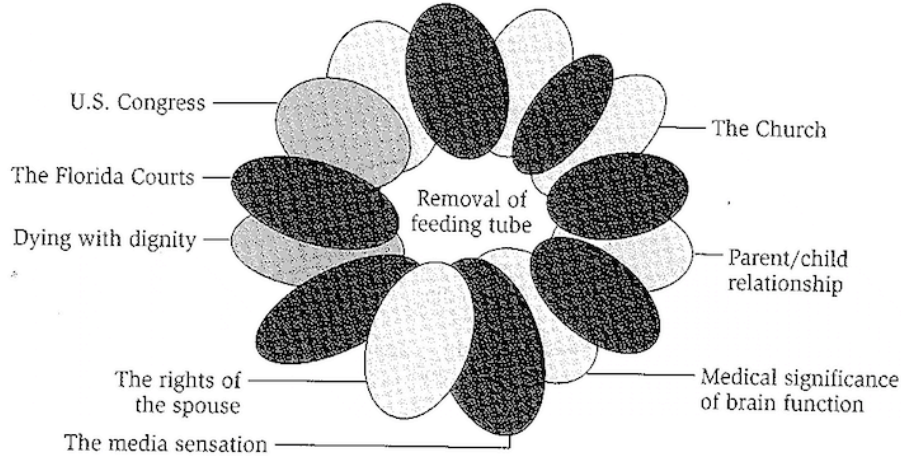
---

<sup>9</sup> قد تبدأ الحكاية "ب" عندما بدأ حصار غزة. ماذا كانت مخاوف إسرائيل والرباعية الدولية عندما بدأت الحصار في عام 2006؟ ما الذي أغرى الرباعية الدولية بعد مرور عام من فرض الحصار إلى رفعه، في حين استمرت إسرائيل في حصارها على غزة؟ ما هي ظروف الناس في غزة بعد سنوات عديدة من العيش تحت الحصار؟ ماذا كانت نوايا مؤسسة الإغاثة الإنسانية التركية في إرسال ست سفن خيرية للقافلة فلوتيليا من تركيا إلى غزة، وكيف مولوا هذا الأمر؟ ماذا كانت رؤية الحكومة التركية بخصوص هذا الحدث؟ كيف يمكن للمساعدات الإنسانية الوصول إلى أهل غزة بطريقة أخرى؟ ما الدور الذي تلعبه الولايات المتحدة في مواجهة مثل هذه الأمور؟ هناك معلومات كثيرة غير معلومة وتناقضت تقارير الإعلام، بناء على المصدر، قصصاً متضاربة عن الأطراف والنوابا والنتائج. لعل هناك بعض الدول والأشخاص الذين يدعمون فلوتيليا، لكنهم لا يريدون المضي قدماً لأسباب سياسية. وبالمثل، لعل هناك بعض الدول والأشخاص الذين يدعمون مخاوف إسرائيل بشأن حركة حماس، لكنهم لا يريدون المضي قدماً لأسباب سياسية

<sup>10</sup> أما بالنسبة إلى حادثة فلوتيليا غزة: فمن الممكن أن تبدأ القصة "ج" عندما أسست دولة إسرائيل في عام 1948 بعد الحرب العربية الإسرائيلية. ما نعرفه جيداً أن هناك رسائل كثيرة متناقضة يتم تناقلها في إسرائيل وغزة والشرق الأوسط والدول العربية الأخرى والمجتمع الدولي منذ عام 1948 وتم وضع حدود وطنية جديدة. ما هي الجهود التي بذلتها الدول ومواطنو هذه الدول ليعملوا بالتعاون مع بعضهم البعض؟ ماذا يعني تأسيس إسرائيل بالنسبة للإسرائيليين؟ ماذا يعني الأمر كذلك بالنسبة للشعب الفلسطيني؟ ماذا كانت رؤية الإسرائيليين والفلسطينيين تجاه الدول الأخرى التي تشارك في وضع حدود قومية جديدة. كيف استمرت الدول الأخرى في المشاركة في المنطقة؟ توسيع خيوط القصة يُكثر من الأسئلة والحكايات التي تساعد في فهم موقف مؤلم.

الأبعاد الأخلاقية للسؤال عمّ إذا كان يجب أن يكون هناك حصار من عدمه وكيفية التعامل مع الاحتياجات الإنسانية لشعب غزة الذي كان منعزلاً حيال التهديد الذي كان يمارسه الإسرائيليون والناس في غزة. إن سلسلة الأحداث التي أدت إلى الحصار، واعتراض قوات الدفاع الإسرائيلية للسفينة مافي مرمرة، ومنع السفينة من الذهاب مباشرة إلى غزة، يمكن تصويرها جميعاً كنقاط تحوّل أو أطوار في نموذج الأفعى.

## الشكل 25.2 نموذج زهرة الأقحوان.



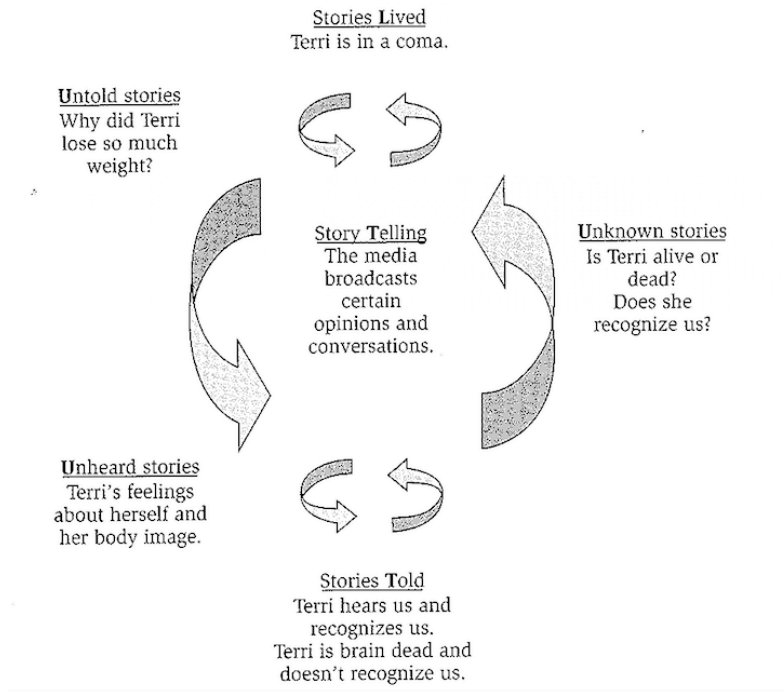
المصدر: مأخوذ ومعدل عن نموذج زهرة الأقحوان (بيرس، 2000).

التوجيهات على أنها تمثل تلك التأثيرات التي تؤثر بشكل أكثر قوة على منتصف الأقحوان، في حين قد تمثل التوجيهات السفلى المستويات الثانوية من التأثير. في أي وقت يمكن أن تحوّل الأقحوانات تركيبها أو تغيير الأماكن بتحريك مواضع البروز أو التراجع أكثر إلى الخلفية. في حالة تيري شيافو، قد تمثل التوجيهات أصواتاً وحوارات وتأكيدات مختلفة على السلطة الأخلاقية التي كانت تتنافس لتحديد النتيجة. تمثل التوجيهات المحددة في الشكل الأصوات والحوارات التي تم سماعها في الخطاب العام؛ موقع الجدل الأخلاقي فيما يخص تيري. لو كان هذا قراراً أكثر خصوصية، فإن التوجيهات البارزة قد تتكون من حوارات شخصية أكثر تعكس حميمية العلاقة.<sup>11</sup>

يبرز نموذج "LUUUTT" الأوجه العديدة لرواية القصة والتي هي جزء من أي موقف. (انظر الشكل 25.3). "TTLUUU" هي اختصار يرمز للقصاص الحية، والقصاص غير المروية، والقصاص غير المسموعة، والقصاص المجهولة، والقصاص المروية ورواية

<sup>11</sup> في حالة حادث فلوتيل غزة، قد تمثل التوجيهات أصوات وحوارات وتأكيدات مختلفة على السلطة الأخلاقية التي كانت تتنافس لتحديد النتيجة. تمثل التوجيهات في الشكل الأصوات والحوارات التي تم سماعها في الخطاب العام؛ موقع الجدل الأخلاقي فيما يخص حادثة فلوتيل غزة. لو كان هذا قراراً أكثر خصوصية، فإن التوجيهات البارزة قد تتكون من حوارات شخصية أكثر تعكس حميمية العلاقات ومخاوفهم.

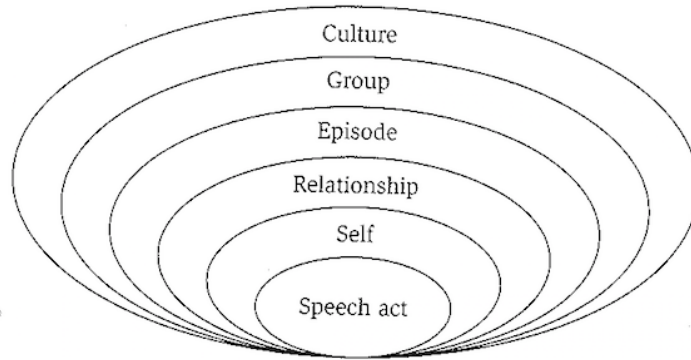
القصة (بيرس وبيرس، 1998). تتم رواية القصة وفقاً لأطر أو قواعد معينة. هناك قصص يعيشها الإنسان، المُعاشة مع الآخر، والقصص المروية بواسطة الأشخاص المشتركين في الصراع، والتي قد تختلف عن القصص المروية بواسطة أشخاص غير مشتركين بشكل مباشر في الصراع. قد تظهر صراعات في مسافة التباین بين القصص المُعاشة والقصص المروية. قد نعتقد أن القصص التي نرويها هي وصف حقيقي للقصص التي نعيشها أو قد نروي نسخة معينة من قصة بطريقة تهدف إلى إقناع آخرين وأنفسنا. ربما تكون هناك عادة رواية القصص التي تناسب أطر التبرم والشكوى. ومن المحتمل أن يكون هناك قاعدة أن القصص يجب أن تكون مهذبة بغض النظر عن أي مشاعر تلازمها.



الشكل 25.3 نموذج زهرة الأفيون  
المصدر: مأخوذ ومعدل عن نموذج LUUUTT (بيرس، 2000).

إن عملية رواية القصص في حد ذاتها تؤثر على القصص التي تُروى بالإضافة إلى القصص التي لم تُروى. بعض القصص لم تُسمع في حين أن هناك قصصاً أخرى مميزة ويتم تضخيمها. يمكن للقصص أن تكون متميزة لأنها جزء من الرأي المسيطر. فالقصص التي تمثل

وتدعم الرأي المسيطر تمتلك إذناً واضحاً وصريحاً بأن تُروى. في حين قد تكون القصص التي لم تُسمع صرخات نجدة أو مصادر الإحباط أو أفعال هدامة. قد تكون القصص المجهولة مرتبطة بما أرادته تيري لنفسها. إن عملية الاجتماع سوياً وتحديد تلك القصص المجهولة وغير المروية وغير المسموعة قد يحولها بعد ذلك إلى قصص معلومة ومروية ومسموعة. هناك قصص كثيرة مجهولة عن تيري وقصص لم تروها تيري بنفسها منذ أن كانت في غيبوبة. كان أفراد عائلتها وأصدقائها الحميمون يحولون التعبير عن صوتها، وتضارب كلامهم في العملية مع بعضهم الآخر. قد نتعجب أيضاً كيف أنها عانت في صمت لسنوات عديدة من الخجل من وزنها<sup>12</sup>



الشكل 25.4 النموذج المتسلسل  
المصدر: بيرس، 2000.

قد تكون قصتها غير مسموعة في صراخها للقبول الذي أدى إلى أنها تريد تغيير صورة بنيتها الجسدية إلى هذه الدرجة.

يصور النموذج التسلسلي كيف تحتوي القصص على مستويات متعددة من السياق. (انظر الشكل 25.4). يمكن أن تكون القصص

<sup>12</sup> هناك قصص كثيرة مجهولة وغير مروية عن الناس في غزة وعن الأشخاص الذين كانوا على سفينة مافي مرمرة وعن الإسرائيليين. كان هناك آخرون يسعون بشكل مباشر وغير مباشر إلى إظهار أصواتهم في العملية التي تناقضت مع بعضهم البعض. قد تكون قصصهم هذه غير مسموعة وسط نداءاتهم بضرورة وجود طريقة مختلفة للمشاركة مع بعضهم البعض.

شخصية أو عن علاقات أو محملة بمحتوى أو عن جماعات أو عن ثقافة، وغيرها الكثير من الموضوعات. إن الشخص الذي يروي القصة وطبيعة القصة تضخم مستوى واحد ويضع المستويات الأخرى مع بعضها داخله وحوله. كما أن العناوين التي نضعها لإظهار تلك الطبقات المختلفة من السياق قد تتغير اعتمادًا على العوامل المميزة لأي موقف معين.

قد تشمل السياقات:

*أفعال الكلام*، والتي تعنى ما يُقال أو المحتوى أو الحدث أو التفاعل

القصة التي نرويها عن *الذات* في العلاقة مع الآخرين

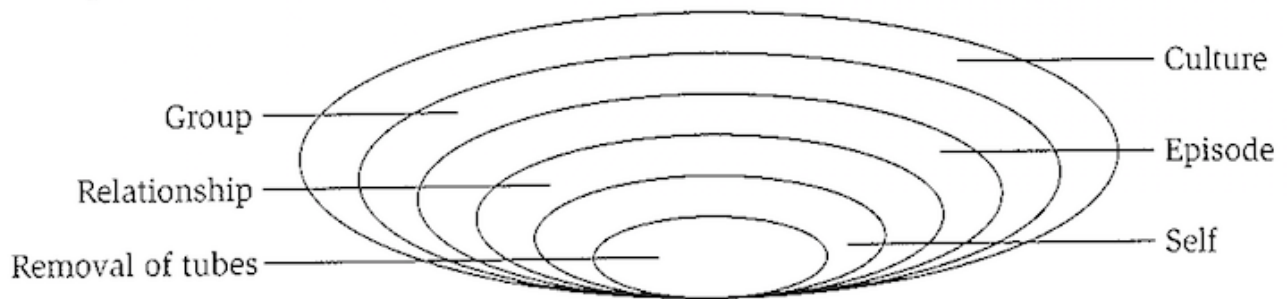
*العلاقة (العلاقات)* أو سيناريوهات ما قد يُتوقع وحرية التصرف التي يمكننا التصرف في إطارها

*الحكاية* أو الإطار الذي حدث فيه التفاعل

المجموعة التي وُضعت فيها الذات والعلاقة

*الثقافة والنظام الأكبر.*

في قضية تيري، هؤلاء الذين يمثلون الجوانب المختلفة من القضية وضعوا سياقاً للموقف بسبل مختلفة. كلا الجانبين يمكن أن يضع إزالة أنابيب التغذية على أنه فعل كلامي ومن ثم فإن الإعلاء من تيري، *الذات*، وإعطاءها الأسبقية على سياقات أخرى. مع ذلك، تختلف الطريقة التي يرتب بها كل جانب الذات. بالنسبة لزوجها، مايكل، فإن سلسلة السياقات والقصص المصاحبة قد تكون أن *الفعل الكلامي* مدمج في *الذات* لأن تيري بحاجة



## الشكل 25.5

إلى موت كريم. ومن ثم فإن *العلاقة* تتمثل في أنه كان زوجها الحبيب وأقرب شخص حميم لها، وكانت لديه سلطة اتخاذ القرارات الخاصة بحالتها. يمكن تأكيد *الحكاية* في بداية محنتها القاسية عندما دخلت في غيبوبة منذ 15 سنة مضت. قد يقوم الزوج بالاحتكام إلى مجموعة الأزواج والزوجات الذين قد تعرضوا أيضًا أو يتعرضون حاليًا لمواقف مشابهة تعين عليهم فيها اتخاذ الخيارات الصعبة

نفسها ومن ثم الثقافة الأكبر التي تعزز الحقوق الفردية.<sup>13</sup>

الاعتقادات الدينية، للثقافة الأخلاقية الأكبر التي ينتمون إليها والتي تتغاضى عن ترك الأنايب. بعد الحدث والثقافة، قد يضعون الحكاية، لأنه بالنسبة لوالديها قد تكون الحكاية حياتها بالكامل لأنها ابنتها وما زالت على قيد الحياة. المستوى التالي من السياق قد يكون العلاقة لأنهم أسرتها الأقرب وأول من عرفها لذا يجب أن يُمنحوا الثقة لاتخاذ تلك القرارات الصعبة الخاصة بحياتها أو موتها. لعلهم يضعون المعتقدات الدينية بعد ذلك زاعمين أن ليس هناك شيء يجب أن يقف في طريق الحفاظ على الحياة. والصلة التي شعرت بها عائلة شلندر مع العائلات الأخرى التي تمر بمواقف مشابهة توفر سياقاً آخر للفهم والتعاطف معهم في أزمته. هذه واحدة فقط من مجموعة من القصص المأخوذة من سياقات قمنا نحن بترتيبها. تغيير الموضوع لأي من مستويات السياق يمكن أن يغيّر من القصة.<sup>14</sup>

تؤكد الإدارة المنسقة للدلالات على العملية فوق المحتوى والدلالة الظاهرة فوق الحقيقة الثابتة. تفتح اتجاهات التواصل والبناء الاجتماعي الطريق لنا نحو احتمالية أن رؤيتنا ما هي إلا واحدة بين رؤى كثيرة. إن احتمالية وجود وجهات نظر أخرى ودلالات بديلة يدعونا إلى استكشاف الغموض. إن فرصة جمع الأشخاص الذي يحملون منظورات مختلفة سويًا للتفكير في مواقفهم الشخصية والتأثيرات التي تجعلهم يتخذون هذا الموقف تحمل إمكانية تعزيز وجهات نظر جديدة. تساعد هذه المجموعات من الأدوات على تعزيز الترابط مع أنفسنا والتناسق مع الآخرين، ومن المحتمل أن تفسّر ما قد يكون بشكل آخر مألوف. اتخاذ منظور تواصلية باستخدام أدوات الإدارة المنسقة للدلالات قد يعمّق مقدرة الأشخاص على رؤية وجهات نظر بعضهم البعض ونتيجة لذلك يخلقون حكايات جديدة.

يصف الجزء التالي كيف استخدمت أدوات الإدارة المنسقة في تعزيز دلالة مشتركة في جماعة مشتركة في حوار عبر الاختلافات.

<sup>13</sup> في قضية حادث فلوتيل غزة، هؤلاء الذين يمثلون الجوانب المختلفة من القضية وضعوا سياقاً للموقف بطرق مختلفة. يضع كلا الجانبين فلوتيل فوق غزة على أنها فعل الكلام ومن ثم فإن تصعيد الأشخاص على سفينة مرمرة على أنها الذات، يأخذ أسبقية عن سياقات أخرى. مع ذلك، تختلف الطريقة التي يرتب بها كل جانب الذات. بالنسبة لمؤسسة الإغاثة الإنسانية التركيبية على سطح السفينة، فإن سلسلة من السياقات والقصص المصاحبة يمكن أن تكون هي فعل الكلام الموجود في النفس لأن عمال المساعدات الإنسانية في مهمة إغاثة إنسانية. يمكن اعتبار العلاقة في أنهم شعروا بالتعاطف مع الناس الذين يعانون في غزة وأن لديهم سلطة اتخاذ موقف في جذب الانتباه لأزمته. يمكن تأكيد الحكاية في بداية حصار غزة. قد يطلوبون من مجموعة عمال المساعدات الإنسانية الآخرين الذين قد شاهدوا أيضاً أو هم متواجدون حالياً في مواقف مشابهة الاضطرار للخيارات الصعبة نفسها عن كيفية تقديم المساعدات ثم جزء من الثقافة الكبرى التي تساند حقوق الإنسان.

<sup>14</sup> قد يروي الإسرائيليون وقوات الدفاع الإسرائيلية قصة مختلفة جداً عن الحدث في المنتصف، فعل الكلام بالنسبة للسفن التي غادرت تركيا في قافلة فلوتيل المتجهة إلى غزة. فقد يضعون المجموعة بجوار أنهم يشعرون بالتهديد الإرهابي كجزء من وجودهم اليومي، ومن ثم فإن سبب المخاوف الأمنية العالية بخصوص قافلة فلوتيل التي جاءت لكسر الحصار. بعد فعل الكلام والمجموعة قد يضعون الذات وسوف تُقدم قوات الدفاع الإسرائيلية على أنهم أفراد يوفرون الأمن للشعب الإسرائيلي. بعد الذات قد تكون العلاقة لأن العلاقة جيرانهم تحمل كل خصائص الصراع. هذا الأمر من شأنه أن يؤدي إلى وضع القصة في الترتيب التالي وأفعالهم وتحذيراتهم ثم اعتلاء سفينة مافي مرمرة لمنع السفينة من الوصول إلى غزة خوفاً من الخطر الأمني. هذا كله من الممكن أن يكون متضمناً في الثقافة لأنهم يعيشون في بيئة معادية وفي السياق الأكبر من التهديدات الأمنية المستمرة. هذا الموضوع الجامع لألوان العداة يصبغ جميع التصرفات اللاحقة.

## قصة القضية: في حوار عن الإسرائيليين والعرب

في خريف عام 2004، عرض الفيلم الوثائقي، "Columbia Unbecoming"، في جامعة كولومبيا. يزعم الفيلم الوثائقي وجود تمييز ومضايقات ذات طبيعة معادية للسامية في الجامعة صدر عن أساتذة في قسم لغات وثقافات الشرق الأوسط وآسيا.

الفيلم الوثائقي عبارة عن خمس وعشرين دقيقة أنتجته مجموعة مؤيدة لإسرائيل مقرها ولاية بوسطن تسمى مشروع ديفيد أو "The David Project". أطلق الفيلم جدالات وانتقادات واسعة، كان من بينها أن رأى البعض بأن ردّ الجامعة على المزاعم غير كافٍ. كانت المشكلة الكبرى في نظر البعض تلك الخاصة بالحرية الأكاديمية في الحرم الجامعي.

بالنسبة لمجموعتين من الطلاب، على وجه التحديد لايبونيك، مجموعة عمل سياسي مؤيدة لإسرائيل في كولومبيا، وتراث، منظمة طلابية عربية في كولومبيا، هذه السلسلة من الأحداث جعلتهم في عمل أسرع مما كانوا يخططون. بدأت المجموعتان في عقد سلسلة من الحوارات بهدف ضم طلاب على الأقل من هاتين الخفيتين المختلفتين لتعزيز فهم أعمق لبعضهما البعض. عندما انعقدت الجلسات، أدركوا أن كلاً منهم يعرف القليل عن ثقافة وتاريخ الآخر. لذا قرروا قضاء بضعة أسابيع من الفصل الدراسي لتبادل النقاط الرئيسية في تاريخ كل منهما الآخر.

لقد كنا نتابع الفعاليات في كولومبيا، ووضعنا أيدينا على مجموعة من المسائل التي تميز الصراع الأخلاقي. الأمر الذي بدأ كقضايا الحرية الأكاديمية جذب الانتباه أيضاً إلى تصورات التمييز بناءً على الخلفية العرقية. اتصلنا بقيادة المجموعتين وبآخرين من رواد الحوارات العربية الإسرائيلية وعرض علينا تيسير حوارهما والتوصل إلى تفاهم متبادل ومشارك باستخدام نموذج الإدارة المنسقة للدلالات كعملية. لاقى هذا الأمر استحسان قادة كلا المنظمين الذين شعروا بأنه من أجل المضي قدماً بأفراد مجموعاتهم، سوف يحتاجون إلى انتهاج طريقة مختلفة في هذه العملية. قرر المؤلفون سويًا أنهم سوف يرسلون دعوة بالبريد الإلكتروني إلى أعضاء المؤسسات التي ينتمون إليها وأي أشخاص يرونهم مناسبين لهذا الأمر.

كانت نهاية الفصل الدراسي في الربيع وكان معظم الطلاب منشغلين بالتحضير لإجازاتهم الصيفية. لكننا تمكنا رغم ذلك من تجميع مجموعة من سبعة أفراد، يتراوحون بين طلاب جدد وطلاب في السنة النهائية إلى آخرين متخرجين بالفعل، سويًا لجلسة حوار امتدت أربع ساعات. في بعض الأحيان كان جميع المشتركين يعرفون شخصاً ما في المجموعة، لكن ليس هناك واحد منهم يعرف كل المشتركين الآخرين. اشترك بعض أفراد المجموعة من قبل في حوار مع بعضهم البعض حول موضوع الصراع العربي الإسرائيلي. قام المشتركون باختيار أنفسهم بناء على موضوع جلسة الحوار.

تم تقديم عملية الإدارة المنسقة للدلالات كأداة لمساعدتهم في تقديم بعض القصص والتأثيرات والافتراضات الواضحة التي شكّلت سرديات مواقفهم وعلاقتهم كمجموعة مع بعضهم البعض. هذه القصص والحوار الذي أثاروه من المحتمل أن يعمّق فهمهم لأنفسهم وفهم كل منهم للآخر وللصراع (فيشر-يوشيدا، 2000؛ واسيرمان، 2004).

كانت فكرة العملية التي استخدمناها قائمة على منهجية استقصائية تعاونية تقديرية (واسيرمان، 2004). برز الاستقصاء التعاوني



والإدارة المنسقة للدلالات كلاهما في البناء الاجتماعي، وهما مكملان لبعضهما البعض معاً. باستخدام هذه المنهجيات، طُلب من المجموعتين تحديد العمليات البنائية التي مكنتهم من الاشتراك في قصص منفصلة. يبدأ هذا الاتجاه بحوارات مزدوجة مسترشداً بعملية استقصائية تقديرية، وهو منهج بحثي إجرائي موجود في نظرية البناء الاجتماعي (كوبرايدر وباريت سريفاستقا، 1995؛ لوديفا وكومبرايدر وباريت، 1999). يمثل الاعتقاد، بأن ما نتحدث عنه وكيف نتحدث هي أشياء ضرورية للدلالة المشتركة التي نصنعها، مركز هذا الاتجاه. بسبب تركيز الاستقصاء الذي نقوم به على الظروف التي تتعدى الصراع عسير الحل، فقد قمنا بالمساعدة التالية لمحادثاتهم:

تبادل قصة عن مرة شاركت فيها مع شخص كانت لديه وجهة نظر مختلفة عن وجهة نظرك عن العلاقة الإسرائيلية العربية وقضايا الأرض، وبالرغم من وجهة نظرك المختلفة، إلا أنك كنت قادراً على إجراء محادثة رصينة وعميقة ومحترمة. ما هي العوامل التي مكنت من حدوث مثل هذه الأنواع من المحادثات؟ ماذا كان دورك ودور الشخص الآخر والظروف التي مكنت من حدوث هذا الأمر؟ إن التحدث عن الأمور التي مكنتهم من إجراء محادثات محترمة فيما يخص الموضوعات الخلاقية أظهرت المبادئ التي عززت نجاح تلك المحادثات. بعد محادثاتهم الثنائية، تعرفنا على ما تعلموه كمجموعة من قصصهم عن الأمور التي تدعم المشاركة في محادثات مع مجموعة أخرى لديها وجهة نظر مختلفة جداً. هذا الإجراء مهد للخطوة التالية، وهي عملية سوف يستخدمونها للتفكير في محادثاتهم السابقة باستخدام نموذج الإدارة المنسقة للدلالات كدليل.

بعد المقابلات، قمنا بتقديم نموذج الإدارة المنسقة للدلالات وأدواته الأربع. ثم قام المشتركون بتشكيل مجموعتين صغيرتين واستخدما الأدوات التي اختاروها كدليل في حواراتهم عن الموقف العربي الإسرائيلي. على سبيل المثال، أستخدم نموذج LUUUTT للتعرف على القصص التي عاشتها مجموعات مختلفة من الناس في إسرائيل. أبرزت عملية رواية القصة الأسلوب الذي رويت به القصص، والذي يكشف كيف يتحول الأشخاص من موقع السيطرة على الآخر إلى التعاطف مع الآخر. استكشف هؤلاء الأشخاص القصص المروية في المجتمع اليهودي وفي الولايات المتحدة وفي المجتمع العربي وفي الشرق الأوسط وفي الخطاب الشعبي العام. كما دعا النموذج الناس إلى التحدث عن القصص غير المروية والقصص غير المسموعة وفتح احتمالات استكشاف سبل أخرى للدلالة من خلال تخيل القصص المجهولة. في عملية استخدام أدوات الإدارة المنسقة للدلالات بعض القصص غير المروية وغير المسموعة والقصص المجهولة تمت روايتها وسمعتها الجميع وأصبحت معرفة متبادلة.

ساعد نموذج الأفعى في وضع خريطة المد والجزر في العلاقات خلال فترة زمنية، وكيف ميّزت الأحداث المختلفة التحولات والتقلبات في هذه العلاقة بالنسبة لكل مجموعة من المجموعات. بما إن لدى كل منا طريقته الخاصة في تحديد بداية ووسط ونهاية هذه الحكايات بناءً على النقطة التي اخترناها في بدء قصتنا، فإن الحدود التي وضعها المشتركون لوضع إطار للفترات الزمنية أثّرت بشكل كبير على السياق والأدلة المأخوذة من القصة. في هذه القصة بالذات، تحولت التقلبات في التاريخ العلاقات من الازدهار إلى الاقتران، وتغيّر ملكية الأرض والحدود الجغرافية، وتغيّر الذين يمسكون بزمام السلطة في الحكم، وتغيّر تعريف الأدوات الداخلية والأدوات الخارجية كيف تؤثر في بعضها البعض. ناقش المشتركون كيف تتغير القصة عندما يغيرون بداية القصة من عام 2000 إلى عام 1973، أو إلى 1976، أو إلى 1948، أو 1896، أو إلى 900، أو إلى 10، أو إلى 300 قبل الميلاد!

أظهر نموذج زهرة الأفيون التأثيرات والحوارات والقصص المختلفة التي شكلت آراء المشتركين بشأن العرب والإسرائيليين وعلاقتهم ببعضهما البعض، بالإضافة إلى علاقتهم الشخصية بالديناميات الإسرائيلية العربية في الخطاب العام. تضمن ذلك تحديد

الاحتياجات والرغبات والاستحقاقات على أساس كيف أثرت في تشكيل التواريخ التي عاشوها وأطر المحادثات التي عقدها بين عائلاتهم التي تتزايد، والقصاص التي ورثوها، والأخبار الكبرى التي سمعوها وشاهدوها على السواء. أبرزت التويجات كيف يمكن للقصاص القديمة أن تدب الأخر، كما في حالة "إنهم أناس يريدون إبادتنا"، أو أن تخلق علاقات تعاونية، "استعدنا العيش كجيران، ونحن نشترك في عدد كبير جدًا من القيم الأساسية نفسها".

ساعد النموذج المتسلسل المشتركين في تحديد السياق الذي يفضلونه بالطريقة التي يروون بها قصصهم. على سبيل المثال، أسهبت قصة امرأة واحدة في علاقة شخصية مع صديقها. بغض النظر عن مواطن الاختلاف، فإنهما وضعا الحفاظ على علاقتهما في قمة الأولويات. في قصتها، كانت العلاقة هي السياق الأساسي، أما قصص الصراع فيما بين الجماعات والثقافة، فكانت أقل تأثيرًا على كيف قامت باستنتاج الدلالة وفسرت الأحداث. كما أن هناك شخصاً آخر في المجموعة كان لديه طريقة مختلفة جدًا في تفهم الدلالة. بالنسبة له، كان تاريخ الغزو والهيمنة في الطبقة البارزة. هذا السياق أو العدسة كانت واضحة جدًا لدرجة أنه يصعب عليه سماع قصص المصالحة والأمل. ساعد النموذج المتسلسل المجموعة في اتخاذ منظور طرف ثالث للوقوف على حدود كيف يستخلصون الدلالة من قصص مشابهة. صور النموذج بشكل مرئي كيف تضع طبقات عديدة الدلالة، بحيث كل طبقة متضمنة في طبقة أخرى. يختلف تحليلنا لما هو واقعي وما هو محتمل بشكل كبير اعتمادًا على الطريقة التي نتحدث بها عن الأحداث. فنحن جميعًا جزء من نظام أكبر، وأي شيء يحدث في مستوى واحد يرسل موجات من التأثير على كل المستويات الأخرى.

التفكير المشترك للمجموعة قدّم نافذة من خلالها يمكنهم سماع ما لم يسمعه ويتعرفون على ما لم يكونوا يعرفونه. عندما نفكر مع آخرين يحملون وجهة نظر مختلفة جدًا، خاصة هؤلاء الذين يحملون قصصاً تاريخية قد تكون في صراع مع قصصنا، فإن لدينا فرصة التعرف على أنفسنا بشكل مختلف في العلاقة مع الآخر (واسيرمان، 2004).

### الدلالة الظاهرة

في حواراتهم الأولية، حدّد المشتركون خمسة مبادئ من المشاركة تسمح لهم بالاستمرار في الحوار. نعتقد أن هذه الخصائص مهمة. كانت هذه المبادئ كالتالي:

- قيمة قوية للاستماع من أجل التعلم - يختلف هذا عن الاستماع للتحدي والرغبة في الهزيمة، وهي أنماط متكررة من الاستماع سبق أن شهدناها في مواقف الصراع.
- السعي إلى الفهم وعدم محاولة الإقناع - وهي سلوك آخر يختلف عن الموقف التنافسي الذي يتخذه البعض في الصراع.
- قيمة مشاهدة كلا الجانبين - وجهات نظر واسعة وما وصفته أوليفر (1996) كعنصر في البلاغة المنهجية.
- التزام شامل بتكوين وتطوير علاقاتهم والحفاظ عليها من خلال مستويات أهمية متميزة أيديولوجيًا وتعكس قيمهم.
- رغبة في التعلم وتنمية العلاقة مع الآخرين المختلفين عنهم - اهتمام حقيقي وفضول وتقدير لوجهة نظر الطرف الآخر.

حمل المشتركون مبادئ مختلفة بخصوص دور العاطفة في محادثاتهم. قال البعض أن العواطف تحتاج إلى أن توضع في اختبار، في

حين قال آخرون أن التعبير عن العواطف أمر مهم ومصون. تحديد هذه المبادئ وتطوير جاهزيتنا على القدرة على تحديدها يتطلب مستوى من الوعي بالذات يتأتى عبر لحظات تأمل النفس الحساسة حيث توضع الافتراضات والقيم الواضحة على السطح وتتم مواجهتها (فيشر-يوشيدا، 2003). الحوار واستخدام أدوات الإدارة المنسقة للدلالات هي أدوات تخلق فرص حدوث تلك التغييرات التحولية.

عرضت المجموعتان الأدوات التي استخدمتاها وقدمتا قصصاً من مخططاتهما لبعض البعض. استخدمت كلا المجموعتان الأدوات بطرق مختلفة لتوسيع وانتقاء القصص والقواعد والالتزامات والاستحقاقات التي أثرت في حواراتهم في هذا الموضوع وكيف استخلصوا الدلالة. أول الأمر، كانت هناك قصص الهوية، قصة "العربي الطيب" و"الإسرائيلي الطيب" و"المسلم الطيب" و"اليهودي الطيب" التي كتبت داخل وخارج حدود كل مجتمع على السواء. إن حدود تلك القصص تعمل أحياناً على منع الاختلاط بـ "الطرف الآخر". وفي بعض الحالات، يعتبر مثل هذا الاختلاط خيانة. إنهم تلقوا رسائل مختلطة بأن بعض أفراد مجموعاتهم شجعت الاشتراك في حوار. ومع ذلك، فإن قوة تأثير والمشاعر المحتملة لنبذ شخص من مجموعته أمر لا يمكن الاستهانة به. فالأشخاص الذين غامروا من أجل هذه المساعي أحسوا أنفسهم غرباء في كلا المجموعتين في الوقت نفسه.

وكما سمعنا، فإننا يمكننا سماع صوت السلطة الأخلاقية. فقد كان هناك أفراد من كل مجموعة شعروا بأن لديهم شعوراً يفوق الحق في أن يكونوا الصوت المعبر عن جماعتهم. تصف الإدارة المنسقة للدلالات هذا الصوت بأنه قوة منطقية في أنها التأثير المسيطر الذي يرشد ويحدد الدلالة. والقوة المنطقية هي الشعور الساحق بالحاجة إلى التصرف بناء على التزاماتنا، أو إحساسنا بما ينبغي فعله، أو ما ينبغي أن نكون عليه. بالنسبة لهؤلاء المشتركين، فإن كمية المعاناة الشخصية كانت هي معيار تحديد الشخص الجدير بالتحدث نيابة عن المجموعة. استند منطقهم في هذا على الإطار القائل بأن هؤلاء الذين عانوا في الماضي يحق لهم التفويض أكثر من هؤلاء الذين لم يعانون. بالنسبة لهؤلاء الذين شعروا أو أبلغوا بأنهم غير مفوضين للتحدث باسم وجهة نظرهم، فإنهم يشعرون بإحساس الخسارة، إحساس المنبوذ من مجتمعاتهم.

إن مستوى تدخل العاطفة في القصة من الجانب الآخر أثرت على قدرته على سماعها، خصوصاً عندما تعارضت بشدة مع قصة بديلة موجودة يمتلكها. يؤيد هذا الأمر دراسة حديثة عن الخطاب التحولي عن اختلافات الهوية التاريخية الراسخة حيث كان دور التدخل العاطفي حساساً خلال إطار رواية القصة بالنسبة للتعلم التحولي (واسارمان، 2004). في هذا المثال، عندما حلت قيمة العلاقة محل محتوى القضايا في الصراع، كان المشتركون قادرين بشكل أفضل على المشاركة والسماع وقبول منظور أو قصة تختلف بشكل كبير عن قصتهم، بينما يظلون في حالة التوتر المصاحب للتمسك بالقصة الخاصة بهم (بيبار، 1955؛ بيرس وبيبرس، 2003).

## التأثيرات

تقرّ وجهة النظر البنائية الاجتماعية بأن هناك العديد من المؤثرات التي تشكل كيف نفهم عوالمنا الاجتماعية وعلاقاتنا مع الآخرين. من بين هذه التأثيرات؛ العلاقات الاجتماعية والحقائق الحالية الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والعلائقية. علاوة على ذلك، يشدد منظور التواصل على أننا نستخلص الدلالة في عمليات الاحتكاك المستمرة مع بعضنا البعض من خلال تصرفات أو كلمات أو سياسات أو ممارسات. ولأننا نرى الأمر كذلك أيضاً، نضع دائماً أمامنا فرصاً لاختيار والنظر في موقفنا، وما نختره للتقييم وكيف نصنع الدلالة مع بعضنا البعض.

إن انتهاج منظور التواصل في صراع أخلاقي يحول مكان التحليل من المحتوى إلى العملية. يخلق هذا النهج من منظور منهجي احتمالات جديدة في الأشياء التي تصورنا أنها قد تكون ميؤوس منها في الماضي. إدراكاً منا بأن ما نقوم به سويًا يسلط الضوء على مسؤوليتنا ووساطتنا في العملية التي تتمثل في كيف نتواصل لإحداث اختلاف. إن أطر الأفكار والمشاعر، المشاعر المتأصلة، عندما تُذكر صراحة، يمكن أن تخلق علاقات جديدة وأطر تبادل بناءً جديدة.

فالقدر على رؤية وجهة نظرنا جنبًا إلى جنب مع وجهة نظر شخص آخر، وصياغتها التي قد تلغي وجهة نظرنا الشخصية، يتطلب مستوى من التفكير نحن غير جاهزين له في روتين حياتنا اليومية (كيجان، 1994). يسمى كيجان هذا الأمر تفكير تبادل الأنظمة، أو قدرة على دمج أو توليف وجهات نظر عالمية أخرى متباينة مع وجهات نظرنا.

عزز المنظور التواصل من فكرة تفكير تبادل الأنظمة لاقتراح أننا يجب أن نجد قواعد أو منطقاً يمكننا من الانضمام والتنسيق مع آخرين (بيرس وليتلجون، 1997).

### الدروس المستفادة من المجال

تعلمنا من عملنا ومن الأشخاص الآخرين الذي يعملون مع مجموعات من الناس مشتركين في صراعات أخلاقية حامية الوطيس، أن جمع الأشخاص على الطاولة للاحتكاك مع بعضهم البعض هو غالبًا العقبة الأكبر. عندما يتخطون هذه العقبة، فإن التحدي الثاني الذي يواجههم هو خلق السياق الذي يمكن للأشخاص أن يلتقوا فيه. بغض النظر عن القضية، لا يمكن مواجهة طرق متضاربة من التفكير داخل النظام نفسه الذي ظهرت فيه (بيرنشتاين، 1985). يستخدم بيرس وليتلجون (1997) البلاغة المترفعة لوصف عملية خلق سياق يمكن لأشخاص يستندون إلى طرق تفكير متضاربة أن يلتقوا. في هذا الفصل، نحدد الخطوات الهامة للنظر في جمع الناس سويًا ولتهيئة المسرح والسياسات لعملية التفكير المشترك.

من الاعتبارات الهامة من يجب أن يشترك. فالأشخاص في غير مواقع القيادة غالبًا ما يكونون أكثر الأشخاص الواعدين إذ أنهم محسوبون بشكل أقل على موقف مجموعتهم.

والأشخاص المحبون لموقفهم يحتاجون إلى التأكد أنهم وموقفهم لن يسحقوا في العملية. يخلق التفكير الميسر شعورًا بمساحة تأمل لن يتعرضوا للتهديد فيها بسبب موقفهم الذي يحملونه. يمكن للميسر أن يعزز من هذا الشعور بالحماية من خلال الالتقاء وتحسين الصلة مع كل مجموعة بشكل منفصل، والإنصات بعمق إلى قصصهم. عند قيامهم بذلك، فإنهم في الواقع يصبحون نائبيين عن كل موقف. يمكن للميسر أن يبحث الاحتياجات الكامنة ويعيد تشكيل المطالب، مطالب كل جانب.

الخطوة الثانية هي إعطاء الناس فرصة للتفكير في قصصهم الخاصة مع تدريبهم على نموذج الإدارة المنسقة للدلالات وتطبيقاته. تمنح هذه الفرصة الناس بعض الخبرة والاعتقاد على عملية التفكير وتساعد على التحرك في فكرة أن قصتهم هي "القصة" إلى أن قصتهم مجرد "قصة" بين القصص. في هذه العملية، من المفيد إظهار الاختلافات والشكوك والأسئلة التي تتواجد بين الناس على الجانب الآخر. إن هذا أمر حيوي لضمان سلامة المجموعة، حتى إذا لم يشترك جميع الأشخاص في المعتقدات نفسها. هذا الأمر يقلل من احتمالية إخراس بعض الأصوات في العملية أو اعتبارها خيانة عندما يتم التعبير عنها.

الخطوة الثالثة هي التي تعرف بـ انعكاس الدور. وهي عملية مشابهة للعب الأدوار، فيما عدا أن الأشخاص داخل مجموعتهم الخاصة يُطلب منهم استكشاف موقف واحتياجات الطرف الآخر كما لو كانت مواقفهم واحتياجاتهم. يُطلب من الناس في هذا الموقف التفكير في أبعاد حكايات الجانب الآخر. إنها ممارسة في توسيع وجهات النظر وإنماء التعمق العاطفي أو معرفة الغير.

الخطوة الرابعة هي جمع أفراد من المجموعتين سوياً. حيث أنه من المفيد البدء بنشاط أو مناقشة حيادية. على سبيل المثال، عندما جمع مشروع الحوارات العامة أشخاصاً من جوانب متعارضة فيما يخص الجدل الدائر حول الإجهاض (تشارلين وآخرين، 1996)، دُعوا إلى حفل عشاء ترحيبي وتم تشجيعهم على التعرف على بعضهم البعض من خلال مناقشة أي شيء بخلاف آرائهم حول الإجهاض. يمكن أن تبدأ تلك اللقاءات أيضاً مع أشخاص يصنعون قائمة بالقواعد الأساسية لكيفية الاشتراك مع بعضهم البعض وإرشادات لإدارة أنفسهم في العملية مثل العملية التي وصفتها مجموعة لايبونيك.

عندما يكون هناك بناء لبعض الصلات، يمكن للناس البدء في تبادل قصصهم. إن وضع رواية القصة كعملية تفكير متبادل، كما هو ملاحظ في المجموعات التي عملنا معها، يساعد على تعزيز معرفة الغير عند الاحتكاك بالاختلافات. إن تبادل القصص يغيّر علاقاتهم مع قصصهم الخاصة ومع بعضهم البعض والطريق التي يرون بها الموقف.

الصراع في أي سياق أمر صعب ويشكل تحدياً. فالصراعات الأخلاقية قد تكون أكثر من ذلك، إذ أنها تلمس كبد حقيقتنا وكيف نعرف أنفسنا وقيمنا الأساسية وهوياتنا. يقدم هذا الفصل أدوات تزرع الأمل والبشرى بالاشتراك في صراع أخلاقي بهذه الطريقة التي يُعاد تعريف القضية ذاتها وتتحوّل العلاقات في العملية.

## خاتمة

تمثل الصراعات الأخلاقية تحدياً وتتطلب منا المشاركة في مواجهتها بالسبل التي ربّما تتخطى الطريقة التي نفكر ونشعر ونتواصل ونتصرف بها حتى الآن. يُفترح استخدام الإدارة المنسقة للدلالات كمجموعة واحدة من الأدوات التي عرفت بأنها مفيدة في دعم تكوين فهم مشترك عبر الاختلاف. قمنا بتقديم تلك الأدوات وتطبيقاتها لتوفير مزيدٍ من الشرح لبعض الاحتمالات التي يمكن أن تظهر لأن دلالات بديلة للحدث نفسه أو الموقف يمكن أن تظهر وتتم تبادلها.

هناك احترام واضح وصريح لوجهات النظر المتنوعة والنظم الأخلاقية التي جلبتها الأطراف المختلفة معها، ويؤثر هذا على الطريقة التي يرون بها أنفسهم وبعضهم البعض والموقف من الصراع. وكلما طوّرتنا من قدراتنا للتعامل والعيش مع قصص متعددة في الوقت نفسه، كلما كنا قادرين على العيش في تناسق مع بعضنا البعض.

## المراجع

- Becker, C. and others. *Fostering Dialogue on Abortion: A Report from the Public Dialogue Project*. Unpublished manuscript, Boston, Mass., 1992.
- Berger, P. L., and Luckmann, T. *The Social Construction of Reality*. Garden City, N.Y.: Anchor, 1966.
- Bernstein, R. *Beyond Objectivism and Relativism*. Philadelphia, Pa.: University of Pennsylvania Press, 1985.
- Buber, M. *Between Man and Man*. Boston, Mass.: Beacon Press, 1955.
- Chasin, R. and others. "From Diatribe to Dialogue on Divisive Public Issues: Approaches Drawn From Family Therapy." *Mediation Quarterly*, 1996, 13(4), pp. 323–344.
- Coleman, P. T. "Characteristics of Protracted, Intractable Conflict: Towards the Development of a Meta-Framework-I." *Peace and Conflict: Journal of Peace Psychology*, 2003, 9(1), pp. 1–37.
- Coleman, P. T., Hacking, A., Stover, M., and Fisher-Yoshida, B. "Reconstructing Ripeness: A Study of Constructive Engagement in Complex, Intractable Systems of Conflict." Paper presented for division 48 of the American Psychological Association conference, August 2003.
- Cooperrider, D., Barrett, F., and Srivastva, S. "Social Construction and Appreciative Inquiry: A Journey in Organizational Theory." In D. M. Hosking, P. Dachler, K. Gergen (eds.), *Management and Organization: Relational Alternatives to Individualism*. Aldershot, U.K.: Avebury Press, 1995.
- Cronen, V. E., and Pearce, W. B. (eds.). *The Coordinated Management of Meaning: A Theory of Communication*. New York: Harper and Row, 1982.
- Cronen, V. E., Pearce, W. B., and Changsheng, X. "The Meaning of 'Meaning' in the CMM Analysis of Communication: A Comparison of Two Traditions." In *Research on Language and Social Interaction*, Vol. 23, 1989–90, pp. 1–40.
- Deutsch, M. "Interdependence and Psychological Orientation." In *Distributive Justice: A Social-Psychological Perspective*. New Haven, Conn.: Yale University Press, 1985.
- Fisher-Yoshida, B. "Altering Awareness of Self, Relationship and Context in Conflict Resolution: Impact, Feedback and Reflection." *Dissertation Abstracts International*, 2000, 61/03, 1694B, (UMI No. 9966201).
- Fisher-Yoshida, B. "Self-Awareness and the Co-Construction of Conflict." *Human Systems: The*

*Journal of Systemic Consultation and Management*, 2003, Volume 14, Issue 4,  
www.psyc.leeds.ac.uk/research/ftcr/journal/vol\_14/Fisher.pdf

Fisher-Yoshida, B. "Reframing Conflict: Intercultural Conflict as Potential Transformation." *The Journal of Intercultural Communication*, June 2005, Volume 8.

Gergen, K. J. *The Saturated Self: Dilemmas of Identity in Contemporary Life*. New York: Basic Books, 1991.

Gergen, K. J., and Gergen, M. *Social Construction: Entering the Dialogue*. Chagrin Falls, Oh.: Taos Institute Publications, 2004.

Goffman, E. *The Presentation of Self in Everyday Life*. Garden City, N.Y.: Doubleday, 1959.

Jost, J. T., and Kruglanski, A. W. "The Estrangement of Social Constructionism and the Experimental Social Psychology: History of the Rift and Prospects for Reconciliation." *Personality and Social Psychology Review*, 2002, Vol. 6, No. 3, pp. 168–187.

Kegan, R. *In Over Our Heads: The Mental Demands of Modern Life*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1994.

Littlejohn, S. W., and Domenici, K. *Engaging in Communication in Conflict: Systemic Practice*. Thousand Oaks, Calif.: Sage, 2000.

Ludema, J. D., Cooperrider, D. L., and Barrett, F. J. "Appreciative Inquiry: The Power of the Unconditional Positive Question." In P. Reason and H. Bradbury (eds.), *Handbook of Action Research*. London: Sage, 1999.

Markus H., and Zajonc, R. B. "The Cognition Perspective of Social Psychology." In G. Lindzey and E. Aronson, *The Handbook of Social Psychology, 3rd ed., Vol. 1*. New York: Random House, 1985.

Oliver, C. "Systemic Eloquence." *Human Systems: The Journal of Systems Consultation and Management*, 1996, 7(4), pp. 247–264.

Pearce, W. B. *Communication and the Human Condition*. Carbondale and Edwardsville, Ill.: Southern Illinois University Press, 1989.

Pearce, W. B. *Notes Toward a Guide for CMM Research*. Unpublished manuscript, Redwood City, Calif., 2000.

Pearce, W. B., and Littlejohn, S. W. *Moral Conflict: When Social Worlds Collide*. Thousand Oaks, Calif.: Sage, 1997.

Pearce, W. B., and Pearce, K. A. "Combining Passions and Abilities: Toward Dialogic Virtuosity." *Southern Communication Journal*, 2000, 65, pp. 161–175.

Pearce, W. B., and Pearce, K. A. "Taking a Communication Perspective Toward Dialogue." In R. Anderson, L. A. Baxter, and K. N. Cissna (eds.), *Dialogue: Theorizing Difference in Communication Studies*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 2003.

Shotter, J. *Conversational realities: The construction of life through language*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 1993.

Wasserman, I. *Discursive processes that foster dialogic moments: Transformation in the engagement of social identity group differences in dialogue*. Santa Barbara, Calif.: Fielding Graduate Institute, 2004.



## الفصل الرابع والعشرون

### مسائل العقيدة الدين والصراع وحلّ الصراع

بريدجيت مويكس

ربّ السلام لا يمجدّ أبداً بالعنف الإنساني

توماس ميرتون

لقراءة عقدين من الزمان، دخلت حركة التمرد التي تطلق على نفسها اسم جيش الرب للمقاومة في نزاع مسلح مع حكومة أوغندا، أسفر عن تشريد مليوني شخص في شمال منطقة أكولي، وخلف ما أطلقت عليه الأمم المتحدة واحدة من أسوأ الكوارث الإنسانية في العالم. في البداية، رحب شعب أكولي المهتمش اقتصاديا وسياسيا بجيش الرب للمقاومة حتى علموا بعمليات الخطف الجماعي للأطفال والعنف الوحشي ضد المدنيين. يزعم قائد الحركة جوزيف كوني، أنه ورث قوى روحية وأنه يلبي دعوة دينية من خلال شن حركة تمرد تهدف لإقامة دولة جديدة تقوم على الوصايا العشر للكتاب المقدس. قام جيش الرب للمقاومة بعمليات اختطاف لحوالي 40,000 طفل استمرت لسنوات من أجل ملء صفوف الجيش، وكانوا يجبرون الأطفال على الخدمة في الجيش كجنود من الصغار أو كمحظيات أو كخدم. قام جيش الرب للمقاومة بتلقين آلاف الأطفال مستخدما مزيجا قويا من المسيحية والتقاليد الدينية الأصلية مع النصوص الروحية الخاصة به لمكافحة الفساد في حربه المقدسة. رأت حكومة أوغندا أن كلاً من كوني وجيش الرب للمقاومة يفتقدان للمنطق ولا يمكن التفاوض معهما، فبدأت في اعتماد حل عسكري للمشكلة لم يسفر على مدار سنوات عن نجاح يذكر.

في عام 1998 وبتصميم على وقف عمليات اختطاف الأطفال المستمرة، مع أملهم في إنهاء الحرب الأهلية التي عصفت بالمجتمعات المحلية، قام قادة الكاثوليك والمسلمين والأنجليكان والزعماء الدينيين التقليديين في شمال أوغندا بمبادرة سلام أكولي للزعماء الدينيين. بدأ زعماء المبادرة بمصاحبة آلاف الأطفال المعروفين باسم "مسافري الليل" الذين يبحثون عن ملاذ من عمليات الاختطاف التي يقوم بها جيش الرب للمقاومة، من خلال النوم في محطات الأتوبيسات والمنتزهات وغيرها من الأماكن العامة.

يقدم وجود الزعماء الدينيين الدعم المادي والمعنوي للأطفال ويساعد على ردع هجمات جيش الرب للمقاومة. قام زعماء مبادرة السلام بشن حملة لدعوة مناصرة ناجحة إيماناً منهم بأن المصالحة هي أفضل وسيلة لإصلاح مجتمعهم، وذلك بغرض تمرير قوانين من شأنها أن توفر العفو لمقاتلي جيش الرب للمقاومة ممن كانوا على استعداد لتترك الحرب والعودة للاندماج بشكل سلمي في مجتمعاتهم. عمل زعماء مبادرة السلام على تدريب المئات من القادة المحليين على صنع السلام وتسوية الصراعات، وقاموا بالوساطة غير الرسمية بين القادة متوسطي المستوى في جيش الرب للمقاومة وبين المسؤولين الحكوميين (غالباً ما يطلق عليها دبلوماسية المسار الثاني) للمساعدة في وقف إطلاق النار وتشجيع المفاوضات وحث كل الأطراف على ضبط النفس. يعمل القادة الدينيون في شمال أوغندا بنشاط للمساعدة في حماية المدنيين والحد من المعاناة ودرء العنف الذي تحركه الدوافع الروحية والتقريب بين أطراف الصراع بغية التوصل إلى حل سلمي، بعد الخسائر المادية والاقتصادية والاجتماعية والروحية التي نتجت عن حرب استمرت لأكثر من عقدين.

لا يمكن الحسم بعد إذا كانت قيادات أكولي الدينية ستتجح في استعادة السلام وتحقيق المصالحة بين سكان شمال أوغندا أم لا. ومع ذلك، فإن جهودهم لصنع السلام، القائمة على إيمانهم إلى طرف استخدام زعماء مبادرة السلام للدين والأساطير الروحية لتبرير العنف، تظهر لنا الطبيعة المعقدة لدور الدين في الصراعات الإنسانية وفي ممارسة عملية السلام.

## اليقظات الدينية

تبرز الحاجة الملحة لزيادة فهم الدور الذي يلعبه الدين في المنازعات الإنسانية عند إجراء مسح مبسط للصراعات المميّنة الأكثر رسوخاً في شتى أنحاء العالم. من الشرق الأوسط إلى أيرلندا الشمالية مروراً بسريلانكا والسودان ودول البلقان، لنيجيريا ومن مناطق أكولي الفقيرة في المنطقة الشمالية من أوغندا حتى المراكز المالية بمدينة نيويورك ولندن، تجد أن القوة التدميرية للعنف ذي الدوافع الدينية حقيقة صارخة ومروعة تعيشها الشعوب في جميع أنحاء العالم. إن رؤيتنا لهذه الآفة العالمية للحياة البشرية، بسبب الانقسامات الدينية، قد تدفع البعض للاعتقاد بأن الدين في حد ذاته سبب خطير للصراع وبالتالي سيصبح العالم مكاناً أفضل بدونه. في الواقع، وعلى مدار فترة زمنية طويلة من القرن الماضي، توقع العديد من العلماء زوال الدين كبحث علمي ويزوغ عصر أكثر منطقية وأقل تقلباً. لم تحدث هذه التوقعات، ولكن بدأ الدين، في السنوات الأولى من القرن الحادي والعشرين، يكتسب تأثيراً أكبر.

دلت التقديرات التقريبية أن ثلثي سكان العالم ينتمون إلى إحدى الجماعات الدينية. من بين سكان الكرة الأرضية البالغ عددهم 6 بلايين نسمة يطلق حوالي 2 مليار نسمة منهم بسمون أنفسهم مسيحيين و 3.1 مليار مسلمين وحوالي 800-900 مليون كهندوس وحوالي 350 مليون من البوذيين و 200-300 مليون يعتقدون أدياناً تقليدية ونحو 14 مليون من اليهود وملايين أخرى تنتمي إلى مجموعات دينية صغيرة. يبلغ العدد التقديري لمن لا ينتمون إلى دين معين أو يطلقون على أنفسهم علمانيين أو إنسانيين حوالي 1 مليار نسمة.

على الرغم من ذلك، أخذ هذا العدد في الانخفاض في السنوات الأخيرة. وفي الوقت نفسه، بدأت الأصولية، التي تتصف بالتفسير الرجعي للعقيدة والتحفظ الشديد (قمعي في كثير من الأحيان) على القواعد الاجتماعية والرفض للقاسي للغرباء، في الارتفاع على الصعيد

العالمي، حيث تعاني الشعوب لفهم عالم سريع التغير. وأياً كانت التوقعات السابقة، فإن الواقع الحالي ينص على أن الدين واقع حي وسيظل قائماً متخذاً شكلاً ما في حياة معظم الناس في معظم أنحاء العالم.

بالنظر لهذا الواقع ومع الأخذ في الاعتبار العدد الكبير للحالات التي يتداخل فيها الدين مع الصراعات العنيفة، نجد أن تضمين الدين في نظرية حل الصراع وممارسته أصبح أمراً حتمياً. لسوء الحظ، تم مؤخراً اكتشاف دور الدين في حالات الصراع وجهود صنع السلام بشكل منهجي، من خلال العاملين على التصدي لحالات الصراع العنيف والممارسين وصناع القرار على حد سواء. بالإضافة إلى ذلك، فإن النظرية التي تساعد في شرح العلاقة بين الدين والصراع وصنع السلام لم توضع بعد بشكل جيد، ولم تستخدم بشكل فعال في حل الصراع ودراسات الشؤون الدولية. رغم أن عدداً من أبرز العلماء والممارسين يقودون هذا المجال، فلا تزال أي محاولة لفهم نهائي للعلاقة بين الدين والحرب والسلام بعيدة المنال.

يشرح هذا الفصل مدى الحاجة إلى فهم عملي أكثر تكاملاً لفهم دور الدين في الصراع، وحله بين نظرية حل الصراع وممارستها، بين صانعي القرار الأطراف وأي شخص ينبغي تقديم يد العون للأسرة البشرية على تنوعها، حتى تتعايش بشكل أقل إراقة للدماء وأكثر تعاطفاً. قد نتمكن من سد الثغرة الموجودة في معرفتنا وطريقة تعاملنا مع الصراع الإنساني إذا وصلنا لفهم أفضل لتأثير الدين في مواقف الصراع، السلبية منها والإيجابية، ومن خلال دراسة الدين كجزء مما وصفه وليام أوري (1999) بـ"طرف ثالث". الأهم من ذلك، قد نتمكن من العمل من أجل المستقبل للحد من الاستخدام المدمر للدين كسبب للقتل، وتعزيز قوة الدين كقوة قادرة على الشفاء في العالم.

### الأديان بين الحرب والسلام

يقابل أي جهد مبذول لتوضيح مساهمات الدين البناءة في حل الصراعات وصنع السلام بالشكوك. كان التصور السائد للعديد من الناس هو أن أثر الدين السلبي على العلاقات الإنسانية يفوق بكثير أي مساهمات إيجابية قد يقدمها، خاصة في عالم ما بعد 11 سبتمبر. في عام 2002، وجد منتدى بيو حول الدين والحياة العامة أن 65 في المائة من الأشخاص الذين شملهم الاستطلاع في الولايات المتحدة يعتقدون أن الدين ساهم في الحرب إما بقدر كبير أو ساهم بقدر لا بأس به (<http://pewforum.org/publications/surveys/religion.pdf>). نظراً إلى كثرة أمثلة العنف الذي تحركه الدوافع الدينية في الماضي والحاضر، قد يكون الأمر غير فجائي بأن يجد كثير من الناس صعوبة في العقيدة بالقوة الإيجابية للدين في عملية السلام. استخدم الدين لشن الحروب الصليبية، كما استخدم للقمع وللقهر ولتبرير العنف والحرب. إن تجاهل دور الدين في إنكاء الصراع سيكون بمثابة تجاهل العديد من الفصول في تاريخ البشرية.

مع هذا لا يمكن أن ننكر حقيقة دور الدين الهام في مساعدة المجتمعات في حل الخلافات وتعزيز حقوق الإنسان الدولية والتغلب على مواقف الظلم الشديدة والحث على الحل السلمي للصراعات.

غالباً ما يكون صنع السلام القائم على العقيدة مرتبطاً بأسماء معروفة مثل المهاتما غاندي والقس كينغ والأسقف توتو وثييتش نجات هان والدالاي لاما أو مع التقاليد السلمية للكويكرز والمينونيتز (أعضاء كنيسة معارضي العنف). ومع ذلك فالتاريخ غني بأمثلة لشخصيات أقل شهرة: مثل شاهد البونيين الفيتناميين الشجاع ضد الحرب بين الولايات المتحدة وفيتنام، وعمل الزعماء الدينيين اليهود ونظرائهم المسلمين في الشرق الأوسط خلال سنوات العنف، والقيادة النشطة لرجال الدين الكاثوليك في حركة قوة الشعب في الفلبين. يشمل هذا دور الدين الأقل شهرة في الشؤون الإنسانية عدداً لا يحصى من الأفراد والمجتمعات في جميع أنحاء العالم الذين وجهوا إيمانهم للمساعدة في منع العنف وإعادة بناء العلاقات المحطمة، ويوجد عدد أكبر منهم ممن يواصلون حتى اليوم الاضطلاع بهذا العمل. وتؤكد مساهماتهم أن حصر دراسة دور الدين في العلاقات الإنسانية على آثاره السلبية فقط سيعد خطأ.

إذن كيف يتناول الطلاب وممارسو حل الصراعات قضية الدين؟ هل باعتباره جزءاً من المشكلة أو جزءاً من الحل؟ أو كلاهما؟ قد يعتمد الكثير منهم على كيفية تفاعل الدين مع الديناميات الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية الأخرى عند الاستجابة للمشاكل. نلمس تواجد الدين في كل ما يتعلق بالسياق الاجتماعي السياسي لمواقف الصراع، وهو يتأثر بها ويؤثر فيها أيضاً؛ إنه لأمر حتمي أن نفهم الدين باعتباره جزءاً من المنظومة البشرية المعقدة. حينما نصل لفهم أوضح حول كيفية استخدام الدين لتأجيج العنف السياسي، تكون الصراعات عرضة للاستغلال بهذا الشكل، وقد نتمكن في المساعدة في إنقاذ الأرواح ومنع تصاعد الخلافات. إن العاملين على معالجة حالات الصراع، وخاصة الصراعات الناشئة عن أسباب دينية، تقع عليهم مسؤولية الاعتراف بأنه قد تم استخدام الدين لأغراض هدامة، وعليهم أن يبحثوا عن طرق للحد من الضرر. في الوقت نفسه، إن التاريخ الطويل والممارسة المستمرة لعملية السلام القائمة على العقيدة، والتي يتم الاعتراف بها بصورة متزايدة، تشير إلى أن الدين يقدم موارد كبيرة من أجل حل الصراعات، إلا أنها غير مستغلة. وهكذا على الممارسين والباحثين وصناع القرار العاملين على معالجة الصراعات المترسخة أن يسعوا لفهم الظروف التي تقدم دعماً أفضل للمساهمات الدينية في حل الصراعات، والعمل بنشاط في البحث عن موارد بناء السلام. تلك الموارد متاحة في شكل ما في كل حالة من حالات الصراع تقريباً.

### الدين كطرف ثالث

مع انتشار الدين واستمرار الدعوة وتنوع التقاليد الروحية عبر التجربة الإنسانية والتأثير القوي للعقيدة في حياة الشعوب، يصعب تقادي الدين والصراع لبعضهما البعض. في حين أن الدين لا يلعب دوراً نشطاً في كل خلاف ولا يقدم مورداً لصنع السلام في كل موقف، إلا أننا نجد أنه وقتاً ينفجر موقف للصراع، غالباً ما يشكل الدين جزءاً من السياق الاجتماعي والثقافي الذي يحيط بالخلاف. قد يكون المشاركون من المؤمنين أو أعضاء بعض جماعات دينية معينة. قد تتأثر الجماعات الدينية في المجتمعات المحيطة، وقد تسعى للرد بشكل يميل للتحيز ويقدم الإغاثة الإنسانية أو يسعى للمساعدة في إنهاء الصراع بشكل سلمي. وهكذا فإن الدين يشكل غالباً جزءاً مما وصفه وليام أوراوي (1999) بـ"الطرف الثالث".

ما هو الطرف الثالث؟ وفقاً لما قاله أوراوي، إنه "المجتمع المحيط الذي يعمل كحاوية لأي صراع متصاعد" (أوراوي، 1999، ص. 7). إن النموذج التقليدي لحل الصراع يرى الصراع على أنه تصادم بين مواقف أو مصالح أو احتياجات بين دولتين أو (أكثر في بعض الأحيان) أو أطراف ممن يجب أن يجدوا وسيلة لحل الصراع، ويكون شكلها الأمثل باعتمادهم على أنفسهم ولكن ربما مع بعض المساعدة من المتدخلين الخارجيين. إن إشراكنا "للطرف الثالث" يوسع رؤيتنا للصراع ليشمل الأطراف المعنية بشكل مباشر والمجتمع الأوسع المحيط بالصراع. يأخذ الطرف الثالث الصراعات الفردية من الفراغ ويعيد وضعها مرة ثانية داخل مجتمعاتهم حيث توجد على المحك مجموعة واسعة من الديناميات النفسية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية. يوجد داخل المجتمعات المحيطة بالصراع مجموعة واسعة من النشاط والموارد التي قد تصبح عند استخدامها بفاعلية قوة إيجابية تالفة في الصراع بحيث تحد من المعاناة وتدفع الطرفين نحو السلام وتصلح النسيج الاجتماعي. يصف أوراوي الطرف الثالث بأنه "مشيئة المجتمع الوليدة" التي تعمل على تنظيم نفسها للمساعدة في إنهاء الصراع بشكل بناء. يشمل الطرف الثالث مساهمات العديد، ويمكنه الاضطلاع بأدوار عديدة مثل (المنع والحل والشمول والتعليم والتوفير والتوسط والشفاء والشهادة وما إلى ذلك). يتألف الطرف الثالث من مجموعة واسعة من النشاط في المجتمع

المحيط بهم، وكذلك القواعد الاجتماعية والقيم الشخصية، وهي ما يطلق عليه أوراي "الطرف الداخلي الثالث" الذي من شأنه أن يساعد على تحريك الناس في دورات صراع بعيدة عن العنف، تتجه نحو تسوية سلمية. وهكذا فإن الطرف الثالث لا يتكون من إجراء واحد فقط أو من فرد واحد فقط ولكن من إرادة جماعية، ومن التأثير الذي ينشأ عند تعبئة الجماعة الأكثر شمولاً من أجل السلام. وبالطبع لن نجد كل أجزاء المجتمع الذي يحيط بالصراع مهتمة بمثل هذه الغايات الإيجابية. بعض الأفراد أو الجوانب بالمجتمع المحيط، بما فيها العناصر الدينية، لن تبالي أو تسعى بنشاط إلى تصعيد الصراع لتحقيق مكاسب خاصة بهم. ومع ذلك، تتأثر في معظم الصراعات المجتمعات المحيطة بشكل مباشر من جراء العنف. وفي معظم الحالات، يظهر معظم الناس على الأقل رغبة في تحقيق السلام، وكثير منهم على استعداد للعمل على تحقيقه. لا يتواجد الطرف الثالث إلا من خلال الطاقة المجمع والنشاط. يكمن التحدي المتمثل في تصور وتمكين الطرف الثالث في العثور على تلك الموارد المدفوعة تجاه السلام وتشجيعها من خلال المجتمع المحيط وسباق الصراع والحد من تأثير العوامل السلبية وتقييدها لتفادي مزيد من التآجيج للتوترات.

في معظم الحالات، نجد أن الدين يشكل جزءاً مهماً من المجتمع المحيط، ويمكن أن يكون جزءاً فعالاً في طرف ثالث قوي إذا تمت تعبئته ودعمه من الخارج في اتجاه السلام. سنلقي الآن نظرة سريعة على أربعة طرق يتواجد بها الدين في الطرف الثالث، وكيف يمكن أن تسهم هذه الديناميات في الطرف الثالث:

(1) المعتقدات والقيم (2) القادة وأتباعهم (3) الهياكل الاجتماعية والشبكات (4) الهوية. رغم تداخل جوانب الدين الأربعة كطرف ثالث إلا أنها مقدمة على حدة لمساعدتنا في وضع إطار تحليل عند النظر في دور الدين في الصراع وتسويته. سنطرح مجموعة من الأسئلة على كل طرف يمكن أن يستخدمها ممارسو تسوية الصراعات وصناع السياسة بهدف الوصول إلى فهم أفضل للدور الذي يلعبه الدين ضمن حلول معينة، ونأمل أن نحدد مداخل لدعم جهود بناء السلام والحد من الاستغلال السلبي للدين.

### الدين كمعتقدات وقيم

طوّق العنف الجاري بين المسلمين والمسيحيين نيجيريا في السنوات الأخيرة. لقي آلاف الناس مصرعهم، وأضرمت النيران في الكنائس والمساجد إلى أن استوت بالأرض. يستعين اثنان من الزعماء الدينيين بنيجيريا بقيم وتقاليد عقيدتهم في مجتمعاتهم. أي استبدال صراع الأديان بالتعاون بين الأديان وسط التوتر المستمر بين مجتمعاتهم. بدورهم كشباب، كان كلا من محمد أشافا وجيمس ويو متأثرين بأعمال العنف بين المسيحية والإسلام في مجتمعاتهم. فقد أشافا معلمه المحبب وفرداً من الأسرة وقد وى إحدى ذراعيه في القتال. من خلال دورهم كقادة للشباب في مجتمعاتهم، قام الرجلان بوضع فهم أعمق لتعاليم تقاليد دياناتهم. قام كلٌّ على حدة بالخضوع لتحويلات شخصية خاصة بمنأى عن العنف، وبدأ كل منهما في نشر تعاليم التسامح والاحترام والتعاطف، وتم الوصول إلى صنع السلام من خلال التقاليد الخاصة بكل منهما. اقتناعاً منهما بأن جوهر كلٍّ من تعاليم المسيحية والإسلام تشترك في قيم من شأنها أن تشكل الأساس للسلام بين الأديان، بدأ الإمام أشافا والقس ويو مبادرة الحوار بين الأديان، وألفا معا كتاباً استعانا فيه بسبعين آية من آيات الكتاب المقدس وسبعين آية من آيات القرآن تنص على الاحترام والتسامح والتعاطف والتعاون بين المسيحيين والمسلمين في نيجيريا. تمكن الرجلان من جمع آلاف شباب المسلمين والمسيحيين في ورش عمل للتعرف على التقاليد الدينية لكل منهما والمشاركة في حوار الأديان والعمل معا من أجل إعادة بناء المساجد والكنائس التي دمرها العنف بين الأديان.

إن استخدام كل من أشافا ويو للنص الديني بوصفه أساساً لأعمال بناء السلام بين الأديان، فضلاً عن التحويلات الشخصية لكل منهما، يشير لطريقة واحدة حيث يعمل الدين كجزء مما وصفه أوراي بـ"الطرف الثالث الداخلي": يبين الطرف الثالث [الداخلي] نفسه كنوع من

الضمير بداخل الفرد الواحد المشترك في الصراع. إنه الصوت الذي يدفعنا إلى التثام الأحران القديمة، وهو القدرة على الاستماع إلى الطرف الآخر وإبداء التعاطف، بل هو الدافع إلى احترام الاحتياجات الإنسانية الأساسية للجميع (أوراي، 1999، ص. 21).

يناقش الدين، في أغلب الأحيان، من حيث المعتقدات والقيم والمبادئ والعقيدة. تقدم التعاليم الروحية لتقاليد العقيدة نصاً من شأنه أن يساعد المؤمنين على فهم العالم وإيجاد مكان لأنفسهم فيه. تضع القيم الدينية مبادئ توجيهية للسلوك الشخصي للإنسان وطريقة معاملته للآخرين. يمكن أن تضع العقيدة الدينية قواعد لإدارة العلاقات الإنسانية، بل يمكن أن تضع تعليمات محددة لما ينبغي فعله عند ظهور الصراعات. بينما نجد التعاليم الدينية بشأن قضايا الحرب والسلام تختلف اختلافاً واسعاً فيما يخص التقاليد، إلا أنه تم التوصل لعدد من القيم المشتركة في جميع الأديان الرئيسية في جميع أنحاء العالم، وهي الرحمة والمحبة والتسامح واحترام الكرامة الإنسانية وقدسية الحياة البشرية. ورغم اختلافات التقاليد وتفسير التعاليم خلال ديانة معينة إلا أن هذه القيم تشكل أرضية مشتركة، وقد ساهمت بشكل كبير في تنمية معايير حقوق الإنسان الدولية والمعايير الأخلاقية والقانون الإنساني والفلسفة وممارسة عملية السلام.

بالإضافة إلى ذلك، لكل دين تعاليمه الخاصة به التي يمكن أن تستخدم كموارد لازمة للإدارة السلمية للصراع. تؤكد البوذية على الرحمة تجاه الجميع وعلى التعايش بشكل غير عنيف. يعلمنا الإسلام التسامح مع أديان الآخرين والالتزام بالعدالة ورعاية الفقراء. وضعت الديانة المسيحية بشكل واضح قواعد من شأنها الحد من استخدام العنف المجرد خلال تقاليد الحروب ورفع تعاليم يسوع حول الصلح وإحلال السلام. تعزز الديانة اليهودية مبدأ العدالة الاجتماعية وحماية حقوق الأقليات والمصالحة من خلال عمليات مثل التيشوفا. تحت الهندوسية على تجاوز الأنانية ولها تاريخ طويل من التسامح مع الأديان الأخرى.

وبالطبع لا يركز الزعماء الدينيون وأتباعهم دوماً على الارتقاء إلى مستوى أفضل القيم والتعاليم الخاصة بمعتقداتهم. تشتمل النصوص الدينية على لغة وتعاليم قد تفسر بطرق مدمرة، كما يمكن أن تفسر بطريقة بناءة، وهو غالباً ما يحدث. على سبيل المثال، إن تركيز المسيحية على المسيح كمنقذ يمكن أن يساعد الناس على اتباع أمثلة التسامح واللاعنف والعدالة الاجتماعية من خلال تقديم القصص الإنجيلية لحياة يسوع. وعلى الطرف الآخر، إن التركيز على أن هؤلاء الذين يؤمنون بيسوع هم فقط الآمنون يمكن أن يؤدي إلى انقسام الناس إلى أناس داخل المجموعة وأناس خارجها، وما يحمله هذا من تجريد الإنسانية لغير المسيحيين. يمكن أن تستخدم نظرية اللاهوت اليهودي الخاصة بفكرة "الشعب المختار" بالمثل في تشجيع وجود معيار أخلاقي رفيع للسلام في العالم أو أن تستخدم كمصدر للانقسام والتجريد من الإنسانية للآخرين. ويجري نقاش مستفيض داخل الإسلام اليوم حول التفسيرات المتنوعة للتعاليم بشأن معاملة غير المسلمين ودور المرأة والعلاقة بين الحكومة والدين وكيف تتعامل مع الصعوبات، وغالباً ما تكون الطرق مؤلمة للجماعات المتدينة حول العالم. في نهاية المطاف، ليس ضرورياً أن تكون كلمات النصوص المقدسة هي التي تحدد إذا كانت المعتقدات الدينية والقيم ستعزز التعاون أو الصراع، ولكن كيفية تفسيرها وتفسير العاملين على شرحها هي العوامل التي تتغير بمرور الوقت وعبر السياقات الاجتماعية والثقافية.

سواء كانت المعتقدات والقيم الدينية تساهم سلباً أو إيجاباً في حالة الصراع، إلا أنها ستكون مؤشراً هاماً على احتمال وجود الدين كجزء من الطرف الثالث الإيجابي أم لا، وكيفيه عمل هذا. تشمل أسئلة جديدة بالنظر في محاولة فهم دور المعتقدات والقيم الدينية في مواقف صراع معينة، ما يلي:

- ما هي أبرز التقاليد الدينية أو نظم المعتقدات التي تعمل في المجتمع؟ ما هو تاريخ التعاليم الدينية في المجتمع؟
- كيف يتم التعبير علناً عن القيم والتعاليم الدينية من خلال المشاركين في الصراع وفي المجتمع المحيط به؟ حتى وإن لم يعرب عنها بشكل علني، كيف يبدو تأثير المعتقدات والقيم على قرارات وسلوك من في الصراع من المجتمع المحيط؟

- هل يشمل الصراع على نص روحي أو ديني؟ هل هناك تعاليم دينية محددة أو نص محدد مرتبط بشكل معين بالصراع؟ إذا كان الأمر كذلك، هل تعمل على التصعيد أو التخفيف من وطأة الصراع؟
- ما هي القيم والمعتقدات الدينية التي تحظى باحترام المجتمع وتشجع على إدارة الصراع بشكل بناء؟ هل يوجد نص ديني أو تعاليم قد تساعد في بناء الجسور بين الطرفين وتحريكهم بعيداً عن دائرة العنف، أو تقدم إطاراً لتسوية سلمية؟.

## الدين كقادة وأتباع

في حين أن غاندي وكنج وتوتو ودالاي لاما مشهود لهم دورهم الفعال في كفاحهم غير العنيف ضد القمع، نجد أن عدداً آخر كبيراً من الزعماء الدينيين وقفوا بشجاعة على مر التاريخ واليوم ضد الظلم من أجل عالم أكثر سلاماً. من الجدير بالذكر الزعيم عبد الغفار خان. ولد في عائلة من المزارعين البشتون وترى في وادي بيشاور في الهند البريطانية. نشأ خان في خضم الصراعات والاضطرابات حيث كافح الشعب الهندي تحت الحكم الاستعماري ووسط الصراعات القبلية والدينية الخاصة بهم. عرف البشتون أنفسهم بتاريخهم العنيف وكانت صداقة خان لغاندي أمراً شاذاً في نظر الكثير من أفراد عشيرته. ومع ذلك أصبح خان على قناعة بأن اللاعنف النشط هو أفضل وسيلة لمواجهة الظلم والطريق الصحيح للمسلمين الصادقين. بدأ خان العمل عبر وادي بيشاور لترويج التعليم والتنمية الاجتماعية والتسامح واللاعنف النشط من أجل حرية الهند. لقد أصبح زعيماً بين البشتون، وكان يطلق عليه بادشاه خان وتعني ملك الخانات، وحظي باحترام باعتباره معلماً مسلماً ملتزماً. احتدم الصراع في الهند، ودعا أتباعه لنبذ العنف والالتزام بخدمة الحرية والحياة غير العنيفة بشكل فعال. سرعان ما قاد أكثر من 100,000 رجل مسلم في الانضمام إلى ما أصبح أول جيش خبير غير عنيف يطلق على نفسه خوداي خدماتجارز أو خادمي الله. وأوضح لأتباعه أن "ليس هناك ما يثير الدهشة في أن ينضم مسلم أو بشتون مثلي إلى عقيدة اللاعنف".

إنها ليست عقيدة جديدة، لقد اتبعتها النبي قبل أربعة عشر قرناً من الزمان، طوال فترة تواجده بمكة المكرمة، ومنذ ذلك الحين يتبعها كل الذين يريدون التخلص من نير الطغاة (أيزواران - 1984، ص. 103). في حين ساعد خان وأتباعه في تحرير الهند من الحكم الاستعماري إلا أنهم لم يتمكنوا في نهاية المطاف من منع تفكك المنطقة إلى مناطق منفصلة للهندوس والمسلمين. ومع هذا فقد أسهموا بشكل كبير في المساعدة على وقف سفك الدماء في أوقات حرجة. في عام 1945، عندما اتسعت دائرة العنف إلى بونجاب وقام المسلمون المحليون بتهديد الطالتي تحثوسية، دعا خان عشرة آلاف من خوداي خدماتجارز وكلهم من المسلمين أنفسهم لحماية المجتمعات الهندوسية ومجتمعات السيخ واستعادة السلام إلى المدينة.

نبعت سلطة خان مع البشتون من مشاهد شجاعته الشخصية ومهاراته القيادية القوية، ولكن ربما نبعت وهذا الأهم من مواقفه الدينية في المجتمع. استخدم خان سلطته المعنوية كزعيم مسلم محترم لدعوة الآخرين لنبذ العنف والقيام بأنشطة لا تستند إلى العنف في مواجهة الظلم والصراع. قام أتباعه بتحركات كبيرة تمكنت من أن تتدخل للمساعدة في منع العنف وحماية الأرواح. وبهذه الطريقة ساعد في وضع طرف ثالث نشط في وادي بيشاور.

يمكن أن يعزز الزعماء الدينيون طرفاً ثالثاً للسلام في حالات الصراع عن طريق استخدام سلطتهم الأخلاقية داخل المجتمع للمساعدة في قيادة الآخرين بعيداً عن العنف تجاه إدارة بناء للصراع. كما يمكن من خلال كونهم أصحاب أصوات محترمة في المجتمع أن يرتقوا بالتعاليم الروحية التي تحث على أفضل التقاليد الدينية الخاصة بهم والوصول إلى كبار رجال الدين في المجتمعات الأخرى لتعزيز العلاقات بين الجماعات والعنف المضاد بين الأديان. يمكن أن يكونوا بمثابة المحفز الاجتماعي والسياسي على نطاق واسع من الدوائر في جميع أنحاء المجتمع، دوائر تشترك في اللغة والثقافة والواقع الاجتماعي. يمكن أن يساعدوا في تعبئة أتباعهم للمشاركة بشكل أكثر

فعالية في أنشطة صنع السلام، وأن يقدموا في الوقت نفسه اهتمامات المجتمع المحلي للسلطات الحاكمة والعمل كجسر بين صانعي القرار والمجتمع الأوسع (ليديراش - 1997). وبصفتهم قادة محترمين ورجال مؤمنين، يمكن أن يشاركوا أيضا في دعوة قد تكون محفوفة بالمخاطر للمساعدة في التصدي للمظالم وغيرها من الأسباب الجذرية للصراع. علاوة على ذلك، غالبا ما يشكل الزعماء الدينيون جزءا من شبكات العقيدة التي تتخطى الحدود القومية، والتي تشتمل على موارد خارج سياق الصراعات يمكن استخلاصها من أجل العمل على تداعلات بناءة فيما يمكن أن ندعوه بـ"طرف خارجي ثالث".

للوصول إلى فهم أفضل لدور القادة الدينيين وأتباعهم، عند دراسة حالات الصراع واستطلاع موارد الحل المحتملة، قد نسأل:

- من هم رجال الدين البارزون في المجتمع؟ من هم أتباعهم؟ هل الزعماء الدينيون أو تابعوهم منخرطون بشكل فعال في الصراع أو في الجهود المبذولة لحلها؟ إذا كان الأمر كذلك، كيف؟.
- هل هناك قادة بعينهم يستخدمون الدين لتغذية العنف والانقسام؟ إذا كان الأمر كذلك، كيف؟ من جمهورهم؟.
- كيف يمكن أن يساعد الزعماء الدينيون والجماعات الدينية في منع أو الحد من الاستخدام السلبي للدين في الصراع؟ كيف يمكن أن يساهموا في إدارة أكثر سلاما أو تسوية الوضع؟.
- ما هي الموارد الخارجية أو غير القومية التي يمكن أن يحصل عليها الزعماء الدينيون والمجتمعات المحلية والتي من شأنها أن تساهم بشكل إيجابي في تخفيف وحسم الصراع؟

### الدين: كمؤسسات اجتماعية وشبكات

يشكل السانغا أو المجتمع واحدة من جواهر العقيدة الثلاثة في البوذية، وهو عنصر حرج بجانب بوذا (التنوير) ودارما (المذهب أو الحقيقة). يلعب السانغا دورا هاما سواء من خلال الرهبان البوذيين أو المجتمع الأوسع في حياة الأفراد البوذيين والمسرحيات أو المجتمع الاجتماعي والسياسي في المجتمعات البوذية. أثناء حكم بول بوت الوحشي في كمبوديا وخلال الحرب في فيتنام، كانت السانغا البوذية تمثلها الأديرة والمعابد والمنظمات المجتمعية والشبكات الوطنية مستهدفة نظرا لدورها التنظيمي الاجتماعي القوي والمقاومة السلمية التي روجت لها بين أعضائها. في كمبوديا وفيتنام أصبحت البوذية ممثلة في مؤسساتها والهياكل الاجتماعية، قوة مقاومة للحرب والعنف التي تجتاح البلاد. رغم تأثر السانغا بشدة من جراء الصراع إلا أنها كانت تمثل مكانة اجتماعية تسعى إلى تجاوز الانقسامات والعنف في البلاد. لجأ آلاف الرهبان والبوذيين إلى السانغا وقاموا بالحرب من خلال مشاهداتهم الشخصية وأعمال العصيان المدني. إضافة إلى ذلك، ساعدت الشبكات البوذية في الحفاظ على الروابط الأسرية والمجتمعية عبر خطوط الصراع وأقامت رابطاً بينهم وبين المجتمع الدولي. تواصل البوذيين المقاومون للحرب في فيتنام مع البوذية وغيرها من جماعات المجتمع المدني في الولايات المتحدة للقيام بحملات إنسانية مناهضة للحرب. شرع البوذيين في كمبوديا في القيام بمسيرات طويلة للسلام للفت الانتباه الدولي وحركوا الناس في جميع أنحاء البلاد. في أعقاب الحرب في فيتنام وكمبوديا، حينما وجب إعادة هيكلة الدولة وإصلاحها، تدخلت المنظمات البوذية لقيادة برامج إعادة الإعمار الاقتصادية والاجتماعية. في غياب أداء الحكومة والخدمات الاجتماعية، قامت السانغا البوذية بتنظيم تقديم المعونة الإنسانية وتعليم الأطفال ودعم تنمية المجتمع ولم شمل الأسر ورعاية الأرمال والأيتام وخلق فرص للمصالحة وتضميد الجراح من أجل إعادة بناء مجتمعاتهم. ساعدت هذه الجهود على إعادة بناء الشبكات الاجتماعية التي دمرتها الحرب وإنعاش الاقتصاد المحلي وبناء قاعدة مجتمع من أجل سلام دائم بين الأعداء السابقين. بهذه الطريقة، يمكن أن يكون الدين، باعتباره مجموعة من المؤسسات الاجتماعية والشبكات المحيطة بالصراع، جزءا من طرف ثالث قوي يساعد على التعبئة من أجل السلام.



في حين كانت الكنائس والمساجد والمعابد مسرحاً للعنف خلال الصراعات بشكل دوري، إلا أنها كانت في أغلب الأحيان بمثابة ملجأ، وأصبحت موقعا للجهود الإنسانية ومبادرات حفظ السلام. تقدم الجماعات الدينية شبكة قائمة لتعبئة المجتمع المدني للرد على الصراع، ومن هنا نجد أن الشبكات غالبا ما تعبر خطوط الصراع وتخلق فرصاً لسد الانقسامات. في معظم حالات الصراع، ستكون الجماعات الدينية على وعي مبكر بالصراع حيث أنه يؤثر على المجتمعات التي يقومون بخدمتها. قد تقدم الشبكات الدينية إنذارا مبكرا للصراع المتصاعد بهدف تحذير الآخرين من الخطر، وتمتد هذا الإنذار على المستوى الإقليمي والدولي للمساعدة في حشد الاهتمام الخارجي والموارد. تعد الشبكات الدينية أيضا من أوائل المستجيبين للآزمات، تعمل على مساعدة المتضررين من جراء الصراع وتعبئة آخرين من المجتمع للاستجابة معهم. تلعب المنظمات الدينية أيضا دورا هاما في مجال الدعوة حيث تقدم الحجج الأخلاقية في مناقشات السياسة العامة وتتحدث من أجل الفئات الأقل تمثيلا أو الأقل حظا (على سبيل المثال: الفقراء والمهاجرون والمجموعات المهمشة).

بشئى الطرق، يكون الدين كمنظم اجتماعي أكثر دواما كجزء من الطرف الثالث عن الدولة نفسها حيث يعطيها قوة كبيرة دائمة في الصراعات. ساعد الدين على تنظيم المجتمع من خلال مؤسساته وهيكله قبل وقت طويل من ظهور الدولة القومية، وما يزال يمثل قوة كبيرة لتنظيم المجتمعات داخل الدول وعبر حدودها. أثناء الصراعات، خاصة عندما ترسم الانقسامات بناء على خطوط العقيدة، تتأثر المؤسسات الدينية والشبكات تأثرا مباشرا وتوضع في موقف تحدٍ للرد بطريقة ما. حينما يؤدي الصراع إلى تشقق أو انهيار الدولة والمنظمات المدنية، غالبا ما تتجج الهياكل الدينية والشبكات في البقاء، مما يجعلها ساحات هامة داخل الطرف الثالث من أجل إعادة البناء وجهود المصالحة.

مثل غيرها من الطرق التي يعمل الدين بها في المجتمع، يمكن استخدام المؤسسات الدينية والشبكات مثلما كان الحال سابقا في أي فعل صالح كان أو ضاراً. وبالتالي، فإن فهم دورها في مواقف معينة يعد شيئا مهما. تشمل الأسئلة الواجب أخذها في الاعتبار:

- ما هي المؤسسات الدينية والمنظمات والهياكل الاجتماعية التي تعمل بشكل نشط وفعال داخل المجتمع؟ أي جزء من السكان يخدمها ويتداخل معها؟.
- هل هناك منظمات أو مؤسسات قائمة على الدين ذات صلة مباشرة بالصراع وبالأطراف المعنية أو بجدول أعمالهم السياسية؟ هل يوجد هناك مؤسسات دينية وهياكل تتأثر بشكل مباشر بالصراع؟.
- لو أن هناك مؤسسات دينية وجماعات دينية معينة تشارك بشكل مباشر في المساهمة في الصراع، ما هو دورها وكيف يمكن التخفيف من تأثيرها أو الحد منه؟.
- هل توجد منظمات دينية أو مؤسسات دينية مشاركة بالفعل يمكن استغلالها في مبادرات صنع السلام وتسوية الصراعات؟ ما هي الأدوار التي ستلعبها؟ كيف مساندة جهودها أو تعزيزها أو مدها؟.

## الدين كهوية

ربما لا يوجد مكان تتقلب فيه العلاقة بين الدين والهوية والصراع أكثر من الشرق الأوسط. إن الخطوط الفاصلة بين اليهود والمسلمين والمسيحيين مرسومة بشكل عميق في المجتمعات في المنطقة، وماهيتك تتحدد بشكل كبير من خلال انتمائك الديني. تحكي الروايات الدينية تاريخ المنطقة وأرضها وشعوبها، وتضع إطاراً يشرح المكان الذي يتناسب مع كل واحد في العالم بالنسبة إلى الصراعات الدائرة في المنطقة. تتداخل الهويات القومية والدينية وتتغذى من بعضها البعض وأحيانا تتصارع. تصعب عملية الاندماج مع آخرين ممن ينتمون لديانات أخرى منبوذة، بل قد تصبح أيضا خطيرة. من الصعب تجاهل الدين في تحديد الهوية في الشرق الأوسط، بل وما هو

أصعب التعبير عن الهوية الدينية بطرق تعمل على تجاوز الانقسام وليس تعميقه. مع ذلك، وفي خضم العنف، تتواصل الجهود المبذولة للحوار بين ديانات اليهود والمسلمين والمسيحيين. يقود محمد أبو نمر وهو ممارس دارس لحل الصراع، الحوار بين الأديان في الشرق الأوسط، ويلاحظ أن تجربة حوار الأديان في كثير من الأحيان لا تتعلق بتعلم وفهم التقاليد الدينية للآخرين بقدر ما تتعلق بتعميق استكشاف دين الشخص نفسه. يكتسب الأفراد فهماً أعمق لهويتهم الدينية الخاصة بهم وكيف أنها تشكل وجهة نظرهم العالمية وسلوكهم تجاه الآخرين من خلال الحوار بين الأديان. ينمو الاحترام والتسامح بين الناس من مختلف التقاليد كما تتطور العلاقات الشخصية وتتكسر حواجز سوء التفاهم.

تتشكل الهوية الدينية من مزيج من المعتقدات والقيم وتأثير القادة والشعور بالانتماء إلى مجتمع ما وعضوية الشخص أو علاقته مع المؤسسات الدينية والشبكات. ومن ثم تتقاطع مع الطرق الثلاثة الأخرى التي يعمل بها الدين في الطرف الثالث والتي تشمل تأثيرات الطرف الثالث "الداخلية" و"الخارجية". إن الدين ما هو إلا عامل هوية واحد يسهم في الشعور بالذات ويساعد على تحديد الأفراد والجماعات في المجتمع؛ على الرغم من ذلك، يصبح الدين ذا تأثير قوي في تحريك الناس نحو صراع عنيف أو بعيداً عنه. ولأن الدين يقدم إجابات عن معظم الأسئلة الأساسية لحياة العديد من الناس، فغالباً ما تغلب عند اتخاذ القرارات الهوية الدينية على أية هوية أخرى. يمكن للهوية الدينية أيضاً أن ترسم أعمق الخطوط الفاصلة بين من يدخل المجموعات ومن يخرج منها: المقدس والمدنس، والبشري والإلهي، الأمنون والهالكون والخير والشر. بسبب قدرتها على تشكيل مثل هذه الانقسامات، فإن لها قدرة عالية على المساهمة في تشكيل ما يطلق عليه هيرب كيلمان هويات المحصلة الصفرية: وهي هويات جماعية تعتمد على إنكار الجماعات الأخرى لزيادة أحقيتها وهذا يقدم تحدياً خاصاً للجهود الرامية إلى تسوية الصراع (1987). للأسف، غالباً ما تستغل خطوط الهوية الدينية من قبل المشاركين في الصراع حيث يمكنها أن تكون قوية جداً.

مع ذلك يمكن للهوية الدينية أن تأخذ شكلاً مختلفاً. حينما تكون مؤمناً فهذا يعني إظهار التعاطف والاحترام والتسامح والعدالة للغير، ويمكن أن تقود هوية الفرد الدينية الشعب إلى أن يساهم بشكل نشط لمنع العنف وبناء السلام.

عندما يحترم التنوع الديني ويحتفى به كأمر يعزز لا يهدد التجربة الدينية للشخص، لا تصبح محصلة الهوية الدينية صفراً وإنما تعد نافذة للتفاهم والتعاون المشترك. يمكن للهوية الدينية أيضاً أن توفر نقطة دخول للتواصل مع أطراف الصراع من أجل بناء الثقة وفتح الحوار. بهذا المعنى يمكن أن تساهم الهوية الدينية في ما يسمى بالدبلوماسية القائمة على أساس عقائدي: وهي إستراتيجيات حل الصراعات التي تدمج العقيدة في الدبلوماسية وتسعى للاستفادة من الهويات الدينية كأدوات لتعزيز السلام والمصالحة (جونستون، 2003).

إن شمول دراسة الهوية الدينية في إطار تحليل الصراعات يمكن أن يساعد في فهم القوى المحركة وراء الاحتياجات القائمة على المنطق والمصالح التي يمكن أن تقود الصراع، ويمكن أن تدل على وسائل فريدة لإشراك الناس نحو غايات بناءة بشكل أكبر. الأسئلة التي يجب أخذها في الاعتبار في حالات الصراع تشمل ما يلي:

- ما مدى تدين المجتمع؟ هل تشكل الهوية الدينية عاملاً هاماً في الشعور بالذات والشعور بالانتماء للمجموعة لهؤلاء المشاركين في الصراع؟ بالنسبة للمجتمع المحيط؟.
- هل تم رسم صراع على طول خطوط الهوية الدينية؟ هل كل الجماعات الدينية في المجتمع مشاركة أم أن هناك جماعات خارج إطار الصراع أو تتخطى الانقسامات؟ هل هناك انقسامات على خطوط هويات أخرى أيضاً؟ كيف ترتبط عوامل الهوية ببعضها البعض في الصراع؟

• ما مدة ارتباط الهوية الدينية بالأسباب الجذرية للصراع؟ كيف يمكن أخذ عناصر الهوية الدينية في الاعتبار عند وضع استراتيجيات حل الصراع؟

• هل هناك هويات دينية مشتركة تعبر الجماعات المشاركة في الصراع؟ كيف يمكن للهويات الدينية المشتركة أن تستغل في خدمة حل الصراع السلمي؟

تقدم هذه الأسئلة المتعلقة بالهوية الدينية إلى طرف الأسئلة السابقة حول المعتقدات الدينية والقيم والقادة والأتباع والمؤسسات الاجتماعية والشبكات كنقطة انطلاق أساسية في دمج الدين في الصراعات وتحليل حل الصراع. قمنا بعرضها هنا بوصفها إطاراً للتحليل قد يستخدمه ممارسو السلام وصناع السياسات ودارسو حل الصراعات عند السعي إلى فهم دور الدين في صراعات معينة وإمكانية صنع السلام القائم على العقيدة. يمكن دمج مثل هذه الأسئلة في تحليل أوسع للصراعات، وتستخدم عند العمل على تطوير سياسات منع صراعات بناءة، أو سياسات للرد، أو برامج من شأنها أن تدعم أو تعزز الطرف الثالث. مع إنها مجرد بداية، لكن عند طرح مثل هذه الأسئلة بشكل أكثر منهجية، فإننا قد نساعد على تسليط الضوء على الدور السلبي والإيجابي الذي يلعبه الدين في حالات الصراع، ونصل إلى تحليل أعمق في سبيل الحد من التأثيرات المدمرة وتعزيز القدرة المحتملة للبناء للطرف الثالث للدين.

يمكن أن يساعد طرح مثل هذه الأسئلة في تحديد النشطاء الدينيين الرئيسيين الذين يمكن دعمهم أو إشراكهم في أنشطة صنع السلام بالموارد والدعم الفني. قد يساعد ذلك العاملين في الحكومة أو جهود صنع السلام العلمانية أن يفهموا بشكل أفضل العقبات المحتملة التي قد تواجههم والفرص التي يمكن أن يكونوا قد تجاهلوها. كما يمكن أن يقترح إذا ما كانت الدبلوماسية القائمة على الدين مفيدة وستساعد في تحديد المشاكل المحتملة التي قد تنشأ عن مثل هذه الجهود. في النهاية، إن إيجاد السبل العملية لدمج الدين بشكل أكثر فعالية في تحليلنا، وجهود تسوية المنازعات، سيضع الأسس لوضع نظرية أقوى للمساعدة في توضيح دور الديناميات الدينية وممارسة أكثر نجاحاً للدعم والإدارة والتسوية السلمية للصراعات.

## نظرية دمج الدين في تسوية الصراعات والتطبيق: وضع إطار للتحليل والعمل

يمكن أن يلعب الدين دوراً إيجابياً أو سلبياً في حالات الصراع. تقدم الأسئلة التالية نقطة انطلاق لفهم أفضل لدور الدين في أي سياق معين والتخفيف من حدة التلاعب المدمر بالدين وتمكين الموارد البناءة لإدارة وتسوية الصراعات بشكل سلمي. نقدم إطار التحليل هذا كنقطة مرجعية أولية لاستخدامه وتمديده حيث تم تطبيقه على حالات معينة.

### 1) الدين: كمعتقدات وقيم

ما هي أبرز التقاليد الدينية أو نظم المعتقدات التي توجد في المجتمع؟ ما هو تاريخ التعاليم الدينية في المجتمع؟ كيف يتم التعبير علناً عن القيم والتعاليم الدينية من خلال المشاركين في الصراع والمجتمع المحيط به؟ حتى لو كانت غير معلنة، كيف يبدو لك تأثير المعتقدات والقيم على قرارات وسلوك هؤلاء المشاركين في الصراع من المجتمع المحيط؟

- هل يتضمن الصراع نصاً روحياً أو دينياً؟ هل هناك تعاليم دينية محددة أو نصوص ذات صلة بشكل معين بهذا الصراع؟ إذا كان الأمر كذلك، هل تعمل على تصعيد أو تخفيف الصراع؟
- ما هي القيم الدينية والمعتقدات التي تحظى باحترام المجتمع والتي تشجع على المزيد من الإدارة البناءة للصراع؟ هل هناك نصوص أو تعاليم دينية تحث أتباعها على مدّ الجسور بين الأطراف والابتعاد بهم بعيداً عن العنف، أو تقديم إطار للتوصل إلى تسوية سلمية؟

## (2) الدين كقادة وأتباع

- من هم رجال الدين البارزون في المجتمع؟ من هم أتباعهم؟ هل يشارك الزعماء الدينيون أو أتباعهم بشكل فعال ونشط في الصراع أو في الجهود الرامية لحلّه؟ إذا كان الأمر كذلك، كيف؟
- هل هناك زعماء محدّدون يقومون باستغلال الدين لإحماء العنف والانقسام خلال أوقات الصراع؟ إذا كان الأمر كذلك، كيف؟ من هو جمهورهم؟
- كيف يمكن للزعماء الدينيين والجماعات الدينية أن تساعد في منع أو الحد من الاستغلال السلبي للدين في الصراع؟ كيف يمكن لهم أن يساهموا في إدارة أكثر سلماً أو في تسوية الوضع بشكل سلمي؟
- ما هي الموارد الخارجية أو غير القومية التي يمكن أن يحصل عليها الزعماء الدينيون، والمجتمعات المحلية التي من شأنها أن تساهم بشكل إيجابي في تخفيف وحسم الصراع؟

## (3) الدين كمؤسسات اجتماعية وشبكات

- ما هي المؤسسات الدينية والمنظمات والهياكل الاجتماعية التي تعمل بنشاط داخل المجتمع؟ أي جزء من السكان يخدم أو يشارك؟
- هل هناك منظمات قائمة على الدين ومؤسسات ترتبط بشكل مباشر مع الصراع أو مع الأطراف المعنية أو بجدول الأعمال السياسي الخاص بهم؟ هل هناك مؤسسات دينية وهياكل تتأثر بشكل مباشر بالصراع؟
- وإذا كان هناك بعض المؤسسات الدينية والجماعات الدينية التي تشارك بشكل مباشر في المساهمة في الصراع بشكل ما، ما هو دورها وكيف يمكن التخفيف من أثارها أو الحد منها؟
- هل توجد منظمات دينية أو مؤسسات دينية مشاركة بالفعل يمكن استغلالها في مبادرات صنع السلام وتسوية الصراعات؟ ما هي الأدوار التي ستلعبها؟ كيف مساندة جهودها أو تعزيزها أو مدها؟

#### 4) الدين كهوية

- ما مدى تدين المجتمع؟ هل تشكل الهوية الدينية عاملاً هاماً في الشعور بالذات والشعور بالانتماء للمجموعة لهؤلاء المشاركين في الصراع؟ بالنسبة للمجتمع المحيط؟.
- هل تم رسم صراع على طول خطوط الهوية الدينية؟ هل كل الجماعات الدينية في المجتمع مشاركة أم أن هناك جماعات خارج إطار الصراع أو تتخطى الانقسامات؟ هل هناك انقسامات على خطوط هويات أخرى أيضاً؟ كيف ترتبط عوامل الهوية ببعضها ببعض بالصراع؟.
- ما مدة ارتباط الهوية الدينية بالأسباب الجذرية للصراع؟ كيف يمكن أخذ عناصر الهوية الدينية في الاعتبار عند وضع استراتيجيات حل الصراع؟.
- هل هناك هويات دينية مشتركة تتجاوز الجماعات المشاركة في الصراع؟ كيف يمكن للهويات الدينية المشتركة أن تستغل في خدمة الحل السلمي للصراع؟.

### تحديات طرف ثالث ديني

يجب أن يشمل تعزيز دور الدين كجزء من طرف ثالث قوي للسلام في نهاية المطاف الظروف الداعمة التي تساهم في صنع السلام القائم على العقيدة والحد من الظروف التي تدفع إلى التطرف الديني العنيف. في حين أن العثور على إجابات واضحة وقاطعة بشأن ما إذا كان دور الدين في حالة صراع إيجابي أو سلبي أمر نادر إلا أن بعض العوامل يمكن أن تسهم في أن يكون الدين أكثر أو أقل عرضة للتلاعب والاستخدام لأغراض هدامة. قد تكون المجتمعات التعددية حيث تمتد الروابط الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وتساعد في ربط المجتمعات الدينية المختلفة أقل عرضة لعنف ذي دوافع دينية. يمكن لثقافة نشطة تتميز بتواصل وتعاون بين الأديان أن توفر مواجهة قوية للمحاولات الرامية لجذب الصراع للخطوط الدينية. يمكن أن يرقى تعزيز التسامح الديني واحترام التنوع من قبل القادة الدينيين وكذلك المؤسسات الاجتماعية والقانونية والسياسية إلى منع العنف. يبدو أن الفصل الواضح بين الكنيسة والدولة يساعد أيضاً في تقليص المساحة المتاحة للتلاعب بالدين لأغراض سياسية (وإن كانت تجارب النظم الإسلامية الأكثر ديمقراطية يمكن أن تجد وسائل جديدة لدمج الدين والسياسة مع استمرار موازنة التوتر).

في نهاية المطاف، إن الدين هو تعبير إنساني حي يجب أن يستجيب ويتكيف مع العمليات الجارية للتغيير الإنساني. حينما يحمل التغيير شرارات للصراعات القائمة أو المفترضة التي من شأنها أن تهدد الأفراد والمجتمعات، عليهم أن يستعينوا بطرق جديدة لإدارة علاقات بناءة بين عقيدتهم والعالم أو يمكنهم أن يتفاعلوا ويقاوموها بقوة سلبية.

## الأصولية

يمثل التزايد الأخير في الأصولية المتطرفة في العديد من التقاليد الدينية ردّاً فعلياً سلبياً قوياً لسرعة التحديث وعلمنة كثير من المجتمعات عبر الخمسين سنة الماضية. إن الأصولية لا تخص تقاليد دينية بعينها، رغم أن الاهتمام العالمي في الآونة الأخيرة ركز على ظهور المجموعات الإسلامية المتطرفة. فإن مصطلح الأصولية، في واقع الأمر، استخدم لأول مرة في عام 1920 من قبل المحافظين البروتستانت الإنجليبين في الولايات المتحدة حيث سعوا لحماية عقيدتهم من التطوريين. توجد الحركات الأصولية الآن في جميع التقاليد العقائدية الكبرى في العالم كلّها، وكثيراً ما تكون عاملاً في الصراعات بين الأديان وفي التقاليد. في أوضح صورهم، يوصف الأصوليون برفضهم للتحديث والعلمانية تحت قيادة صارمة وأحياناً مجدة ذات قواعد اجتماعية جامدة وغالباً قمعية ولها تنبؤات رهيبية وتظهر عدم التسامح بشكل كبير تجاه الغرباء وتجاه المعتدلين من جماعات التقاليد الدينية الخاصة بهم. غالباً ما يكون للحركات الأصولية أجندة دينية وأخرى سياسية بهدف إحباط التهديدات التي تتراءى لهم من التحديث. في الوقت الذي يدعي فيه الأصوليون أنهم محافظون ويعملون على إحياء الحقائق الأساسية لتقاليدهم الدينية، إلا أنهم في واقع الأمر عادة ما يختارون لغة من النصوص المقدسة ويتلاعبون بالتعاليم بغرض خدمة جدول أعمال معين. في الوقت الذي يدعون أنهم يردون إلى أساسيات دينهم يتخذون ردود أفعال من شأنها تغيير العالم من حولهم (الموند، وأبليبي، وسيفان، 2003).

إن الأصولية في حد ذاتها قد لا تكون المشكلة: إن الناس بحاجة إلى وسائل للتغلب على التغيرات السريعة للعولمة والحياة العصرية. غير أن الحركات الأصولية باتت خطيرة بشكل واضح على العلاقات الإنسانية حينما تستخدم الدين لتبرير العنف وتلجأ لجدول أعمال قتالية متطرفة. إن العمل على التخفيف من وطأة الأصولية المتطرفة يتطلب المزيد من الجهد المشترك من أعضاء أكثر اعتدالاً من داخل تقاليد العقيدة لفتح الحوار والحد من الصراع بين الأديان والعمل على إدارة التهديدات المتصورة من التحديث بشكل بناء، فضلاً عن نهج العلمانية الذي يمكن أن يعالج المشاكل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. في حين تبدو الأصولية غير عقلانية بشكل كامل، ورداً متطرفاً على التحديث، فإن المشاكل الحقيقية في الاقتصاد العالمي والفوارق في السلطة والتهميش والتدهور البيئي والثقافي تساهم في دعوة نداءات دينية متطرفة وتحتاج إلى التعامل معها.

## الوقاية والمصالحة

هناك تحدّي نهائي واحد يستحق النظر فيه، وهو أنه خلال دورة الصراع قد يكون الدين أكثر ملاءمةً أو أقل ليسهم بشكل إيجابي. في حين أن القيم الدينية النشطة والمؤسسات والهوية قد تكون موجودة طوال فترة حدوث الصراع، لن تكون مساهماتها المحتملة للطرف الثالث متماثلة في جميع النقاط بشكل دقيق وتحت جميع الظروف. ففي بعض الحالات، قد ينظر إلى الدين على أنه جزء متقلب من المشكلة، وأي محاولة لإدراجه علناً في حل المشكلة سيكون بمثابة صب الوقود على النار. على أية حال، إن اختيار الإستراتيجية السلمية في الوقت المناسب بغرض تعظيم الموارد الدينية لصنع السلام سيكون تحدياً لا محالة.

في بوروندي، بعد قتل مئات الآلاف جراء أعمال العنف الداخلي، قامت المجتمعات الكويكر المحلية بتجميع فرق مع نظرائهم الكويكر من الولايات المتحدة بهدف إيجاد سبل لإعادة العلاقات وكسر دائرة الصراع. إن تعايش عقودٍ من الصراع دفعت الكويكر البورونديين لاستعادة نصوص دينية غير منكشفة داعية للسلام واللاعنف في تقاليد إيمانهم وأن يردوا على أعمال العنف من حولهم بمبادرات مبتكرة لصنع السلام. لقد قاموا بتحديد اثنين من الاحتياجات الماسة بهدف المساعدة في إعادة بناء بلدهم، وهما: (1) التعامل على نطاق واسع مع الصدمات النفسية التي شاهدها في جميع المجموعات خلال سنوات العنف العرقي (2) تزويد الناس بالمهارات وتدريبهم حتى يساعدهم على إدارة الصراع دون اللجوء إلى العنف في المستقبل. لقد قاموا بابتكار ورش عمل حول علاج الصدمات النفسية وبدائل

لأعمال العنف التي جمعت الهوتو والتوتسي والتوا معا لأول مرة في كثير من المجتمعات. وبينما تناضل بلادهم من أجل تحقيق الاستقرار في السلام الهش، تستمر الكويكر البوروندية في مواصلة تدريب آلاف الناس في جميع أنحاء بوروندي على المهارات الحيوية لإعادة بناء العلاقات ومنع العنف في المستقبل.

في حين أن العديد من الزعماء الدينيين الشجعان تحركوا في خضم الصراع العنيف للمساعدة في إنقاذ الأرواح وطرح السلام ووضع حد لأعمال القتل، نجد أن دور الطرف الثالث الذي يضطلع به الدين غالبا ما يكون أكثر فعالية عندما يبدأ قبل أن يحتدم الصراع ليصل إلى العنف، أو للمساعدة في إعادة العلاقات بعد الحرب. في وسط صراع عنيف، نجد النشاط المدفوعين دينيا قادرين على لعب أدوار هامة كشهود وحماة وحتى كحفظة سلام من خلال توفير ملاجئ آمنة، ولكن سيكون تأثيرهم على الأرجح محدوداً من خلال ديناميات الصراع المتصاعدة. قبل أن يندلع العنف أو عندما ينحصر الصراع، تتواجد مساحات أكبر وتتاح فرص أكثر للمساهمات الدينية الإيجابية للعمل على إعادة بناء المجتمعات ومنع الانزلاق إلى الحرب. لا يقتصر هذا الدور على الدين، حيث إن الساحة متاحة لإدارة الصراع بشكل غير عنيف وبناء، وهي دائما أكبر في مرحلة ما قبل وما بعد الصراع. يكون التعامل مع الصراع فائق الصعوبة بعد أن يتحول إلى صراع قاتل. ومع ذلك، تصبح المساهمات الإيجابية الدينية فيما يتعلق بالمعتقدات والقيم والقيادة والشبكات الاجتماعية والهوية أكثر فعالية في طرق الوقاية والمصالحة.

يمكن أن تساعد الأعمال الدينية ويجب أن تمنع الصراعات المميّنة من خلال التصدي للاستخدام السلبي للدين لتأجيج الصراعات وتعزيز التعاون والتسامح واحترام كرامة الإنسان. مثال على ذلك، يتحدث العديد من قادة المسلمين في جميع أنحاء العالم بشكل أكثر فعالية ضد زيادة حدة وعدد الهجمات الأخيرة ضد المدنيين والتي ترتكبها جماعات متطرفة تدعي القيام بمهام إسلامية.

يأمل الزعماء الدينيون في تقييد الاستخدام السلبي لدينهم وخفض عدد المجندين المتاحين لهذه البعثات في المستقبل من خلال عملهم على استعادة المكانة المقدسة للإسلام وإشراك المسلمين في نبذ العنف على مستوى العالم. على نحو مماثل، يمكن للزعماء الدينيين من جميع الأديان أن يروجوا للتعاليم التي تشجع على التسامح والاحترام بين الأديان والمساعدة في اتباع إدارة بناءة للصراع والحد من احتمال قيام دورات جديدة من العنف الذي تحركه دوافع دينية. إذا بدأت الصراعات في التصاعد، يمكن أن يتقدم الزعماء الدينيون في المجتمع لردع العنف والمساعدة في التوسط من أجل التوصل إلى حل. مثل هذه الجهود التي يبذلها الزعماء الدينيون بغرض الحد من العنف قد ساعدت على تجنب الصراعات العنيفة والحد من إراقة الدماء في العديد من الحالات، ولكن مطلوب بشكل عاجل إعطاء المزيد من الاهتمام للتعبيّة الدينية وغيرها من موارد صنع السلام قبل اندلاع العنف بصورة عاجلة.

يمكن للدين أيضا أن يصبح أداة حيوية بعد تجربة الصراع العنيف لاستعادة العلاقات والتشجيع على المصالحة بين المحاربين السابقين. تحوي معظم التقاليد الدينية على تعاليم حول التسامح والمصالحة أو إدارة العلاقات مع الأعداء السابقين. ومن نواحٍ كثيرة، تستطيع الجهود العقائدية أن تصل إلى أماكن لا تستطيع جهود إعادة الاعمار العلمانية أن تصل إليها في أعماق الألم الذي اختبره الأفراد بموارد لمساعدتهم على العثور على الأمل من جديد. وكما ذكرنا آنفا، فإن الهياكل والمؤسسات الدينية غالبا ما تنجو وتبقى بعد الحروب أو تنهار الدولة بعد أن تتحطم المؤسسات الاجتماعية والحكومية الأخرى. غالبا ما تكون شبكات العقيدة والكنائس والمعابد والمساجد أول من يبدأ في النقاط الأجزاء بعد الحرب، وستظل جزءا من المجتمعات لفترة طويلة بعد رحيل العاملين في المجال الإنساني والمساعدات الدولية. غالبا ما نحتاج إلى مزيد من الدعم المتواصل لجهود بناء السلام القائمة على أساس ديني عند انحسار الصراع من عناوين الصحف.

الخلاصة هي أن الدين يمكن أن يعمل في جميع مراحل دورة الصراع بشكل سلبي وإيجابي على حد سواء، وتبرز الحاجة إلى مزيد من الدراسات حول جهود بناء السلام ذات الدوافع الدينية وكيف يمكن أن تكون فعالة في الجهود الوقائية لتجنب العنف، وفي إعادة العلاقات في أعقاب الحرب.

## خاتمة

إن نظرية تضمين الدين بشكل أكثر شمولاً وفعالية في حل الصراعات وممارستها سوف تتطلب المزيد من البحوث والتعلم العملي. لحسن الحظ نجد الأكاديميين وصانعي السياسات والممارسين ورجال الدين أنفسهم يستكشفون الدور الذي يلعبه الدين في الصراع وفي إدارته بشكل سلمي. في حين أننا ما زلنا في حاجة لوضع نظريات شرح المفاهيم بشكل واضح مثل "الدبلوماسية القائمة على العقيدة" و"صنع السلام الديني" فالخبرة العملية للدين كقوة سلبية أو إيجابية في العلاقات الإنسانية بدأت في مرحلة التوثيق والاعتراف بشكل كبير. ولا تزال هناك فجوات كبيرة وتحديات، ولكن عدد العاملين على إشراك العلاقة بين الدين والصراعات وتسوية الصراعات المتزايد يفتح باباً على أمل أن العقيدة ستصبح جزءاً أكثر تكاملاً في البحث عن حلول للمشاكل البشرية.

تقدم الأسئلة المطروحة في هذا الفصل نقطة انطلاق لفهم أفضل للديناميات الدينية التي تعمل في حالات الصراع وتحديد الفرص لدعم المساهمات الدينية للسلام. ونأمل أن تكون بمثابة أداة عملية لدارسي حل الصراعات والممارسين وواضعي السياسات لتحفيز رؤى جديدة وإيجاد أسئلة جديدة وتحسين النهج المتبعة لمعالجة الصراع. في الوقت نفسه، تقع مسؤولية تعزيز التسامح والقيم التعاونية داخل المجتمعات على عاتق رجال الدين؛ لبناء صلات بين الأديان وفتح الحوار مع العالم العلماني ورفع التعاليم والقادة والمؤسسات التي تقدم الموارد من أجل إدارة صراع بناءة في تقاليدهم الخاصة. في مآل الأمر، من خلال تضافر جهودنا قد نتمكن من الحد من تأثير أولئك الذين يستخدمون الدين لتبرير العنف وتعزيز "الطرف الثالث" المحتمل للدين من أجل بناء السلام.



## المراجع

- Almond, G., Appleby, R. S., and Sivan, E. *Strong Religion: The Rise of Fundamentalisms around the World*. Chicago: University of Chicago Press, 2003.
- Appleby, S. *The Ambivalence of the Sacred: Religion, Violence, and Reconciliation*. Maryland: Rowman and Littlefield Publishers, Carnegie Corporation of New York, 2000.
- Bartoli, A. "Christianity and Peacebuilding." *Religion and Peacebuilding*. In H. Coward and G. Smith (Eds.). Albany: State University of New York Press, 2004.
- Easwaran, E. *Nonviolent Soldier of Islam*. Calif.: Nilgiri Press, 1984.
- Gopin, M. *Between Eden and Armageddon: The Future of World Religions, Violence, and Peacemaking*. Oxford: Oxford University Press, 2000.
- Johnston, D. (Ed.). *Faith-Based Diplomacy: Trumping Realpolitik*. Oxford: Oxford University Press, 2003.
- Kelman, H. C. "The Political Psychology of the Israeli-Palestinian Conflict," *Political Psychology*, 1987, 8, pp. 347–363.
- Lederach, J. P. *Building Peace: Sustainable Reconciliation in Divided Societies*. Washington, D.C.: United States Institute of Peace, 1997.
- Ury, W. *Getting to Peace: Transforming Conflict at Home, at Work, and in the World*. New York: The Penguin Group, Viking, 1999.

## الفصل الخامس والعشرون

### فضّ النزاع وحقوق الإنسان

آندريا بارتولي

يانيس بسيمبولوس

تتطوّر مجالات البحث في حقوق الإنسان وفضّ النزاع بسرعة، وتتهيأ لمواجهة توسّعات أكبر في المستقبل القريب. لطالما كانت العلاقة بين حقوق الإنسان وفضّ النزاع تتمتع بمنفعة متبادلة، حيث يُعتبر استكشاف الفرص وحالات التوتّر بين المجالين موضوع تركيز هذا الفصل. بعد إيراد وصفٍ للتطوّر التاريخي الخاصّ بمذاهب حقوق الإنسان، نستعرض الإعلان العالميّ لحقوق الإنسان كنتاجٍ لفضّ النزاع. يقودنا ذلك إلى مناقشة الحاجة إلى وجود حالات تكامل بين المجالين. ففي حين أنّ الفروق في التوجّه وأساليب البحث في كلا المجالين واضحة في بعض الأوقات - لا سيّما في ما يتعلّق بالحاجة إلى تحديد أفضل إستراتيجيات التدخّل في النزاعات المميّزة بالعنف - فإنّ احتمال خلق حالات تأرّر ناجعة بين فضّ النزاع وحقوق الإنسان يُعتبر الخيار المُفضّل، وبخاصّة في مجال حظر التطهير العرقيّ.

### التطوّر التاريخي لمذاهب حقوق الإنسان

إنّ التعبير "حقوق الإنسان" جديدٌ نسبياً. دخل هذا التعبير إلى الخطاب العامّ بعد الحرب العالميّة الثانية ليستبدل مصطلحاتٍ أكثر قِدماً، مثل "الحقوق الطبيعيّة" و "حقوق الإنسان (man)". لم يحظَ التعبير "الحقوق الطبيعيّة" بأفضليّة نظراً لتداعياته المتعلّقة بالمفاهيم التاريخيّة للقوانين الطبيعيّة. بالإضافة إلى ذلك، ومع نشوء الحركات النسويّة والتغيّرات الاجتماعيّة الأخرى، استُبدل المصطلح "حقوق الإنسان (man)" لتوضيح أنّ النساء مشمولات ضمنه كذلك.

أما مفهوم "حقوق الفرد" فمردّه إلى اليونان القديمة وروما القديمة. أنتيجوني، في مأساة سوفوكليس (نحو 496-406 ق. م.)، عند تجاهلها الأمر الذي أصدره الملك كريون بعدم دفن أخيها المقتول، أصرت على أن تتصرّف بحسب القوانين الإلهية التي لا تتغيّر، والتي تتمتع بمكانة أعلى من الأنظمة التي جاء بها البشر. بالإضافة إلى ذلك، أعلنت الرواقية (القرن الرابع ق. م.) -وهي مذهبٌ فلسفيٌّ يوناني- أنّ هناك طاقة كونية عاملة تتخلّل كلّ الخليقة، وأنّ السلوك البشريّ، بالتالي، يجب أن يُحكم عليه بموجب قانون الطبيعة وأن يُدمج مع هذا القانون بانسجام (Weston، 1989، ص. 13). في وقتٍ لاحق، أجاز القانون الرومانيّ المتأثرٌ بمذاهب القانون الطبيعيّ<sup>1</sup> *ius gentium* (قانون الأمم)، التمتعّ بالحقوق الكونية بصرف النظر عن الجنسية. أعلن أولبيان (القرن الثالث؛ توفي عام 228) -وهو فقيهٌ حقوقيٌّ رومانيّ- أنّ القانون الطبيعيّ يسري على جميع الناس، سواء أكانوا مواطنين رومانيين أم غير ذلك.

غالبًا تعاملت أقدم القوانين، المتعلقة بمعايير السلوك الاجتماعيّ، مع حظر السلوك الذي يؤدي إلى نشوب نزاع. حاول المشرّعون الرومان والبيزنطيون (من أمثال جاستينيان، 483-565) جمع القوانين وتنسيقها، وترسيخ مشاريع ثابتة للحقوق والواجبات. كذلك، قامت جميع الديانات الرئيسية في العالم (البوذية، المسيحية، الهندوسية، الإسلام، واليهودية) بترسيخ معايير أخلاقية ومعنوية سلوكية نابعة من القوانين الإلهية. ورغم أنّ كتابات أرسطو (384-322 ق. م.) والقديس توما الأكويني (1225-1274) قد تضمّنت شذرات بسيطة من مفاهيم الحقوق الحديثة، فإنّ فكرة حقوق الإنسان، كما جرى تصوّرها وقبولها عالميًا في يومنا هذا، لم تترسخ إلا بعد حدوث تغيّرات تاريخية معيّنة. فرغم أنّ مفاهيم الكرامة الإنسانية قد تخلّلت كلّ محاولة لتقديم إطارٍ عمليّ للسلوك الإنسانيّ وتفاعلاته، فإنّ الحقوق الجوهرية، كذلك الخاصة بالحرية والمساواة، لم تحظَ بقبولٍ صريح. في الوقت نفسه، اعترفت مذاهب فلاسفة بارزين بشرعية الرقّ والرّقّ الإقطاعي.

بعد عصر النهضة (القرنين الرابع عشر والخامس عشر)، الذي أكّد على التعبير الذاتي واستقلالية التفكير، وبعد صلح وستفاليا (1648) مع الانحسار اللاحق الذي تعرّضت له الإقطاعية، حدث هناك انتقال من القوانين الطبيعية بصفتها واجبات إلى القوانين الطبيعية بوصفها حقوقًا (Weston، 1989، ص. 13). قبل ذلك، كان بإمكان أيّ شخص التمتعّ بامتيازات وواجبات اعتمادًا على مكانته أو علاقاته الاجتماعية. بعدها، انتقل التركيز إلى احتياجات مشاركة الفرد. للمرة الأولى في التاريخ، جرى ضمّ الفرد واحتياجاته وكرامته إلى حيّز الخطاب العامّ. في الوقت نفسه، كان هناك انتشارٌ للأفكار الليبرالية المتعلقة بالحرية والمساواة عبر القارة الأوروبية. من هنا، نقترح أنّ أسس المفاهيم الحديثة لحقوق الإنسان وُضعت أثناء التغيّرات الاجتماعية الشديدة التي تخلّلت أوروبا في القرنين السادس عشر والسابع عشر. أما الدلائل التي تُشير إلى التغيّر، فنردّ في التعاليم المؤثرة لفلاسفة من أمثال هيوجو غروتوس (1583-1645)، وتوماس هوبز (1588-1679)، وجون لوك (1632-1704)، إضافةً إلى وثيقة الحقوق الإنجليزية (1689). أشارت التغيّرات إلى أنّ البشر قد وُهبوا حقوقًا لا يمكن سلبها، وهي غير قابلة للنزاع أو التقييد بادّعاء أنّ للملوك حقوقًا ورثوها عن آلهتهم (Weston، 1989، ص. 13).

<sup>1</sup> القانون الطبيعيّ أو قانون الطبيعة: نظرية قانونية معيارية تطرح فكرة مفادها أنّ أساس القانون ينبغي أن يكون الأخلاق. يحتاج قانون الطبيعة بأنّ القوانين العادلة متّصلة في الطبيعة، وبالتالي، لا يمكن لأيّ بنية قانونية (كوثيقة الحقوق -على سبيل المثال) إنشاء تلك القوانين، وإنّما في مستناعه اكتشافها لا غير. بالإضافة إلى ذلك، تُحتاج نظريات القانون الطبيعيّ بأنّ القوانين يجب أن تقودها مبادئ أخلاقية وفلسفية. من هنا، فإنّ القانون والأخلاق متضافران إلى حدّ بعيد. غالبًا يركّز قانون الطبيعة على الكيفية التي يُفترض أن يعمل القانون بها، بدلًا من كيفية عمل هذا القانون في الواقع؛ لذلك، هناك تأكيدٌ على المبادئ العليا. نجد بين فلاسفة القانون الطبيعيّ البارزين كلاً من أرسطو، وتوما الأكويني، ومونتسكيو؛ وكذلك جون فينيس، وروبرت جورج، وجوزيف بويل في فلسفة التشريع المعاصرة. يُنظر - على سبيل المثال -: الفصل 2 في: سامويل، س. *Law, Politics, and Society*، Boston: Houghton Mifflin Company، 2006.

أثناء عصر التنوير (القرنين السابع عشر-الثامن عشر)، بالتزامن مع اكتشافات غاليليو، وعقلانية رينيه ديكارت، وتجريبية فرانسيس بيكون والتطورات الأخرى في مجال العلم، كان هناك اهتمام -أخذ بالنمو- بالفكر الإنساني والإنسانية، الأمر الذي حفز على تطوير فكرة قانون الطبيعة وشجع على مناقشة نظام كوني. ادعى جون لوك أن هناك حقوقاً معينة تخص الأفراد *ipso facto*، لأنهم وُجدوا في الطبيعة قبل أي منظمة في المجتمع. جادل لوك كذلك، بأن حقوق الحياة، الحرية والملكية تُعتبر من أكثر القيم السائدة. بالإضافة إلى ذلك، ساهمت كتابات فلاسفة، من أمثال مونتسكيو (1689-1755)، وفولتير (1694-1778)، وجان-جاك روسو (1712-1778)<sup>2</sup> في نشر أفكار محاربة عدم التسامح، والتعصب الديني، والدوغماتية العلمية، والرقابة.

تطوّرت نشوء حقوق الإنسان بالتوازي مع ظهور الدولة الحديثة كنموذج للحكم. نشأت الدولة كفكرة مثالية لتعزيز مصالح الشعب. ونظراً لأن الدولة وآلياتها كانت منوطاً بالسلطة وآليات التنفيذ، كانت ممارسة السلطة قادرة على تشكيل تهديد على حياة المواطنين ورفاهيتهم. من هنا، تعمل حقوق المواطن كآليات "أمنية" للتغلب على التوتر القائم بين سلطة الدولة ورفاهية المواطنين، الذين يُفترض أن تقوم الدولة بتعزيز مصالحهم وحمايتهم. بكلمات أخرى، تعمل الحقوق كوسيلة حماية للمواطنين في وجه القوى السيادية الخاصة بالدولة نفسها.

إن اقتراحات روسو المتعلقة بـ *العقد الاجتماعي* بين المواطنين والدولة، إلى جانب اقتراحات لوك القائلة بأن الفرد من خلال مشاركته في المجتمع المدني يتنازل عن تطبيق تلك الحقوق الطبيعية لصالح الدولة، فقط، لا عن الحقوق بحد ذاتها، قد حفزت نشوء مذاهب تتعلق بـ حقوق الإنسان (*man*). وبذلك، تحوّلت حقوق المواطن في الإطار العملي للدولة إلى جزء من الأجنحة السياسية من خلال ارتكازها على البديهيات الكونية التي تحكم الطبيعة والإنسانية، والتي "اكتشفت" آنذاك والإعلان عنها. نشأت حقوق الإنسان (*man*) من أجل حماية المواطن في وجه سيادة الدولة وسلطتها الشرعية (ينظر Tomuschat، 2003، ص. 7-9). بعبارة أخرى، صعدت الحكومات إلى السلطة بموافقة الشعب. لذلك، يكون الشعب مخولاً، دائماً، لسحب تفويضه الذي منحه للحكومة، الأمر المنوط بممارسة سلطات الدولة باسمهم.

إن الأفكار الليبرالية السابق ذكرها عن طبيعة حقوق الإنسان (*man*) انتقلت، كذلك، من أوروبا إلى أمريكا الشمالية أثناء حرب المستعمرات لتحقيق الاستقلال عن التاج البريطاني. لقد أصرّ توماس جيفرسون (1743-1826)، الذي كانت هذه الأفكار قد ألهمته، على أن يكون رفاقه من أبناء الوطن "شعباً حراً يطالب بحقوقه المستقاة من قوانين الطبيعة والتي لا تُعتبر هدية من قاضيهم." جهّز هذا المذهب أرضية خصبة لوثيقة الاستقلال عام 1776، التي عبّرت ببلاغة عن أن "جميع البشر خلقوا متساوين، وإن خالقهم قد منحهم حقوقاً ثابتة لا يمكن انتزاعها منهم، ومن بينها: حق الحياة والحرية والسعي من أجل السعادة." في فرنسا، بعد بضع سنوات، وفي أعقاب الثورة الفرنسية عام 1789، جرّت صياغة وثيقة هامة أخرى، وهي إعلان حقوق الإنسان والمواطن (1791)؛ كان الإعلان خطوة تتطّلع إلى مفهوم حقوق الإنسان كما نفهمها اليوم.

كان لفكرة الحقوق الطبيعية أو حقوق الإنسان (*man*) دورٌ محوريّ خلال القرنين الثامن عشر والتاسع عشر، يرمي إلى الحد من المطلقية السياسية (Weston، 1989، ص. 14). فقد نبعت تلك الحقوق كردّ على فشل الحكام في احترام الحرية والمساواة. ولذلك، كثيراً ما يُقال إن الإنسانية كانت لا بدّ أن تمرّ عبر تغييرات اجتماعية وسياسية معينة، من أجل أن تقبل بأحقية جميع الأفراد في الحصول على حقوق أساسية وجوهريّة.

<sup>2</sup> أفكار روسو السياسية مفصلة أكثر ما فصلت في الكتاب: *The Social Contract*، أو المُعْتَوَن بـ *Principles of Political Right* (1762).

رغم ذلك، ونظرًا للميزة المطلقة التي تمتعت بها تلك الحقوق (غير قابلة للسلب، غير قابلة للتغيير، وأبدية)، إلى جانب حقيقة أنها طالبت باحترام *erga omnes* (بالنسبة لكل شخص)، تبيّن أحيانًا، أنّ الحقوق لم تكن على اتّفاقٍ في ما بينها. بالإضافة إلى ذلك، كانت نظريّات القوانين الطبيعيّة عرضةً لكثيرٍ من النقد، لا سيّما خلال النصف الثاني من القرن الثاني عشر وأوائل القرن التاسع عشر. جيريمي بينثام (1748-1832)، وجون ستيوارت ميل (1806-1873)، وهنري ماين (1822-1888)، وفريدريك كارل فون سايني (1779-1861)، ولودفيش فينغنشتاين (1889-1951)، والمثاليون الألمان، والنفعيون، والماركسيون، ومذاهب فلسفيّة أخرى، حاولوا تقديم تفسيرهم لـ "خاصيّة الحقوق". كانت النقاط المثيرة للجدل تتمحور حول ما إذا كانت الحقوق الطبيعيّة أو حقوق الإنسان (man) نابعة من قانون الطبيعة، أو أنه ينبغي التعاطي معها عن كُتب، عبر منظار الوضعيّة القانونيّة<sup>3</sup>.

مع ذلك، بيّنت الأحداث المأساويّة للحرب العالميّة الثانية والمحركة، عمليًا، أنّ بعض السلوكيّات هي -دون أدنى ريب- سلوكيّات خاطئة، بصرف النظر عن أيّ مذهب كان. اتّضح، كذلك، أنّ الحقّ الإنسانيّ هو حقّ طبيعيّ من حيث إنّ كلّ إنسان مخوّل للحصول عليه، ليس نتيجةً لإجراء قانونيّ أو للانتماء إلى أيّ نظامٍ سياسيّ أو إلى أيّ دين، أو كيانٍ سياسيّ، أو عرق، أو نوع اجتماعيّ (جنس)، وما إلى ذلك، بل هو نتيجة لمجرد كون الإنسان إنسانًا. ورغم أنّ حقوق الإنسان تكون إزاء الأفراد بشكلٍ مؤكّد، فإنّ غايتها السياسيّة الرئيسيّة موجّهة نحو الدولة، التي يجب أن تحميها وتحترمها وتحسّنها.

علاوة على ذلك، ينبغي التأكيد أنّ حقوق الإنسان، كما يتصوّرهما المجتمع الدوليّ، تشمل تناقضًا مُلزمًا في المصطلحات. وذلك أنّها تُعلن كونيّة طبيعتها عبر التأكيد على مكانة الفرد في الوقت نفسه. إلّا أنّ الفرد عبارة عن نتاج اجتماعيّ، في حين أنّ مثل هذا المصطلح اعتُبر -في عصور وثقافاتٍ سابقة- غير مناسب أو حتّى غير مقبول. بعض الإجراءات الديناميّة قد حفّزت الانتقال نحو فُرْدنة الحقوق، وأنشأت الحاجة إلى وجود حماية أفضل للفرد بصفته وحدة في إطار المجتمع. عبر منظار التحديث، يمكن الافتراض أنّ هناك ثلاثة تغيّراتٍ أخيرة اجتماعيّة وتاريخيّة رئيسيّة عزّزت عمليّة الانتقال السابق ذكّرها: تمديد وتصنيع المجتمعات (المجالات التعدديّة، المركّبة والمتجانسة)؛ تنامي التعليم والمعلومات (مواجهة أفكار جديدة)؛ وانتشار وسائل الإعلام العامّة الذي تُقدّم من خلاله تصوّراتٍ اجتماعيّة جديدة، ومواجهاتٍ مع الماديّة، وما إلى ذلك (يُنظر: Donnelly and Howard، 1987، ص. 15-18).

أتاحت نهاية الحرب العالميّة الثانية فرصةً لإعادة صياغة العلاقات بين الإنسان والدولة. نشأت إحدى الفرص مع تأسيس الأمم المتّحدة عام 1945. في الـ 10 من كانون الأوّل عام 1948، تبنّت الأمم المتّحدة الإعلان العالميّ لحقوق الإنسان، الذي فتح الطريق أمام التعبير عن المعاناة الإنسانيّة التي كان من المقرّر منعها، وتوضيح الرغبة الإنسانيّة التي كان من المقرّر تحقيقها<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> الوضعيّة القانونيّة (مقابل "القانون الطبيعيّ") هي مدرسة فكريّة قانونيّة تقول بأنّ القوانين من صنع البشر، ولذلك، ليس هناك رابطٌ بين القانون والأخلاق. بكلماتٍ أخرى، إنّ صلاحية المنطق القانوني لا ترتبط بالضرورة، وبصورة متأسّلة، بالفضيلة والعدالة والأخلاق. تاريخيًا، الوضعيّة القانونيّة، بمعناها التام، طرحها جيريمي بينثام وبعده جون أوستين. لنظرٍ شاملة حول تطوّر الأفكار القانونيّة من أوائل العصور القديمة حتّى السنوات الأخيرة، بما في ذلك الجدليّات الرئيسيّة المتعلّقة بالنظريّات المختلفة، يُنظر: Penner, Schiff, and Nobles (eds.), *Introduction to Jurisprudence and Legal Theory*, Oxford: Oxford University Press, 1997.

<sup>4</sup> لمزيد حول تطوّر مفاهيم حقوق الإنسان عبر التاريخ، يُنظر: Chapter III, *Theoretical Foundations of Human Rights* in Falk, R. A. *Human Rights and State Sovereignty*, New York: Holmes and Meier Publishers, 1981; Kretzmer, D. and Klein, E. (eds.), *The Concept*

## الإعلان العالمي لحقوق الإنسان بصفته تطوراً معاصراً

الإعلان العالمي لحقوق الإنسان (UDHR) ليس معاهدة. ولكنّه يعكس توجّه صنع المعاهدات بعد نهاية الحرب العالمية الثانية. كما أنّ من شأن ذلك نفسه أن يؤكد أنّ الهدف من هذا الإعلان كان ترسيخ معيارٍ مُشتركٍ للحقوق بالنسبة لجميع الناس على المستوى الكونيّ، بصرف النظر عن النوع الاجتماعيّ (الجنس)، والأيدولوجيا، والوضع الاجتماعيّ أو الاقتصاديّ. لقد شكّل الإعلان لحظةً جديدةً في تاريخ الإنسانية. "في الجوهر والصيغة، هو إعلانٌ للترابط - ترابط الناس والأمم والحقوق" (Glendon, 2001، ص. 174) ولم يطرح، بأيّ حالٍ من الأحوال، التزامات قانونية قابلة للتنفيذ. بل على العكس من ذلك، إنّ تطبيق الإعلان العالمي لحقوق الإنسان يُترك، بشكلٍ كامل، لحريّة تصرّف كلّ دولة لوحدها. إنّ من شأن الوثيقة أن تؤثر على ملايين الناس حول العالم، ولا سيّما أولئك الذين ناضلوا في السابق في سبيل الحريّة. تجدر الملاحظة، كذلك، إلى أنّ الوثيقة تكاد تضمّ جميع الحقوق المدنية التقليدية والسياسية التي أُعلن عنها في الأنظمة والدساتير القانونية الرئيسية في العالم. أمّا بنية الوثيقة فهي على النحو التالي:

أ. *الديباجة والمادتان 1 و2*: يُرسخ هذا القسم أهداف الوثيقة ومبادئها. الكرامة والحريّة والمساواة والأخوة تشكّل الأعمدة الأربعة التي "ترتكز" عليها أهميّة حقوق الإنسان. مباشرةً، في أوّل الديباجة، يردّ النصّ التالي: "... الاعتراف بالكرامة المتأصلة في جميع أعضاء الأسرة البشرية وبحقوقهم المتساوية الثابتة؛ وهو ما يُشير إليه بصفته "أساس الحريّة والعدل والسلام في العالم."

تعكس المادة 1 الطبيعة الملهمة والكونية للمشروع: "يولد جميع الناس أحراراً متساوين في الكرامة والحقوق، وقد وهبوا عقلاً وضميراً وعليهم أن يعامل بعضهم بعضاً بروح الإخاء". يعود سبب ضمّ هذه المادة في النصّ الأصليّ إلى التأكيد الصارم على قواعد حقوق جميع البشر، وعقلانية الإنسان والتزامه بالتعامل مع الجميع تعاملاً منصفاً، بصرف النظر عن العرق والنوع الاجتماعيّ (الجنس) وما إلى ذلك.

ب. *المواد 3-11*: الحقوق التي يُعتبر الفرد مُحوّلاً للحصول عليها بحدّ ذاتها (المادة 3، الحقّ في الحياة؛ المادتان 4-5: حظر الاسترقاق والتعذيب؛ المادتان 6-7: الحقوق في الاعتراف القانوني والمساواة أمام القانون؛ المادة 8: الحقّ في الإجراء الإصلاحيّ بشأن المسّ بالحقوق؛ المادة 9: الحقّ بعدم التعرّض للاعتقال التعسفيّ أو الحجر أو النفي؛ المادة 10: الحقّ في الخضوع لإجراءات جنائية عادلة؛ المادة 11: الاعتراف بالمبادئ الجوهرية لقانون العقوبات (افتراض البراءة وعدم رجعية القوانين الجنائية).

ج. *المواد 12-17*: حقوق وحريّات الفرد (المادة 12: حريّة عدم تعرّض أحد لتدخل تعسفيّ "في حياته الخاصة أو أسرته أو مسكنه أو مراسلاته" إضافة إلى "حملات على شرفه وسمعته"؛ المادة 13: حريّة التنقّل؛ المادة 14: الحقّ في اللجوء والحصول على لجوء سياسيّ؛ المادة 15: الحقّ في الجنسية؛ المادة 16: الحقوق في الزواج والعائلة؛ المادة 17: الحقّ في التملك).

د. *المواد 18-21*: الحريّات الدينية والعامة والسياسية (المادة 18: حريّة الدين والضمير والتفكير؛ المادة 19: حريّة الرأي والتعبير؛ المادة 20: حريّة التجمّع والاشتراك في جمعيات؛ المادة 21: الحقوق في المشاركة السياسية والمدنية).

هـ. *المواد 22-27*: الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية (المادة 22: الحقّ في الضمانة الاجتماعية ونموّ شخصية الفرد نموّاً حرّاً؛

---

*of Human Dignity in Human Rights*, The Hague: Kluwer Law International, 2002; Ishay, M. *The History of Human Rights:*

*From Ancient Times to the Globalization Era*, Berkeley: University of California Press, 2004.

المادّتان 23-24: الحقّ في العمل والحقوق المتعلّقة بشروط العمل العادلة - على سبيل المثال: الأجر المتساوي لقاء العمل المتساوي، الحماية من البطالة، تشكيل نقابات تجارية، الحقوق في الراحة، أوقات الفراغ والعطّل؛ المادة 25: الحقّ في العيش المعياريّ الكافي للشخص وعائلته والحصول على مساعدة ورعاية خاصّتين للأمومة والطفولة؛ المادة 26: الحقوق المتعلّقة بالتعليم وأدواته - على سبيل المثال: "يجب أن يكون التعليم الأوّليّ إلزامياً"، "يجب أن تهدف التربية إلى إنماء شخصيّة الإنسان إنماءً كاملاً"؛ المادة 27: الحقّ في المشاركة الكاملة في الحياة الثقافيّة للمجتمع، إضافة إلى الحقوق في حماية "المنتجات" الفكرية للفرد). تجدر الملاحظة أنّ مجموعة الموادّ 22-27 تختلف، إلى حدّ ما، من حيث المفهوم عن سائر الوحدات. يتركّز الفرق على حقيقة أنّ الموادّ 22 حتّى 27 تُشير إلى ما يُفترض أن يُفعل من أجل الناس (من الناحية الإيجابية)، بينما تشير الموادّ 3 حتّى 21، بصورة رئيسيّة، إلى ما يجب عدم فعله لـ الناس (Glendon، 2001، ص. 187).

و. الموادّ 28-30: الفرد والمجتمع المدنيّ والدولة - بدلاً من الخاتمة (المادة 28: الحقّ في التمتعّ بنظام اجتماعيّ ودوليّ تتحقّق بمقتضاه حقوق الفرد وحرّيّاته؛ المادة 29: واجبات تجاه المجتمع الذي ينتمي إليه الفرد والحدود الشرعيّة القائمة على الحقوق من أجل الحصول على احترام متبادل ورفاهية في أيّ مجتمع كان؛ المادة 30: حظر أيّ سوء تفسير للوثيقة). أمّا القسم الأخير من إعلان حقوق الإنسان، فيُرسّخ المشهد الذي يمكن من خلاله تحقيق الاحترام والتمتعّ الفعليّ بالحقوق والحرّيّة التي تطالب بها هذه الوثيقة. عند دراسة إعلان حقوق الإنسان، بعد نصف قرن من الزمن، يتّضح أنّ هناك نقصاً هاماً في مجال البيئية، فقط. رغم ذلك، يمكن الادّعاء أنّه في المستطاع التوصل إلى هذا المجال عن طريق الحقوق مثل الحقّ في الحياة والعيش الكافي والمعياريّ.<sup>5</sup>

## حالات الفهم الحاليّة لحقوق الإنسان

تُعتبر حقوق الإنسان في يومنا هذا جزءاً من النظام القانونيّ الداخليّ والنظام القانونيّ الدوليّ. إنّها حقوقٌ يتمتّع بها الفرد بفضل كونه إنساناً لا غير، دون أن يكون هناك مطلبٌ لأيّ شرطٍ إضافيّ، حيث تسري تلك الحقوق بوصفها رغباتٍ كونيةً لرفاهية جميع الناس، التي تُرجمت إلى هباتٍ تتمتّع بجوهر قانونيّ. رغم ذلك، ليس كلّ ما يعمل لتحسين رفاهية الناس يمكن أو يجب أن يُقبل على أنّه حقّ من حقوق الإنسان. بالإضافة إلى ذلك، إنّ فكرة حقوق الإنسان بحدّ ذاتها تفترض مفهوماً معيّناً للإنسان. بعبارة أخرى، لقد اعترف المجتمع الدوليّ بأنّ جميع البشر، فعلاً، يشتركون في شيءٍ ما. جميعهم مُعترفٌ بهم كأشخاص ذوي كرامة ينبغي أن تُحترم. إزاء هذه الخلفيّة، يمكن رسم مبادئ حقوق الإنسان على النحو التالي (يُنظر Sieghart، 1990، ص. 8):

• الميراث الكونيّ: لكلّ إنسان حقوق معيّنة، يمكن تعدادها أو تحديدها، ولا يمنحه إيّاها أيّ حاكم عن طريق أيّ نوع من الشراء، ولكنها متوارثة فيه بفضل إنسانيّته وحدها.

<sup>5</sup> لتحليل مفصّل للإعلان العالميّ لحقوق الإنسان، يُنظر: Morsink, J. *The Universal Declaration of Human Rights: Origins, Drafting, and Intent*, Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 1999, p. 173-191; Tomuschat, 2003, pp. 24-83; Glendon, 2001, pp. 173-191.

- إمكانية سلبها: لا يمكن تجريد أي إنسان من أي من هذه الحقوق، لا فعلياً ولا من قبل أي حاكم.
- سيادة القانون: يُجرى حل أي تضارب بين الحقوق عبر تطبيق سيادة القوانين على نحو ثابت مستقل تجريبياً بما يتوافق مع الإجراءات العادلة.

علاوة على ذلك، وفي ما يتعلّق بالمبادئ الوارد ذكرها أعلاه، يمكن الاستدلال على بعض الجوانب الجوهرية. يتناول الجانب الأول التمييز بين "حقوق الإنسان" والحقوق "الاعتيادية". في المعتاد، تترسّخ الحقوق بصيغة مزدوجة. ففي كلّ حقّ تقريباً، هناك واجب جمعي مفروض على شخص آخر، أي غير ذلك الذي يحمل الحقوق (على سبيل المثال: ادّعاءات الملكية). إلى جانب ذلك، الحقوق العادية، بصفة عامة، يمكن نقلها، والتخلّص منها، وإلغاؤها، في حين أنّ التمييز في المعاملة يبقى جائزاً. وعلى النقيض من ذلك، حقوق الإنسان، المتوارثة وغير القابلة للسلب، لا يمكن اكتسابها، أو تحويلها، أو التخلّص منها، أو إلخائها، عن طريق أي فعل أو أي حدث. تقع الواجبات المتلازمة على عاتق الدول وسلطاتها. بمعنى آخر، حقوق الإنسان، بشكل مبدئي، عبارة عن ادّعاءات ضدّ سلطات الدولة بشكلٍ جوهريّ (يُنظر Sieghart، 1990، ص. 16-17). هذا هو الجانب الهامّ الثاني الذي يُشير إلى جوهر فهم حقوق الإنسان: العلاقة المتبادلة بين حقوق الإنسان والدولة، التي تعكس، كذلك، علاقات الفرد والدولة.

بما أنّ الدولة تعبّر عن سيادة، فبإمكانها ممارسة سلطتها المُستقاة من السيادة الوطنية من خلال ثلاث طرق مختلفة: (1) عبر التعامل مع مواطنيها (سيادة مُفردنة)؛ (2) مع منطقتها (السيادة الإقليمية)؛ (3) عبر ترسيخ علاقات مع دول أخرى ذات سيادة. رغم ذلك، إنّ تلك الوظائف التي تقوم بها الدولة في المجتمع الحديث قد يَنشُج عنها كثيرٌ من الانتهاكات لحقوق المواطنين (يُنظر Sieghart، 1990، ص. 11-12).

الدولة ليست كياناً حيادياً (صراع الطبقات والفئات؛ المناورة؛ المصالح المتضاربة). بالإضافة إلى ذلك، كثيراً ما تحاول الدول تعزيز سلطتها الداخلية عبر التوحيد الأيديولوجي والحفاظ على النظام الداخلي، وهو ما قد يؤثّر، كذلك، على حقوق الإنسان. من هنا، يمكن للسلطة السيادية أن تتحوّل إلى تهديد يترصّ بحقوق الفرد. في الواقع، نادراً ما تُستخدَم السلطة لدعم حقوق الإنسان، إلّا إذا كانت هناك قوى تعويضية لا بدّ أن تختلف عن تلك التي تتحكّم بالدولة. لذا، فإنّ الدول التي تكون فيها قواعد السلطة منفصلة (فصل السلطة وجعلها لا مركزية) تُعتبر أفضل من يحمي حقوق الإنسان (يُنظر: Donnelly and Howard، 1987، ص. 20-23).

على وجه العموم، عند انتهاك حقوق الإنسان، يحظر القانون الدوليّ أيّ تدخّلات<sup>6</sup> يُعبّر مبدأ عدم التدخّل عن علاقة وثيقة بحقوق تقرير المصير<sup>7</sup>. ينبع ذلك، بالتالي، من حقوق الأفراد، الذين يسلكون كمجموعةٍ أو مجتمع (ولذلك، يكون للأفراد كامل الحرّية في تقرير نماذج حكم دولتهم). رغم ذلك، تكون انتهاكات حقوق الإنسان شديدة العنف والمنهجية، وهائلة لدرجة تجعل الجدل المتعلّق بالإصرار على الحقوق وتقرير المصير يبدو غير مناسب أو حتّى مثيراً للسخرية؛ من هنا، تقع مسؤولية منع المزيد من الأعمال الوحشية على عاتق

<sup>6</sup> لنظرة عامة حول مفهوم عدم التدخّل، يُنظر: Walzer, M. *Just and Unjust Wars*, New York: Basic Books, 1977.

<sup>7</sup> لمزيد حول علاقة حقوق الإنسان بالثقافة، يُنظر: P. (eds.), *Human Rights: Cultural and Ideological Perspectives*, – Pollis, A. and Schwab: 1979; An-Na'im, A. A. *Human Rights in Cross-Cultural Perspectives: A Quest for Consensus*, New York: Praeger, Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 1992.



المجتمع الدولي. في مثل هذه الأحداث، تكون حقوق الإنسان على درجةٍ متساوية من حيث الأهمية مع الانتهاكات التي تعرّض لها والتي تطرح تمييزاً أخلاقياً للإجراءات الإصلاحية الدولية (Donnelly and Howard، 1987، ص. 13).

إزاء هذه الخلفية، تتعلّق إحدى المعضلات الجوهرية بالاستخدام المشروع للقوة في مخاطبة حقوق الإنسان و/أو تعزيز الأنظمة السياسية بصورةٍ تُفضي أكثر إلى احترام حقوق الإنسان على نطاقٍ أوسع. أوضحَ الجدل الدائر حول مفهوم التدخل أنّ حقوق الإنسان تُدافع، بقوة، عن تأييد استخدام القوة حسب الضرورة. بالإضافة إلى ذلك، جرى ربط العنف بحقوق الإنسان بعدة صيغ مختلفة، خصوصاً في أيام الثورة الفرنسية (1789).

فور تحديد حقوق الإنسان كمبادئ صريحة وواضحة تحتاج إلى تنفيذ صارم، تميل تلك الحقوق إلى تشجيع استخدام العنف؛ علماً أنّ الكثير، حتى في مجال نشاط حقوق الإنسان، سيعتبرون العنف غير مقبول. تُركّز توجهات فضّ النزاع، تركيزاً أكبر، على الإجراءات وتعتبر توسيع حقوق الإنسان أمراً مثالياً (وهو ما تجري صياغته في الوقت الراهن عبر الإعلان العالمي لحقوق الإنسان وعبر وسائل أخرى) لم يُفهم أو يُطبّق بعدُ على نحوٍ كامل. لهذا السبب، يرى كثيرون من الخبراء في مجال فضّ النزاع أمر استخدام العنف بهدف تطبيق حقوق الإنسان توجهًا عملياً يُعتبر إشكالياً جدًّا، من شأنه أن يشكّل عقبةً بدلاً من أن يحلّ التوترات المتأصلة في الفهم الجمعي لحقوق الإنسان نفسها.

إحدى نقاط التوتر الأخرى هي العلاقة بين الثقافة وحقوق الإنسان.<sup>8</sup> يُقال إنّ تطوّر حقوق الإنسان يُعتبر، في الغالب، إنجازاً ثقافياً أوروبياً، وإنّ في الإمكان، لذلك، تطبيق مفاهيم حقوق الإنسان في دولٍ تتمتع بخلفيات ثقافية مختلفة. على سبيل المثال، في بعض الدول، تُعتبر المشاركة السياسية فعلاً غائباً عن الخطاب والممارسة العامّين. مع ذلك، قد تُصير بعض الأفكار المعارضة على أنّ الثقافة عبارة عن تكيف (وليست ثابتة)، وأنّ الثقافات لا تتغيّر، وأنّ الأفراد يؤدّون دور ممثلين عن التغيّر، علماً أنّهم يتأثرون بالبنية الاجتماعية والثقافة والأيدولوجيا السائدة. بالإضافة إلى هذا، تماماً كما يمكن أن تكون هناك مصالح شخصية لأولئك الذين يحاولون تعديل التقاليد أو تغييرها، كذلك يكون حال أولئك الذين يحاولون الحفاظ عليها. من هنا، حقوق الإنسان ليست حيادية من حيث تأثيرها على مختلف الأفراد والمجموعات. بعبارة أخرى، تعكس الثقافات التنظيم الأساسي لمجتمع معين على المستويين الاقتصادي والسياسي (Donnelly and Howard، 1987، ص. 18-20). أمّا "التوتر" الذي يتعلّق بالبعد الثقافي لحقوق الإنسان، فينبع من مذهب النسبية الثقافية<sup>9</sup>. قام فرانز بوعز (1858-1942) بتأسيس الفرضية التي مُفادها أنّ حقوق معتقدات الفرد صالحة أو منطقية في إطار ثقافته، الأمر الذي أثار، بالتالي، جدلاً أكاديمياً وسياسياً ساخناً، نظراً لأنّه انطوى على مجموعةٍ من المعضلات المعنوية والأخلاقية<sup>10</sup>

<sup>8</sup> لمزيد حول علاقة حقوق الإنسان بالثقافة، يُنظر: Pollis, A. and Schwab .

<sup>9</sup> لمزيد حول النسبية الثقافية وحقوق الإنسان، يُنظر: Chapter 3 in Vincent, J. *Human Rights and International Relations*, Cambridge: Cambridge University Press, 1986.

<sup>10</sup> لنقدٍ شامل حول ما يُطلق عليه المفهوم الغربي لحقوق الإنسان، يُنظر: Sen, A. *Universal Truths: Human Rights and the Westernizing*,

Harvard International Review, 20:3, pp. 40-43.

## الترباط بين فضّ النزاع وحقوق الإنسان

فضّ النزاع وحقوق الإنسان يكمل كل طرف منهما الآخر. ليس هناك من تعبير كامل عن حقوق الإنسان دون حرّية الانخراط في النزاع، وليس هناك حلّ نزاع بّناء إذا جرى نفي حقوق الإنسان أثناء النزاع. حقوق الإنسان متأصلة في كل شخص بفضل كونه إنساناً، وهي حقّ مستوجب اليوم، بصرف النظر عن قدرة الهيئات المحليّة والوطنية والإقليمية على الاعتراف بها ودعمها وتحقيقها. بالإضافة إلى ذلك، ليس في الإمكان سلب حقوق الإنسان؛ علماً أنّها يمكن أن تتعرّض للتجاهل والانتهاك والنيكران. لعلّ أبلغ ما يعبر عن استحقاق كلّ إنسان جاء في الإعلان العالميّ لحقوق الإنسان. يُعتبر نشوء حركات حقوق الإنسان إحدى أعظم الهبات التي شهدها النصف الأخير من القرن العشرين، كما أنّ لذلك، بكلّ وضوح، تعبيراً أساسياً في الإعلان العالميّ لحقوق الإنسان.

يرى كثيرون في الإعلان العالميّ نقطة انطلاقٍ نحو تطوّراتٍ مستقبلية في المجال. صحيح أنّ ذلك كان عبارةً عن لحظةٍ جوهريّة مفعمة بالنشاط، بكلّ تأكيد، بالنسبة لحركةٍ تمكّنت خلال بضع سنوات من صياغة حياة البلايين عبر تحويل الطريقة التي تتفاعل بها الدول مع المواطنين، والتي يتعامل بحسبها المواطنون في ما بينهم. يُعتبر نموّ نشاط حقوق الإنسان أمراً خارقاً جدّاً، لدرجة أنّ هناك اليوم آلاف المنظمات المكرّسة لتقديم حقوق الإنسان، في حين أنّ ملايين الأشخاص منخرطون في المنظمات العالمية (كمنظمة العفو الدولية، وهيومان رايتس واتش). مع ذلك، الكثيرون لا يدركون كيف كان فضّ النزاع فعّالاً في جعل الإعلان الدوليّ لحقوق الإنسان يرى النور، وكيف أنّه في مستطاع فضّ النزاع أن يساهم أكثر في تطوير مجال حقوق الإنسان، والعكس بالعكس.

بعد ملايين الضحايا، وعدد المصابين الفائق، والمعاناة المستعصية على كلّ وصف، شكّلت هيئة الأمم المتّحدة (U.N.) عام 1945 ابتغاءً توفير إطارٍ مؤسّساتي يمكنه تقديم المساعدة في الحفاظ على السلام عبر فضّ النزاع. بالإضافة إلى ذلك، إنّ الطموح نفسه الذي أدّى إلى تشكيل هيئة الأمم المتحدة كان الأمل الذي أمكنه تقديم المساعدة إلى الأمم لحلّ نزاعاتها بصورة بّناء. رغم أنّ الدراسة المنهجية لفضّ النزاع -بوصفها مجالاً أكاديمياً أو مهنيّاً- تُعتبر جديدةً نسبياً (يُنظر، على سبيل المثال: Zartman and Rasmussen, 1997، المقدّمة والفصل 2)، فإنّ القدرة على فضّ النزاع بصورة بّناء تُعتبر إنسانيةً بالفطرة، كما هي القدرة على فضّ النزاع بصورة عنيفة.

النزاع هو خيارٌ بشريّ جوهريّ جرى تحقيقه من خلال عددٍ لا يُحصى من الصيغ على مدار التاريخ. إنّ ما يعرضه مجال فضّ النزاع اليوم هو فهمٌ أكثر وضوحاً وعمقاً ومنهجيةً لكيفية تطبيق هذه الخيارات، إلى جانب الشروط الملازمة لها من أجل أن تظهر جليّة للعيان، والسبب الذي يجعل النزاع الذي يخرط فيه المرء ينتهي باستخدام أكثر البدائل عنفاً وتدميراً.

إزاء هذه الخلفية، وفي حين أنّ العمل التصويريّ المتعلّق بنشوء الإعلان العامّ لحقوق الإنسان قد صدر على نطاق واسع، فإنّه من النادر جعل هذه القراءات تصوّره كإجراء لفضّ النزاع. ولكن، لو انتقلنا من المسوّدة السكرتارية الأولى عام 1947 إلى المسوّدة الأخير في الـ 10 من كانون الأوّل عام 1948، للاحظنا نشوء إجراءٍ رائع ومثمر لفضّ النزاع، من شأنه أن يدعم بشدّة العلاقة الحميمة والتكامل الذي يتمتّع به المجالان.

إنّ اللغة المستخدمة في الإعلان الفعليّ المُبرّم لم تكن اللغة المحتملة الوحيدة الممكنة. كانت هناك عدّة مسوّدات (مسوّدة همفري؛ مسوّدة كاسين؛ مسوّدة جنيف)<sup>11</sup> إنّ كثرة المسوّدات السابقة مرّدها إلى "النضال" القائم لإيجاد لغةٍ يمكنها التعبير عمّا لم يسبق أن عبّرت عنه

<sup>11</sup> يُنظر: Glendon, 2001, pp. 271-309.

أية هيئة دولية بتلك المصطلحات. المشكلة التي انكبّ عليها القائمون على المسودة كانت معضلة إنسانية جوهرية، الأمر الذي يعبر عن المجهول.

ساد بين أعضاء اللجنة شعورٌ مشتركٌ بأنّ هناك شيئاً ما متأسلاً كان يربطهم مع العائلة البشرية جمعاء. بالفعل، فكرة تحديد الكرامة في ديباجة الإعلان، من أجل تمثيل جميع البشر، أفراداً وجموعاً، لم تكن واضحةً آنذاك. بكلمات أخرى، كانت المسؤولية تجاه المستقبل والأجيال البشرية الحالية تتميز بأهميةً عُلّيا. كذلك كانت المعضلة نفسها آخذة بالنشوء مع كلّ حركة وكلّ كلمة وكلّ تعبير. من يحقّ له أن يقرّر أنّه يتحدّث باسم الجميع؟ إننا نعلم، رغم تشكيك البعض، أنّ اختلاف القائمين على المسودة كان إشكالياً، بكلّ تأكيد، لدرجة أدت إلى تشكيل مجموعة خبراء حاولوا تمثيل مجالٍ واسعٍ من الخلفيات الفلسفية والقانونية والثقافية والدينية. نشأ الإعلان الدولي لحقوق الإنسان كثمرّة ناجحة لإجراء فضّ النزاع الذي جمع توليفةً من عدّة خبراءٍ للتعبير عن المجهول. ولكن، هل كان هذا الشرط صحيحاً لوحده، فقط، عام 1948، أم إنّه يصلح في يومنا هذا؟ في عدّة مجالات من بينها حقوق الإنسان لا تزال تواجه، بصورةٍ جمعيّة، الكثير من المجهول. إنّ كفيّة قيامنا بمخاطبتها بصورةٍ جمعيّة يُعتبر مسألةً جوهرية. وبوصف فضّ النزاع مجالاً من المجالات، يتوافر فيه الكثير ممّا يؤهّله للمساهمة في المساعدة على مخاطبة المزيد من التطويرات بصورةٍ بناءة.

لعلّ إحدى المقدمات الرئيسية لمجال فضّ النزاع هي أنّ التطور يحدث أثناء المحادثات. كان ذلك صحيحاً بصورةٍ واضحة عبر الإجراء الذي أدّى إلى نصّ الإعلان العالمي على نحوٍ نهائيّ، ولكنّه صحيحٌ كذلك في عددٍ لا يُحصى من المجالات التي تُعنى بالتطوير المستمرّ لحقوق الإنسان. لو نظرنا إلى الحقوق الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، على سبيل المثال، لرأينا كيف تكون المُجادلات منفتحةً تَنبضُ بالحياة، وبالطبع، مُثيرة للجدل. لو حولنا انتباهنا، على وجه الخصوص، إلى ديناميات التطور على مستوى أبعاده، كونه يسري على حقوق الإنسان وفضّ النزاع كذلك، لوجدنا لمحّةً من أهمية ترابط المجالين.

{ غير مسالم علاقات مسالم

ثابت غير مستقر دينامي

قوة

غير متكافئة

متكافئة

1. التعليم

2. مواجهة

3. مفاوضات

4. سلام دائم

نزاع مستتر

نزاع معلن

الوعي للنزاع منخفض مرتفع

الرسم رقم 27.1 تطوّر النزاع

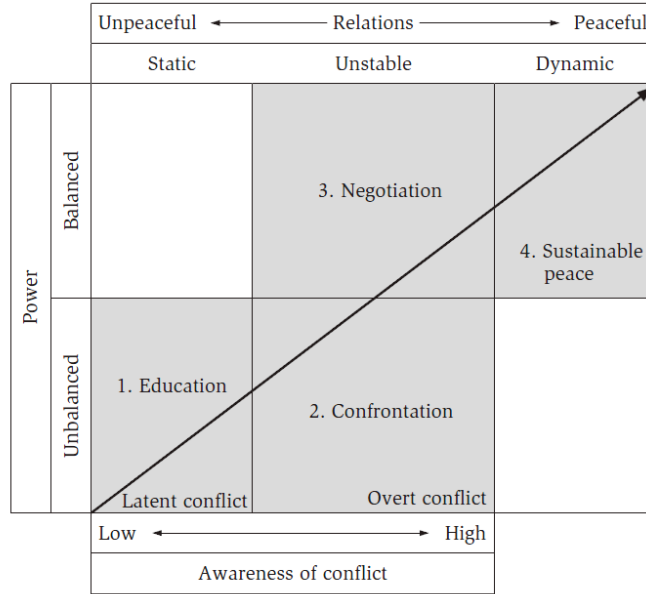


Figure 27.1 The Progression of Conflict

Source: Curle, A. Making Peace, London: Tavistock Press, 1971<sup>12</sup>

المصدر: كورل، أ. صنع السلام، لندن: تافيستوك برس، 1971<sup>12</sup>.

ومع انتقال النزاع من وعي منخفض إلى آخر مرتفع، تصبح العلاقات مضطربة. لا بدّ من إجراء عددٍ كبيرٍ من المفاوضات لتحقيق التطوّر المنشود، من أجل التحركُ قُدماً نحو سلامٍ دائم، بوصفه نظاماً دينامياً من التفاعل الإنساني القائم على الاحترام. تلعبُ حقوق الإنسان، من هذه الزاوية، دوراً مركزياً يُقسَم إلى ثلاث مراحل: (1) رفع الوعي لحالات الظلم؛ (2) طرح قاعدة عمل تُخاطب حالات الظلم تلك؛ (3) توضيح نظام المرجعية لتقييم الوعي والظلم على حدّ سواء.

لذلك، يجب التأكيد أنّ المفاوضات في المرحلة الثالثة، لا تتعلّق جوهرياً بحقوق الإنسان. لعلّ الخبراء في فضّ النزاع يوافقون على أنّ توضيح تطبيقها لا بدّ أنّ يتداخل مع الواقع السياسيّ عبر المفاوضات. ليس هناك خبيرٌ واحد في مجال فضّ النزاع يمكن أن يوافق على أن يدافع أو أن يتصوّر سلاماً دائماً يرتكز على ما يتعارض مع حقوق الإنسان باعتبارها الإطار المفاهيمي الخاصّ بأيّ حلّ أخيرٍ وسلميٍّ للنزاعات، لا سيّما تلك الأكثر عنفاً من بينها.

<sup>12</sup> يُنظر كذلك: Lederach, J. P. *Building Peace: Reconciliation in Divided Societies*, Washington, D.C.: U.S. Institute for Peace, 1997.

## مناهج مختلفة بين مجالَي فضّ النزاع وحقوق الإنسان

لعلّ أكثر نقاط التوتّر بروزاً بين مجالَي فضّ النزاع وحقوق الإنسان نشأت في مواجهة معضلة التطبيق مع خيار الكثير من ناشطي حقوق الإنسان ضمن منهجية "التسمية والفضح".

في عالم لا يزال يشهد هيكليّة سلطويّة غير مستقرّة إلى حدّ كبير بالنسبة لطبقات الحكم صاحبة النفوذ، والتي كثيراً ما تقف ضدّ شرائح كبيرة من مجتمعاتها، تصوّر كثيرٌ من ممثلي هذه النخب، أصحاب النفوذ، حقوق الإنسان على أنّها مجرد ابتذالات لا قيمة لها. ولكنّ النشاط الذي قام به روادّ تابعون لمنظمات ذات توجّه يدعم حقوق الإنسان تمكّن من قلب توازن السُلطة بشكلٍ ملموس. كان المعتقلون السياسيون الذين لا حول لهم ولا قوّة، في الأنظمة التي لم تحترم حقوق الإنسان، ينجون أحياناً من التعذيب والموت بفضل تدخّل ناشطي حقوق إنسان أجنبيّ. على سبيل المثال، بيّن الآلاف من منظمة العفو الدوليّة أنّ في الإمكان إحداث التغيير، حتّى لدى أمم أبعد ما تكون عن الوطن. التغيير الحقيقي لم يحدث بين ليلةٍ وضحاها. ساعد كثيرٌ من الناشطين على نشوء سلّطةٍ نظميّة جديدة من خلال أخذ خطابات حقوق الإنسان بصورةٍ جدّيّة. أمّا القدرة القمعيّة للدول فواجهت تحدياً جوهرياً من قبل مدافعي وناشطي حقوق الإنسان التابعين لشبكات العمل الوطنيّة والدوليّة.

لذا، يصبح من الواضح أنّه عندما تقف منهجيات "التسمية والفضح" والمنهجيات "القسريّة"، بسطحيّة، في وجه أدبيّات فضّ النزاع، تُساهم -في حقيقة الأمر- في تحويل القوى القمعيّة وصاحبة النفوذ إلى قوى أكثر انفتاحاً ولطفاً. بكلمات أخرى، إنّ إلزام الدول والممثلين الدوليين بأخذ حقوق الإنسان على محمل الجدّ يُعتبر مكوّنًا لا غنى عنه من مكونات إجراء إعادة توزيع السُلطة الذي حدث، والذي لا تزال هناك حاجةٌ لحدوثه. إنّ الدور الذي تؤدّيه منظمات حقوق الإنسان، باستخدام الضغط لإجبار الدول على تقليص الانتهاكات وإصلاح نفسها على نحوٍ يتيح للمواطنين اختبار التعبير الكامل عن حقوقهم، كان دوراً جوهرياً. ولكن، إذا جرى تقليص حركة حقوق الإنسان إلى مجرد "تسمية وفضح" أو إلى أساليب قسريّة (بحيث تتمحور المهمة الوحيدة التي يطمح مجتمع حقوق الإنسان إلى تحقيقها في تطبيق المعايير المُرسّخة، بصرف النظر عن وسائل تطبيقها)، فإنّ مثل هذا العناد قد يتعارض مع أفضل ممارسات فضّ النزاع.

إنّ تبرير حربٍ كطريقةٍ لتطبيق حقوق الإنسان هو بالتأكيد ليس في موضعٍ يحظى بتوافق، سواء أكان ذلك على مستوى مجتمع حقوق الإنسان أم على مستوى فضّ النزاع. على الأصحّ، أكدّ كثيرون أنّ الوسائل الأقلّ تدميراً وعنفاً قد أثمرت نتائج مذهلة من خلال مشاركة جميع الممثلين المحترمة في الإجراءات. حتّى أنصار تغيير النظام لا يمكنهم الدفاع عن الحرب بسهولة، من غير الاعتراف، على الأقلّ، بتجارب التحوّل القويّة للعمل الجمعيّ اللا عنفيّ.

تُصوّر حقوق الإنسان وفضّ النزاع، في بعض الأحيان، على أنّها متناقضة. فمن جهة، هناك تصوّر لحقوق الإنسان كمجال، اعتماداً على المبادئ الأخلاقيّة، والتي لا تقبل أيّة مساومة. ومن جهةٍ أخرى، هناك تصوّر بأنّ مجال فضّ النزاع عبارة عن عملٍ في بيئةٍ غير واضحة المعالم، يريد الممثلون فيها المحافظة على كلّ شيءٍ غامضاً، من أجل توسيع احتمال نشوب نزاعات استقرار سياسيّة. من جهة، هناك تصوّرٍ لطهارة مبادئ حقوق الإنسان، ومن جهةٍ أخرى، هناك مطالبة بتجربة سياسيّة وثقافيّة، إلى جانب ما هو مُحتَمَل في وقتٍ مُعيّن.

من الواضح أنّ المخططات السابقة لا تعدو كونها قوالب نمطيّة. مع ذلك، من الشائع أن تجد كتاباً يُجادلون حول التوتّر بين العدل والسلام، من حيث استحالة الحصول على أحدهما بوجود الآخر. وفق إحدى وجهات النظر، من شأن الطموح إلى السعي وراء حقوق

الإنسان الكاملة أن يُعجّل، بالضرورة، نشوء علاقات دولية سلمية على نحوٍ أقلّ؛ من هنا، يكاد السلام، من غير عدلٍ كامل، يتعدى كونه ترضيةً لذوي النفوذ. يعتقد آخرون أنّ الإجراءات الخصومية، والملاحقات القضائية التي لا هودة فيها، والالتزامات التي لا ترحم، كلّ هذه لن تودّي إلى السلام أو العدل، وإنما إلى نزاعٍ مدمرٍ.

في رأينا، يُكمّل واقع العدل وواقع السياسة كلّ منهما الآخر. حسب هذا الرأي، العدل الكامل يأتي عبر السلام، كما أنّ السلام الكامل يأتي عبر العدل. يساعدنا التوجّه الجهازي في صياغة فهمٍ لكيفية تشابك هذين الواقعين ضمن حلقةٍ ذاتية التعزيز. بدل النظر إلى السلام باعتباره أمرًا يأتي على حساب العدل، علينا الاعتراف بأنّ السلام يتطلب فترةً من الاستقرار، "تخلو" من العنف بحيث يكون فيها تمثيلٌ سياسيّ ناجعٌ وعاقل لمصالح وحاجات الأحزاب التي شاركت سابقاً في النزاع المدمر.

في نهاية الأمر، السلام بداية العدل، وليس نهايته. من هنا، السلام الدائم لا يمكن أن يُبنى عبر تجاهل العدل. إنّ عدم احترام الضحايا وتجاهل المعايير الدولية لحقوق الإنسان ليست أسسًا صلبةً لأيّ سلامٍ دائم. إنّ مثل هذا السلام لن يزيد عن أن يكون مجرد وقفة في نزاع. لن يدوم مع الوقت، وسيُشار إليه، بحق، بالنقص. بكلمات أخرى، السلام على حساب العدل هو سلامٌ ساخر. إنّ جاهلٌ جوهرياً بالمركبات نفسها التي يجب أن تشكّل سلامًا دائمًا، مقبولاً، ومستديمًا.

يمكن للسلام أن يساهم في العدل ونشوئه في مجتمعٍ قد يكون فقد منطقته الكامل بـ "الصحيح" و "القانوني" و "العادل". السلام، كذلك، ظاهرةٌ معقدة تنشأ وتُعزّز عبر التفاعل البشري. من خلال كونه يتشكّل سياسياً عبر سلسلةٍ لا تنتهي من المواجهات الإيجابية والمحافظة والحرّة بين البشر، يُعتبر السلام حالةً هشّة من العلاقات الراضية بشكلٍ دائمٍ تحت التهديد. وختاماً، السلام هو بناءٌ بشريّ يتطلب براعةً وتصميماً كبيرين. إنّ يتألف من عناصرٍ سياسيةٍ ينبغي أن تكون قادرةً على التحكم بالجيش والاقتصاد والمصالح الاجتماعية ضمن مشروعٍ متماسكٍ وذاتيّ التصحيح. لذلك، لا يأتي السلام من لا شيء؛ وليس هو عبارة عن تصريحٍ بسيطٍ لنبيذ الأعمال العدائية.

في مجتمعات الاستقطاب العالي -التي شهدت استخدام العنف، حيث قُتل أشخاص، وانتُهكت حقوق الإنسان-، إنّ إمكانية التفكير في السلام، بحدّ ذاتها، يتصورها الكثيرون على أنّها ضعف. إنّ احتمال تصوّر نقلةٍ من العداوة إلى الشراكة، يمكن أن يظهر بصورة الخيانة. قد يدّعي المتطرفون أنّه حتى فتح قنوات للتواصل يُعتبر طريقاً خطراً لا يؤدي إلى النصر، بل إلى الاستسلام. إنّ بقي الآخر عدواً، إنّ كان موقف الآخر (وموقف الشخص كذلك) متّجهاً نحو النصر، فإنّ التفكير في السلام يتحوّل إلى مسألةٍ شديدة الصعوبة.

رغم ذلك، إنّ القدرة على التفكير بالسلام هي قدرة إنسانية جوهريّة يحفظها الناس حتّى في وسط أعتى النزاعات. من المثير للاهتمام أن نلاحظ أنّ الجنود كثيراً ما تمثّلوا بالقدرة على تصوّر احتمال إبرام اتفاقيةٍ سياسيةٍ من شأنها أن تضع نهايةً للنزاع الشديد. بالإضافة إلى ذلك، ونتيجةً لهذه المعرفة العميقة بويلات الحرب، كثيراً ما يتمتّع الجنود، أكثر من المدنيين، بقدرةٍ على فهم أهمية التهديدات التي تقف حاجزاً أمام الاستقرار والسلام. مع إدراك أهمية ذلك، يمكن لما هو عنيفٌ أن يصبح مسالماً من جديد، باعتبار كونه الظروف تقف إلى جانب وقف العنف.

لعلّ أوّل الحاجات وأكبرها قيمةً لدى كلّ الأطراف المشاركة (لا سيّما الضحايا الذين لا حول لهم ولا قوة) هي عدم الاستمرارية. في أيّ نظامٍ متعسّف، يكون أوّل وأهم تدخّلٍ متّجهاً نحو الحرص على عدم تكرار الإساءة، على أنّ العنف لن يتحدّث مجدداً، وعلى أنّ الضحايا لن يرتدوا ثوب الضحية في ما بعد. إنّ نهاية العنف تُعتبر من مسؤوليات النظام البشريّ كلّ الذي يحيط بالأطراف. من السهل جداً إلقاء مسؤولية حماية الضحايا -على نحوٍ حصريّ وصريح- على عواتق وكلاء تطبيق القانون. فقبل العنف وخلال تنفيذ إنهائه، يكون كلّ النظام المجتمعي المحيط بالأطراف متحملاً للمسؤولية. أمّا أولئك الذين كان بإمكانهم وقف النزاع ولكنهم لم يفعلوا، فيتحمّلون مسؤولية

ذلك. وأما أولئك الذين كان بإمكانهم معالجة النزاع، ولم يفعلوا، فيتحمّلون مسؤولية ذلك أيضًا، في حين أنّ أولئك الذين كان بإمكانهم التدخّل ولم يفعلوا، يتحمّلون، أيضًا، مسؤولية ذلك.

يُعتبر ذلك صحيحًا على مستوى "العائلة"، على مستوى المجتمع، وعلى المستوى الدولي. إنّ عدم فعل أيّ شيء، أو عدم فعل أيّ شيء بصورة جيدة، لا يُلقى بالمسؤولية على الأطراف أنفسها فحسب، بل كذلك على النظام الذي يسمح لتلك الأطراف بالسلوك على نحوٍ بالغ التدمير. بالإضافة إلى ذلك، السلبية تُثمر السلبية، والتدمير يُثمر التدمير. مرّةً أخرى، في حضور العنف والعداوة المتفشيين، تكون المسؤولية الأولى هي العمل على وقف ذلك، الحرص على عدم ارتكاب مزيدٍ من الانتهاكات لحقوق الإنسان، وعلى عدم استخدام العداوة في ما بعد لتبرير العنف، وعلى أنّ التدمير الموجّه إلى الآخر لا يمكن التغاضي عنه في ما بعد بصفته واجبًا مجتمعيًا.

## التآزر بين مجالي حقوق الإنسان وفضّ النزاع

لم يسبق لحركات حقوق الإنسان أن استخدمت ممارسة "التسمية والفضح" لا غير، بغية إحداث التغيير. كانت هناك تفاوضات وإجراءات سياسية أخرى جرى اتّخاذها، أدت إلى إحداث تغييرات خارقة في المشهد الدوليّ مع نشوء دولٍ جديدة، سواء أكانت على مستوى التشكيل أم على مستوى الاعتراف. دومًا تُذكر أو تشير دساتير هذه الدول الجديدة إلى حقوق الإنسان. علاوة على ذلك، من شأن التصديق على الإجراءات أن يضمن عدم سماح أيّ دولة جديدة بجعل انتهاكات الحقوق انتهاكًا صريحًا وعلنيًا تمهيدًا لقبولاً لنظامها السياسيّ.

إنّ الدول لا تطبّق حقوق الإنسان، إلّا لأنها تكون مرعّمة على ذلك، ولكن كذلك لأنّه بات من الواضح لكثيرٍ من النخب الحاكمة أنّ ذلك مفيدٌ، فعلاً، لاستقرار الدولة وتطوُّرها المستمرّ. إنّ العلاقات المتبادلة القائمة بين حقوق الإنسان والتطوُّر<sup>13</sup>، حقوق الإنسان والنموّ الاقتصادي<sup>14</sup>، وحقوق الإنسان والمشاركة السياسية<sup>15</sup> مذهلة. إنّها تشكّل نداءً لمزيدٍ من البحث في توجّهات فضّ النزاع، نحو: الحوارات، والمفاوضات، والوساطات. سيكون للطرق التي ستدار من خلالها هذه الحوارات تأثيرٌ عميقٌ على فهمنا لحقوق الإنسان وفضّ النزاع في

<sup>13</sup> يُنظر -على سبيل المثال-: Lama, M. P. 'Conflict Resolution as a Pre-requisite for Regional Cooperation and Development' In *Conflict Resolution, Human Rights and Democracy*, New Delhi: Shipra Publications, 2003, pp. 224-241.

<sup>14</sup> يُنظر -على سبيل المثال-: Byrne, S. and Keashly, L. "Working with Ethno-Political Conflict: A Multi-Modal Approach." In Woodhouse, T. and Ramsbotham, O. (eds.), *Peacekeeping and Conflict Resolution*, Portland, Oreg.: Frank Cass Publishers, 2000.

<sup>15</sup> يُنظر C. H. *Ethnic Conflict and Political Development*. Boston: Little, Brown and Co., 1973; Chazan, N. and others, *Politics and Society in Contemporary Africa*, Boulder: Lynne Rienner, 1992; Risse, T., Ropp, S. C., and Sikkink, K. (eds.), *The Power of Human Rights: International Norms and Domestic Change*. Cambridge, :Cambridge University Press, 1999; S. Horowitz and A. Schnabel (eds.), *Human Rights and Societies in Transition: Causes, Consequences, Responses*. New York: United Nations University Press, 2004.

المستقبل. لذلك، هناك اهتمامٌ متزايد في كِلا المجالين حول التكامل المتداخل والتوترات الناشئة منها. رغم ذلك، إنَّ التأكيد على الحاجة إلى بناء جسورٍ بين فضِّ النزاع وحقوق الإنسان، لا يُشير إلى دمج المجالين، لأنَّهما يخاطبان النزاع العنيف الكامن من الردود المختلفة لكن المتأزرة. (يُنظر: Babbitt، 2005).

إذًا، كيف يمكن إحضار حقوق الإنسان إلى حيِّز الإجراءات المتعلقة بفضِّ النزاع؟ عند استخدام تقنيَّات فضِّ النزاع في الخلافات المتعلقة بحقوق الإنسان في إطار النزاعات الأخلاقية، من المهمَّ شديدًا أخذ المعايير الكونية السائدة والقانون الدوليَّ الساري المفعول بعين الاعتبار وبصورةٍ صريحة. إنَّ من شأن استخدام الجدليات المتعلقة بحقوق الإنسان على نحوٍ مثمر، أن يساعد الأطراف على تطوير وبلوغ اتِّفاقات تضمُّ تحولات هامةً جدًّا في نظام الحماية لدى الفرد. بالإضافة إلى ذلك، تُسهِّل حقوق الإنسان إجراءات فضِّ النزاع وتوفِّر إطارًا جوهريًّا للتفاوض. على سبيل المثال، كانت صياغة الدستور في جنوب إفريقيا وسيلةً مستقرَّة وهامةً نحو فضِّ للنزاع بناءً. ورغم أنَّ الأطراف وجدت أنَّ لها تصوِّرات مختلفة لحقوق الإنسان، أدرجت مبادئ واضحة في نصِّ الدستور على نحوٍ أدَّى إلى حلِّ العديد من النزاعات (مثل نزاعات الأرض)، من خلال الإطار الدستوري. بالإضافة إلى ذلك، يمكن لحقوق الإنسان أن تكون أكثر نجاعةً من خلال توسيع طقم أدواتها بصورةٍ تتجاوز التسمية والفضح، والسعي للحصول على علاجات ضمن نسقٍ أوسع من المفاوضات والتقنيَّات الدبلوماسية من مجال فضِّ النزاع. ما نوِّد قوله أنَّ مجال فضِّ النزاع ليس بإمكانه أن يضمن، على نحوٍ أفضل، أن تؤدِّي المفاوضات إلى وقف إطلاق نارٍ فحسب، بل إلى سلامٍ مستدام، إذا كانت على استعدادٍ أكثر للتأكيد على المعايير الدولية الأساسية المتعلقة بحقوق الإنسان والقانون الإنساني.<sup>16</sup>

إنَّ المجتمعات التي اختبرت لحظات عميقة وحزينة من تدميرٍ للإنسان قد تماهت مع الحاجة إلى عمليَّة انقطاع. بذلك تكون قد قدّمت واستخدمت وسيلة العفو للإشارة إلى انتقالٍ نظيف: انتقال من الحرب إلى السلم، من العداوة إلى الشراكة، من التدمير إلى الانخراط الجمعي. في ضوء ذلك، لا يكون العفو إلغاءً لحقوق الإنسان، بل يكون مساحةً لحالةٍ وقفٍ تحتاج فيها المجتمعات الناشئة من نزاعٍ عنيف إلى التفكير بطرقٍ تضع فيها حقوق الإنسان حيِّز التنفيذ والممارسة.

ليس هناك سوى احترام ضئيل لحقوق الإنسان فوق معمعة النزاع العنيف، للحقِّ في الحياة، للحقِّ في الإجراءات القانونية، وللحقِّ في الحرِّيَّة. إذا كانت المحاولة لترويض العنف البشريِّ عبر القوانين الدولية لا تُقاس إلاَّ عبر نتائجها المتمثلة في الضحايا، فإنَّ سبيلها سيكون سحيقًا لا قعر له. إنَّ ما تتطوي عليه حقوق الإنسان من أيِّ مواجهة عنيفة يُعتبر جوهريًّا، وإنَّ علينا أن نكون جدَّيين فعلاً إزاء الحاجة إلى مقاضاة أولئك الذين يتجاوزون حدود الاشتباك العسكريِّ عن قصد، والذين يدمرون ويشوشون حياة الكثيرين. بالطبع، هناك حاجة إلى نظامٍ محاسبة يكون ناجعًا وقويًّا -على المستويين المحليِّ والدوليِّ.

رغم ذلك، إنَّ إستراتيجية التطبيق التي لا تقيد سوى عدالة المقاضاة، لن تحقِّق العدالة التي تطالب بها. في واقع الأمر، وبالنسبة للكثير من المجتمعات، المقاضاة تخلق استمراريةً، من حيث إنَّها لا تضع النزاع في الماضي، بل في الحاضر. إذا حدث ذلك، سيستحيل التقدُّم وتخيُّل مستقبلٍ "لا بدَّ أن يُتخيَّل"، تتحقَّق فيه حقوق الإنسان. كذلك تكون المخاطرة الضمنية لمقاضاة الأفراد، من خلال تحديد بعضهم لا غير (من أصل كثيرين)، بوصفهم جناةً ارتكبوا عنفًا يُعفي آخرين ضمنيًّا. يُعتبر نقل المسؤولية من النظام إلى الأفراد أمرًا هامًا، ولكنَّه

<sup>16</sup> يُنظر: "Ethnic Conflict, Minority Protection and Conflict Resolution: Human Rights Perspectives." An Interdisciplinary

Discussion held at the Rockefeller Foundation Conference Center, Bellagio, Italy, 2001. Cambridge, Mass.: Harvard Law School Human Rights Program, 2004.



خطوة خطيرة؛ وذلك أنّ سلوك الأفراد يشكّل تعبيرًا عن الصياغة السياسيّة، وعن الهيكلية العسكريّة، وعن الأنماط الجهازيّة التي كلّها تُخفي وتنتبّت وتجسّد السلوك العنيف. لا يجب أن تُجرّد المجتمعات من حقوقها للحصول على عفوٍ كخطوةٍ نحو الإدراك الكامل لحقوق الإنسان. ولكن، كما تبين في جنوب إفريقيا وموزمبيق<sup>17</sup>، الإجراء السياسيّ اللاحق لنزاعٍ عنيف يمكن أن ينشأ باستخدام العفو كطريقةٍ لإنشاء حالة انقطاع عن النظام العنيف، بما يضمن حيّزًا يتطوّر عبره نظامٌ سياسيٌّ جديد، إلى جانب نظامٍ قضائيٍّ ناجع. إنّ لهذا التوجّه تضميناتٍ جيّدة في ما يخصّ الضحايا وحقوقهم. لا يمكن لأيّ سلطةٍ سياسيّةٍ وليس من حقّها أن تُرغم الضحايا على المسامحة، أو حتّى النسيان. عوضًا عن ذلك، يجب أن تكون تجارب الضحايا جزءًا لا يتجزأ من النظام السياسيّ الجديد، نظامٍ يعترف بذكراهم ويرحبّ بها ويحترمها. بالإضافة إلى ذلك، لا يمكن لأيّ عمليةٍ سلامٍ ناجحة أن تنشأ من النسيان القسريّ. بدل ذلك، إنّ التجربة العينية لـ/تخاذه دور الضحية (يُنظر: Meister، 2002) يجب أن توضع في أساس الهيكلية السياسيّة الجديدة التي تجعل من انتهاكات حقوق الإنسان أمرًا لا يمكن التفتير فيه. مع ذلك، لا بدّ من الاعتراف بأنّ البشر لطالما كانوا قادرين على التمرّس الخارق في تصوّر وتنفيذ ما لا يخطر على بال. تصبح انتهاكات حقوق الإنسان أقلّ قابليّة للتصوّر، عندما يكون النظام بكلّيته قائمًا على مبادئ حقوق الإنسان. يجب دمج كلّ المكونات الاجتماعيّة-السياسيّة والعسكريّة والاقتصاديّة، وتوجيهها نحو التعبير الكامل عن حقوق الإنسان.

بعد تأسيس الانقطاع، تتمحور الخطوة الثانية حول الحرص على أن تكون أصوات ضحايا حالات التعسف السابقة مسموعةً، وأن تصبح جزءًا لا يتجزأ من حوارٍ يضمّها بطريقةٍ يكون فيها حصول انتهاكات جديدة أمرًا مستحيلًا. تستغرق هذه الإجراءات وقتًا وتتطلب قدرةً سياسيّةً كبيرة، لأنّ الضحايا، في بعض الأحيان، يشكّلون حجر عثرة في طريق السلام. ما لم تكن قدرة النظام على تمثيلهم سياسيًّا مؤمنّة، فإنّ النشوء الفعليّ للسلام يُعتبر تسويةً. كذلك، ليس بالضرورة أن يتمتّع الضحايا بدورٍ رياديٍّ أثناء إجراءات السلام، ولكن ينبغي، بالتأكيد، تمثيلهم بشكلٍ جيّدٍ في كلّ المراحل.

## حظر الإبادة الجماعيّة

قبل يومٍ من التصديق على الإعلان العالميّ لحقوق الإنسان، كانت هناك وسيلةٌ دوليّةٌ أخرى صدّق عليها المجلس العامّ للأمم المتّحدة عبر القرار 260<sup>18</sup>: اتّفاقيّة منع الإبادة الجماعيّة والمعاقبة عليها. توضّح الاتّفاقيّة محاولةً لمنح اسمٍ للتدمير البشريّ الذي اختبره كثيرون، غير أنّها لم تصف الأمر بصفةٍ قانونيّة، قطّ، على أنّه إبادة جماعيّة. تضمّ الاتّفاقيّة خمسة أنشطة مؤهّلة تُعتبر بوضوح انتهاكاتٍ لحقوق الإنسان كذلك. وباعتبار أنّ الإبادة الجماعيّة من المستحيل أن تحدث من دون حصول انتهاكات هائلة معرّزة جهازيّة، فإنّه من الملزم أن نأخذ حقوق الإنسان على محمل الجديّة الفعليّة، إذا جرى تصوّر مفهومٍ ما لإستراتيجيّة منع متماسكة (تُنظر المادّة 2، اتّفاقيّة منع الإبادة الجماعيّة والمعاقبة عليها).

<sup>17</sup> يُنظر -على سبيل المثال-: Forsberg, T. "The Philosophy and Practice of Dealing with the Past." In N. Biggar (ed.), *Burying the Past*, Washington, D.C.: Georgetown University Press, 2003, pp. 65–84; "State Building for Conflict Resolution in Southern Africa." In S. J. Stedman, T. Ohlson, and R. Davies (eds.), *The New is Not Yet Born*, Washington, D.C.: Brookings Institution, 1994, pp. 225–256.

<sup>18</sup> 9 كانون الأوّل، 1948: اتّفاقيّة منع الإبادة الجماعيّة والمعاقبة عليها.

المجتمع الدوليّ مستعدّ لبذل مزيدٍ من الجهود الواعدة في سبيل منع الإبادة الجماعية. عام 2005، بعد ستين عامًا من تحرير مخيمات الإبادة في أوشفيتس، جرت الموافقة على قرار لذكرى الموتى عبر الالتزام بالعائلة البشرية، لا من أجل الذكرى فحسب، بل كذلك من أجل منع مثل هذه الجرائم. أثار العنف الرهيب في رواندا وكامبوديا، كذلك، ضمير الكثير من الذين من غير المقبول عليهم قتل الإنسان للإنسان، وقيام الدولة بتعزيز مثل هذه الأعمال العنيفة ودعمها والتغاضي عنها. حين بدأنا ندرك أنّ عدد الأشخاص الذين قُتلوا بأيدي الدول في القرن الأخير يفوق عدد أولئك الذين قضوا في الحروب الفاعلة، حينذاك أخذ العنف القائم بين الدول يلقى قبولاً أقلّ.

إنّ ضبط النفس، كما سبق أن أشرنا، يجب أن يلقى دعمًا من خلال التفاوض على ديناميات انتقالية تُتيح لحقوق الإنسان أن تكون معيارًا مقبولاً لدى جميع البشر، لا لدى قلةٍ فحسب. في هذا الإطار، نشأ جدلٌ جديدٌ مع بداية هذا القرن، حول مفهوم مسؤولية الحماية. إنّ اللجنة الدولية<sup>19</sup> التي طرحت المصطلح بادئ الأمر في النقاش العالميّ، حدّدت، بوضوح، ثلاث مراحل من مسؤولية الحماية: المنع؛ ردّ الفعل؛ وإعادة التأهيل.

قد تحمل هذه الخطوة الجريئة أثرًا على النظام الدوليّ في إنشاء ما يعادل وحدةً لتطبيق القانون. عند التعاطي مع موضوع حقوق الإنسان بجديّة، تكون أنظمة المنع في موضعها الصحيح أو الملائم، وتكون مُتاحةً للاستجابات اللائقة التي تردّ ردًا مناسبًا على العنف المُحتمل. عندما تشير التنبيهات الأولية إلى عنفٍ وشيك، يكون الجدل مَصوغًا بمصطلحات منع الجريمة. في مثل هذا النظام، لا يكون العنف شأنًا وينبغي عدم توقُّع ذلك، في حين أنّ الانتهاكات لن يختبرها الناس إلاّ في ما ندر. إنّ كلّ أنظمة التنبيه الأولية الحالية تضمّ حقوق الإنسان كمؤشّرات ذات دلالة. التحديّ يكمن في الحرص أو التحقق أنّ الرغبة السياسية في التصرف ضمن المتغيّرات لا تظهر بين الفينة والفينة، بل باطراد ومنهجية. إزاء هذه الخلفية، من شأن تعاونٍ أقرب لفضّ النزاع وحقوق الإنسان أن يزودنا بفهمٍ نظميّ وانتقاليّ يجعلنا قادرين على مخاطبة المجهول الذي يأتي به تدميرنا الخاصّ، بإيجابية وإبداع. فُصارى القول:

- فوائد توجّه المنع لا يمكن أن توضّح إلاّ عند متابعة مثل هذه الإستراتيجية متابعَةً متماسكة طوال الوقت. ففي حين أنّ الجدل الدائر حول مسؤولية الحماية هامٌّ جدًّا، فإنّه -لسوء الحظّ- يكون في بعض الأوقات مستقطبًا بطريقةٍ يجري فيها تصوّر المنع وكأنّه تدخّل.
- التركيز على الإبادة الجماعية قد يساعد الدول المستقلة، فعليًا، على تطوير إستراتيجيات منع مُقنعة وفعّالة، لا يفرضها ممثلون خارجيون، وإنّما يجري إنشاؤها محليًا.
- يمكن لمنع الإبادة الجماعية أن يوفر زخمًا مشابهًا لتحفيز انتباهنا الجمعيّ نحو بلورة المنع بأنماط جديدةٍ من التواصل، وإجراءات صنع القرار، داخل الدول وخارجها كذلك.
- تطوير شبكات العمل يمكن أن يكون فعّالاً على نحوٍ بالغ؛ وذلك أنّ لدى هذه الشبكات القدرة على العمل عبر الخطوط المؤسّساتية، لتصل بين الدول والمنظمات الدولية، والمؤسّسات غير الحكومية (NGOs)، والممثلين المؤسّساتيين.
- أنظمة التنبيه الأولية تُعتبر مركّباتٍ جوهرية من إستراتيجية المنع، علمًا أنّها لا تزال قيد التشكّل. الحاجة إلى تأسيس آليات لجمع وتحليل المعلومات كي يزود صنّاع السياسة بخياراتٍ سياسية هادفة هي أمرٌ مُلحّ.

<sup>19</sup> يُنظر: "مسؤولية الحماية". تقرير اللجنة الدولية المعنية بالتدخل وسيادة الدولة، كانون الأوّل 2001.

- تُشير أنظمة التنبيه الأولي الفعّالة إلى فهم عميق للقضايا الأساسية الخاصة بالنزاع، إلى جانب تأسيس قدرة إدارية تُتيح إجراء تحليلٍ نظميّ وتفسيرٍ للمعطيات ذات العلاقة، إلى جانب مجموعتها وتسجيلها التنظيميّين.
- الحاجة إلى اتّساق ودقّة مجموعات المعطيات هو عنصرٌ شديد الأهميّة في القيمة الكليّة لأنظمة التنبيه الأولي. ولكن، القدرة البشريّة الجمعيّة على فهم النزاع المमित عبر توجّهٍ كمّيّ تُعتبر أمرًا حديثًا -نسبيًا-، وينبغي تعزيزه عبر التأكيد على منع الإبادة الجماعيّة تأكيدًا يأخذ على محمل الجدّ كلّ انتهاكات حقوق الإنسان، والأحداث العنيفة ذات العلاقة، والإشارات إلى تصعيدٍ محتملٍ في الأعمال الوحشيّة.

## خاتمة

حقوق الإنسان وفضّ النزاع هما مجالان في الاستقصاء والممارسة، نشأ حديثًا، نسبيًا، في التاريخ البشريّ. كذلك، لا تزال مذاهب حقوق الإنسان ومبادئ فضّ النزاع في تطوّر مستمرّ. إنّ مساهمة المجالين في السلام المستدام وتطوّر حقوق الإنسان هي أمرٌ ينطوي على أهميّة قصوى. من الحتميّ اعتبار نقاط التوتّر بين المجالين -من حيث المنهجيات والأهداف التكتيكية- فرصةً لنموّ وفهمٍ مستمرّين. إنّ وجود حركة منع إبادة جماعيّة يوفر فرصةً استثنائيّةً لحدوث هذا التطوّر، كما أنّ من شأنه أن يوفر إطارًا شاملاً يمكن للممارسين من كلا المجالين أن يساهموا من خلاله عبر التفكير وصياغة النظريّات اعتمادًا على تجاربهم الخاصّة. إنّنا، حاليًا، في مرحلة إنشاء نظام؛ في مستطاع شركاء حقوق الإنسان وفضّ النزاع أن يساهموا، على نحوٍ مُثمر، في فهم وتحقيق تأزّرٍ بِناءٍ حقيقيّ.

## المراجع

Babbitt, E. *Principled Peace: Conflict Resolution and Human Rights in Intra-State Conflict*. Ann Arbor, University of Michigan Press, 2005.

Donnelly, J. and Howard, R.E. (eds.) *International Handbook of Human Rights*, New York, Westport, London: Greenwood Press, 1987.

Glendon, M.A. *A World Made New: Eleanor Roosevelt and the Universal Declaration of Human Rights*, New York: Random House, 2001.

Lederach, J.P. *Building Peace: Sustainable Reconciliation in Divided Societies*. Washington, D.C.: U.S. Institute for Peace, 1997.

Sieghart, P.I. *The International Law of Human Rights*, Oxford, NY: Oxford University Press, 2003.

Waltzer, M. *Just and Unjust Wars*. New York: Basic Books, 1977.

Weston, B.H. "Human Rights" in R.P. Claude and B.H. Weston (eds.) *Human Rights in the World Community*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 1989.

Zartman, I.W. and Rasmussen, J.L. (eds.) *Peacemaking in International Conflict: Methods & Techniques*, Washington D.C.: United States Institute of Peace Press, 1997.

الجزء السادس

**نماذج تطبيقية**

## الفصل السادس والعشرون

### ورشة تعليم مهارات حلّ النزاع

إيلين رايدر

سوزان كولمان

جانيت جارسون

يصف هذا الفصل نموذج كولمان رايدر الذي يستعمل لتعليم مهارات المفاوضة والتوسّط للبالغين. نحن نأمل عن طريق توضيح فلسفة تدريسنا وأهداف الدورة والأساليب أن نثير نقاشاً وبحثاً حول كيفية تعليم حلّ النزاع. بالرغم من وجود نظريات موسّعة وأدب تجريبيّ حول طبيعة الصراع وطُرُق المفاوضة والتوسّط، حسب ما هو مستعمل دبلوماسياً وتجارياً وفي علاقات العمل، إلاّ أنّه ثمة القليل من البحث النظاميّ حول بيداغوجيّة حلّ النزاع أو عن نماذج وأساليب تُستعمل لتعليم هذه المهارات للطلبة والبالغين (رايدر، 1995. الفصل 36). في البداية، سوف نعرض 6 رؤى تربويّة مستمدّة من ممارستنا التي تعزّز مخطّط تدريسنا. وبعدها سنناقش أهداف الدورة ككلّ، وأنشطة التعليم في كلّ واحد من نماذج التدريب السبعة. ومن ثمّ سنتابع مع بعض التوصيات المتعلقة بأبحاث العلوم الاجتماعيّة والنظريّات. وأخيراً نختم مع ملاحظات من الطبعة الأصليّة التي يتكلّم بها كلّ منّا عن كيفية عملنا في نشر وتوسيع تدريسنا بواسطة الأدوات والأفكار المذكورة أدناه كقاعدة أساس.

## رؤى من الممارسة

النظرية التربوية الأولى هي أن لكل متعلم "نظرية ممارسة" فريدة وكامنة لحل النزاعات. هذه النظرية تتطور خلال الحياة، وتتأثر بعدة عوامل، كالاختلافات الشخصية والمهارات والصلاحيات (انظر الفصلين 13، و14)، بالإضافة إلى مبادئ ثقافية وقيم وقاعدة سلوك هوية المجموعة، وأدوار حالية وترانبيات.

ثانياً، يحتاج الطلبة إلى الدعم والتحدي لفحص نظريتهم في التدريب. المقارنة الفكرية والتجريبية للعمليات التنافسية والتعاونية بإمكانها خلق صراع داخلي متحدّد عند غالبية الطلبة. من خلال تجربتنا، رأينا أنّ الطالب يواجه نوعين من الصراع الذاتي. الأول، يواجهه أولئك الذين يتخذون التعاون مثلاً أعلى، ولكنهم يعانون لاحقاً إحساساً بالتناقص عندما يرونهم والآخرين، من خلال تمارين الدورة، كم إن تصرفاتهم تنافسية أو مُجاملة أو قابلة للتسوية (انظر البحث في الفصل 13 عن نموذج "القلق المزوج"). أمّا الصراع الثاني، فيشعر به أولئك المقاومون أو المعارضون للتعاون، ومن ثمّ يشعرون بتناقص ما بين نظريتهم في التدريب وبين النموذج البديل المعروف في الورشة. رغم أنّ المجموعة الأولى هي الأكبر -في المعتاد- (وذلك أنّ أغلب المشاركين في تدريباتنا هم متطوعون)، على المدرب خلق مجموعة متعلّمة باعثة للاطمئنان في نفوس الجميع لكي يتسنى لهم ممارسة مواهب وطرق جديدة.

ثالثاً، التمارين التجريبية تحوّل مسؤولية التعلّم من المدرب إلى المشارك. بالنسبة لأغلب المتعلّمين البالغين، لعبة الأدوار واستخلاص المعلومات العامة هما أداتا تعليم مهمّتان، كما هو الأمر بفكّ تجميد أجهزة من أجل تغيير سلوك ومواقف. الإثارة والمرح والدعم من الاكتشافات الذاتية تبطل الحرج الوارد لكون الشخص غير كامل أمام الطلاب الآخرين.

رابعاً، التأمل الذاتي بواسطة ردود فعل مسجلة بالفيديو أو صوتياً يمنح كثيرين من المتعلّمين محقراً لتحسين سلوكيات إشكالية. التسجيل الصوتي أو بالفيديو في تمرين لعبة الأدوار يوفّر، عن طريق المراجعة في وقت لاحق، لكلّ متعلّم إمكانية مراقبة سلوكه الخاص والتأمل من حيث المعرفة العامة حول عملية تسوية الصراع التعاونية التي قدّمها المدربون.

خامساً، من شأن النماذج الودية والمفردات الشائعة أن تمكّن المجموعة المتعلّمة من التحدّث عن تجربتهم. إنّ إطارات فكرية كتلك التي جرى تدريسها في النماذج 2-7 (يُبحث فيها في القسم التالي) هي واضحة بما فيه الكفاية لتضيء الهيكل الأساسي للمسالك التعاونية عبر العديد من السياقات والثقافات، إذ إنّ المجموعة حين تغادر الغرفة تفعل ذلك ابتغاء التغيير. على المدرب أن يكون منتبهاً إلى السياق حين يقوم بشرح وتفسير الأطر المساعدة لكي تكون الطرق ذات صلة بالبيئة والثقافة.

الرؤية الأخيرة هي أنّ المتعلّمين يحتاجون إلى المتابعة والدعم بعد إنهاء دورة التدريب، وذلك في سبيل استيعاب المفاهيم الجديدة والمهارات. معظم المتمرّنين يحتاجون إلى تدريب إضافي في بيئة داعمة لكي يحدث تغيير سلوكي (رايدر 1995). إنّ دورة حلّ النزاع لفترة تتراوح بين 3 و 6 أيام تمكّن المشترك من إدراك الأشياء التي لا يعرفها، هذه هي بداية المسالك التعليمية، ولكن المطلوب هو مزيد من العمل إذا ابتغينا أن تصبح المسالك التعاونية ردة الفعل المرغوب بها عند وجود نزاعات مع دوافع مختلطة. هذه الملاحظة المتواضعة -لكن البالغة الأهمية- تحتاج إلى اعتبار جدّي من قِبَل مجال حلّ النزاع- المدرّبين والجمعيات المسؤولة عن التدريب.

## لمحة تصميم ورشة كولمان رايدر

**حلّ النزاع : إستراتيجيات لحلّ المشاكل بشكل تعاوني.** طوّرها إيلان رايدر وسوزان كولمان، وهي ورشة تفاعلية للغاية تجرى عادةً على مدار ثلاثة أو ستّة أيام (استناداً إلى كراسة تدريب رايدر 1987، المرشد للمفاوضات الدولية). ورشة الأيام الثلاثة مُعدّة لمجموعات تطلب التدرّب على مفاوضات تعاونية. الدورة الأطول تشمل ثلاثة أيام مكثّفة بخصوص أنماط الوساطة. يحصل كلّ المشتركين على كراسة تدريب مقسّمة إلى أجزاء مماثلة لسبع وحدات دراسية.

الوحدة الأولى تقدّم لمحة عامّة عن حسم النزاعات، مع التركيز على التفريق بين الإستراتيجيات التنافسية وتلك التعاونية.

الوحدة الثانية تقدّم هيكلًا نموذجيًا ومركّبات التفاوض. في هذه الوحدة، نركّز على الفرق بين المواقف والاحتياجات أو المصالح. كذلك يجري التركيز على مهارة التجديد واستخدام أدوات تخطيط سابقة.

الوحدة الثالثة تصف خمسة سلوكيات اتصالية أو طرق تُستعمل في المعتاد خلال المفاوضات، وهي تشدّد على الفرق بين نيّة وتأثير أيّ اتصال.

بواسطة دمج تعلّم ما ورد في الوحدة السابقة، تمنح الوحدة الرابعة المتعلّم حسّاً وشعوراً ببتّيار التفاوض التعاوني بواسطة عرض نموذج مرحليّ.

الوحدة الخامسة تصف كيفية تأثير الفوارق الثقافية على مسلك حلّ النزاع.

الوحدة السادسة تساعد المشتركين على فهم ومعالجة المشاعر التي تنشأ في المعتاد خلال الصراعات الثقافية والذاتية.

الوحدة السابعة تُعرّض في إطارها القصير الوساطة كبديل في حالة انهيار المفاوضات، أمّا في إطارها الكبير فهي تعلّم المشتركين المهارة العامة وتدرّب الوساطة.

بالرغم من أنّ المعلومات التي تتضمنها الوحدات السبع هي الأساس في كلّ ورشة، فإنّ الموادّ المعروضة مصمّمة خصيصاً لتلبية احتياجات كلّ زبون. يجري إنجاز هذا من خلال اختيار أو خلق حالة محاكاة، بما في ذلك نماذج تسجيلات فيديو متوافرة في مكتبتنا سُجّلت في وقت سابق للمفاوضات أو الوساطات، وتقييمات مسبقة من مجموعة متدرّبين.

التقييم ما قبل الدورة والتخصيص هو جزء مهمّ من عملنا. خلال عملية التقييم، يبني الفريق المتدرّب علاقة مع الزبون ويكتشف العديد من القضايا المتعارضة في نظام الزبون الحاليّ. هذه المعلومات تمكّن الفريق من استيعاب وإدراك ومن ثمّ تدريج "لحظات قابلة للتعلّم" ذات صلة من خلال التدريب، وذلك لربط موادّ تربوية بمخاوف المتعلّم الحقيقية عند ظهورها. في هذه الطريقة، استطعنا تعليم هذه الدورة لمجموعات متنوّعة كمعلّمي مدارس في نيويورك، دالاس وسكوبيه، ومديرين تنفيذيين لشركات في بوينس آيرس وباريس وطوكيو، والمجموعات الشعبية في المجتمعات المحليّة التي تتعامل مع تنظيم المسأجر والعدالة البيئية، ودبلوماسيين من رابطة أمم شرق- جنوب



آسيا والاتحاد الأوروبي وموظفي الأمم المتحدة في جميع أنحاء العالم. لقد تلقى هذه الدورة على مدى اثني عشر عامًا أكثر من عشرة آلاف شخص. وقد تُرجمت المواد إلى اللغات الفرنسية والإسبانية والعربية والمقدونية، ونُشر كتاب مستند إلى دليلنا باللغة اليابانية.

حتى الآن، قمنا بتدريب ثلاثين فردًا من خلفيات مختلفة لتعليم ورشتنا. ليكون الفرد مصادقًا عليه كمدرب، عليه أن يكون ذا مقدرة لاكتساب مضمون مهمّ وعرض ومهارات ديناميّة للمجموعة، وأن يتدرب معنا بنجاح في ثلاث أو أربع ورشات تدريب. بعض المدربين مصادق عليهم للعمل في بيئات ثقافية أو تنظيمية معينة لا في سواها. نحن نشعر أنّ هنالك اختلافات سياقية بين إطار ثقافي أو دبلوماسي أو تجاري وكذلك بين الأشخاص القادمين من قيم ومعايير ثقافية مختلفة.

## أهداف ورشة العمل والتربية

على غرار سائر المرّين، نجد أنّه من المفيد أن نحدّد لأنفسنا معرفة محدّدة، مهارات، وأهداف المواقف من أجل التدريب.

### أهداف المعرفة

إنّ نظرة سريعة على جدول محتويات هذا الكتاب تشير إلى أنّ هنالك العديد من مجالات البحث الأكاديمي التي تؤثر على دراسة النزاع وقراراته. ما هو مقدار المعرفة الذي يمكن شمله في ورشة عمل تمهيدية اختبارية؟

لقد قرّنا التشديد على التمييز بين النهج التعاوني والتنافسي في حلّ النزاعات (انظر الفصل الأول). وبالتالي نودّ أن يفهم المشاركون بصورة نظرية وتطبيقية (عن طريق الخبرة) لماذا وتحت أيّة شروط تكون عمليّات حلّ النزاع التعاونية (كالمفاوضات التعاونية والوساطة) هي الخيار الأفضل للأفراد والمجتمع من تلك الإستراتيجيات المنافسة والمتجنّبة المستعملة في المعتاد. رغم أنّنا نوضّح مدى تقديرنا للتعاون، نؤمن أنّه لا يجب علينا فرضه على الآخرين. تربيتنا تشجّع المشتركين على تجربة النموذج الجديد لمعرفة ما إذا كان مفيدًا. جوهريًا، على كلّ مشترك أن يملك محقّرًا ذاتيًا حتى يستطيع صنع تغييرات ذات معنى في سلوكه/ها في حلّ النزاع. نأمل أن نستطيع تقديم معلومات وخبرات من خلال تدريباتنا التي تعزّز هذا الاستكشاف.

من خلال مقالات صغيرة في كراسة التدريب ومحاضرات قصيرة، يقوم المدربون بالتشديد وتلخيص الرؤى من هذا المجال بلغة غير تقنية. في دورات الدراسة العليا في جامعة كولومبيا وفي المؤسسات الأخرى، قمنا باستكمال هذه المقالات والمحاضرات المصغرة بقراءات إضافية.

على الرغم من أنّ أهداف المعرفة المحدّدة مرتبطة مع كلّ وحدة، فإنّ بعض أهداف المعرفة هي "عالمية" لهذه الدورة:

- تطوير فهم لفكرة أنّ النزاع جزء طبيعيّ وضروريّ للحياة، وأنّ طريقة ردّ الفعل للفرد تجاه الصراع تُحدّد ما إذا كانت النتائج ببناء أم مدمّرة.
- تنمية الوعي أنّ المنافسة والتعاون هما إستراتيجيتان رئيسيتان لحسم النزاع ومن أجل التفاوض.
- تنمية وعي الميول الذاتيّ بالتفكير وردّة الفعل بخصوص النزاع.
- أن يصبح الفرد مديرًا أفضل للصراع -عبارة أخرى: أن يدرك المرء أيًا من وسائل حلّ النزاع هي الأكثر ملاءمةً لمشكلة النزاع المعيّنة (نحو: التجنّب، المفاوضة، الوساطة، التحكيم، تقديم دعوى، الإلجار).
- أن يدركوا مدى أهميّة عمليّة بناء حلّ النزاع، وذلك كي تجري مشاركة معلومات عن وجهة نظر كلّ شخص دون مهاجمة الآخرين، وأن يصغوا ويعملوا على فهم وجهة نظر الآخرين.

## أهداف المهارات

أهمّ أهداف المهارات الأساسيّة في برنامج التدريب هي على النحو التالي:

- التفريق بصورة مفيدة بين مواقف واحتياجات أو مصالح.
- إعادة صياغة الصراع حتّى نستطيع رؤية المشكلة بشكل متبادل ممّا يدعو لحلّ تعاونيّ.
- التمييز بين التهديدات والتبريرات والمواقف والاحتياجات والمشاعر، وأن يكون الشخص قادرًا على التواصل مع وجهة نظر الآخر عن طريق استخدام هذه الفروق.
- طرح أسئلة مفتوحة بطريقة تكشف الاحتياجات، بدلاً من الدفاعات، عند الآخرين، وبهذه الطريقة، تخلق الرغبة في الانخراط في عمليّة إرضاء الحاجة المتبادلة.
- القدرة على الإصغاء للآخرين وانعكاس احتياجات الآخرين أو المصالح التي هي من وراء الهجوم حين التعرّض له.
- تهيئة جوّ تعاونيّ من خلال استعمال الإعلام والانفتاح وتوحيد التصرفات.

## أهداف المواقف

من الصعب أن نسرّد بإيجاز التحوّلات في المواقف والوعي التي نعتزم تأييدها. نحن نأمل أن ينهي كلّ من المشتركين البرنامج محملاً بالثقة بأنّ المهارات على النزاع التعاونيّ هي ذات فائدة في حياتهم. نحن نأمل أن يلتزموا للهدف الأكبر ألا وهو زيادة استعمال مهارات حلّ النزاع التعاونيّة لإنشاء مجتمع أكثر عدلاً وكراماً. نحن نرغب بأن ينهي المشتركون البرنامج مع شعور أكبر "بالتواضع" أو "عدم الكفاءة" - أن يدركوا أنّه في إمكانهم دومًا تحسين مهاراتهم بمفاوضات النزاع، وأنّ هذا التحسين لن يؤدّي إلى تحسين حياتهم فحسب، وإنّما سيعزز حياة الآخرين من حولهم. نحن نودّ أن يكون المشتركون واعين لانتشار الصراع القائم حول الهوية وكذلك زيادة التواضع الذاتيّ لمواجهة الإنصاف الذاتيّ والتعصّب الخطر الآخذ في النموّ نموًا سريعًا في عصرنا هذا. باختصار، نحن نودّ أن يُنهوا البرنامج وهم ممتلكون لذورهم.

في سياق مماثل، نحن نرغب أن يغادر المشتركون مع تقدير للاختلاف كمصدر ثراء لا كعائق. نريد أن نشير اهتمامهم بخصوص وجهات النظر المتعدّدة عند الأشخاص من حول العالم بخصوص الحدث نفسه، وكذلك للإمكانيّات المتعدّدة القائمة عند الحديث عن سوء تفاهم. بينما نودّ أن نشير ونحفّر، نودّ كذلك تجنّب "تأثير بويانا" مع المشاركين الذين يستحقّون بمدى

الصعوبة التي قد تكون في استعمال هذه المهارات. في معظم برامجنا، يلتجئ المشتركون إلى أنظمة هي بالأساس غير متعاونة. على الأرجح سيواجهون مديرين وزملاء لن يدعموهم في استعمال مهارات إدارية تعاونية للنزاع. نحن نريدهم أن ينتهوا من البرنامج جاهزين وراغبين للعمل الشاق، وأن يكونوا واقعيين حول مدى صعوبة الأمر المحتملة (انظر الفصل 18). طرُقنا تقسح المجال لاستكشاف هذا التواصل من خلال نقاشات في مجموعة كبيرة وأخرى صغيرة، وكذلك من خلال انعكاسات من اليوميات الشخصية. تتنوع هذه التحقيقات بالعمق والاتساع وهذا متعلق بالجمهور المحدد والوقت المتاح.

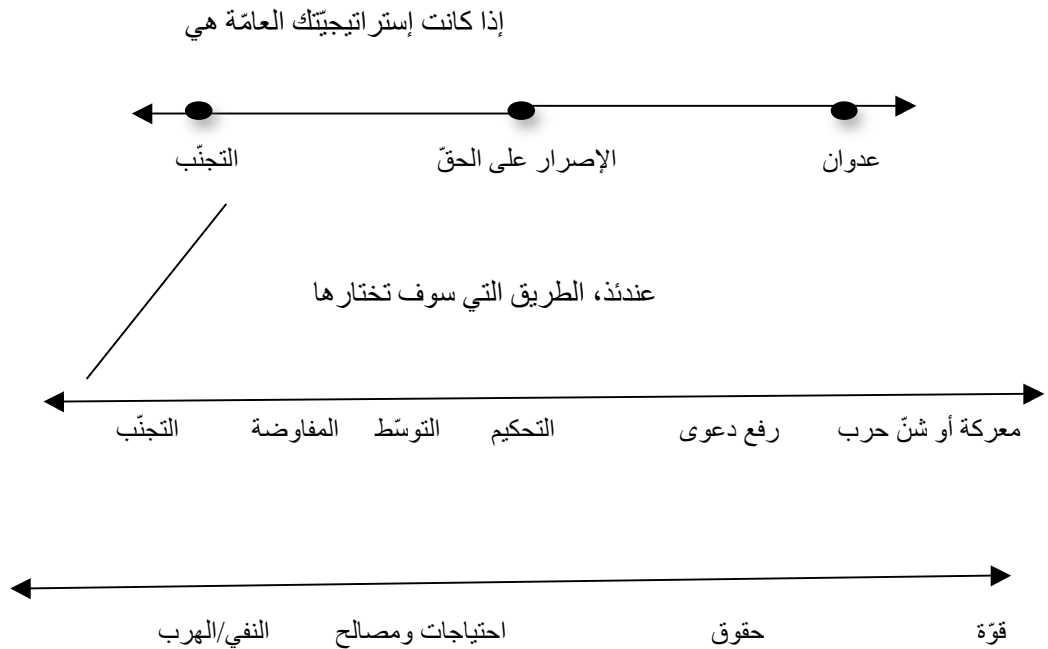
## ورشة الوحدات السبع

مع مجمل منطلق التعلم، سوف نعرض وصفاً لسبع وحدات من ورشة تدريب كولمان رايدر بمرافقة تعليق تربوي. التركيز على كل وحدة من الوحدات السبع في التدريب المتعاقب يتماشى مع أهداف التعليم لدى الجمهور.

### الوحدة الأولى: نظرة عامة حول النزاع

تعرض الوحدة الأولى نظرة عامة حول حل النزاع. التركيز هو على استكشاف المواقف القائمة لدى المشتركين. التمارين المختارة مُعدة لخلق صراع داخلي لدى كل مشترك لغرض فحص مواقفه تجاه النزاع والمنافسة والتعاون. الفعاليات الرئيسية تتضمن تشخيص حالة، ولعبة بدنية، وحواراً تفاعلياً لمحاضرات قصيرة يجري بثها بالفيديو لتوضّح مختلف الأساليب في حل المنازعات.

تُعرض المفاوضة التعاونية والوساطة عبر تحديدهما على سلم مناهج حل المنازعات الذي يتراوح ما بين التجنب والحرب.



الشكل 31.1 : تواصل حلّ النزاع (كولمان رايدر)

تُشرح كلُّ من المفاوضة والوساطة كبديليّ ترضية تركزان على احتياجات ومصالح تابعة للأحزاب وتطلب المساومة لمحاولة إيجاد اتفاق. هذا يتناقض مع شبه القضاء وأساليب مبنية على القوة كالتحكيم، ورفع دعوى أو حرب (انظر الشكل 31.1). نحن نقرن هذه الإستراتيجيات في المحاضرات القصيرة بنظريات مهمة، نحو: قانون دويتش كروود (انظر الفصل الأول)، ونموذج القلق المزدوج (انظر الفصل 13).

تشخيص القضية يُعتبر التجربة التعليمية العملية الأولى. تنقسم المجموعات القصيرة التي تتكوّن من 4 إلى 6 أشخاص إلى مجموعتين، تقوم كلٌّ منها بتقديم جهة من الخلاف. تتفاوض الفرق لمدة 25 دقيقة: 10 دقائق بصورة تنافسية، 15 دقيقة بصورة تعاونية. في المعتاد، القضية المستعملة للتشخيص هي قضية "أوسيببلا"، وهي عبارة عن نزاع بين مصمّمين دوليين يريدون، بدعم من السلطة المحليّة، إقامة منجم في مزرعة قديمة يستخدمها القرويون (المدعومون من قبل مجموعات بيئية).

هذا التمرين مسجّل صوتياً (أو بالفيديو) ويُعاد تشغيله للفرق الصغيرة: يُستعمل كذلك في الوحدة الثالثة من أجل إجراء تحليل عميق لسلوك المفاوضة. يُقام استخلاص قصير فوراً بعد التمرين.

يخدم تمرين تشخيص القضية ستّ وظائف:

- 1) يشمل كلاً من المؤمنين والمشكّكين على الفور في عمليّتنا.
- 2) يولّد تقييماً أساسياً للمشاركين لتمييز مجالات هذه المهارات المحدّدة التي هم بحاجة إلى العمل عليها خلال باقي التمرين.
- 3) يُبرز التناقض الكامن بين ما نعرضه وما يفعله في الواقع المشتركون.
- 4) يُظهر كيف أنّ التمارين المتعلّمة في الورشة هي واسعة النطاق.
- 5) يسمح للمشارك بأن يختبر صعوبة الانتقال من إستراتيجية مفاوضة إلى أخرى، وكذلك النتائج الممكنة لكل واحد من هذه الاتجاهات.
- 6) يُدخّل جوّاً أولياً إيجابياً للتعلّم المشترك.

قوة هذه التجربة تنبع من التحديّ المباشر لوجهة نظر المشاركين حول المنافسة والتعاون. من خلال إصغائهم لأنفسهم، هذا يخلق عدم ارتياح هو حافز أساسي للتغيير خلال التدريب. لقد وجدنا أنّه حتّى لو استوعب الناس ذهنياً مبادئ التعاون وأرادوا أن يستعملوها، سيُتصرّف العديد منهم على نحو تنافسيّ أو حياديّ دون المزيد من الممارسة والدافع للتغيير.

### الوحدة الثانية: عناصر المفاوضة

الهدف من الوحدة الثانية هو الاطلاع على إطار عمل ندعوه عناصر المفاوضة. هذه العناصر بمثابة بنية نحوية أساسية للمفاوضات؛ تمامًا كمثل تحليل جملة بخصوص الأفعال والأسماء والنعت تحليلاً يعزّز من فهم اللغة. هكذا هي عناصر المفاوضة التي تعزّز تحليل

النزاع قبل وخلال فترة المفاوضات. هنالك ستة عناصر هيكلية: رؤية عالمية، الجوّ، المواقف، الاحتياجات والمصالح، إعادة صياغة، المساومة (القطعة وظهرها).

المعتقدات والمواقف والقيم التي يؤمن بها الشخص تشمل رؤيته للعالم؛ إذ إنّها مستمدّة من ثقافة وعائلة الشخص، وكذلك من مجموعات ذات أهميّة لدى الفرد. رؤية العالم تُعتبر عنصرًا رئيسيًا في هويّة المرء. في المعتاد، يصعب التفاوض عليها إلاّ أنّها قابلة للتغيير مع الوقت.

الجوّ هو مزاج التفاوض؛ يعكس التوجّه التنافسيّ أو التعاونيّ لدى الأحزاب في المفاوضات.

المواقف هي المطالب المعيّنة أو الطلبات الجاهزة من قِبَل كلّ حزب كبدائية للمفاوضات- الحلّ المفضّل لدى كلّ حزب بخصوص النزاع. إذا كان الشخص منافسًا لتوجّه الحزب، فإمكانه تضخيم موقفه أو الإعلان عنه كغير قابل للتفاوض. التوجّه التعاونيّ يتطلّب مواقف محدّدة وواضحة وصادقة مع احترام للمفاوضة.

عنصر الاحتياجات والمصالح هو ما يبحث عنه كلّ حزب مفاوض بهدف الإرضاء. إذا كان الموقف "ماذا تريد؟"، فالحاجة هي "لماذا تريده؟". يقضي التعاون أحيانًا بتصنيف طبقات المواقف والاحتياجات للتوصّل إلى نقطة فيها تكون الاحتياجات البارزة لكلّ طرف معالجة على نحوٍ ملائم.

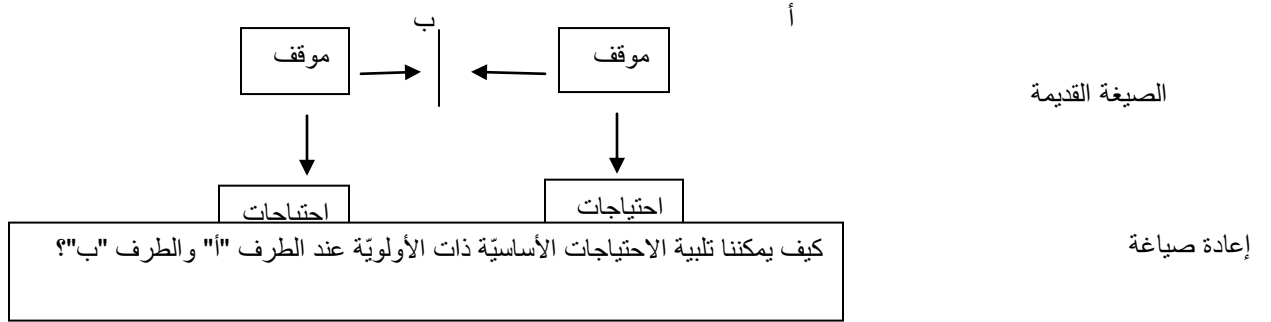
إعادة الصياغة هي وسيلة لإعادة تركيز قضايا النزاع على الاحتياجات لا المواقف. من المهمّ طرح السؤال: "كيف نرضي الاحتياجات ذات الأولويّة لدى أطراف النزاع؟"

القطعة ووجهها الثاني هي عروض مساومة أو تهديدات يمكن لكلّ طرف أن يستخدمها للتأثير على المفاوضات. "تشبيس" هي "حاجة مرّضية" إيجابية يقترحها طرف واحد، وذلك لتلبية احتياجات الطرف الآخر. هذه "التشبيس" ليست فعّالة إلاّ عند كونها ذات قيمة لدى الطرف الآخر وغير مضعّعة للمصالح الشخصية. "التشويس" هي "احتياجات غير مرضية" سلبية كالتهديدات أو الإهانات. قد تكون مفيدة حين مواجهة تهديد أو عند اختلال مستوى توازن القوى بين المتنازعين. مع ذلك، من الممكن أن نشجّع هذه "التشويس" على المنافسة وإضعاف الثقة اللازمة للتعاون، لذلك نحن لا نحثّ على استعمالها.

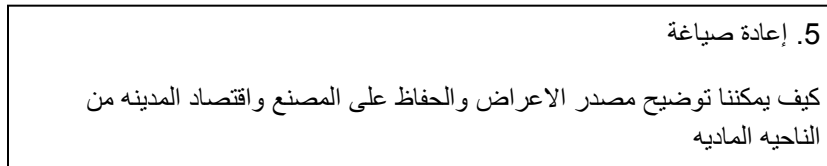
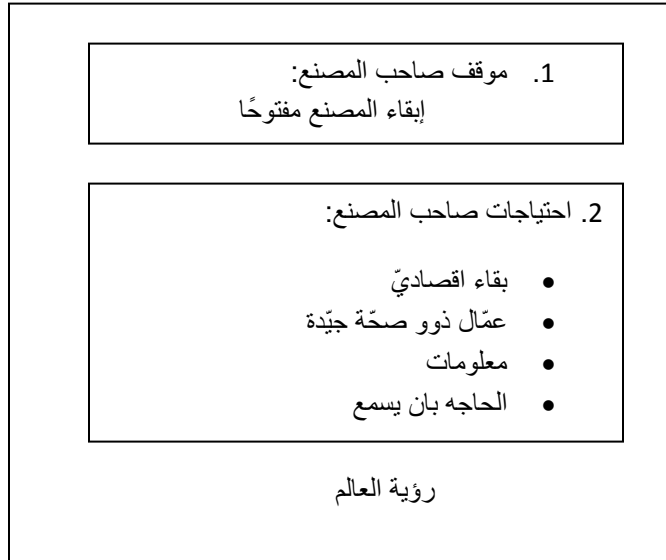
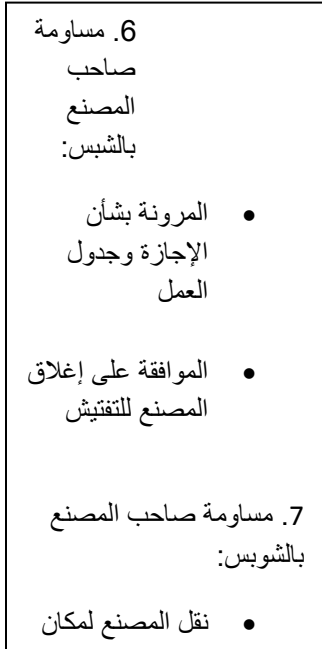
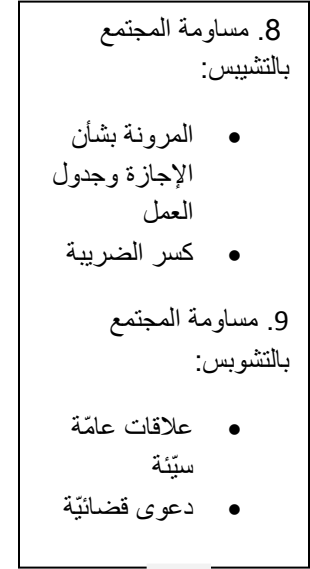
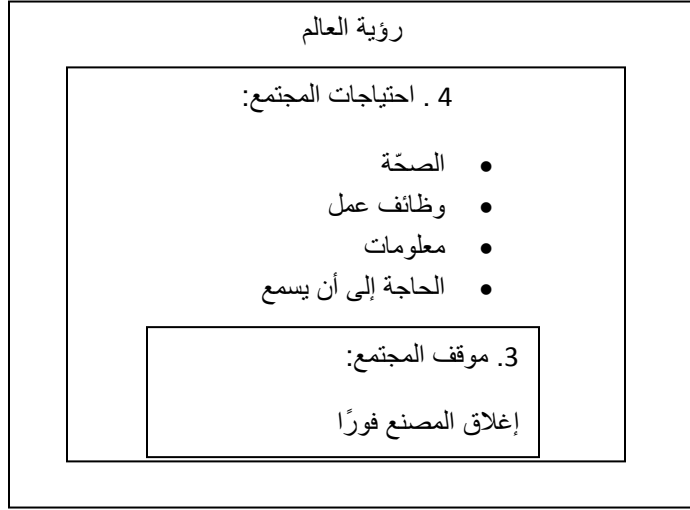
هذا الإطار المرجعيّ المشترك، ولغته المشتركة، يصبح أداة لتوضيح ما يعرفه الطلاب في كثير من الأحيان بصورة بديهية. يتعلّم الطلاب تحليل عناصر كلّ نزاع مطروح وبالتالي استخدام التحليل للتخصيص للمفاوضات. من الأهداف الرئيسيّة في التعلّم، الوصول إلى القدرة على التمييز بين الاحتياجات والمواقف وإعادة صياغة النزاع، من نزاع مع مواقف تنافسيّة إلى نزاع تعاونيّ أساسه التفاهم ومعرفة الاحتياجات الأساسيّة والرؤية للعالم. المناقشة النظرية الكامنة وراء إعادة الصياغة في الفصل الأوّل من هذا الكتاب تشكّل السياق الفكريّ لتربيتنا هنا. فعاليّات التعلّم الأساسيّة تتضمن حالات بسيطة أو معقّدة بهدف التدرّب على إدراك الاحتياجات، المواقف وإعادة الصياغة (انظر الشكل 31.2) واستعمال العناصر كأداة تخطيط ما قبل التفاوض. سنصف مثالاً بعد قليل.

بعد محاضرة قصيرة لشرح العناصر، يقوم المدربون بقيادة الفريق (باستخدام نموذج مماثل إلى الشكل 31.3، "صيغة تخطيط التفاوض") من خلال تحليل النزاع المعروض بجزأين من خلال الفيديو. الجزء الأوّل يعرض نزاعًا حادًا، والجزء الثاني يعرض قرارًا ممكنًا. استخدام

الفيديو لعرض النزاع يوفّر أساسًا للنقاش على أرض الواقع. اختيار استعمال حالة معيّنة هو قرار تصميم ذو أهميّة بالغة، منوط بملاءمة الحالة للمجموعة المعيّنة.



الشكل 31.2 معادلة إعادة صياغة (كولمان /رايدر)



الشكل 31.3 نموذج تخطيط التفاوض "نزاع مجتمع" (كولمان/رايدر).

القضية الأولى "نزاع محليّ" قد أثبتت فائدتها في العديد من السياقات؛ ولذلك سوف نصفها هنا باختصار لنوضح التعاريف التي أُعطيَتْ سابقاً.

رئيس السلطة في سنترافيا عقد اجتماعاً لمعالجة شكاوى المواطنين في ما يتعلّق بمصنع في البلدة يبعث -حسب ادّعائهم- سموماً تُسبب مرض التهاب الجهاز التنفسيّ. صاحب المصنع الكيماويّ، الذي هو مصدر أساسيّ لتوفير العمل في البلدة، حاضر وكذلك ثلاثة أعضاء من سكّان سنترافيا القلقين (بعض الأعضاء هم عمّال من المصنع، والباقيون من المجتمع). يحذّر رئيس السلطة من أنّ سبب المرض ما زال غير معروف، ولكنّه يعلن أنّه ثمة نتائج أوليّة من التقرير البيئيّ تدعو لإغلاق المصنع لمدة أسبوع واحد لمعرفة ما إذا كان المصنع هو مصدر المشكلة.

مع بداية عرض الفيديو، لا تكون صورة الأمر واضحة على الفور: هل هذا النزاع هو تضارب في رؤية العالم، أم هو صراع مصالح واضح؟ تزداد الافتراضات خلال النقاش. هل صاحب المصنع هو "رأسماليّ جشع" غير مبال بصحة أبناء البلدة؟ هل السكّان القلقون ما هم إلاّ "مجانين بيئة" معنيّون بتدمير المصنع كما يدّعي صاحبه؟ حلقة النقاش في الورشة التي يولّدها الغموض تساعد المشتركين على التمييز بين الموقف والمصلحة والنزاع على خلفيّة الهويّة، وكذلك تساعد على فهم أفضل للمصطلح "رؤية العالم".

في الجزء الأول من الفيديو، يكون الجوّ عدوانياً وتنافسياً، يتصارخ المتنازعون، يقاطعون بعضهم بعضاً في التحدّث، يتناقضون ويتبادلون التهم، ويكون من الواضح أنّ كلاً من الطرفين يرى الآخر غير عقلانيّ. موقف مجموعة المجتمع هو إغلاق المصنع على الفور. موقف صاحب المصنع هو إبقاء المصنع مفتوحاً مؤكّداً أنّ مصنعه ليس السبب في الالتهابات.

من خلال التحليل، يفهم أعضاء الدورة أنّ المجتمع بحاجة إلى صحّة ووظائف. صاحب المصنع بحاجة إلى حماية الحيويّة الاقتصاديّة في مصنعه، وهو بحاجة كذلك إلى عمّال يتمنّعون بصحة جيّدة لإدارته. بالإضافة إلى ذلك، الجميع بحاجة إلى معلومات دقيقة بخصوص مصدر الالتهاب، وكذلك إلى الاعتراف وفهم وجهة نظر كلّ منهم. العديد من الأسس المشتركة غير مكشوفة إذ يبدو الأمر في البداية كصدام رؤيا عالميّة. الطابع التنافسيّ المنمّق يجعل التحليل صعباً مقارنةً مع جوّ هادئ.

بعد الجزء الأول، يقود المدرّسون الصفّ بإعادة صياغة السؤال. بعد مشاهدة الجزء الثاني، يستطيع المشاركون مقارنة سؤالهم المصوغ بسؤال رئيس السلطة: "كيف نستطيع تحديد مصدر العوارض وإبقاء المصنع واقتصاد البلدة في حالة جيّدة؟"

في الجزء الأول، يمتلك مجموعة المجتمع تشويش تهديدات بنقل التقرير البيئيّ إلى الصحف المحليّة، ممّا سيؤدّي إلى تشويه سمعة صاحب المصنع. تشويش صاحب المصنع تهدّد بنقل المصنع إلى بلدة أخرى ومعه ستتنتقل الوظائف الشاغرة إلى البلدة الأخرى.

في الجزء الثاني، وبعد الاستماع إلى السؤال الذي قام بصياغته من جديد رئيس السلطة، تتبادل المجموعات التشويش. على المستوى النفسيّ، يقوم الجانبان بالاستماع كلّ منهما للآخر حيث تكون احتياجاتهم متبادلة، في جوّ يسوده التفهم والاحترام. على الصعيد المادّيّ، تحوي تشويش العمّال والمجتمع رغبة العمّال بالحصول على إجازة مدفوعة الأجر خلال أسبوع واحد في شهر تمّوز، واتّفاق من قبل المجتمع بخصوص موضوع كسر الضريبة إنّ وجد المفتش أنّ المصنع هو ليس سبب المشكلة. تشويش صاحب المصنع تتضمّن استعداد صاحب المصنع لإغلاق المصنع للتفتيش، وأن يكون مرناً في ما يتعلّق بإجازات العمّال وجدول العمل.



بعد تحليل الفيديو، يُقسّم المشتركون إلى أزواج لإكمال التدرّب على تحديد المواقف والاحتياجات وإعادة الصياغة بواسطة استخدام قضايا صغيرة. من خلال تكرار هذه التدريبات.

### الوحدة الثالثة - سلوكيات اتصالية

في المفاوضات التعاونية المثالية، ينقل كلّ جانب وجهة نظره، ويتوصّل الطرفان لفهم كلّ منهما الآخر. في الواقع، وجهات النظر لدى الأشخاص والمجموعات، والتي هي فريدة وخاصة، تجعل تفاعلاتنا أكثر تعقيداً، فبالرغم من أنّ الشخصين يتكلمان اللغة نفسها ويعرف كلّ منهما الآخر، قد ينتابهما الشعور بعدم فهم كلّ منهما للآخر. علاوة على ذلك، قد يجعل النزاع سوء التفاهم يتفاقم. عند إحساسنا بأننا مضغوطون، تصبح قدرتنا على الاتصال غير دقيقة وإشكالية.

لتطوير المهارات التعاونية وتعزيز فهم عملية التواصل، سنعرض إطاراً ثانياً شكّل بواسطة أداة بحث معروفة باسم التحليل السلوكي (راكهام، 1993: وضع النظام الإداري، 1991). لنعيّن خمسة سلوكيات اتصالية تحدث خلال المفاوضات:

1. الهجوم
2. التهرب
3. الإبلاغ
4. الانفتاح
5. التعاون

"ه. ت. إ. إ. ت." هي أحرف الاختصار لهذه السلوكيات (ملاحظة المترجم: الأحرف مختلفة في اللغة الإنجليزية)<sup>1</sup>. تشمل هذه الفئات كلامياً وغير كلامياً كذلك. نحن لا نستخدم سوى خمسة أنماط من هذه السلوكيات الاتصالية لكونها سهلة التعلّم، والهدف من وراء ذلك هو فهم السلوكيات الاتصالية في النزاع.

في بداية الوحدة، يعرض المدربون أداء دورين مختلفين. في المعتاد، تُستعمل مسرحية هزلية صغيرة ذات صلة بالسياق عند العمل مع مجموعات المديرين. تتناول المسرحية حكاية عامل يقوم بتذكير مديره بإجازته المقبلة. كلما تكرّر تبادل الأدوار، استجاب المسؤول بسلوك مختلف. يستخرج المدربون وصفاً من المجموعة لنوع السلوك الذي يشاهدونه. وبعدها يقوم المدربون بتسمية السلوك:

- الهجوم (ه) - يشمل كلّ سلوك يرى الجانب الآخر أنّ فيه ما ينطوي على عداوة أو على ما هو غير ودود: التهديد، الإهانة، إلقاء اللوم، الانتقاد دون طائل، الاستعلاء، إبداء الآراء المسبقة، المقاطعة في الكلام، والاستهزاء بكلام الآخرين. كما يشمل السلوك إجراءات غير كلامية - كاستعمال نغمة صوت عدائية وتعابير وجه أو إشارة.
- التهرب (ت) - يحدث ذلك حين يتجنّب أحد الطرفين أو كلاهما مواجهة أيّ جانب من المشكلة. التهرب العدواني يشمل تجاهل السؤال، وتغيير الموضوع، وعدم الاستجابة، ومغادرة المكان أو الإخفاق في الالتقاء. التهرب الودّي أو الإيجابي يشمل تأجيل

<sup>1</sup> الأحرف باللغة الإنجليزية هي AEIOU اختصاراً ل (1-Attacking، 2-Evading، 3-Informing، 4-Opening، 5-Uniting).

مواضيع صعبة المعالجة، والتطرّق إلى المواضيع البسيطة أولاً، والتشاور مع الزملاء، وأخذ وقت للتفكير أو للحصول على معلومات ذات صلة.

- الإبلاغ (إ)- يشمل سلوكًا يشرح، بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وجهة نظر كلّ طرف للآخر بصورة غير مهاجمة. من الممكن أن تُتبادل المعلومات بعدّة مستويات: احتياجات، أحاسيس، قيم، مواقف، وتبرير.
- الانفتاح (إ)- يدعو الطرف الآخر إلى تبادل المعلومات. هذا يشمل طرح أسئلة (على نحوٍ يخلو من إصدار الأحكام) تتعلّق بموقف الآخر، وباحتياجاته، وبأحاسيسه وقيمه، وبالاستماع بانتباه إلى أقوال الآخر، وتلخيص ما قيل لاختبار مدى فهم الآخر.
- التعاون (ت)- يشدّد على العلاقة بين المتجادلين. هذا السلوك يقرّ ويحافظ على النبرة اللازمة للتعاون خلال عمليّة التفاوض. هنالك أربعة أنواع من السلوك الاتّحاديّ: (1) بناية الصلّة؛ (2) إبراز القواسم المشتركة؛ (3) إعادة صياغة قضايا النزاع؛ (4) ربط تشبيس المساومة للتعبير عن الاحتياجات.

بعد عرض الـ "ه.ت.إ.ات"، يعود الجميع إلى المجموعات الصغيرة التي تشكّلت في الوحدة الأولى لتحليل القضية، يستمع المشاركون بصورة سماعيّة (أو فيديو) للقضية. معاً، يقومون بملء استمارة "ه.ت.إ.ات." (انظر الجدول 31.1) وذلك بقيامهم بتعريف كلّ ملاحظة كسلوك هجوميّ، أو تهريبيّ، أو إبلاغيّ، أو انفتاحيّ، أو اتّحاديّ. في داخل المجموعة، يحصل كلّ مشترك على ردود فعل بخصوص نظرة الآخرين على تصريحاتهم. والأهمّ من ذلك أن يقيم تحديد نوع السلوك عبّر تأثيره على المستقبل لا وفق نيّة المتكلّم.

### استمارة كولمان رايدر (الموجز)

#### أساليب التفاوض

الهجوم: تهديدات، نبرة أو إشارة عدائيّة، إهانات، انتقادات، استعلاء، آراء مسبقة، إلقاء اللوم، تحدّد، الاستهزاء بكلام الآخرين، مقاطعة الكلام، الدفاع.

التهرب: تجاهل، تغيير الموضوع، التراجع، التأجيل، القضايا المطروحة، تكثّل سياسيّ.

الإبلاغ: أسباب، تبريرات، مواقف، مطالب، احتياجات، مواقف أساسيّة، أحاسيس.

انفتاح: الإصغاء بهدوء، بحث، طرح أسئلة على نحوٍ يخلو من إصدار الأحكام، الإصغاء بصورة فعّالة، إعادة صياغة وتلخيص مدى الفهم.

اتّحاد: طقوس تقاسم، بناء تفاهم، إيجاد أرض مشتركة، إعادة صياغة، عرض حلول، حوار أو عصف ذهنيّ.

\* حقوق الطبع محفوظة.

لكل مجموعة رؤيتها الخاصة، ونتيجة لذلك تكون للمجموعة عادةً دوافع أن تحاول استخدام مهارات جديدة بعد أن يستمع الأشخاص لأنفسهم. يتعلم المشاركون إعطاء ردود فعل بصورة آمنة عن طريق التركيز على تأثير السلوك عليهم، بدلاً من افتراض نية المرسل. يزداد الوعي الذاتي عندما تكتشف المتكلمة أن أعمالها تأثيراً غير مقصود. هذا التباين يعطي المتكلمة الفرصة لتوضيح أو تصحيح رسالتها، ويتيح لها فرصة التفكير في كيفية نظر الآخرين لها. من الواضح، بعد استخلاص المعلومات من هذا التمرين، أن المشاركين يتعلمون عن مدى تعقيد عملية التواصل وأهميتها في الحفاظ على سير العمل التعاوني.

نحن نؤمن بأن هذه التجربة التعليمية هي ضرورية لمعظم المتدربين، فوق الفهم المعرفي، في سبيل إحداث تغييرات سلوكية. إن القيام بتمارين لمهارات متعددة، مقترنة بردود فعل شخصية، تحفز المتعلمين على إنتاج الجهد اللازم لتغيير عادات سلوك نزاعية (رايدر 1995). في المعتاد، يصف المتعلمون هذا الجزء من الدورة كحدث مغير للحياة. ولكن لأننا على علم بمدى صعوبة دمج هذه المهارات وتغيير سلوك الأشخاص، نعتقد أن مواصلة التعلم يتطلب توفير بيئة داعمة بعد انتهاء الورشة. تلك البيئة تشدد على التحفيز الذاتي وتتابع البرامج كلما أمكن ذلك. قد يكون من الداعم والمساعد أن تُجرى بحوث تجريبية على المدى الطويل بخصوص تأثير الورشات على المشاركين، في سياق بيئة مساندة أو مقاومة.

## الوحدة الرابعة: مراحل التفاوض

لأهداف حياتية وتدريبية، نحن نعتقد أنه من المفيد أن يكون هنالك نظام معين في سبيل مفاوضات تعاونية مثالية. بالرغم من وجود تطوّر أحياناً إلى الأمام وأخرى إلى الوراء في عملية التفاوض، فإنه من المفيد تقييم العملية لأربع مراحل لأهداف تدريبية. في الوحدة الرابعة، نضع أربع مراحل:

1. طقوس تقاسم.
2. تحديد القضايا (مواقف واحتياجات).
3. أولويات القضايا وإعادة الصياغة.
4. حل المشكلة والتوصل إلى اتفاق.

على الرغم من أننا نعرض المراحل بصورة خطية، نحن نعلم أنه إن لم يكن للطرفين نوايا للتعاون، وهما بالقدر نفسه من الكفاءة في المهارات التعاونية، فإن أغلب المتفاوضين في الحياة الواقعية لا يتبعون هذا النمط البسيط. ولكن هذا لا يعني أنهم لا يستطيعون.

يفتح هذا الجزء المحاضرة القصيرة التي يلقيها المدربون، باستخدام فيديو مكرّر لمفاوضات "العظام العارية" (انظر الشكل 31.4): شكل واحد من الهيكل العظمي يضع كل عنصر وسلوك في موضعه الأمثل داخل إطار المراحل الأربع.

طقوس التقاسم تشمل محادثات أولية، وفي المعتاد تكون عفوية لبناء صلة، وإقامة قاعدة مشتركة، والنقاط معلومات حاسمة تتعلق بالخلفية (كقيم الآخر) قد تؤثر على المفاوضة. السلوك التعاوني يكون سائداً خلال هذه المرحلة.

ثمة مرحلتان لتحديد القضايا: تحديد المواقف التي تبلور النزاع؛ تحديد الاحتياجات التي تدفعها. سلوكيات الإبلاغ والانفتاح تسود هذه المرحلة. الأولى تُستعمل من أجل الإخبار عن مكان مجيئك، والثانية لفهم الآخر.

ثمة جزآن لإعطاء الأولوية للقضايا وإعادة الصياغة. الحاجة إلى إعطاء الأولوية تتولد حين يكون ثمة أكثر من قضية رئيسية، وهناك حاجة إلى الترتيب (من خلال مفاوضات مصغرة) من أجل حل المشكلة على نحو طيع. إعادة الصياغة تشجع الأطراف على الانهماك في البحث عن حلّ خلاق للمشكلة حول الاحتياجات. إنها تتميز بسؤال محايد وشامل على غرار: كيف في مقدورنا إرضاء احتياجات "أ" وفي الآن نفسه نرضي كذلك احتياجات "ب"؟

حلّ المشكلة والوصول إلى اتفاق (وتلك هي المرحلة الأخيرة) يتميّز بالعصف الذهنيّ (استخدام سلوكيات الإبلاغ والانفتاح والتعاون) الذي ييسر إيجاد حلول جديدة طازجة للمشكلة المشتركة الحالية. يُوصى بتشجيع التنقُّه (حتى الأفكار السخيفة)؛ وذلك أنه يزيد من الانفتاح الذهنيّ، وفي المعتاد يوحي بحلول حاذقة. سلوكيات التعاون والانفتاح تُستخدَم في سبيل توزيع أيّ هجوم ملاحظ، وتُبرز القواسم المشتركة، وتؤكد مجدداً الهدف: إيجاد حلول مُرضية للطرفين.

المرحلة الأولى

طقوس التقاسم:

1. كلّ من "أ" و "ب" منخرط في سلوك التوحيد

المرحلة الثانية

موقف:

2. يعلن "أ" أنّ موقفه مرن (الإبلاغ)

موقف:

4. يعلن "ب" أنّ موقفه مرن (الإبلاغ)

احتياجات أساسية

3. يفحص "ب" ويعيد صياغة احتياجات "أ" (انفتاح)

احتياجات أساسية

5. يفحص "أ" ويعيد صياغة احتياجات "ب" (انفتاح)

إعادة صياغة

المرحلة الثالثة

6. "أ" أو "ب" يسأل: كيف يمكننا تلبية الاحتياجات ذات الأولوية لدى الجانب "أ" و "ب" (تعاون؟)

التوصل إلى حل:

المرحلة الرابعة

8. يقيم "أ" و "ب" البدائل، ويختاران أفضل مزيج لكلا الطرفين ويلخصان اتفاقهما

**الشكل 31.4** نموذج كولمان رايدر (العظام العارية)

\*حقوق الطبع محفوظة

بعد ذلك يختار المتفاوضون من لائحة طرح الأفكار تلك الحلول العملية والمناسبة من حيث الوقت والأكثر إرضاء للطرفين من حيث الاحتياجات والاهتمامات. النجاح يتعلّق، على نحو جزئي، بالحفاظ على تعاون مستمرّ وجوّ إيجابي يشجّع على الإبداع.

كما ذكر آنفاً، يُعرض المدربون المراحل على هيئة سلسلة خطية أو طولية من الوقائع أو الأحداث أو الخطوات، ولكن في الحياة الواقعية نادراً ما تتماشى المفاوضات بصورة متوقعة. المفاوض الجيد هو الذي يطور القدرة على تحديد جوهر كلّ مرحلة لتشخيص ما إذا كانت المهام الأساسية، والتي هي جزء من كلّ مرحلة، تتحقّق وتتماشى مع السطح المضطرب. خلال معالجة بعض الاحتياجات، من المحتمل أن يظهر غيرها. الإدراك وتجهيز كلّ هذه الاحتياجات هي أمر ضروريّ للتوصل إلى اتفاق جيد ومناسب.

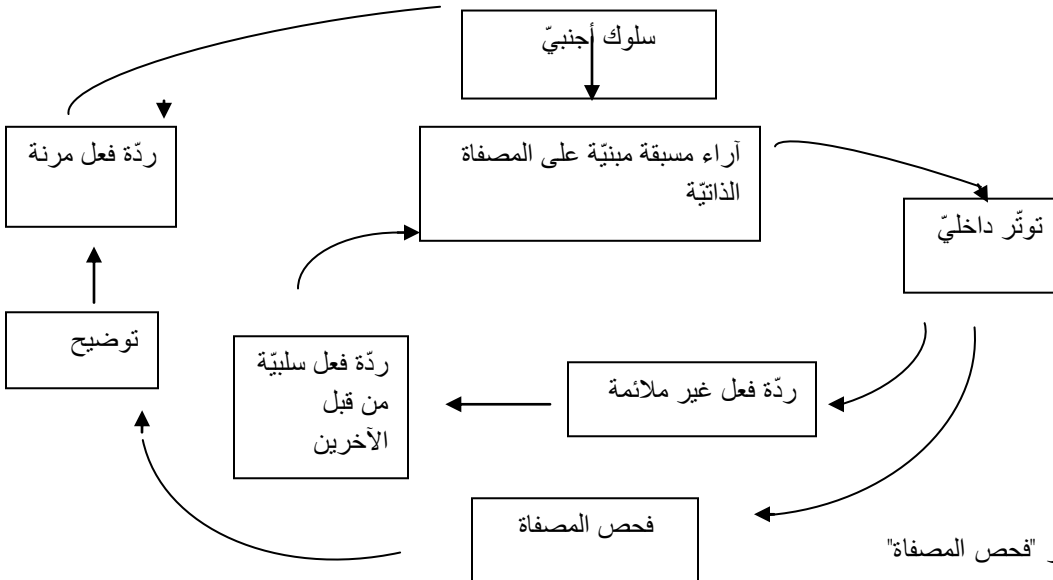
بعد تغطية المراحل، يتدرب المشاركون على نموذج التفاوض (العظام العارية). يشرح المدربون بصورة مجازية أنّ هذا أشبه بخريطة المنطقة وليس المنطقة نفسها. وكما هو الحال مع الخرائط، علينا الانتقال ذهنياً من الصورة الرمزية إلى ما يُشاهد عند الإبحار على الأرض الحقيقية. كلّما كانت البنية الأساسية واضحة ونموذج العظام العارية جزءاً لا يتجزأ من تفكيرنا، كلما استطعنا نحن كمتفاوضين التعامل مع المتغيرات التي تحدث في الواقع.

إطار (العظام العارية) هو الأكثر إلزامية في برنامجنا التدريبي. لذا، على فريق التدريب أن يكون حذراً منتبهاً أن تكون الأمثلة المستخدمة لتوضيح هذه الوحدة ذات صلة من حيث السياق والمضمون، وذلك كي يُعتبر النموذج قابلاً للتنفيذ في سياقات ثقافية مختلفة. يحلّل المشاركون قضايا نزاعية مأخوذة من حياتهم الشخصية، ومن ثمّ يقدّمون هيكلًا يجري عرضه بعدها على المجموعة (انظر الجدول 31.1). يجري اختصار كلّ خطوة ممّا يكشف عمّا إذا كان اللاعبون مدركين لجوهر النزاع أو لعظامه العارية. يدرب المدرب على دور اللاعبين وي طرح ردود فعله في كلّ نقطة خلال المسيرة. بهذه الطريقة يبدأ اللاعبون وغيرهم من المشاركين في استيعاب جميع الموادّ المستخلصة من قبل.

## الوحدة الخامسة: الثقافة والنزاع

من البداية، نسج نموذجنا التدريبيّ موضوع الثقافة في جميع عمليّات التعليم وتعلّم مهارات التفاوض. جمهورنا الأصليّ تكوّن من مديري منظمات متعدّدة أبدو حماساً في تعلّم كينيّة التفاوض عبر الحدود. بناء على عمل وايس وسترب (1985)، وهوفستد (1980، 1991، 2001)، وتينغ تومي (1993، 1999، 2004) وغيرهم، سهّلنا الأمور على المتدرّب من خلال قراءات، ومقاطع فيديو (على سبيل المثال "الذهاب دولياً، الجزء الثاني"، جرجز 1983، "مكان العمل متعدّد الثقافات" ورزل 1990، "غرفة مؤتمر بين الثقافات" ورزل 2002)، وأدوار مسرحيّة، وذلك لفهم واستيعاب متغيّرات ثقافيّة كارتفاع- انخفاض مسافات الطاقة، سياق اتّصاليّ مرتفع أو منخفض، فريقيّة أم جماعيّة، تجنّب غير مؤكّد ووقت أحاديّ مزمن أو قطبيّ. أحد تمارين الأدوار كان ممتعاً ومفيداً للمشاركين على نحو استثنائيّ. تتقسم المجموعة إلى مجموعات صغيرة مكوّنة من أربعة أفراد، تعطى تعليمات لزوجين من بين المجموعة المكوّنة من أربعة بخلق طقوس ثقافيّة وهميّة بالاستناد إلى أبعاد هوفستد. يدخل الثنائيّ الآخر لعبة الأدوار غير مدرّكين أنّهما يدخلان "ثقافة جديدة"، ونتيجة لذلك يمزّان بتجربة صدمة ثقافيّة عندما يتفعلان مع زملائهما الذين انتحلوا شخصيّات مختلفة. يسجّل هذا التمرين بالفيديو، وبعدها يُعرض على كلّ مجموعة، مع الكثير من الضحك. النقطة التعليميّة هنا أنّه من المثاليّ معرفة قواعد ومعايير الثقافة الأخرى، وكحدّ أدنى، تجنّب الأحكام السلبية من أجل الحصول على نجاح بالمفاوضات.

مقاطع فيديو وتمارين كهذه تُستخلص من خلال استخدام نموذجنا "فحص تصفية" (انظر الشكل 31.5). على سبيل المثال، أحد مقاطع الفيديو (من "الذهاب دولياً، الجزء الثاني") يعرض رجل أعمال من الولايات المتّحدة (السيد ثومبسون) ينتظر نظيره المكسيكيّ (السيد هيرارا) في مقهى في الخارج في مدينة مكسيكو. يستاء السيد ثومبسون من تأخّر السيد هيرارا (الذي يحاول عقد صفقة بيع معه)، ويعتبر هذا التأخير نوعاً من عدم الاحترام أو أنّه لعبة قوى. الفيديو يجسّد بشكل رائع، مع روح فكاهيّة، كيف أنّ الأشخاص المزمّنين أحاديّاً أو قطبيّاً، قد يسيئون فهم بعضهم البعض. السيد هيرارا -الأكثر إيماناً قطبيّاً بين الاثنين- متأخّر لأنّه يلقي التحية على أشخاص مهمّين وهو في الطريق، كما أنّه لا يريد أن يشرع في العمل حتّى يحصل على بعض المعلومات بخصوص الشخص الذي ينوي العمل معه. السيد ثومبسون -من الجهة الأخرى- متحمّس للمهمّة، ينظر دائماً إلى الساعة ويدفع من أجل توقيع العقد كي يستطيع بعدها الخروج والاستمتاع بوقته!



الشكل 31.5 نموذج كولمان رايدر "فحص المصفاء"

من خلال العمل على مخطّط فحص المصفاة، يرى المشاركون أنّ سوء التفاهم المعروف مبنيّ على افتراضات ثقافية (مصفاة) متعلّقة بالوقت والمهمة والعلاقات. ليس ثمة طريقة صحيحة أو غير صحيحة، بل هما مختلفتان. طبعًا، ومن الجدير بالذكر أنّه "عندما تكون في روما تصرّف كأهل روما" وهذا بالطبع صحيح عندما تكون في موقف أقلّ قوّة كحالة البائع للمشتري.

لجمهور المريين، نستخدم أدوارًا على غرار "ذويان وعاء" أو "صحن سلّطة" لإظهار قضايا تتعلّق بالطبقة الاجتماعية أو بالعرق أو بالجنس. المتنازعون في هذه الحالة هم مجموعتان، كتلة المعلمين السود ("كمس") وإدارة المدرسة لذوي البشرة البيضاء لثانوية متمدنة في مدينة نيويورك (تستند هذه القضية إلى نزاع حقيقيّ تواسطته رايدر، وقد جرت مناقشتها كذلك في المقدّمة وفي الفصل الأوّل من هذا الكتاب). الـ "كمس" يطالبون بمقعد أسود في لجنة الحكم، مدّعين أنّ معظم الطلاب هم من ذوي "اللون". لجنة الإدارة ترفض هذا الطلب على أساس عرقيّ بادّعاء أنّ التمثيل ينبغي أن يكون من قبل القسم الأكاديميّ لا وفقًا لهويّة عرقية أو مجموعة عرقية.

إحدى الطرق لاستخدام هذه القضية هي بتقسيم مجموعة مكوّنة من أربعة أشخاص إلى طرفين "أ" و "ب". في الجولة الأولى من التفاوض، يقدّم كلّ طرف وجهة نظره، بينما يحاول الطرف الآخر جاهدًا الإصغاء وإعادة صياغة الاحتياجات الأساسية التي يستمعون إليها. في الجولة الثانية، يتبادل الطرفان ويعيدان كرة التفاوض على غرار نموذج الجدل الأكاديميّ (جونسون وجونسون 1987). هذا الأسلوب لا يساعد على دفع النزاع تجاه قرار فحسب، وإنّما يساعد كذلك المشاركين على إدراك مدى صعوبة أن يضعوا أنفسهم موضع الطرف الثاني. قد يكون هذا الأسلوب غير قابل للتطبيق إذا كانت الفجوة في النظرة إلى العالم شديدة الاتساع، وذلك بسبب التعلّق العاطفيّ للمشاركين بالقضايا أو بسبب عدم قدرتهم على أخذ وجهة نظر الآخر.

## الوحدة السادسة: التعامل مع الغضب وأحاسيس أخرى

ابتغاء العمل بصورة فعّالة مع المشاعر التي تنشأ خلال النزاع، على المفاوض أن يجيد الاستماع والاتّصال، وأن يمتلك مهارات لحلّ المشاكل. يُظهر هذا القسم كيفية تجنيد هذه المهارات لغرض توجيه المشاعر إلى عنصر إيجابيّ مثمر في عملية التفاوض. تركيزنا الرئيسيّ هو على الغضب، وذلك أنّه يشكلّ أحد أكبر التحدّيات التي تواجه حلّ النزاع.

**فلسفة التعامل مع الغضب:** الفلسفة التي نقدّمها للمشاركين هي أنّه إذا كان ثمة شخص يلومك، بصريح بموقفه بعناد، يواجهك أو يهاجمك:

1. تجنّب ردود الفعل اللولبية المتمركزة في العرق والأنا ذات السمة الدفاعية المهاجمة. افتراض أنّ الطرف الآخر لديه وجهة نظر مختلفة عنك وأنت بحاجة إلى معرفة مصدر هذا الشخص أو تحدّره (في ما يتعلّق بوجهة نظره).
2. أصغ إصغاءً فعّالاً. على الأغلب، سيقوم الطرف الآخر بالإصغاء لاحتياجاتك عندما يرى من خلال سلوكك بالإصغاء الفعّال أنّك قد فهمت احتياجاته.
3. استمرّ بتغيير الجوّ من جوّ تنافسيّ إلى تعاونيّ، وذلك عن طريق الإدراك أنّه ثمة وجهات نظر مختلفة في كلّ منها جزء من الحقيقة.

#### 4. اعمل مع الآخرين كشركاء لحلّ المشكلة.

لتعزيز الوعي حول هذا الموضوع، يقرأ المشاركون مقالاً منشوراً في دليل التدريب يغطّي مواضيع كتلك المتعلقة بالعلاقة بين الغضب والاحتياجات التي لم تُلبّ، والغضب كردّة فعل ثانوية تغطّي مشاعر حساسة أكثر، ودوامة الهجوم، والدفاع وردود فعل أخرى بناءً ومدمرة. أحياناً، يجري في الورشة تشكيل أربع مجموعات للمشاركين لمناقشة المقال. يعرض الأعضاء أمثلة من حياتهم الشخصية ويشاركون الآخرين في مواقف أظهروا بها غضباً أو تعاملوا مع الآخرين بغضب.

**ممارسة المهارات:** إحدى الممارسات الرئيسية التي نستخدمها في هذا المجال من أجل بناء مهارات هو "شدّ الحبل"؛ إذ يقوم طرف واحد من كلّ فريق متفاوض بالعمل بصورة تفاوضية والآخر يعمل بصورة تعاونية، ويقوم طرف واحد بالتنقل بين المجموعات بينما يبقى الطرف الآخر مكانه. في الجولة الأولى، يكون الشركاء المتجولون متنافسين، ممّا يعني أنّه باستطاعتهم استعمال سلوك هجوميّ أو تجنّبيّ، يستطيعون التصرف بغضب واستعلاء وبغير إنصاف. ويجري تشجيعهم على جعل هجماتهم شخصية إذا أمكن. الشركاء الثابتون يأخذون دور المفاوضات المتعاونين ذوي المهارة. فهم يعملون على تغيير الجوّ، وذلك عبر استخدام أنماط سلوك انفتاحية وبعضها تعاونية لاستخلاص احتياجات الآخرين ومشاعرهم واهتماماتهم. تستمرّ هذه الجولة مدّة عشر دقائق. ليس الهدف من التمرين التوصل إلى اتفاق، وإنّما هو مجرد بناء قابلية للتفاوض عن طريق تغيير الجوّ. في الجولة الثانية، جميع الثنائيات المتقلّبة تتناوب على الطاولة التالية. تعكس المجموعة الأدوار بحيث يصبح الثنائيّ الثابت هو المتنافس والشركاء المتقلّون يصبحون متعاونين. في الجولة الأخيرة، ينتقل الزوج المتقلّ إلى طاولة ثالثة حيث تحاول رابعة جديدة تسوية النزاع عبر حمل الطرفين على اعتماد التعاون. بعد انتهاء كلّ قسم، تُستجوب كلّ مجموعة، وذلك كي يتعلّم المشاركون من خلال تقدّمهم. تكون الجولات مسجلة كي يجري استعراضها. يقوم المدربون بتوجيه النقاش مع طرح أسئلة: "كيف أثرت المشاعر على العملية؟"؛ "هل استطاع المتفاوضون استخلاص المشاعر ووجهات النظر غير الظاهرة والاحتياجات الأساسية؟"؛ "هل تمكّنوا عبر إعادة الصياغة التي قاموا بها من خلق فاصل بين موقف الآخرين والاحتياجات؟"؛ "ماذا كان في مقدورهم أن يفعلوا على نحو أفضل؟".

في هذا التمرين، يختبر المشاركون مدى الصعوبة الواردة في إدارة هجمات الآخرين، ومشاعر وسلوكيات إلقاء اللوم. يكتسب العديد رؤية أنّ الناس يملكون القليل من السيطرة على ردود فعل الآخرين بغضّ النظر عن تطوّر مهاراتهم التعاونية. حين يصبحون "واعين لعدم الكفاءة"، يبدأون بإدراك ما لا يعرفون. نحن نعتبر هذا حدثاً هاماً للتعلّم، وذلك أنّ التعامل مع غضب الآخر هو اهتمام محقّر مشترك للمشاركين القادمين إلى الورشة. هذا التمرين يحقّزهم كذلك على تطوير مهاراتهم في مجال الإصغاء و"الذهاب إلى الشرفة" أو التعالي فوق الصراع لرؤيته بصورة موضوعية من جميع وجهات النظر (يوري، 1993).

### الوحدة السابعة: مقدّمة في الوساطة

في نموذج كولمان /رايدر، نعرض (في المعتاد -على نحو مختصر لمدّة ساعة) نظرة عامّة عن الوساطة في ورشة العمل التي تستغرق ثلاثة أيّام. في الورشة المطوّلة تُدرّس مهارات الوساطة. نناقش هنا بصورة مختصرة البرنامج الأطول (انظر النموذج 31.6).



نموذج المفاوضة الذي جرى تعليمه من قبل يوفّر إطاراً لفهم الوساطة. يمكننا أن ننتقل إلى جزء الوساطة في البرنامج من خلال مطالبة المشاركين في خلق نموذج للوساطة بناءً على معرفتهم السابقة في المفاوضة الجماعية. يستغرب الطلاب من مدى بساطة المهمة، حيث يدركون كم هي وثيقة الصلة ما بين الوساطة والمفاوضة.

المرحلة الأولى:

إعداد الوساطة

1. تحضير الغرفة.
2. إلقاء بيان افتتاحي.

المرحلة الثانية:

تحديد القضايا

1. الاستماع إلى كلّ من الجانبين، الواحد تلو الآخر: فحص أولوياتهم للاحتياجات الأساسية (انفتاح).
2. إعادة صياغة (توحيد).
3. تحديد أولويات القضايا.

المرحلة الثالثة:

تسهيل "إ. إ. ت" وحلّ المشكلة

1. مساعدتهم في التفاوض تفاوضاً مباشراً (إبلاغ وانفتاح وتعاون)
2. الاستمرار بإعادة الصياغة (تعاون).
3. توضيح الافتراضات (قضايا ثقافية).
4. تبادل أفكار لحلول بديلة (تعاون).

المرحلة الرابعة

التوصّل إلى اتّفاق

1. حَمَل المتنازعين على تأكيد فهمهم لالتزاماتهم المستقبلية بعضهم لبعض.
2. كتابة الاتفاق - إذا كان ذلك مناسباً.
3. إغلاق الوساطة.

**31.6:** نموذج الوساطة كولمان رايدر

\* حقوق الطبع محفوظة.

يُعرض للمشاركين أربع مراحل لعملية الوساطة (التي هي تقريباً موازية للتفاوض): 1- إعداد الوساطة؛ 2- تحديد القضايا؛ 3- تسهيل سلوك الإبلاغ والانفتاح والتعاون (إ. إ. ت. 4- حلّ المشكلة والتوصّل إلى اتفاق. الأدوات المستخدمة لممارسة هذه المراحل هي ممارسة المهارة ولعبة الأدوار التي تشكّل الجزء الأكبر من النشاط. لعبة الأدوار تشكّل الفرصة للمشاركين لممارسة كلّ ما تعلّموه في هذه الدورة في كلا القسمين: الوساطة والمفاوضة. تمارس كلّ مرحلة وساطة بشكل ثلاثي، ويكون دور الوسيط متناوباً. يحصل الوسيط على ردود فعل من المدربين والمتنازعين أنفسهم- كيف شعروا بأنّ الوسيط قد حرّك أو عرقل العملية، وكيف كان من الممكن أن يساعد الوسيط شخصيتهم على وجه التحديد في لعبة الأدوار. يجري تقديم القضايا من قبل المدربين، أو تثار من قبل الجمهور. بالإضافة إلى مجموعات الوساطة الصغيرة، يقوم المدربون بعرض لعبة الأدوار في وسط الغرفة، على غرار أسلوب وعاء السمك، مع مشاهدة الصفّ. كثيراً ما يُستخدم التسجيل الصوتي أو الفيديو في طرق مختلفة وفي أقسام متعدّدة من البرنامج.

من خلال البرنامج، يعرض المدربون عدداً كبيراً من شرائط الفيديو لوسطاء ذوي خبرة، لكلّ منهم أسلوبه المميّز. الفرق بين أولئك الوسطاء يكمن في الوتيرة ومقدار الاستجاب أو الصمت والتقنيّات المختلفة. الرسالة التي نوّد أن ننقلها مُفادها أنه ليس ثمة طريقة واحدة صحيحة للوساطة. نحن نعرض نموذجنا كدواليب التدريب في الدراجة الهوائية: في اللحظة التي يفهم المتعلّم-المتوسّط العملية، يبدأ بالاكشاف كيف من الممكن تحويلها له.

ثمة مواضيع ذات صلة (نحو: عقد مؤتمرات؛ المكوّبة الدبلوماسية؛ إحضار الأحزاب إلى الطاولة؛ السياق التنظيمي والثقافي) تجري مناقشتها على مراحل خلال فترة البرنامج. تستعمل أشرطة فيديو مجهزة حين تكون متوافرة وذات صلة كي تشرح بصورة مفصلة عن هذه المواضيع وتثري تعليم المشاركين.

## خاتمة

في هذا الفصل، حاولنا أن نمّح القارئ إحساساً بالأسس النظرية والتقنيّات الترويجية المستخدمة في رسالتنا ببرنامج تدريب حلّ النزاع. لقد قمنا بذكر عدد من الأفكار المتعمّقة، المستمدّة من سنوات ممارستنا، والتي تفصح عن تصاميمنا التدريبيّة. لقد قمنا بتلخيص المعرفة والمهارة والمواقف والأهداف التي نسعى للحصول عليها أثناء إجراء البرنامج. أخيراً، قمنا ببعض التفصيل بوصف الأنشطة التعليميّة النموذجيّة المستخدمة في كلّ وحدة في هذا البرنامج.

نحن نرى أصحاب المهن مصدرًا كبيرًا غير مستغلّ للأبحاث في حقل حلّ النزاع. يعرف الممارسون بصورة بديهية معلومات كثيرة يكتسبونها من سنوات الخبرة. سيحقّق الباحثون نتائج جيّدة إذا اعتمدوا على ما يعتقدونه المدربون صحيحًا، وبناءً عليه يطوّرون أساليب منهجيّة لتأكيد صحّته.

الباحثون وأصحاب المهن بحاجة إلى البحث عن فرص قد تكون مفيدة لهم وللزبائن الذين تُقدّم إليهم الخدمة. هذا التوافق الوثيق من شأنه أن يتولّد عنه ما يجعل الفرق كبيرًا بين حقل يخسر من قيمته وحقل آخر يغيّر دوماً الطرُق التي يتعامل بها البشر مع اختلافاتهم.

## الحاشية

خلال تسعينات القرن العشرين، تقاطعت الحياة المهنيّة عند الكتّاب الثلاثة من أجل توفير برامج حلّ النزاعات من خلال المركز الدوليّ للتعاون وحلّ النزاعات في جامعة كولومبيا. في وقت لاحق، وفي ساحات مختلفة، أخذ الجميع على أنفسهم مهمّة تطبيق المهارات التعاونيّة، تلك المهمّة الصعبة والمعقّدة والمثيرة، في نطاق أوسع، تغيير منهجيّ. في الفقرات التالية، نتحدّث عن التحدّيات التي واجهناها جزاء ذلك، وعن الأمور التي تعلّمناها، وعن المسائل الحرجة أو الحاسمة والمعضلات التي نتصارع حالياً معها.

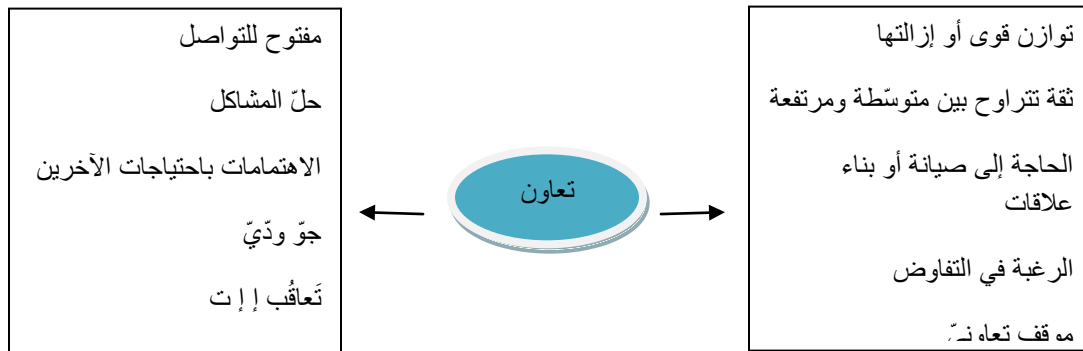
### إيلين رايدر

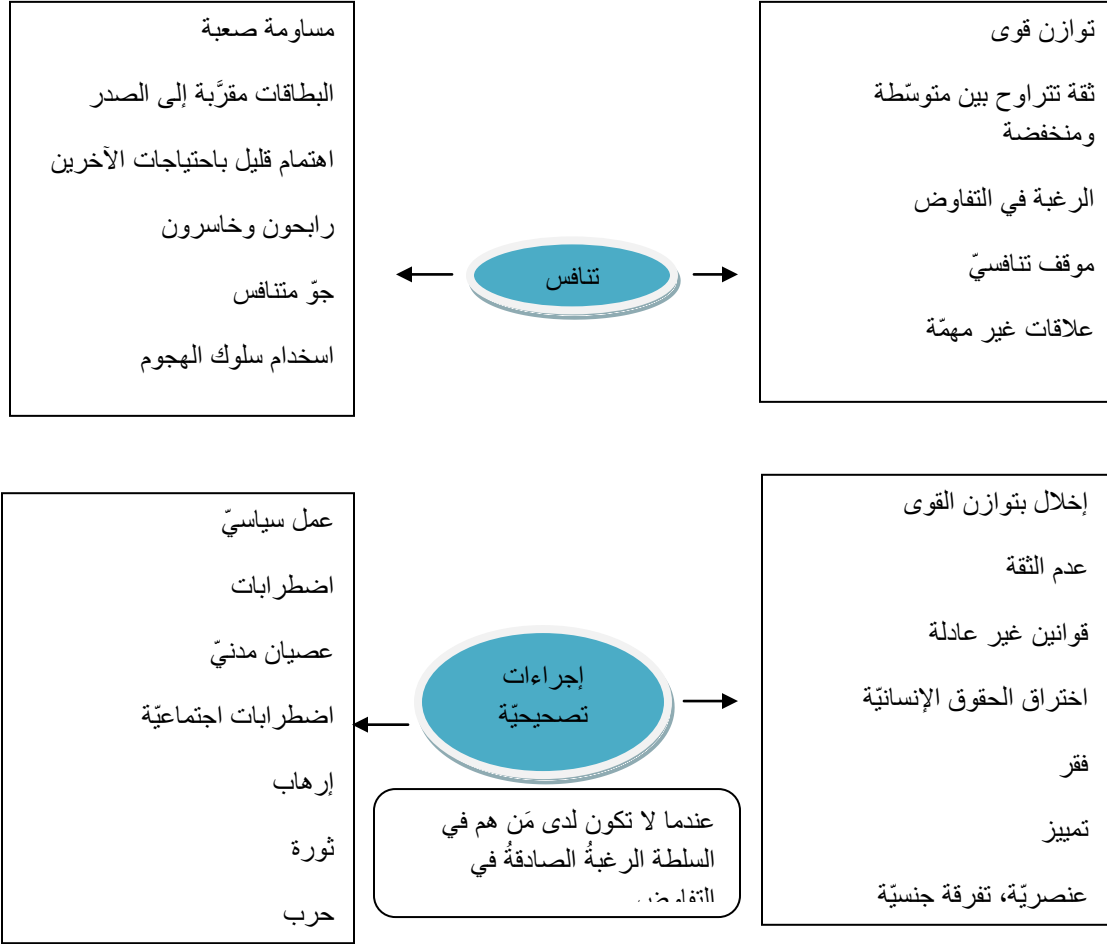
أدرك أنني، عن طريق تعليم المفاوضة والوساطة للأفراد والمجموعات، ساعدت الآلاف للتعامل تعاملًا تعاونيًا أكثر مع العديد من النزاعات الفرديّة والجماعيّة في حياتهم. أنا فخورة جدًا بهذا العمل. اليوم، أفضي معظم وقتي بالدفع إلى إحلال تغيير جوهريّ في نظام التعليم العامّ في ضواحي مناطق المدينة. أستطيع أن أوكد من هذه التجربة أنّ المفاوضة التعاونيّة ومهارات الوساطة هي مفيدة جدًا لبناء التحالف الضروريّ في نظر الحلفاء. يجدر بالذكر أنّ لهذه المهارات -على المدى القصير- تأثيرًا مباشرًا صغيرًا على ترسيخ التدريب والنوايا السياسيّة البيروقراطيّة بالحفاظ على الوضع الراهن. وكما هو الحال في سائر المجالات المتعلّقة بالسياسات العامّة الهامّة (كالصحة والإسكان والبيئة وما شابه)، ليست "أرض الملعب" في مجال التعليم متكافئة بين الناس العاديين (الأهل والطلّاب ومجموعاتهم)، من جهة، وجهات معنيّة من ذوي النفوذ، من الجهة الثانية (أولئك هم السياسيّون على الصعيد المحليّ، الدوليّ والفدراليّ، الاتّحادات، ومجموعة الأعمال). لهذه الجهات المعنيّة الأخيرة نفوذ سياسيّ وماليّ، ولها الدعم القانونيّ والتنظيميّ اللازم من أجل دفع جدول أعمالهم فُدمًا. أمّا الأهل غير المنظمين فلا يمتلكون شيئًا من هذا.

كثيرًا ما نتحدّث باختصار في الورشة عمّا ينبغي عمله عندما تتوفر إمكانيّة إجراء مفاوضة تنافسيّة أو تعاونيّة (انظر الشكل 31.7 "إجراءات تصحيحيّة"). الجزء الأوّل من الشكل مستمدّ من قانون دوتشس كرود؛ فهو يعرض أنّ التعاون يؤدّي إلى التعاون، وأنّ التنافس يؤدّي إلى تنافس. ولكن إذا لم يكن أصحاب النفوذ على رغبة في التعاون، والضعفاء غير منظمين بصورة كافية لتتيح لهم التنافس بفاعليّة كأنداد (كما هو الحال مع العمل المنظمّ في بعض أماكن العمل). عندها لا بدّ لعديمي النفوذ أن يشتركوا في ما نسمّيه "إجراءات تصحيحيّة" -مقاطعة، إضرابات، مسيرات، مظاهرات، و/ أو شكل من أشكال العصيان المدنيّ- بناء صفوفهم وتنظيم من أجل جذب انتباه الجماهير، السياسيّين، الصحافة ومن ثمّ الاستعداد للمجيء على طاولة المفاوضات.

نتائج

شروط مسبقة





الشكل 31.7 إستراتيجيات مفاوضة

تلك هي معضلتي في الوقت الحالي. هل يستطيع مؤيدو التربية تطوير إستراتيجيات مبتكرة خالية من العنف، وتقنيات قادرة على بناء حركة مكوّنة من مجموعة قويّة، لإدخال تغيير جذريّ في النظام التعليمي على ما هو عليه اليوم- نظام بيروقراطيّ مبنيّ من الأعلى إلى الأسفل، لنظام مدرسيّ/ مجتمعيّ تعاونيّ أكثر حيث يستطيع الأهل والطلّاب والمعلّمون العمل معًا لبناء مجتمعات تعليميّة تعتمد على احترام وثقة متبادلة؟ وهل على هذه التقنيات والإستراتيجيات أن تكون منسجمة مع أهداف النظام التعاونيّ الذي نحاول إيجاده؟ نظرًا لـ "المظالم الوحشية" (سشويل 2003، كوزول 1992) في نظام التعليم العامّ، إنّه لمن السهل إبداء الرغبة بالتنظيم داخل إطارات خصوميّة.

لقد قرّرت مجموعتنا المؤيّدّة القيادة بإستراتيجيةّ تعاونيّة فعّالة تعتمد على إطار احترام حقوق الإنسان الذي طوّر في مختلف المعاهدات والمؤتمرات الدوليّة كقاعدة للقيم الصريحة التي يبنى عليها رؤية مشتركة لنظام جديد (شبكة المعلومات لحقوق المبادرة الوطنيّة الاجتماعيّة والاقتصاديّة [www.NSERI.org](http://www.NSERI.org)). من خلال إطلاق حملة متعدّدة السنوات، ندعو إلى تشكيل فرقة عمل مستنقّلة مكوّنة من معلّمين، وأكاديميين، ومؤيّدو مجتمع، وطلّاب وأهل للعمل بصورة تعاونيّة خلال السنتين القادمتين لتصميم كيف يمكن أن يبدو نظام تعليميّ جديد قائم على حقوق الإنسان. نحن نأمل أن يكون هذا التوجّه قادرًا على أن يوحد، تحت مظلة واحدة، نضالات القضايا العديدة

المنفردة التي تُشَنّ حاليًا ضدّ مؤسّسة التعليم. نحن نودّ إعطاء نموذج لنوع التغييرات التي نرغب في أن نراها تحدث، وليس فقط التذمّر على الأشياء التي نجدها مرفوضة. نحن نريد غرس حوار شفّاف مفتوح وتصوّرات عمليّة إستراتيجية وسط جميع الفئات المؤثّرة في المدينة والتي ترغب في العمل على نحو تعاوني. سنُبقي الباب مفتوحًا لأولئك الذين لا يرغبون حاليًا بالانضمام إلى هذا الجهد، ونأمل أن ينضمّوا لاحقًا عندما يجري بناء الحركة التعليميّة لحقوق الإنسان. على ضوء هذا العمل الداعم، أشعر بأنّ جوانب الورشة الموصوفة بإيجاز في هذه الحاشية ينبغي توسيعها عن طريق شملها بشكل صريح كنموذج كامل مع مراجع، قراءة ونقاشات موسعة في الفصل الدراسيّ حول المهارات الضروريّة الأخرى كتنظيم مجتمعيّ وتقنيّات لعصيان مدنيّ مُسالّم، حتّى نعطي المشاركين نطاقًا أوسع من الأدوات لجهودنا الجماعيّة لمجتمع أكثر إنصافًا. علاوةً على ذلك، يجب أن نشجّع الطلاب على تلقّي ورشات إضافيّة تتعلّم بصورة واضحة هذه المهارات (انظر المكتوب أدناه عند جانبيت جارسون). دون معرفة هذه الأدوات وكيف استعملت في نزالات مشابهة، فإنّ الأمل في حدوث تغيير مسالّم سيتبدّد، وتساعد مشاعر الإحباط عند العاجز قد يودّي إلى عنف واستمرار وتمجيد الأسوأ في جنسنا البشريّ.

## سوزان كولمان

أنا حاليًا مستشارة تنظيميّة متخصصة في حلّ النزاعات والتعاون.

في حين أنّي شغلت دائمًا منصب الوسيطة، معظم العقد الماضي، كنت أعمل كذلك من وراء الكواليس على تنفيذ برامج حلّ النزاعات لمنظّمات كبيرة شبه حكوميّة متعدّدة الأجناس. بهذا الحجم، قدّمت تدريبًا لمهنيّين من جميع القارّات ومعظم الدول. وقد قام المشتركون، مع استثناءات قليلة وبعض التباين المتعلّقة بالثقافة، بتقديم تقديرات ممتازة بخصوص البرامج التي رأوا فيها نقطة تحوّل. ومع ذلك، كان المشتركون على علم بأنّه من الممكن أن يواجه على أرض الواقع السياق الهرميّ حيث يدار النزاع على يد ذوي النفوذ لا عن طريق وسائل أخرى.

إنني أتصوّر أنّه بعد أحداث الحادي عشر من أيلول عام 2001 قد أصبح هذا الواقع أكثر تطرّفًا. بينما أصبح الجوّ السائد في العالم أكثر تنافسيّة وخسر التعاون من قيمته (رغم أنّ الحاجة إليه هي الآن أكثر من أيّ وقت سبق)، فقد تخلّل التطرّف في الثقافة التنظيميّة وقلّ من قيمة ورشة حلّ النزاعات.

في هذا السياق الأوسع، انتقلتُ مهنيًا من "مدريّة" إلى "مستشارة". نظرًا للضغوط النظاميّة، كنت بحاجة إلى توسيع قدرتيّ بالمسح التنظيميّ وتقديم خيارات أوسع لزيائني حول نقاط الاختيار لخلق التغيير المطلوب. إذا أرادوا أن يصبحوا تعاونيين أكثر وأن يديروا النزاعات بصورة فعّالة أكثر، من الممكن أن تكون الوسيلة الأفضل كتوجيه القيادة، وساطة بين الإدارات أو عمليّة لمنظومة كبيرة جماعيّة، نظرًا للأهداف المتعدّدة والقيود. وعلى الرغم من ذلك، تبقى ورشة حلّ النزاع في نظري واحدة من أعمق الوسائل لإعطاء الناس حسًا قويًا بما هو ممكن من خلال التعاون.

ماذا أعني بالضبط؟ في فصلٍ حديث كتبتّه مع إيلين رايدر "التدريب على حلّ النزاعات بين الثقافات"، *الدليل الحكيم لنزاع الاتّصالات*، نحن نقول، اعتمادًا على عملنا طيلة سنوات عدّة مع مجموعات حول أمور ثقافيّة بخصوص النزاع، نقول إنّّه سواء أكان الجوّ تنافسيًا أم

تعاونياً، فهو يشكّل الأهمية الأكبر من أيّ اختلاف ثقافيّ ممكن أو نزاع. بكلمات أخرى، إذا كان المناخ تعاونياً، فستدبر المجموعة شؤونها مع الاختلافات الثقافية بصورة جيّدة، وإذا كانت تنافسية فسوف تستقطبهم. بوصفنا نحن مدرّبين، نعلم بوجود طرق لا تُعدّ ولا تُحصى تُمكننا من تعزيز فهم التعاون وخلق تجربة لمجتمع متعاون داخل المجموعة. عندما نجحنا في هذا الصدد، شعرنا نحن والمشاركون معاً كم من السهل على المجموعة أن تدبر النزاع الذي نعالجه والمتّصل بالعزق أو بالطبقة أو بجانب آخر من الهويّة أو أيّ صراع بشكل عامّ، في حين أنّه في أجواء أخرى قد يؤدي هذا النزاع إلى تفاعلات متوتّرة ومستقطبة.

أنا أعتقد أنّ مراقبتنا للمختبر البشريّ للتدريبات ذات سياق لها أثر مهمّ لمجتمعاتنا التنظيميّة، المحليّة وحتّى العالميّة. حين نحتّ قادتنا على توفير بيئة أكثر عدوانيّة، فنحن نعتقد أنّ توترات في هويّة المجموعة وصراعات أخرى ستتضاعف. وإذا ضغطنا عليهم كي يتصرّفوا بصورة عكسيّة، فسيكون للناس القدرة على إدارة تلك الصراعات نفسها على نحوٍ فعّال أكثر. بكلمات أخرى، كلّما أبدينا اهتماماً أكثر لخلق جوّ متعاون، كانت لدينا نزاعات أقلّ علينا إدارتها، وذلك لقدرة الأشخاص على أن يديروها هم بأنفسهم. ولكن كلّما شدّدنا على خلق مناخ تنافسيّ عدوانيّ، كان الأمر أكثر صعوبة بالنسبة لأيّ تدخّل لتسوية النزاع أو للتدريب على المهارات بأن يساهم.

هذا يثير السؤال "من جاء قبل: الدجاجة أم البيضة؟" هل يمكننا تطبيق نظام تعاونيّ واسع إذا لم يستوعب القادة الأفراد كافيّة أن يكونوا تعاونيين؟ هل باستطاعة القادة الراغبين في القيادة بصورة تعاونيّة أن يقوموا بذلك داخل إطار أنظمة راسخة في السلطة؟ برأيي، نظراً لفخامة المهمّة، لا بدّ من بذل جهود على جميع المستويات في النظام - ابتداءً من فرد لنطاق أوسع - إذا كان قانون ديتشس كروود صحيحاً - التعاون يؤدي إلى تعاون - فإنّ كلّ تحوّل إيجابيّ على أيّ مستوى من مستويات النظام سوف يتردّد صداه في مناطق أخرى. وإذا أصبحت هذه الأصداء قويّة بما فيه الكفاية، فهل من الممكن أن نحقق تحوّلاً حاسماً في الوعي البشريّ حيث الاعتماد المتبادل بين جميع أشكال الحياة هو مفهوم عضويّاً ولن يعود موضع تساؤل؟.

## جانيت جرسون

أنا مديرة التدريب والقائمة بأعمال مدير مركز تعليم السلام، في كليّة المعلمين، في جامعة كولومبيا. كذلك أقدم استشارة على الصعيد الدوليّ في مجال تطوير برامج تعليم السلام والتدريب.

في حين أنّ نهاية الحرب الباردة جلبت الآمال في عالم يسوده السلام، كان في الواقع انتشار الصراعات الفاتلة - تعدّد الحروب في أفريقيا، أفغانستان، العراق وإسرائيل - فلسطين. لم تؤدّ نهاية الحرب الباردة إلى تخفيف اتّساع رقعة الفقر الموازية للثراء الفاحش، أو من التدمير الإيكولوجيّ وسائر الأنواع من العنف الهيكلّي. ردّاً على هذه التطوّرات، أجد بين كلّ من طلابي الأكاديميين - وكذلك من المهنيين - إلحاحاً شديداً لتعلّم مهارات يحتاجونها لتناول نزاعات العالم الحقيقيّ. ألتقي، دولياً ومحليّاً، بأشخاص ينجزون بشجاعة تغييراً اجتماعياً غير عنيف. على سبيل المثال، التعبئة الضخمة العابرة الحدود المناهضة للحرب والمحكمة العالميّة على العراق تهوّل من إمكانيّات تجريم دولة مستمرّة في العدوان وخلق نظام عالميّ مسالم أكثر. هذه التطوّرات، والمزيد منها، تنشّط أمنيّ وحماستي.

مع مهارات تعاونيّة للنزاع كقاعدة تأسيسيّة، يجري تعليمي حالياً مع الأخذ بعين الاعتبار اهتمامين اثنين: كافيّة فصل العنف عن النزاع، وكافيّة التربية من أجل المزيد من الإنسانيّة ومجتمع شامل عالميّ. تعليمياً، أنا أشجّع طلابي أن يروا العنف ضرراً متعمّداً أو من الممكن

تجنُّبه حتَّى أساعدهم أن يتعلَّموا طريقة فصل النزاع من العنف. هذا التعريف يُبرز حقوق الإنسان والمسؤولية ولذلك يشير على إمكانيات العمل. لتعريف العنف بصورة أدقّ، نستخدم المصفوفات لرسم مظاهر اجتماعية وثقافية وعنف سياسي على كلّ المستويات الاجتماعية: من الداخل - ابتداءً من الحالة الشخصية، والعائليّة، والمجتمعيّة، والمحليّة، والوطنية والعالمية. في هذه الطريقة، يستطيع المتعلّمون رؤية العلاقات المتبادلة بين مختلف أنواع العنف. هذا يساعدهم كذلك في الكشف عن تجاربهم الشخصية مع العنف.

كلّ دورة تركّز على مشكلة من نوع خاصّ، مجموعة من جوانب ذات صلة بالعنف. نحن ندرس النزاع الراهن ومشاكل السلام من خلال عدسة اللاعنف، وحقوق الإنسان، والعدالة الاجتماعية، والمساواة، والتوازن البيئي. أسئلة التحقيق تركّز هذه التحليلات. أمثلة من هذه العملية قد تشمل:

- كيف يمكن للحكم لتقليل العنف وزيادة الرفاه؟
- ما هي الصلة التي تربط العسكريّة واختلال التوازن؟
- كيفية استخدام القانون الدولي لتقليل الصراعات العالميّة أو منعها؟

بعدها يجري تحليل حالات خاصّة من هذه القضايا. مع الأخذ بعين الاعتبار القول "الشخص الذي ابتداءً أولاً نفذت لديه الأفكار"، نحن نعمل على تطوير بدائل تتجنّب الأذى.

بعد عرض مفصّل لمشكلة تنطوي على عنف، نتناول الرؤيا والإستراتيجيات البديلة وخطط العمل. في هذه الحالة، تشكّل وثائق حقوق الإنسان أدوات تعليم قيّمة، وذلك لأنها تبلور رؤيا ذات جوانب متعدّدة من أجل السلام. تعرض أيضاً تشكيلة موسّعة عن عمليّات النزاع. وهذه تشمل التوقّعات، وتحليل المشاكل، وحلولاً، وآليات مؤسّسية لاحتواء النزاعات، وعملاً غير عنيف، والمصالحة وإعادة البناء وإقامة علاقات إيجابية (تجري بلورة هذه العمليّات من النزاع في تعلّم كيفية إلغاء الحرب: التدريس لثقافة السلام (رياردون وكابيزودو، 2001) - وتجدره كذلك في الإنترنت).

كما هو الحال في ورشة حسم الصراع، فأنا أحاول بناء "مجتمع متعلّم" في صفوفنا. هذا يوفر تجربة تعاونية للطلبة. قيم الترابط والتكامل والتضمين الأدبيّ المطوّرة في الصفوف تُوسّع قاعدة تفاهم المجتمع العالميّ (أبوتو، جيرسون، ودهاوس، 2005). نحن نستكشف الطرق التي يمكن بها استخدام إدارة الصراع لبناء قاعدة مشتركة من خلال شعور موسّع بالإنسانية. نقوم بدمج هذا مع تحقيق نُجربه مع المؤسسات التي تدير النزاع بصورة هيكلية. يتيح هذا للمشاركين فرصة للتساؤل حول المقاصد الأساسية للحكم وكذلك محدوديات وإمكانيات نظام العدالة.

أخيراً، تعرض حالات خاصّة بكلّ بلدة من أجل إظهار كيفية استخدام القانون الدوليّ لزيادة الإنصاف وتقليل الدمار. لقد وجدت أنّ تعليم النماذج والتدريب ومنهجيّات لاختلال توازن قوى متحدية، والتمييز والموارد الظالمة، كلّ هذه عبارة عن مكّونات حيوية للتعليم من أجل السلام. في الفترة الأخيرة، قمت من خلال التدريس بتعزيز أهميّة الإستراتيجيات التي تشجّع على تصاعد النزاع الخفيّ غير العنيف، تعزيزاً شديداً. لفعل ذلك، أشمل التعليم عن الحركات الاجتماعية واستخدامها لإستراتيجيات عمل غير عنيفة لمواجهة الصراع الكامن. هدفي هو مساعدة الطلاب في اكتشاف العنف غير المباشر المنظم في مجتمعنا. قضايا مخصّصة تتراوح بين أعمال غاندي، مارتن لوثر كينغ، ج. ر. وجين شارب، وبين حركات اجتماعية حديثة عبر وطنية عزّزت حقوق الإنسان، والمساواة بين الجنسين، وحماية البيئة وتشكيل المحكمة الجنائية الدولية.

كما هو الحال في دورة حلّ النزاع، نستخدم التعليم التجريبيّ من خلال الحوار، ومهارات مكتسبة من خلال الأنشطة بالاشتراك مع كلّ نظريّة في الفصل. لقد وجدت أنّ لعبة الأدوار والألعاب المسرحيّة المطوّرة على يد أغوستو بوال (1992) مفيدة جداً من أجل التعبير عن الصراعات الكامنة، ومن أجل إنشائها أو "إشغالها"، ومن أجل صياغة بدائل خلاقّة. هذا التجسيد للنزاع المنهجيّ يشجّع على التعاون المشترك ويسهّل التحوّلات الشخصية والجماعيّة.

تدريس التربية من أجل السلام هو أمر مثير ومكافئ. يجلب المشاركون تنوعاً هائلاً من خبرة الحياة للصفوف، وفي معظم الحالات، تجارب ملموسة تكون مثقفة جيّدة للسلام. عالمنا منغمس في الحرب والعنف. أهميّة التربية من أجل السلام والتوتّر القائم في كلّ واحد فينا من أجل توفير طرق فعّالة للعمل من أجل صنع السلام تُفضي إلى كهربية الصفّ (شحنه بالطاقة) بسبب قوّة التعليم.

### ملاحظات

نودّ أن نخصّ بالشكر مارك روناو على تحضيره الفقرات لهذا الفصل.

1. المؤلّف يشعر بالامتنان على المحادثات الرائعة حول النزاع في مجموعات كبيرة مع الأشخاص المذكورين في ما يلي، والذين قدّموا بأفكارهم الكثير لهذا الفصل: بيلى ألين؛ دك وأيملي أكسلورد؛ بريدجت بولنتو؛ آل فترز؛ روبيرت جاكوبس؛ هاريسون أوون؛ لاري بيترسون؛ كرس كاد؛ نانسي سبولو؛ رولاند سوليفان.
2. شخص مع توجّه مزمّن ثنائيّ سيعطي أولويّات للعلاقات عبر المهامّ. شخص مع توجّه أحاديّ مزمّن سينجز المهامّ أولاً ومن ثمّ سيركّز على العلاقات. شخص مع توجّه أحاديّ مزمّن يتّصف بالسيطرة على الوقت بصورة ضيقة. شخص مع توجّه ثنائيّ مزمّن يتّصف بكونه فضفاضاً في مجال الوقت. لمزيد من التداولات حول هذه الأبعاد الثقافيّة، انظر: هال، 1976.



## المراجع

- Boal, A. *Games for Actors and Non-actors*. (Adrian Jackson, Trans.). London: Routledge, 1992 (original work published 1992).
- Coleman, S., Raider, E., “International/Intercultural Conflict Resolution Training.” In Oetzel, J., Ting-Toomey, S.,(Eds.) *The Sage Handbook of Conflict Communication*, Thousand Oaks, CA, Sage, 2006.
- Griggs Productions. “Going International, Part Two.” 1983. (Available from Griggs Productions, Inc., 2046 Clement Street, San Francisco, CA 94121; 415/668-4200.)
- Hofstede, G. *Culture’s Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Thousand Oaks, Calif.: Sage, 1980.
- Hofstede, G. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, London: McGraw-Hill, 1991.
- Hofstede, G. *Culture’s Consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.), Thousand Oaks, Calif.: Sage, 2001.
- Johnson, D. W., and Johnson, R. T. *Creative Conflict*. Edina, Minn.: Interaction, 1987.
- Kozol, J. *Savage Inequalities: Children in America’s Schools*. Harper Perennial, 1992.
- Opatow, S., Gerson, J., and Woodhouse, S. “From Moral Exclusion to Moral Inclusion: Principle for Integrating Peace Education.” *Theory into Practice*, 2005.
- Rackham, N. “The Behavior of Successful Negotiators: Huthwaite Research Group, 1980.” In R. J. Lewicki, J. A. Litterer, D. M. Saunders, and J. W. Minton (eds.), *Negotiation Readings, Exercises, and Cases*. Burr Ridge, Ill.: Irwin, 1993.
- Raider, E. *A Guide to International Negotiation*. Brooklyn, N.Y.: Ellen Raider International, 1987.
- Raider, E. “Conflict Resolution Training in Schools: Translating Theory into Applied Skills.” In B. B. Bunker and J. Z. Rubin (eds.), *Conflict, Cooperation, and Justice: Essays Inspired by the Work of Morton Deutsch*. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.
- Raider, E., and Coleman, S. *Conflict Resolution: Strategies for Collaborative Problem Solving*. Brooklyn: Ellen Raider International and Coleman Group International, 1992.
- Reardon, B., and Cabezudo, A. *Learning to Abolish War: Teaching Toward a Culture of Peace*. New York: Hague Appeal for Peace, 2001. Available online at <http://www.haguepeace.org/resources/book2/English.pdf>

Schwebel, M. *ReMaking American's Three School Systems: Now Separate and Unequal*. Lanham, Md.: Scarecrow Press, 2003.

Situation Management Systems. *Positive Negotiation Program (4th Ed.)*. Hanover, Mass.: Situation Management Systems, 1991.

Ting-Toomey, S. "Managing Intercultural Conflict Effectively." In L. A. Samovar and R. E. Porter (eds.), *Intercultural Communication: A Reader (7th Ed.)*. Belmont, Calif.: Wadsworth, 1993.

Ting-Toomey, S. *Communicating Across Cultures*. New York: Guilford, 1999.

Ting-Toomey, S. "Translating Conflict Face-Negotiation Theory into Practice." In D. Landis, J. Bennett, and M. Bennett (eds.), *Handbook of Intercultural Training (3rd Ed.)*, Thousand Oaks, Calif.: Sage, 2004.

Ury, W. *Getting Past No*. New York: Bantam Books, 1993.

Weiss, S. E., and Stripp, W. "Negotiating with Foreign Businesspersons: An Introduction for Americans with Propositions on Six Cultures." Unpublished manuscript, International Business Department, Graduate School of Business Management, New York University, 1985.

Wurzel, J. (Producer). *The Multicultural Workplace*. Saint Louis, Mo.: Phoenix Learning Resources/MTI Films, 1990.

Wurzel, J. (Producer). *Cross-Cultural Conference Room*. Newton, Mass.: Intercultural Resource Corporation, 2002.

## الفصل السابع والعشرون

# إدارة الصراع من خلال أساليب المجموعات الكبيرة

باربرا بنديكت بنكر

يبدأ هذا الفصل بالممارسة ويعمل بشكل عكسي تجاه سؤال نظري: هل توجد حالات تكون فيها إدارة الصراع كافية... إذ تكون رغبتنا الاجتماعية لحل الصراع أكثر مما هو مطلوب بالفعل للعمل المشترك؟

إننا نعيش في عالم تتغير فيه بيئتنا باستمرار. تتعامل المنظمات والمجتمعات بشكل مستمر مع مظاهر نمو وضغوط جديدة. إن تصورنا لعالم مستقر يمكن التنبؤ به يحيط بالمنظمات والمجتمعات يعد ترفا تعودنا على التسليم به، مع أنه لم يعد موجودا. في الولايات المتحدة، نعيش أيضا في مجتمعات ومنظمات في العمل حيث نجد تنوعا ووعينا لاختلافاتنا في القيم والعرق والدين في تزايد. و أصبح تعلم إدارة هذه الاختلافات، أكثر من أي وقت مضى، على قدر كبير من الأهمية. يحتاج هذا الوضع الجديد إلى منظمات أكثر مرونة واستجابة مما وجد في الماضي. يستدعي هذا الوضع من المجتمعات أن تأتي بطرق لجمع الناس للمساهمة والتخطيط بشكل فوري، وليس بعد ستة أشهر. هذا الوضع يتطلب طرقا يمكنها أن تعترف بالاختلافات وتقر وتتعامل معها لا أن تقمعها خدمة للتجانس.

على مدى السنوات الخمس عشرة الماضية، قام الممارسون الذين يتشاورن مع المنظمات والمجتمعات بتطوير أساليب عمل للمجموعات الكبرى مع "النظام برمته" في مجموعات كبيرة. تسمح أساليب مجموعات العمل الكبرى الرائعة لمجموعات تبدأ من خمسين وتصل إلى عدة آلاف أن تتجمع وتعمل معا. قمت أنا وبيلي البان، ممارس معروف دوليا في مجال تنمية المنظمات، منذ أوائل التسعينات، بدراسة هذه الأساليب.

يعد كتابنا، تدخلات المجموعة الكبرى: إشراك النظام كاملا لتغيير خاطف (بنكر والبان، 1997) نظرة مفاهيم على الأساليب الرئيسية الإثنى عشر، ما هو العامل الأساسي لفعاليتها والسبب في نجاحها. في مارس 2005، قمنا بتحرير عدد خاص من جريدة العلوم السلوكية التطبيقية، حيث قمنا بعرض الميول الحديثة والتطورات في استخدام هذه الأساليب. يمثل هذا الفصل أحدث ما وصل إليه تفكيرنا، حيث ما زلنا نعمل على تطوير إدراكنا لما يمكن أن تقدمه هذه الأساليب وكيفية عملها. تدور الأقسام الثلاثة الأولى حول كل نوع مستخدم حاليا من هذه الأساليب. الأنواع الثلاثة هي أساليب خلق المستقبل، وأساليب تخطيط العمل، وأساليب المناقشات واتخاذ القرار. بعد شرح كل نوع من أساليب المجموعات الكبرى وطرح مثال على كل حالة، سأقوم بوصف وتخمين العمليات التي من شأنها السماح بإدارة الصراعات، وفي بعض الأحيان حلها في هذه الأحداث. في القسم الأخير، سأقوم باقتراح المبادئ الأساسية التي تجعل هذه الأساليب فعالة عند التعامل مع الاختلافات.

## ما هي أساليب تدخل المجموعات الكبرى؟

تستخدم هذه الأساليب في التغيير واسع النطاق لخلق تغييرات مثل توجه استراتيجي جديد لمشروع تجاري أو وكالة، إعادة تخطيط العمل بغرض زيادة القدرة الإنتاجية أو حل مشكلة أحد المجتمعات أو مشكلة نظام برمته. على خلاف الأساليب القديمة، حيث كانت عملية اتخاذ القرارات تتم من خلال مجموعة تنفيذية على رأس المؤسسة أو في مكتب رئيس البلدية، تأتي هذه الأساليب لتجمع المتأثرين بالقرار أو بالإجراءات للمشاركة في عملية المناقشة وصنع القرار. في المؤسسات التجارية، قد تشمل هذه العملية الموظفين والعملاء والموردين وحتى المنافسين. في نطاق المدرسة، يمكن أن ينضم الطلاب والآباء وممثلو المجتمع للمعلمين والإداريين وأعضاء مجلس الإدارة. في المجتمع، قد تشمل الوكالات والمدارس والكنائس والشرطة والمناطق السكنية والحكومة المحلية وحكومة الولاية. وتبعاً لطبيعة المسألة، تطرح الأسئلة حول من يتأثر بهذا القرار/ الإجراء؟ من له مصلحة في النتيجة؟ والفكرة هي "إشراك النظام برمته" (جميع من لهم مصلحة) للخروج بنوع جديد من الحوار حول القضية محل النقاش. تقع مسؤولية تحديد حجم المجموعة التي يتم تجميعها على عاتق "الكتلة الحرجة" للأشخاص المطلوبين لإحداث تغيير حقيقي، ويحكم حجم المجموعة قيود تفرضها الميزانية والمساحة المتاحة للاجتماع. لماذا نقوم بتجميع عدد كبير من الأشخاص؟ لماذا لا ندع صناع القرار يقومون بمهامهم ويتخذون القرارات؟ يقودنا هذا السؤال إلى الافتراض الثاني الرئيسي لأساليب المجموعة الكبرى. والافتراض هو أنه عندما يتاح للأشخاص فرصة للمشاركة في تشكيل مستقبلهم يصبحون أكثر ميلاً للمحافظة على التغيير. "يقوم الأشخاص بدعم ما يساعدون على خلقه". تتطوي هذه الأحداث على درجة عالية جداً من المشاركة. المشاركة هنا تعني أن الأشخاص يقومون بالتعبير عن آرائهم ويستمعون إلى الآخرين ويكون لديهم "صوت" وينصت الناس لما يقولون. هذا لا يعني بالضرورة أن يتخذوا كل قرار ممكن، ولكن أن تصبح لديهم الفرصة للتأثير على الآخرين والتأثير في اتخاذ القرارات.

يقوم أصحاب المصالح في المجتمعات والمنظمات بتقديم المعرفة والقيم والتجربة لهذه الأحداث. إن القرارات التي تواجهنا اليوم غالباً ما تكون بالغة التعقيد، وتحتاج إلى أفضل ما يمكن تقديمه من تفكير وخبرة من جميع المشاركين، وليس القلة القليلة. إن التنفيذيين الذين يشاركون في أحداث المجموعة الكبرى لأول مرة غالباً ما يفتنون بالتشكيكة المذهلة للمواهب والطاقات في منظماتهم. وكثيراً ما يبدي هؤلاء ملاحظات مثل "لم يكن لدي فكرة عن مدى القدرات والمواهب الرائعة لهؤلاء الأشخاص في هذه المنظمة! يعد هذا اكتشافاً بالنسبة لي!"

يوجد وراء هذه الأساليب افتراض وهو أن العمليات الديمقراطية أكثر فعالية للمضي قدماً في اتجاه موحد بشكل أكثر من التسلسل الهرمي أو العمليات البيروقراطية. يتماشى هذا الافتراض عن كثب مع أفكار دنش "Deutsch" عن القيم الكامنة في التعاضد والتعاون. (انظر الفصل الثاني).

## ثلاثة أنواع من أساليب المجموعة الكبرى

في صياغتنا الأصلية (بنكر والبان 1992، 1997)، وجدنا أن الطريقة المفيدة لتنظيم هذه الأساليب تكون من خلال النتائج التي تحققها. يتبع وصف موجز لكل من هذه الأنواع مع سرد يوضح كل أسلوب من الأساليب.

### الأساليب التي تخلق المستقبل

البحث المستقبلي (ويزبورج وجانوف 1995)، قمة التحقيق التقديري (لودما، ويتني، مهر وجريفين، 2003)، مؤتمر البحث (ايمري وبرسر، 1996)، معهد عملية التخطيط الاستراتيجي للشؤون الثقافية (سبنسر، 1989)، التغيير الاستراتيجي الفعلي (ويسمى أيضاً التغيير واسع النطاق) (جاكوبس 1994؛ دانمير تايسون أسوشيتس، 2000)، وأمريكا تتحدث (لوكنسمير وبريجهام، 2005) هي ستة أساليب تجمع الأنظمة لتحديد ووضع الأهداف المستقبلية. (انظر الأشكال 33.1، 33.2، 33.3 لملاحظات موجزة). "ما هو نوع النظام المدرسي الذي نريد أن نصبح عليه بحلول عام 2005؟" "ما هي الأسواق الملائمة الجديدة التي يمكننا خلقها في السنوات الثلاث المقبلة؟" "ما هي القرارات التي ينبغي اتخاذها بشأن نظام الضمان الاجتماعي في الولايات المتحدة والتي من شأنها أن تكفل النجاح المالي للنظام؟" "كيف يمكن أن نصبح مجتمعاً يتاح فيه المسكن للجميع بحلول عام 2010؟" "كيف يمكن أن تتعاون الوكالات والتمولون لتقديم رعاية صحية عقلية أفضل في مجتمعنا؟". هذه الأسئلة كلها تُعدّ مناسبة من حيث الموضوع للمؤتمرات المعنية بالمستقبل.

يتم التخطيط بحرص لكل حدث مستقبلي من قبل مجموعة تمثل النظام الراعي وتعمل مع استشاري خبير في الأسلوب. على سبيل المثال، عندما قمت ببحث مستقبلي لكلية أعمال تجارية يسوعية صغيرة حول ما يحتاجون إلى القيام به بصدد المناهج الدراسية الخاصة بهم لخلق مستقبل ناجح لبرنامج الماجستير في إدارة الأعمال، ضمت لجنة التخطيط ممثلين من مكتب العميد، أعضاء هيئة التدريس، الطلاب، الخريجين ومجتمع الأعمال التجارية. إذا ضمت لجنة التخطيط كل من لهم مصلحة، فهذا سيولد فهماً أفضل عن ماهية النظام، وسيساعد على استباق الصراعات التي قد تتكشف في اجتماع المجموعة الكبرى.

**مؤتمر البحث**  
**الغرض: خلق رؤية مستقبلية**  
**مرلين وفريد ايمري**

- صيغة المجموعة: المسح البيئي، التاريخ، الحاضر والمستقب
- معايير المشاركين: ضمن حد النظام
- النظرية: الديمقراطية التشاركية
- البحث عن أرضية مشتركة
- تفسير الصراع
- لا خبراء
- مناقشة مجتمعية كلية
- يومان ونصف بحد أدنى
- من 35 إلى أكثر من 40 مشاركا
- مجموعات كبرى = مؤتمر متعدد البحث
- 1/3 الوقت الكلي لتخطيط الإجراءات.

**التغيير واسع النطاق**  
**الغرض: خلق مستقبل أفضل من خلال**  
**تخطيط إجراء يعمل على كافة نواحي**  
**النظام**  
**دانميلر وحاكوب**

- صياغة تصميم مخصص للمسألة
- تصميم منظم
- النظرية: نموذج تغيير بكهارد
- قاعدة بيانات مشتركة
- يومان إلى 3 أيام + متابعة أحداث
- اللجوء إلى خبراء خارجيين في الوقت المناسب
- استعمال المجموعات الصغيرة و المجتمع
- مجموعات صغيرة ذاتية الإدارة
- 100 مشارك إلى 2400
- التنافس اللوجيست أساسي
- رد تقييمي يومي للمشاركين.
- أحداث لجنة التخطيط و المستشارين

**البحث المستقبلي**  
**الغرض: خلق رؤية مستقبلية**  
**ويزورد و جانوف**

- صيغة المجموعة: الماضي، الحاضر، المستقبل، تخطيط الإجراءات
- اشتراك صاحب المصلحة (لا خبراء)
- تقليل الاختلافات
- البحث عن أرضية مشتركة
- مجموعات صغيرة ذاتية الإدارة
- 18 ساعة على مدى 3 أيام
- 40 إلى أكثر من 80 مشاركا
- مجموعات كبرى = مؤتمر متعدد البحث.

**معهد عملية التخطيط الاستراتيجي**  
**للسؤون الثقافية IGA**  
**الغرض: التخطيط الاستراتيجي**

- أسئلة موجهة < رؤية عملية < التناقضات  
التحتية < الاتجاهات الإستراتيجية <  
الإجراءات الإستراتيجية < التسلسل الزمني  
للتطبيق
- مشاركة المصلحة
- يومان إلى 7 أيام
- 50 مشاركا إلى 200
- إحداث لجنة التخطيط والمستشارين.

**الشكل 33.1** أساليب المجموعة الكبرى من أجل خلق المستقبل  
المصدر: بنكر والبان، تدخلات المجموعة الكبرى. سان فرانسيسكو: جوسي باس 1997. طبعت بتصريح.

وإذا وجدت نقابات، فمن الضروري أن تكون جزءا من لجنة التخطيط. أحيانا، يمكن حل بعض الصراعات في اللجنة حتى لا تظهر على أرضية المجموعة الكبرى. ما هو شكل هذه الاجتماعات؟ وهنا كنت أتمنى أن أعرض شريط فيديو، ولكن اسمحو لي أن أحاول خلق الصورة في كلمات.

الشكل 33.2 أساليب المجموعة الكبرى من أجل خلق المستقبل.

المصدر: بنكر والبان، كتيب أساليب المجموعة الكبرى. خلق التغيير النظامي في المنظمات والمجتمعات. سان فرانسيسكو: جوسي-باس 2006. طبعت بتصريح.

**لقاء قمة التحقيق التقديري**  
**الغرض: بناء المستقبل بناء على إدراك وتوسيع القوى الحالية**  
**ديفيد كوبريدر**

- صياغة مشابه للبحث المستقبلي.
- لا يحدد عدد المشاركين شاملاً أصحاب المصالح.
- قد يتم على مدار عدة أيام.
- أربع مراحل:  
الاكتشاف: مقابلات وسرد قصص تظهر إيجابية القوى.  
الحلم: يستند على القصص وبيانات المقابلات، تبني المجموعة رغبة مستقبلية.  
التخطيط: تناقش المجموعة تغييرات النظام المطلوبة لدعم المستقبل المرغوب.  
التسليم: تخطط المجموعة لتطبيق واستمرار التغيير.

الشكل 33.3 أسلوب آخر للمجموعة الكبرى خلق المستقبل.

المصدر: بنكر والبان، كتيب أساليب المجموعة الكبرى. خلق التغيير النظامي في المنظمات والمجتمعات. سان فرانسيسكو: جوسي-باس 2006. طبعت بتصريح.

سأقوم بشرح البحث المستقبلي الذي وقع في دانبري، كونيتيكت. كانت المشكلة الأساسية التي دفعت المجتمع للتضامن معا هي الزيادة المطردة للعنف، في المدارس على وجه الخصوص، وفي المجتمع ككل. ولأنهم أدركوا أن "الحد من العنف" مطلباً محدوداً للغاية بالنسبة بالمستقبل الذي يرجونه، فقد اتفقوا أخيراً على "إيجاد مجتمع خالٍ من الخوف" كموضوع النقاش.

تخيل وصول 180 شخصا إلى قاعة كبيرة، يلقطون اشارات الأسماء التي توضح لهم أماكن جلوسهم على واحدة من 23 طاولة تبلغ مساحة كل منها خمسة أقدام وتضم كل طاولة ثمانية مقاعد. لقد تم توزيعهم بشكل متباين عمداً أو على أساس الاختلاط والمزج بينهم. وهذا يعني أنهم سوف يجتمعون ويعملون مع ممثلين من مختلف أصحاب المصالح الأخرى موجودين معهم على الطاولة نفسها المخصصة لهم. صممت الطاولة لتكون صورة مصغرة تحاكي النظام في الغرفة.

يبدأ البحث المستقبلي ببيان للهدف من رعاة اللقاء، وبعد ذلك يطلب من الجميع الاشتراك على طاولاتهم في نشاط يستعرض تاريخ المجتمع، والعالم، وكل شخص على مدى الثلاثين عاما الماضية. باستخدام ورقة عمل، يفكر الناس بشكل أولي في الأحداث الهامة في هذه التواريخ. ثم ينهض كل فرد ويكتب الأحداث الهامة الخاصة به على قائمة طويلة من الورق المقوى تم تثبيتها على الجدران وتقسيمها تبعاً للعقد الزمني. بعد أن يقوم الجميع بوضع أفكارهم، يقوم المنسقون بتعيين كل مائدة للقيام بتحليل للأنماط التي يرونها ويقومون بعرض تحليلهم للمجلس عامة. هذا النشاط من شأنه حث الناس على المشاركة والعمل معا في الطاولات. في سياق التحليل، يتشارك الجميع تاريخ النظام، ويفهم الجميع تأثير البيئة بشكل أفضل، ويتعرف الناس بشكل شخصي على بعضهم البعض.

قام أسلوب البحث المستقبلي بوضع "تصميم" أو سلسلة من الأنشطة المعيارية، ويمكن استخدامها بعد القيام بتعديل طفيف. تنطوي هذه الأنشطة على المناقشة، الكشف الذاتي، التصور، التحليل والتخطيط. لهذه الأنشطة تأثير تعليمي وعاطفي على المشاركين، وهي تمثل الخطوات الرئيسية في أي عملية تخطيط نظم مفتوحة. بناء عليه، يوجد أنشطة تقوم بعملية مسح للبيئة الخارجية وتلاحظ القوى المؤثرة في المنظمة أو المجتمع. ثم هناك أنشطة أخرى تنتظر في قدرة المنظمة لترقى إلى مستوى التحديات التي تواجهها. أيضا هناك أنشطة تطلب من الناس أن يحلموا بمستقبلهم المفضل في مواجهة الواقع الذي يواجهونه. وأخيرا، العمل للاتفاق على أفضل الأفكار للاتجاهات المستقبلية وتخطيط الإجراءات للبدء في تحقيق ذلك. ورغم أن الخطة الشاملة تعد عقلانية، إلا أن الأنشطة نفسها تشمل المرح والتحدى. تخلق التفاعلات التي تحدث بين الناس طاقة ودافعا للتغيير.

في خلال يومين، اكتشف مؤتمر دنبري أن الإحساس بالانتماء للمجتمع أصابه الاضطراب بسبب فقدان الصناعة التي انتقلت خارج المجتمع، وبسبب بناء الطرق السريعة الجديدة التي شطرت المدينة، وفقدان المدينة لأرض المعارض المعروفة للمجتمع والتي دأبت على لم شمل المجتمع معا. إضافة إلى ذلك، تحرك مجموعات جديدة إلى المنطقة. لقد علموا بوجود اثنتين وأربعين لغة في المدارس الثانوية الآن مما يخلق قضايا تعليمية جديدة.

عندما قاموا بتقييم موارد المجتمع، وجدوا أن مجموعات عديدة لا تعرف ما تقوم به المجموعات الأخرى، وكذلك وجود فرص غير مستغلة للتعاون والتنسيق. إن التمثيليات التي قامت المجموعات بخلقها أوجدت مواضيع عن السكن، العنصرية، خدمات المستشفيات في المناطق المحرومة من المدينة، النقل وخدمات النقل للأنشطة الترفيهية الصيفية الخاصة بالأطفال. تم تشكيل مجموعات تخطيط وبدأ العمل. في يومين، قام 180 شخصا بابتكار أكثر من اثنتي عشرة مبادرة رئيسية تهدف لتحسين الحياة في هذا المجتمع. بعد مرور عامين، كان لا يزال عدد من الحملات متابعا للعمل، كما أن عدداً من المبادرات الرئيسية قد اكتملت.

ثلاثة أساليب مستقبلية أخرى، وهي مؤتمر البحث، وعملية التخطيط الإستراتيجية ICA، و التغيير الاستراتيجي الفعلي، كلها تتضمن عوامل مشتركة مع البحث المستقبلي.

تختلف هذه الأساليب في تصميم الأنشطة، في هيكله صنع القرار، وفي عدد الناس الذي يمكن استيعابه. في الوقت الراهن، كثيرا ما يقوم الممارسون بدمج أو تعديل أساليب التعامل مع منظمات محددة واحتياجات المجتمع.

إن عمل أمريكا تتحدث، يعد واحداً من أحدث الأساليب النامية وهو ذو اهتمام خاص. في أعقاب أحداث الحادي عشر من سبتمبر، كان هناك مناقشات تتسم بقدر عالٍ من الغضب عما كان سيحدث لموقع مركز التجارة العالمي في مانهاتن. كان للعديد من أصحاب



المصالح أفكار منقسمة تنافسية حول ما أرادوا رؤيته في هذا المكان: الناس الذين عاشوا في المنطقة، الملاك ومؤجرو الموقع، الناجون من الكارثة، أسر الضحايا، الناس من الولايات المجاورة ممن عملوا في مناهاتن، سلطة النقل، الشرطة، رجال الإطفاء وآخرون. قامت "أمريكا تتحدث" بعمل اجتماع استمر يوماً واحداً في مركز مؤتمرات جافيتس في مدينة نيويورك حضره خمسة آلاف ممثل من أصحاب المصالح للتعبير عن آرائهم بشأن كيفية تطوير الموقع. باستخدام لوحات المفاتيح الخاصة بالتصويت وأجهزة الكمبيوتر لإدخال حاصل المجموعات والأفراد للمناقشة في طاوولات مستديرة مشتركة مختلطة، حيث تم في نهاية الاجتماع تقديم وجهات نظرهم لصانعي القرار، والتي أثرت في صناعة القرار. تلتزم "أمريكا تتحدث" بخلق عمليات تساعد المواطنين في التعبير عن آرائهم والاستماع إليها في مشاريع تتم على الأصعدة الوطنية، الإقليمية، وعلى مستوى المدينة. يصفون أحداثهم بالتعبير "اجتماعات القرن الحادي والعشرين بالمدينة." من خلالهم، يتيحون لأصحاب المصالح معرفة ذوي الخبرة حول الموضوع المختار من بين تشكيلة كبيرة لوجهات النظر. بعد تبادل وجهات النظر على الطاوولات، يقوم الأفراد بالتعبير عن آرائهم الخاصة عن طريق التصويت، وهو ما يظهر بشكل فوري على شاشات عرض كبيرة يراها الجميع. تعد هذه الأصوات تمثيلاً صالحاً لوجهات النظر الخاصة بجميع أصحاب المصالح بقضية ما، حيث يبذل جهد كبير لضمان حضور الناس في أعداد تمثل سواد فئة أصحاب المصلحة. وعليه، فمن الممكن أن نرى ما تريده الأغلبية حتى عندما تهيمن الأصوات العالية من مجموعات المصالح على وقت البث المباشر. وقد أدت أساليب المجموعة الكبرى إلى خلق ابتكارات جديدة في الديمقراطية التشاركية.

تستحق قمة التحقيق التقديري أيضاً تعليقاً خاصاً لأنه، وفي الآونة الأخيرة، أتت في الصدارة وتحظى بشعبية كبيرة. لا يأخذ هذا الأسلوب إلا سبيلاً إيجابياً للتغيير. في دراسة التاريخ، على سبيل المثال، تبحث عن أفضل التجارب من الماضي حتى تحملها للمستقبل وتضعها تحت الميكروسكوب. لا يُولى أي اهتمام للتجارب السلبية التي، في حال ظهورها، تبرز الحاجة لترجمتها إلى رغبات مستقبلية. لقد كان التحقيق التقديري على قدر عالٍ من الفعالية في عمليات اندماج المنظمات حيث أنه يوفر عملية تركز على ما هو أفضل للثقافات التنظيمية للطرفين بدلاً من "الاستيلاء" المعتاد من جانب ثقافة على ثقافة أخرى. ومع ذلك، فإن إمكانية فعاليته في الأنظمة شديدة الانقسام حيث يكون الصراع متفشيا، يبقى محل تساؤل.

**التعامل مع خلافات حول المستقبل.** قد يتصور المرء أنه عند تجميع أناس من مختلف المصالح والمنظورات، فإنك ستواجه لا محالة صراعات أو على الأقل اختلافات رئيسية عن التصورات والاتجاهات المستقبلية. ما الذي يمنع هذه الأساليب من الانفجار؟ العديد من نواحي الحياة التنظيمية والمجتمعية تفتتت إلى هرج ومرج. لماذا لا تتحول هذه الأحداث كذلك؟

أولاً، بطبيعة الحال، هناك اختلافات، اختلافات حقيقية كثيرة. ولكن تعمل كل هذه الأحداث من خلال افتراض مختلف، مثلاً اجتماع تقليدي للبلدة أو جلسة استماع أمام مجلس المدينة. يكمن المفتاح هنا في البحث عن أرضية مشتركة. نطلب من الناس أن يركزوا تفكيرهم وطاقاتهم على ما هو مشترك. تخلق الأنشطة المبكرة في جميع هذه الأحداث قاعدة بيانات مشتركة للمعلومات وكذلك معرفة آراء الحاضرين؛ وأحياناً، يقدم الخبراء المدعوون وأشخاص من الخارج ذوو صلة معلوماتٍ تساهم في قاعدة البيانات المشتركة. نقوم بتشجيع الناس على الملاحظة والتعامل مع الاختلافات بشكل جدي على ألا يركزوا عليها أو يبذلوا كثيراً من الجهد لحل الصراع. وبدلاً من ذلك، يحاولون اكتشاف ما يتفقون عليه ويصبح هذا بمثابة القاعدة للمضي قدماً. عادة ما يندش الناس من حجم توافقهم حينما يبحثون عن هذا التوافق. ويرجع هذا لأن العملية المعتادة للملاحظة والتركيز على الاختلافات قد تم تعطيلها.

عندما تجتمع الجماعات أو يلتقي الأفراد، يكون هناك اتجاه - على الأقل في الثقافات الغربية - أن تشعر بالآفة مع الآخرين الذين يشاركون وجهات النظر، والقيم والسلوك. و نحن نلاحظ عندما يكون الناس مختلفين أو عندما لا تشارك المجموعات افتراضاتنا نفسها،

عندما يحدث ذلك، يصبح الميل إما إلى الانسحاب وتجاهل الفرق أو إلى أن نصبح تنافسيين ونحاول تغيير الآخر ليعتق وجهة نظرنا. في الحالة الأخيرة، كلما تزداد حالة التنافس في الموقف، كلما ينقلب الوضع إلى "إما الفوز أو الخسارة". عندما يركز الناس على الفوز بوجهة نظرهم، فإنهم غالبا ما يفقدون القدرة على رؤية النقاط المشتركة مع الآخرين ولا يرون الخلافات الصعبة.

قبل بضع سنوات، أذاعت الإذاعة الوطنية العامة قصة توضح هذا المنهج المختلف. تم نقلها من سانت لويس حيث كان كل من مناصري الحياة ومناصري الإجهاض في خلاف أكيد، بيد أن بعض القيادات في المجموعتين أرادت تجنب العنف. وطرح سؤالاً حول ما إذا كان يوجد أي شيء نتفق عليه بحيث يصبح مصدرا لأرضية مشتركة؟ وعلى الرغم من وجود العديد من نقاط الخلاف، إلا إنهم اكتشفوا أن هناك أرضية مشتركة في اهتمامهم المشترك بالنسبة للمراهقات الحوامل. ونتيجة لهذا الاكتشاف، قاموا بإنشاء مشروع ناجح برعاية مشتركة لمساعدة المراهقات الحوامل، كان له دور كبير في التعامل مع العنف الأولي في تلك المدينة.

إن تفكير مرلين إيمري عن العلاقة بين الصراع والأرضية المشتركة، في كتابها عن مؤتمر البحث، يوضح هذه المسائل بشكل كبير (إيمري وبرسر، 1996). وهي ترى أن وضع المؤتمر عبارة عن "موقع حماية" حيث يستطيع الناس التجمع معا والبحث عن العوامل المشتركة رغما من خوفهم وقلقهم الطبيعي من الصراعات. تعتقد إيمري أن "المجموعات تميل إلى المبالغة في منطقة الصراع، وتقلل من حجم الأرضية المشتركة الموجودة" (ص 142). "ترشيد الصراع" هو العملية المهمة التي تأخذ الصراع بحمل الجد عند نشوئه، حتى يتم توضيح الاختلافات الجوهرية ويتفهمها الجميع ويحترم ماهيتها. إذا تم ترشيد الصراع وأمسى واضحا للجميع ما هي نقاط الاتفاق ونقاط الخلاف، فمن الممكن السماح ببعض الوقت القصير لمعرفة ما هي إمكانية حلها. وإذا كان لا يمكن حلها تنشر على "قائمة الاختلاف" مما يعني أن هذه القضية لن تلقى مزيدا من الاهتمام على أنه تم الاعتراف بالاختلافات.

في مؤتمر الغابات السابع بأمريكا الذي عقد في عام 1996، باستخدام أسلوب التغيير الاستراتيجي الفعلي، ازدادت أهمية إدارة الصراع للمبادئ والعمليات التي قمنا بمناقشتها وضوحا. في بداية 1882، عقد رئيس الولايات المتحدة العديد من مؤتمرات الغابات لوضع سياسة الغابات للقرود المقبلة. وضمت هذه المؤتمرات أصحاب المشاتل، علماء الغابات، أصحاب المصالح في الأخشاب والمناصرين من المواطنين. في وقت مبكر، قام الكونغرس بوضع قوى دافعة لنظام احتياطي الغابة يخصص للاستخدام العام وإنشاء دائرة خدمة الغابات في الولايات المتحدة. في السنوات الأخيرة، كان لرابطة غابات أمريكا ما يكفي من المصادقية بحيث تدعو إلى اجتماع الكونغرس في أعوام 1953، 1965 و 1975. ومع ذلك، منذ عام 1975، حدث أن تضاربت مختلف المصالح، حتى أنه لم تعد مجموعة واحدة قوية بما يكفي لتدعو للاجتماع السابع. أخيرا في عام 1995، قام منتدى يال للغابات بجمع 50 من أصحاب المصالح حول مائدة مستديرة من الجماعات البيئية، الصناعة، الوكالات العامة، صغار الملاك، جماعات المجتمع المحلي، والبحث والأوساط الأكاديمية. وبالرغم من تنوعها، وعن طريق استخدام الأساليب التشاركية، تمكنوا من الاتفاق على رؤى ومبادئ إرشادية للاجتماع القادم. أصبحوا أكثر قوة في التزامهم بحمل الكونغرس على الانعقاد وشكلوا نواة المجموعة التي دعت لاجتماع الكونغرس السابع لغابات أمريكا.

وقبل انعقاد الكونغرس، تم عقد أكثر من خمسين اجتماع مائدة مستديرة وتعاونيات في كل أنحاء الولايات المتحدة لوضع مسودات رؤى للسنوات العشر القادمة ومبادئ داعمة لها. تم إقامة هذه الاجتماعات، وكانت تحت رعاية لجنة إشراك المواطنين. بالإضافة إلى ذلك، كان هناك موقع على شبكة الإنترنت للمؤتمر وبعض الزيارات إلى بلدان أخرى لقياس أفضل الممارسات. في فترة ما قبل العمل هذه، وأصبح من الواضح للجنة تخطيط المؤتمر أنهم لن يستطيعوا استخدام "حديث الرؤساء" التقليدي كشكل للمؤتمر.

لقد قاموا باختيار التغيير الاستراتيجي الفعلي وكريستين كود ورولاندا سوليفان، مينابوليس (مينسوتا) لتخطيط وتنسيق المؤتمر. عندما اجتمع الألف وخمسمائة مدعو للمؤتمر، الذي استغرق ثلاثة أيام ونصف في واشنطن العاصمة في عام 1996 رسميا، فإن مسودة الرؤى والمبادئ التي أعدت بالفعل من خلال الاجتماعات المحلية شكلت أساسا للمناقشات على الطاولة. كانت مهامهم على

هذه الطاولة هي إدماج مختلف الرؤى والمبادئ في مجموعة واحدة يمكن لمعظم الناس أن تؤيدها كسياسة مرغوبة للعقد الزمني القادم. ومن أجل تفادي مواجهات الفوز أو الخسارة لقضايا عامة نمطية مع مختلف أصحاب المصالح، قاموا باتخاذ العديد من القواعد الأساسية:

1. لا تأخذ القيادة جانبا ما في القضايا المثيرة للجدل حتى في حالة حضور مجموعات المصالح التي تريد منها ذلك.
  2. تم استخدام بطاقات ملونة للتصويت أو إظهار الموقف. الأخضر يشير إلى الاتفاق، والأصفر أشار إلى عدم اليقين أو الازدواجية، والأحمر كان يعني الخلاف. الإعلان عن الاتفاق كان يتطلب ظهور 50% من حاضري المؤتمر باللون الأخضر. أتاحت هذه الطريقة مساحة لاستكشاف آراء الناس، خاصة معنى التصويت الأصفر.
  3. تم تحاشي بعض القضايا القابلة للانفجار مثل انقسام التشريعات المنتظرة كجزء من جدول أعمال المؤتمر. بعبارة أخرى، فإنه تم التحكم في مستوى الصراع. (ممارسو منهج المجموعة الكبرى لديهم "قواعد التجربة" للتعامل مع الصراع مثل "لا تفتح أي شيء لا تملك الوقت للتعامل معه وحله" و"لا تفتح الباب للصراعات في وقت متأخر بحيث لا يكون هناك وقت لمعالجة هذه المشكلة بشكل كافٍ").
- تم تكريس جزء كبير من اليوم الأول لمجموعات الطاولة المتنوعة حيث ضمت الطاولة عشرة أشخاص للعمل معا ومن أجل التعارف. ثم في نهاية اليوم الأول وبداية الثاني، تم تقديم العديد من دورات المعلومات من قبل العديد من الخبراء والمطعمين وتم إدارة المحادثات بشأن هذا الموضوع. قررت الطاولة إلى أين يذهب الأعضاء ثم عاد هؤلاء الأعضاء وأبلغوا فريق الطاولة ما تعلموه بعد كل دورة من هذه الدورات. خلال اليومين الثاني والثالث، تم استكمال مداولة الطاولة، حيث خلقت رؤى ومبادئ حظيت بموافقة أكثر من 50% من المجتمعين عليها. أخيرا، كرس الوقت لتخطيط مبادرات الخطوة المقبلة للمضي قدما في تنفيذ الرؤى والمبادئ.
- تحدث العمليات التي تخلق مثل هذا النوع من الاتفاق عبر المصالح المتنوعة على مستوى الأفراد، وكذلك على مستوى المجموعات والنظام. بصورة فردية، يأتي الناس وفي رؤيتهم العالم والمستقبل من منظور مصالحهم الخاصة. يكون الأفراد عند هذه النقطة "أنانيين" مما يعني أنها ليسوا على درجة من الفهم لوجهات نظر أو مصالح أخرى. وفي أثناء المناقشات والحصول على معلومات جديدة في محاولة للوصول إلى اتفاق، فإنهم يبدأون في الفهم إذا لم يتفقوا مع الآخرين الموجودين على الطاولة. حيث تصبح حدودهم أقل صرامة ويصبحون أكثر مرونة في البحث عن حلول من شأنها أن توفر مكاسب لأنفسهم وللآخرين على طاولة الفريق الخاصة بهم. بينما يندمجون في هذه العملية الأكثر تعاونا، تتغير الأجواء على مستوى المجموعات لتصبح داعمة ومؤكدة. تبدأ المجموعة في الشعور بالنجاح. واحد من أعراض هذا التحول في المنظور هو بدلا من أن يقال "أنا"، هناك زيادة ملحوظة في استخدام كلمة "نحن".
- ومن المثير للاهتمام في هذا المؤتمر، هو أن هناك مجموعة مكونة من نحو مائتي شخص ممن لا يحبذون الطريقة التشاركية التي تم بها تنظيم المؤتمر وتلاقوا في اجتماعات منشقة للتخطيط لتعطيل المؤتمر على الرغم من أنهم كانوا أيضا مفوضين. أرادوا من القيادة أن تتخذ مواقف معينة وكانوا على استعداد للقيام بالمضايقات والمناوشات بغية التأثير على الآخرين حتى ينضموا إليهم. في أثناء استمرار مجموعات الطاولة في العمل معا، تضاعف عدد الأعضاء المنشقين شيئا فشيئا ممن أرادوا الذهاب إلى اجتماعاتهم المنشقة أو مظاهرات معرقله. لقد أدركوا أن في إمكانهم الحصول على بعض ما يهتمون به من خلال هذه العملية الأكثر تعاونية. بحلول النهاية، كان هناك شخص واحد فقط وهو زعيم هذه الحركة، كان لا يزال يسير هنا وهناك يثير المتاعب ويحاول إثارة الآخرين! على أنه أصبح من الواضح أن العملية أسرت وأشركت جميع الآخرين.

## أساليب تخطيط العمل

تتضمن المجموعة الثانية من الأساليب أصحاب المصالح لإعادة تخطيط العمل. (انظر الشكل 33.4 للاطلاع على الموجز.) كانت فترة الثمانينات والتسعينات تمثل ضغطا شديدا على الأعمال الصناعية والخدمية بالولايات المتحدة كي تصبح أكثر إنتاجا وكفاءة وسط الاقتصاد العالمي المتنامي. كانت أساليب تخطيط العمل شائعة في تلك الفترة إذ أنها ساعدت على إنجاز المهمة. واليوم مع وجود عديد من الوظائف الصناعية والخدمية المنشأة في بلاد أجنبية، إلا أن الطلب على تلك الأنشطة يتناقص.

<p>المخطط التشاركي فريد ومرلين ايمري</p>	<p>مجموعة تخطيط العمل الكبرى النموذج المؤتمري، مخطط العمل واسع النطاق مخطط العمل كامل المشاركة وسريع الدورة</p>
<p>العملية تصاعدية من القاع إلى القمة. التعليم على مستوى المنظمة هو الخطوة الأولى. تقوم الإدارة بوضع الحد الأدنى المسموح به من المواصفات الأساسية. تتحكم كل مرحلة وتنسق العمل الخاص بها. تقوم كل وحدة بتصميم العمل الخاص بها. يتم استخدام 6 قواعد تصميم لإعادة تخطيط العمل. تعدد المهام هو المعيار.</p>	<p>سلسلة موحدة لاجتماعات المجموعة الكبرى جلسات تمتد من يوم إلى اثنين الموضوعات: خلق الرؤية. إجراء تحليل بيئي. إجراء تحليل لأنظمة العمل. إجراء تحليل للنظام الاجتماعي. تطوير برنامج عمل مفصل للمنظمة الجديدة/ العملية الجديدة. التخطيط للتطبيق. اتباع إستراتيجية تبادل الأفكار في النظام ككل بين الاجتماعات. حملات العمل الصغيرة تضيف التفاصيل لنتائج اجتماع المجموعة الكبرى.</p>

### الشكل 33.4 أساليب المجموعة الكبرى لتخطيط العمل

المصدر: مقتبس من بنكر والبان، تدخلات المجموعة الكبرى. سان فرانسيسكو: جوسي-باس 1997. طبعت بتصريح.

و الآن يوجد أسلوبان. أولهما، المجموعة الكبرى لتخطيط العمل والتي تركز على استغلال توافق التكنولوجيا المجدية مع بيئة إنسانية مستجيبة ومحفزة للعمال. اليوم، يحتاج كل فرد إلى صورة من محيط العمل لكي يستخدم أفضل قرائحه لتحليل أكثر الطرق كفاءة وإنتاجا

على المستوي الاجتماعي لإتمام عمل المنظمة بدلا من فهم الإدارة العليا لمحيط العمل. تخطيط العمل بهذا الشكل يظهر تحت أسماء مختلفة عديدة: النموذج المؤتمري، المعيار الإجمالي، أو مخطط العمل الفعلي. وعلى ما يبدو، فإن ما يحدث الآن هو أن المؤتمرات أو الاجتماعات الكبرى يتم توزيعها على حملات أو مجموعات عمل أصغر عن طريق مجموعة التوجيه بنمط يشكل معنى لكل عميل. وينطوي هذا دائما على تدبير أمر الأهداف المستقبلية للمنظمة كمؤسسة تجارية ونظام اجتماعي على حد سواء، و تقدير تأثير البيئة على المنظمة، وتحليل فني لجوهر العملية وإعادة تصميم تلك العملية والهيكل الذي يدعمها. تستخدم هذه العملية التشاركية في كل أنواع المنظمات من المستشفيات إلى أبنية التصنيع، وعادة ما تستهلك 6 أشهر لإتمام العملية كاملة.

على سبيل المثال، في نظام الرعاية الصحية Mercy Healthcare بساكرامنتو، كاليفورنيا، احتاجت 5 مستشفيات إلى إعادة تخطيط عمليات تقديم الرعاية لمرضاها، وهذه عملية جوهرية بالمستشفيات. احتاجت تلك المستشفيات إلى توفير الكثير من المال، وفي الوقت نفسه إلى تحسين الرعاية الصحية المقدمة لمرضاها. يدور أول مؤتمرين، مؤتمر الرؤية ومؤتمر العميل حول خلق رؤية لهدف رعاية المرضى ويتشاور مع العملاء، وفي تلك الحالة هم المرضى السابقون والمجتمع، حول رغباتهم. تم دمج هذين المؤتمرين حديثا. ثم أن هناك تحليلا خاصا بعملية الرعاية الصحية الحالية التي يتلقاها المرضى والنقاط التي تحتاج إلى تحسين (المؤتمر الفني) ومؤتمر حول التصميم للتغيير وخلق عملية مطورة وهيكل تنظيمي يدعمها. أخيرا، يتم تنقيح القرارات والعمل عليها في مؤتمر التنفيذ. تم عقد المؤتمر الفني في خمس قاعات اجتماع مجاورة بمعدل قاعة لكل مستشفى، وهذا يجعل التنسيق متاحا بين المستشفيات في حال الاحتياج إلى ذلك. على سبيل المثال، في لحظات مختلفة من العملية، ذهب أعضاء مختارون من كل مستشفى "للبحث عن كنز" في الأربع قاعات الأخرى، للبحث عن أفكار جيدة قد اقترحها الآخرون يمكنهم دمجها. عادة ما تعقد هذه المؤتمرات على فترات متباعدة تبلغ شهرا مما يتيح الوقت لفريق تم تشكيله خصيصا للعودة إلى النظام وعرض ما حدث لمن لم يحضر المؤتمر والحصول على مساهمتهم. عندما حصرت Mercy Healthcare 3 آلاف فرد في نظام المستشفى، 85 بالمائة قالوا أنهم شعروا بارتباطهم وقدرتهم على الإضافة إلى العملية. وهذا يعد أمرا ملحوظا إذ أن 150 فرداً فقط من كل مستشفى قد شاركوا بالحضور في أي مؤتمر.

والمبدأ الجوهرية هنا، مرة أخرى، هو وجود كم كبير من الحكمة والخبرة متاحة للأفراد الذين يقومون بالعمل ويقدمون الخدمات. فهم يعلمون غالبا أين توجد المشاكل أفضل من الآخرين، وما قد يقع من أخطاء أثناء العمل. و لهذا يجب أن يُشركوا في عملية إعادة التصميم والتحليل.

وحتى إذا كانت وظائفهم على محك الخطر، ويقعون تحت رحمة الرعاية الصحية التي تقدمها Mercy Healthcare، إلا أن عادة ما يميل الناس إلى تمثيل أنفسهم فيما يقع تحت طائلة التغيير بدلا من الحصول على الأشياء جاهزة ببساطة. وفي مثل تلك المواقف، ترتفع معدلات القلق. وفي تلك الأوقات، يساعد الانفتاح حول عملية التغيير، ومدى التواصل حول كيفية اتخاذ القرارات، الناس على خفض القلق.

إن أسلوب تخطيط العمل الآخر مختلف تماما. المخطط التشاركي والذي صممه فريد ومرلين ايمري عام 1993، عبارة عن طريقة تعيد تخطيط العمل ومنظمة العمل من قاع المنظمة إلى القمة. المخطط مبني على فكرة أن من يؤدي العمل يجب أن يكون مسؤولا عنه ويتحكم فيه وينسقه. وهذا يفضي إلى مفارقة شديدة مع المبدأ البيروقراطي، حيث أن كل مرحلة تتحكم في عمل كل من يندوها. يتم إعادة تخطيط العمل لكي يتطابق شكلا ومضمونا مع المتطلبات الإنسانية الأساسية الستة والتي تخلق عملا هادفا ومثمرا. تقرر الإدارة مسبقا الضوابط أو أدنى حد من المواصفات يجب أن تتبعه وحدة العمل، على سبيل المثال، إنهم لا يستطيعون إضافة وظائف أو تخطي حدود ميزانية معينة. و في إطار تلك الحدود، تقوم وحدة العمل ككل بتحليل المهارات المطلوبة لإنجاز العمل ومن يمتلك تلك المهارات. وفي الخطوة التالية، تتم إعادة تخطيط الوحدة كي تقابل المعايير الموضوعية إرضاء حاجات العمل ومتطلباته الخاصة. بعد إعادة تصميم قاع

المنظمة، يتساءل المستوى الأعلى "بوجود هذا التخطيط الجديد، ما هو عملنا؟" وتتقدم نحو إعادة تخطيط عملهم. نظريا، يتم استمرار الأمر على هذا النحو حتى أعلى نقطة في المنظمة. ولكي يصبح المخطط التشاركي نموذجنا ناجحا، فإنه يتطلب إدارة عليا لتستوعب وتدعم هذا الأسلوب الديمقراطي للعمل مع الموظفين (ريم 1999).

غالبا ما يقع الصراع في العلاقات بين الأشخاص في إطار عمل المخطط التشاركي عندما يقوم الأشخاص في وحدة العمل بتحليل عملهم وخلق منظمة جديدة سيديرونها ويتولون مسؤوليتها. وطبقا لنانسي سييولا، وهي ممارس خبير تنجز العمل بهذه الطريقة، فإنه في منتصف الطريق خلال عملية إعادة التخطيط، تفيق المجموعة على حقيقة أنهم سيحتاجون إلى التعامل مع وإدارة صراعاتهم الخاصة في ذلك العالم الجديد الذي يخلقونه. وهذا عادة ما يمثل تجربة جديدة لأنه في المنظمات المدارة تدريجيا، يستطيع الأشخاص أن يتجهوا إلى المدير شاكين متوقعين أنه سيفعل شيئا ما. في الوحدات التي تدير نفسها، يجب أن تطور الوحدة عمليات للتعامل مع الصراعات داخل فريقهم والفرق الأخرى. وقد تم ملاحظة أن الصراعات في العلاقات بين الأشخاص والتي تنتج أكثر وأكثر في فرق العمل غالبا ما تكون سببا للموت. ولهذا السبب، فإن المستشارين يقترحون استنباط فرق العمل لمخطط ينص على الخطوات التي سوف يتخذونها في حال ظهور الصراع. ربما تبدأ الفرق بجذب أطراف الصراع إلى الحديث، ومن ثم تصبح شأن الفريق. بعض الفرق تمتلك أدوات متعاقبة للوسطاء. قد تشمل الخطوات على استدعاء الموارد البشرية لتلعب دور الوسيط كمالأد أخير. عند تحديد العملية مسبقا، يساعد ذلك الأشخاص على التعامل جهرا مع الصعوبات.

وفي فريق ما، كان على وشك أن يصبح مديرا بنفسه لشؤونه، ترنحت العملية عندما بدت المجموعة غير قادرة على اختيار الأشخاص للفريقين الجديدين الذين تم اقتراحهما.

وأخيرا ينفجر شخص ما في الوسيط المتسائل، قائلا "مشكلتنا هي أن لدينا اثنين متهربين من العمل ولا يوجد من يريد هما بفريقهم." فسأل الوسيط، "ما هي أحسن الطرق للتعامل مع ذلك؟" قررت المجموعة الانتقال إلى غرفة أخرى والتعامل مع الأمر دون تدخل من المدير أو الوسيط. قال الوسيط إنه من الممكن أن يستغرقوا ساعة. وابتعدوا عن الغرفة التي كانت تصدر بين الحين و الآخر أصواتا غاضبة. إلا أنهم و بعد مرور ثلاثين دقيقة، خرجوا بفريقين يضم كل منهما أحد المتقاعسين عن العمل اللذين أخبرا إما أن يتحسنا أو يرحلا. وكانت هذه هي تجربتهم الأولى في إدارة صراعاتهم الداخلية. ومما يثير الانتباه، هو أن أحد المتقاعسين ترك بعد مرور أيام قليلة المجموعة. والأخرى عدلت من نفسها ولم تعد غاضبة من النظام. والآن هناك رقاء في عالمها هي مسؤولة عنهم.

التدريب في إدارة الصراع، خاصة في الأنظمة التي تتطوي على تاريخ صراع قوي، هو عادة ما يمثل جزءا من العمل التمهيدي الذي يعد النظام للقيام بالمخطط التشاركي.

**الصراع وعملية إعادة التخطيط.** على خلاف الأساليب المستخدمة في التخطيط المستقبلي، والتي يمكن استخدامها في العديد من الجماعات مثل المجتمعات، والجمعيات ذات الاهتمام المشترك والمنظمات، فإن أساليب تخطيط و تصميم العمل دائما ما تستخدمها المنظمات لتحسين العمليات الخاصة بها. وهذا يعني أن الأفراد الذين يحضرون تلك الأحداث ينتمون إلى المنظمة نفسها وترتبطهم مصلحة مشتركة في مستقبلها. وحتى إن كان الاضطراب قد ألمّ بعلاقات العمل وتواجدت ساحات الخلاف بداخل المنظمة، فليس من مصلحة أي شخص أن تموت المنظمة. وعليه، فإن هناك دائما مستوى معيناً من الطاقة للتغيير والتحسين متاح في مثل هذه الظروف.

ومن الأمور الأولى، التي يجب فهمها عند إجراء مثل هذا النوع من العمل، هو تاريخ الصراع بالمنظمة والمناخ الذي سيتم فيه إعادة التخطيط. تقدم الأساليب التشاركية مثل هذه فرصا للأشخاص للمشاركة والمساهمة في هيكله وظيفته العمر. وبالنسبة لبعض المنظمات،

ذات التاريخ الطويل من انعدام الثقة بين الإدارة و العمالة، فلن يتم تصديق مثل هذه الدعوة بسهولة (وعلى الإدارة أن تتعامل مع إرادتها بقبول تلك الدعوة بجدية قبل أن تشرع في هذا المسلك).

ومثل هذا التاريخ قد يبدو جليا في لقاء مجموعة العمل الكبرى ويظهر في عديد من الأشكال. وغالبا ما يقوم الأفراد الصرحاء بهذا الدور الذين يبغون فيه تسليط الضوء على أنفسهم. وعلى الرغم من أن قواعد أحداث المجموعة الكبرى هي التعامل باحترام والإصغاء إلى آراء الناس، فماذا يفعل المنسقون عندما يقوم شخص بجذب الميكروفون ويبدأ في إلقاء خطبة لاذعة ضد الإدارة؟ من ناحية، فمن حقهم أن نتعامل معهم باحترام. ومن ناحية أخرى، ليس مصرحاً لهم بالحديث وكلمتهم تخل بالسلوك المقبول. وغالبا ما يقوم مثل هذا الشخص بتحريض الآخرين بالميلول نفسها على الإزعاج. وبكل الاحتمالات، فهم يمثلون نسبة صغيرة من الحضور، ولكن عدوانيتهم غالبا ما ترعب ذوي الرؤى المعتدلة والأكثر ترددا في التعبير عن أنفسهم أمام خمسمائة شخص آخرين.

وهناك نظرية واحدة تحكم مثل هذا النوع من العرض الشعوري، وتسمى نظرية التنفيس.

الفكرة هي أن تترك هؤلاء الأشخاص يقولون ما بدا لهم، حتى وإن كان في ذلك تعطيل للجدول الزمني الذي قد خططت له، ولكن لا تترك لهم اليوم كله. فليس من المسموح لهم بإعاقة أو عرقلة الأحداث بشكل كلي. وبعد فترة معقولة من الوقت، إذا بدا أنهم لم ينتهوا بعد، يمكن أن تعلن عن استراحة قصيرة (سيذهب كل فرد إلى دورات المياه أو شرب القهوة) ثم اذهب إلى النشاط التالي.

لقد مررت بتجربة مماثلة في أحد المصانع في الغرب الأوسط، ذي تاريخ عمل مضطرب. كانت تلك المجموعة التي لا تتق بنوايا الإدارة الحسنة معبرة عن نفسها وتحدث بشكل مطول، وكان الأمر في غاية السلبية ومؤثرا بشكل كبير. وكان علي التعويض عن حوالي 15 دقيقة، وخرجت خارج القاعة، وما فاجأني هو أن وجدت كثيرا من الناس يشكون، قائلين أشياء مثل: "هم دائما الأشخاص أنفسهم، ودائما ما يقولون الكلام نفسه. لماذا لا يخرسون وينتكوننا نرى ما الذي يدور؟ لقد تعبت من الاستماع إليهم." وبعد الاستراحة، عندما عاد الناس للعمل على النشاط التالي، كان معدل النشاط في الغرفة مرتفعا وإيجابيا بشكل كبير. كان الناس مرتبطين بعمق ويقترحون التغييرات التي تحسن العمل في المصنع.

هناك إستراتيجية ثانية، وأحيانا ما تكون مفيدة في إشراك المجموعة ككل بشكل لائق ردا على ما يقال من قبل الأقلية المعبرة. على سبيل المثال، قد يسأل المنسق عن إشارة ممن يوافقون على ما يقال ثم يسأل عن ذوي الآراء المختلفة حتى يدركوا أنفسهم. غالبا ما يطرح المنسقون أسئلة تأتي بأراء مختلفة. يحتاج الوسطاء إلى تشجيع للإبداء بأرائهم، ولكن عندما يقومون بذلك تبدأ الصورة الكلية للنظام في الكشف بشكل أوضح. باشتراك الآخرين في المناقشة، يبدأ المجتمع في إدارتها. يبدأ الناس في قول أشياء للأشخاص الذين يستغلون الموقف، مثل "جو، أنت تعلم أنك تستغل الموقف وأنا لسنا في صفك. لم لا تجلس وتصمت؟" إن العمل في هذا الإطار يجعل المنسق يشعر عند اكتفاء المجموعة واستعدادها للمضي قدما وإرشاد العملية إلى الخطوات التالية.

هناك أوقات يكون فيها الغيظ والسخط على الموقف التنظيمي والإدارة قويا ولأسباب قوية. عندما يكون للأشخاص الحق في الغضب لأنهم لم يتلقوا معاملة عادلة، فلهم أن يقولوا هذا جهرا للإدارة وسماع ردها على ذلك. هذا المستوى من الصراع ينطوي على احتمال التصعيد واتخاذ منحى مدمر. إذا ما ارتفعت الأصوات وأصبحت توجه الاتهامات بشكل شخصي وتعدت الخط المرئي للسلوك العام المقبول تجاه من هم أعلى سلطة، يمكن أن يؤول الأمر إلى ما لا تحمد عقباه. إن هذا يمثل المخيلة السوداء لكل فرد حول المجموعات الكبرى، وهي احتمال وقوع انفجار يعذر احتواء عواقبه، مسببا ضررا بشكل مستديم.

على الرغم من وجود هذا الاحتمال دائما، إلا أنه من المثير للانتباه اعتبار القوى الأخرى التي تعمل في هذا السياق على إبقاء الصراع داخل الحدود المعقولة. إن المنظمة لا تمثل جمعية من الأفراد لا تربطهم واجبات معينة بل إن هناك ماض، حاضرا ومستقبلا نتطلع إليه. إنه من صالح كل فرد أن تؤول الأمور إلى ما هو أحسن بدلا مما هو أسوأ. تلك تعد قوى تشجع على التعاون وتعمل على إبقاء

حدود الصراع معقولة. في الحدث واسع النطاق، يكون الصراع عملية تحدث في كل النظام الحاضر. إن طبيعة الصراع العلنية تعد أيضاً قوة للإدارة الرزينة لهذا الصراع. إن مهارة المنسق في تجنيد القوى الإيجابية، مع السماح في الوقت نفسه بالتعبير عن الصراع، تعد مفتاحاً للنجاح في إدارة الصراع.

### أساليب النقاش وصنع القرار

هذا هو النوع الثالث من الأساليب المطورة لفحص المشاكل وإيجاد الحلول لها، وغالبا ما تكون موجهة نحو إصلاح مشاكل يعينها قد تطورت في الماضي.

لهذا، فإن أساليب المجموعة الكبرى المستخدمة لمثل هذه الأغراض يختلف بشكل جوهري واحدا عن الآخر. (انظر الشكل 33.5 و33.6). إن جلسة التدريبات عبارة عن أسلوب طورته جنرال إليكتريك ويستخدم في العديد من الشركات لحل المشاكل التنظيمية الجادة، من خلال جمع كل أصحاب المصالح في خطة عمل زمنية محدودة لحل المشكلة.

<p>سميو ريل الغرض: القيام بعمل حيني بخصوص المسائل الحالية، اختيار الخطط المستقبلية، التعلم عن النظام دونالد وألان كلين.</p>	<p>جلسة التدريب (جنرال إليكتريك) الغرض: تعريف المشكلة وتطوير العملية</p>
<p>تختار المنظمة قضية للعمل عليها. ترتيب الغرفة يعكس هيكل المنظمة. يقوم الأشخاص بأدوارهم التنظيمية. هناك فترات توقف عن العمل والتفكير. الاتفاق على عملية اتخاذ القرار مسبقا. يوم واحد. 50 شخصاً إلى 150. يحتاج المنسق إلى الخبرة في عملية المؤتمر.</p>	<p>تقنية اللقاء المفتوح الغرض: مناقشة و استطلاع قضايا النظام هاريسون اون أقلها إعدادا لأساليب المجموعة الكبرى. يستخدم عملية متشعبة. تعد المجموعة الكبرى جدول أعمال بالمواضيع. تتشكل المجموعات ذات الاهتمامات الموحدة حول المواضيع. تسمح مطبوعات غرفة التحرير بمشاركة المعلومات عبر المجموعات المهمة. يقوم منسق واحد بوضع الخطة، الأرضية، القواعد و"يسيطر على المجال". يحتاج المنسق إلى فهم القوى المحركة للمجموعة الكبرى. من يوم إلى 3 أيام.</p>
<p>الأحداث التفاعلية واسعة النطاق الغرض: حل المشكلة دانميلر و جاكوب يستخدم المنهج نفسه كالأسلوب واسع النطاق في الشكل 33.1 أسلوب مرن متعدد الاستخدامات</p>	

الشكل 33.5 أساليب المجموعة الكبرى حول النقاش وصنع القرار.

المصدر: مقتبس من بنكر والبان، تدخلات المجموعة الكبرى. سان فرانسيسكو: جوس باس، 1997. طبع بتصريح.



<p>المقهى العالمي الغرض: عملية تحاورية تساعد مجموعة ما في استطلاع أمر هام وانيتا براون.</p>
<p>الموضوع أو السؤال الذي ينبغي استطلاعه. يمكن أن يتم في نصف يوم إلى يومين أو 3 أيام، بناء على الموضوع. يتم تزويد المساحة بمناضد المقهى التي تستوعب 4 أشخاص للجلوس عليها، محيط المقهى. تُغطى المنضدة بورق مقوّ عليها أقلام تعليم وأقلام الشمع. لا يوجد حدود على عدد الحضور، فكلما كان الحضور أكبر كان أفضل. تتكون من عدد من الدورات تمتد حتى 20 إلى 30 دقيقة. بعد كل دورة، يتحرك 3 أشخاص إلى منضدة أخرى؛ ويبقى شخص ليستضيف الوافدين من المنضدة الأخرى. تشارك المجموعات الجديدة الرؤى السابقة وتستمر في الاستطلاع. تقديم تقرير دوري يشمل على الأفكار والرؤى للمجتمع. الاستماع إلى وجهات النظر المختلفة والتشجيع على إرجاء الأحكام السابقة لأوانها.</p>

**الشكل 33.6** أسلوب المجموعة الكبرى حول النقاش وصنع القرار.  
المصدر: مقتبس من بنكر والبان، تدخلات المجموعة الكبرى. سان فرانسيسكو: جوس باس، 1997. طبع بتصريح.

يخلق أسلوب سميو ريل (كلين، 1992) منظمة مصطنعة تضم شاغلي المناصب الفعليين، إذ يقوم كل منهم بتأدية دوره في العمل من أجل فهم المشاكل والتطرق إلى اختبار مخطط جديد لهيكل تنظيمي جديد. يستخدم أسلوب الأحداث التفاعلية واسعة النطاق (جاكوب 1994) مستخدماً إطار عمل التغيير الاستراتيجي الفعلي لحل العديد من المشاكل من قضايا التنوع إلى مشاكل التنسيق بين مجموعتين. على سبيل المثال، للحصول على الشرطة، غرف الطوارئ، الوكالات وملاجئ المتشردين إلى التعامل بشكل أفضل مع زيادة مرض السل بين مشردي مدينة نيويورك.

في إطار حل الصراع، تستخدم تلك الأساليب الثلاثة العديد من المبادئ لخلق أرضية مشتركة تعترف بالصراعات، ولكن لا تتخذها مسكناً، وإيجاد مبررات للصراع، وخلق شروط جديدة للحل، كما سبق الوصف.

حديثاً، تم خلق أسلوب جديد وشيق، ألا وهو المقهى العالمي (براون وايزاك 2005)، والذي يعد بدوره مفيداً إلى حد ما في خلق النقاش بين المجموعات المتنوعة من أصحاب المصالح. يتم اختيار المقاعد للأفراد بشكل غير متجانس حول مناضد دائرية صغيرة تضم أربعة أو خمسة أفراد في حجرة كبيرة. يتم تغطية مناضدهم بورق أبيض حيث من الممكن تسجيل الأفكار بأقلام التعليم أو الشمع. يتم عرض موضوع النقاش، ثم تقوم كل منضدة بمداولة أطروحة النقاش لمدة تتراوح بين 20 إلى ثلاثين دقيقة.

ومع انتهاء الوقت، يطلب من نصف عدد الأفراد الموجودين على أي منضدة إيجاد منضدة أخرى (مع مراعاة تنوع المناضد) و يبقى على الأقل فرد واحد لشرح ما كانت المجموعة السابقة بصدده نقاشه. تتم ثلاث دورات من المحادثات على الأقل قبل إصدار التقارير للجميع. تعد هذه الطريقة نافعة في الأجواء التي تحتمل نشوب الصراع، لأنها لا تسمح بتكتل الأفراد في المجموعات ذات الاهتمام المشترك، ولكنها تعرّضهم بشكل دائم إلى وجهات نظر مختلفة ولكن في إطار شخصي للغاية.

يعدّ أسلوب تقنية اللقاء المفتوح فريداً من نوعه بين هذه الأساليب. فبدلاً من استخدام أنشطة مخطط لها، في تجمعات مسبقة التخطيط، يضع الأسلوب مسؤولية خلق وإدارة جدول الأعمال على عاتق المشاركين. يصف مؤسس الأسلوب، هاريس أون، بأنه أسلوب فعال في المواقف ذات الصراع المزمن. ولهذا السبب، ساركنز النقاش في هذا القسم حول اللقاء المفتوح.

باختصار، تقوم هذه العملية بخلق عملية بسيطة يقوم فيها من يأتي من الأشخاص إلى المجال المفتوح بخلق جدول أعمالهم الخاص بهم ليوم أو اثنين أو ثلاثة للنقاش حول موضوع أو قضية معينة. على سبيل المثال، قامت الكنيسة البروتستانتية بالولايات المتحدة بدعوة خمسمائة شخص إلى لقاء مفتوح لمناقشة بعض الأمور الصعبة والمثيرة للجدل أمام الكنيسة قبل لقاءهم السنوي القومي. تم عقد سلسلة من اللقاءات المفتوحة في كندا لمناقشة موضوع منطقة كويك. بسبب الحاجة إلى تخفيض التكاليف، عقد نظام أحد المستشفيات في كاليفورنيا لقاءً مفتوحاً في كل مستشفى للحصول على مساهماتهم حول مخاوفهم وأولوياتهم. تم استخدام هذا الأسلوب في المئات من الأماكن لخلق محادثات بناءة حول العديد من القضايا.

ما هو اللقاء المفتوح؟ أسهل طريقة لصياغة هذا المفهوم هي لقاء ذاتي الإدارة، حيث يقوم المشاركون بخلق أجندات العمل الخاصة بهم في خلال أول ساعة من اللقاء. يجلس كل فرد في دائرة كبيرة يتوسطها "حيزٌ مفتوح". يقوم المنسق بتقديم موضوع النقاش في الاجتماع ويصف معايير المشاركة. ثم يتم دعوة الناس إلى التقدم وإعلان موضوع تمتلكهم مشاعر قوية إزاءه، بحيث يمكنهم جمع مجموعة عمل تتحدث حول هذا الموضوع. تكتب تلك المجموعة اسمها والموضوع محل النقاش على أحد المطبوعات، تعلن موضوعها للمجموعة ككل ثم تقوم بتعليقه على حائط يسمى "لوحة إعلانات المجتمع". تقوم المجموعة بتحديد وقت ومكان من الاختيارات المنظمة لهم والمكتوبة على إشعارات أعلنتها. تقوم المجموعة بلصق علامة "الوقت والمكان" على صفحة موضوعهم وتعلقها على الحائط. تخلق الموضوعات المعلنة جدول الأعمال المرئي للقاء يستمر عدة أيام. يستطيع الأفراد إضافة موضوع في أي وقت يشاءون بإضافة إعلان على لوحة الإعلانات. يوافق كل من يقترح موضوعاً على الظهور لبدء المناقشة وأن يذهب إلى غرفة التحرير بعد انتهائها ويقوم بكتابة موجز لما تم طرحه باستخدام نموذج كمبيوتر بسيط. يتم على الفور طباعة تقارير تلك اللقاءات وتنتشر على حائط آخر طويل حتى يستطيع كل شخص متابعة كل ما يقال في المجموعات الأخرى.

بعد لقاء جدول الأعمال الأولي، اللقاءات الأخرى للمجموعة كاملة ما هي إلا تجمعات مقتضية في الصباح والمساء للتعليقات وإعلانات المواضيع الجديدة. عادة ما تمتد فترات نقاش المجموعة إلى ساعة ونصف الساعة.

وهذا يعني إمكانية وجود أربع أو خمس جلسات (مجموعات متعددة تجتمع كل جلسة) خلال النهار أو المساء عند الحاجة. يتميز اللقاء المفتوح بقوانينه ومعايير. فبدلاً من أن يكون حدثاً متزامناً حيث ينبغي على كل فرد حضور كل شيء ويتغيب الأشخاص عن اللقاءات ويشعرون بوخزات الذنب، إلا أنه يشجع إدارة الذات وحرية القيام بما تحتاج إليه للحفاظ على التركيز والطاقة الشخصية. يقترح قانون القدمين أنه ما لم تكن مشاركاً في المجموعة التي تحضرها، حرك قدميك واذهب إلى مكان آخر تجد فيه نفسك أكثر إنتاجاً. هناك الكثير من الحركة وهذا مجدد للنشاط إلى حد ما. تقترح المعايير الأخرى أن الأشياء تبدأ في الحدوث عندما يمتلك الأشخاص الطاقة لجعلها تحدث: "وقتما تبدأ، هو الوقت الصواب." "أيما يأتي، هو الشخص الصواب." مهما يحدث، فهو ما يمكن حدوثه فقط." و"عندما ينتهي الأمر، فقد انتهى."

يزيح حيز واحد "الالتزامات"، و"الواجبات" و"الضرورات" ويقترح "اتبع سعادتك"، مستشهداً بقول جوزيف كامبل. وما يحدث عادة يكون شيقاً حتى أنه يصل إلى حد الروعة. قد يكون مثلاً على ذلك مفيداً في التحصل على شعور أفضل تجاه هذا المنهج الفريد وكيف يتم التعامل مع الصراع من خلاله. في هذا المثال، تستخدم منظمة سليمة أسلوب اللقاء المفتوح ثلاث مرات في فترة تصل إلى سنة للتعامل مع الصراعات طويلة المدى في النظام.

**مدرسة الأعمال التجارية في الكلية العامة.** يعتقد عميد الكلية، بعد ثلاث سنوات من العمل، أن الكلية قد تراجعت فيما يخص قدرتها على تخريج خريجين ممن يحملون درجة البكالوريوس بحيث يكونون "مجهزين للخوض في مجال الأعمال" وذلك بسبب استعانة الكلية بأساليب ونصوص وتقنيات قديمة. تقلص التمويل الحكومي أدى إلى تكثيف المنافسة على الموارد وتفاقم التنافس الموجود بالفعل بين الإدارات. تم دمج الكلية وكذلك الموظفين. لقد كانت هذه الكلية في حالة غضب داخلي وغضب على العميدة وعلى الإدارة.

وأفاد هاريسون أوين بوجود استغلال اللقاء المفتوح (1) لخدمة قضايا تؤثر في كل المنظمة والنظام (2) للتعامل مع حالات الصراع (3) حينما تعجز عن التفكير في القيام بأي شيء آخر. من الممكن أن تكون الأسباب الثلاثة جميعها جزءاً من قرار العميد لتجربة اللقاء المفتوح. كان موضوع البحث يدور حول "القضايا والفرص من أجل مستقبل كلية الأعمال التجارية" وتم عقد هذه المناسبة خلال ساعات العمل في الكلية، على مدى يومين ونصف اليوم. وقد حضره خمسون من أصل ثمانين من هيئة

التدريس، بالإضافة إلى الموظفين والإدارة. خصص أول يومين للقاء المفتوح كما ذكرنا، أما نصف اليوم النهائي فقد كان عملية تقارب غالبا ما تضاف إلى تجربة اللقاء المفتوح من أجل العمل على تخطيط الإجراءات.

في صدارة جدول الأعمال، أصيب المنسق بالدهشة من جراء واقع أنه لا يوجد شخص ينظر إلى الشخص الآخر (نتيجة غالبا ما تنتج عن وجود صراع عميق في النظام).

ورغم أن المواضيع التي تم نشرها كانت حول العدد المتوقع، إلا أنها منحت مواضيع (على سبيل المثال "نظافة الكلية" و"التفوق الأكاديمي") بشكل سطحي. ساد الجو سحابة من الغضب تجاه الإدارة. نشرة أخبار المساء التي ظهرت مع نهاية اليوم الأول كانت مملة.

كان لعملية النقع بين عشية وضحاها أثرٌ واضح. وفي صباح اليوم التالي نشرت قضايا جديدة مختلفة تماما عن قضايا اليوم الأول مثل "الصراع وحلوله" و"التوجه الاستراتيجي للخروج من هذه الفوضى". قام العميد بنشر موضوع "الوجه الإنساني للإدارة وقد تواجد به جميع الحاضرين. في تلك المناقشة تحدثت بشكل شخصي عن دورها ووجهات نظرها وأظهرت جانبها الإنساني للحضور. ومع تقدم اليوم، تقدم عدد من الأفراد إلى المنسقين ليفصحوا عن أشياء مثل "لن تصدقوا ما يحدث في مجموعتنا!" كان هناك إثارة وطاقنة في اليوم الثاني مقارنة مع حالة عدم التأثر والانسحاب في اليوم الأول.

أغلقت عملية استكشاف اللقاء المفتوح في نهاية اليوم الثاني بتجربة دائرة "العصا المتحدثة" (نسخة من عادات الأمريكيين الأصليين). يتم تمرير العصا حول الدائرة. عندما تصبح معك، يجوز لك أن تتحدث في حال إذا اخترت، ومن المتوقع أن ينصت إليك الآخرون بكل احترام. لا تدور هذه التجربة حول تقارير للمجموعات، بل هي تجربة تعكس تفكير الناس وشعورهم في نهاية اليوم. من خلال التعليقات، كان من الواضح أن الكلية قد بدأت في الانتقال من حالة الجمود في صراع إلى هيئة أخرى. الأمثلة كانت كالتالي؛ "لم أتحدث إلى (عضو آخر في الكلية) على مدى 15 عاما بسبب أحد الخلافات، ولكن هذا سيتغير." تحدث آخرون عن الحاجة إلى تحديد العلاقات والمضي قدما.

يعد اللقاء المفتوح عملية متشعبة تسمح للأفكار بالظهور والتطور وتخلق محادثات جيدة. قام العديد من الناس، خاصة الغربيون، وحاجتنا إلى النتائج الواضحة والأفعال، بالإضافة نصف يوم من التقارب للتخطيط والعمل. في مثل هذه الحالة، فقد صوت كل فرد على القضية كما ظهر في تقارير المجموعة، وكان من السهل الوصول إلى من حصلوا على أغلب الأصوات وتشكيل حملات تطوعية حولهم. قررت المجموعة عقد لقاء مفتوح آخر في خلال أربعة شهور لسماع تقارير الحملات ولمتابعة الحوار. بعد مرور أربعة أشهر، اجتمع 45 عضوا في لقاء مفتوح استمر يومين ونصف اليوم. هذه المرة، بدأ اللقاء بجلسة استمرت ساعة ونصف من التقارير حول الحملات. ثم قام المنسق بفتح اللقاء لجدول أعمال جديد، استمر اللقاء بالشكل الموصوف. في هذه المرة، كان هناك استعداد أكثر لمناقشة الموضوعات الصعبة والمعقدة التي واجهها ككلية تحاول خلق مستقبل أفضل. تم مناقشة العديد من القضايا الأكاديمية مثل الصعوبات في التعامل مع الإدارات، حيث أن كل فرد مثبت في موقعه الوظيفي وغير محدث. مرة أخرى، تم استخدام نصف اليوم الأخير في تداول حملات عمل جديدة حسب الأهمية وترتيبها وتحديد موعد تقرير يقدم بعد أربعة شهور.

قامت الكلية بإدارة آخر لقاء مفتوح كليا. لقد تعلموا كيفية استخدام المنهج وجعلوا منه أسلوبا للعمل سويا. وقعت العديد من التغييرات، والكلية مستمرة في العمل مع العميد على خلق مستقبل آمن. يعد الحدث التاريخي الذي وقع بين اللقاء المفتوح الثاني والثالث تشخيصيا.

لقد حاول عضو كلية موقوف عن العمل بجمع الدعم لعزل العميد من منصبه. عندما ذهب إلى مناصريه ضد الإدارة السابقين، تم صدّه وقيل له "هذا العميد هو أفضل من حصلنا عليه".

ما هي المبادئ التي قد تفسر هذا التغيير في الطاقات؛ من الانغماس في الصراع، وإلقاء اللوم والهجوم، إلى القدرة على حل المشاكل والعمل معا؟ المحرك الرئيسي الأول هو إزالة بنية نظام التسلسل الهرمي في اللقاء المفتوح. لا يوجد "هم" بل "نحن". انتظر المنسقون الأشخاص لخلق أجندة العمل الخاصة بهم، فهم يؤمنون بأن ما هو معلن على الحائط يمثل ما تريد المجموعة أن تتحدث عنه. لم يتم فرض أي شيء. علي الرغم من وجود فكرة رئيسية، إلا أن المشاركين يقررون أي القضايا يناقشون. كان العميد موجودا ولكن كعضو من المجموعة.

عند غياب السلطة الهرمية، فإن أنماط التلاعب والتحكم البالية تتعطل. لا توجد طريقة للانفراد بالقرار أو طريقة للحصول على السلطة. يتم تعطيل الطريقة العادية لإنجاز العمل ويطلب من الناس ببساطة اتباع طاقاتهم والتزاماتهم بحيث يمكنهم الأخذ

والعطاء. في اللقاء المفتوح، قانون القدمين و المبادئ الأربعة يستبدل النظام الهرمي بتوجيه الأفراد نحو ما يخلق قدرا كبيرا من الحرية على العمل، وهذا أمر مبهج ويمكن أن يجعل الناس أيضا متلهفين... لكن كل فرد آخر في الموقف نفسه، ويستمتع الأشخاص بحريتهم ويؤتون بأفضل ثمارها. تترك هذه العملية المشاركين وفي رؤوسهم سؤال واحد مهم: ما الذي لدينا طاقه وإرادة لنقوم به؟

ما هو، بعد انتهاء الحدث، تأثير اللقاءات التشاركية للنظام ككل؟ ماذا يحدث عند العودة إلى العمل؟ هناك دليل قصصي يثبت أن لقاءً واحداً من ذلك النوع قد يخلق خططا جديدة ويجعل العمل يستمر بحيث يؤثر في النظام بقوة. والتأثير الكبير الآخر لكل تلك الأساليب هو خلق شبكات عمل وعلاقات مفيدة. ففي حالة كلية الأعمال التجارية، بدأوا في استخدام تقنية اللقاء المفتوح كطريقة للعمل معا. عندما يحدث هذا، يتم تعديل النظام الهرمي والبيروقراطي في المنظمة. إنني أشير بقوة إلى أن فهم الإدارة العليا للطبيعة التعاونية لهذه اللقاءات يعدّ أمرا حاسما. فهم في حاجة إلى فهم هذه الأساليب والموافقة عليها وتقديم قيادة قوية مؤيدة من البداية للعملية.

### تثبيت نماذج تعاون جديدة

إن ما نرى في حالة كلية الأعمال التجارية والذي تم وصفه في نقل أو دمج نماذج جديدة للعمل سويا وإدارة العلاقات من حدث المجموعة الكبيرة إلى مكان العمل. إن هذا يعد تغييرا ثقافيا حقيقيا. وفي الحالة التي تم وصفها، تم تغيير الموقف من العداء والشك إلى التعاون وتحويل مكان العمل أكثر إنتاجا وإشباعا. وقد نمت خبرة استخدام هذه الأساليب في الغرب وحول العالم. و بما أنني وزميلي بيلي البان قمنا بجمع حالات جديدة لاستخدام أساليب المجموعة الكبرى للإصدار الخاص لجريدة علم السلوك التطبيقي (بنكر والبان 2005) وأيضا كتيب أساليب المجموعة الكبرى (بنكر والبان 2006)، فقد وجدنا عددا من الإطارات المستقطبة والمتصارعة والتي تم استخدام تلك الأساليب فيها بانتظام لتشكيل وتغيير ثقافة المنظمة في اتجاه تعاون أكثر تركيزا. على سبيل المثال، في ولاية فلوريدا، اندمج اتحادان للمدرسين ولكن تاريخ المنافسة ظل قائما في عمل الاتحاد المدمج الجديد مما تسبب في عدم الثقة والشك. على مرور عام من استخدام تلك الأساليب من الاجتماعات الكبيرة والصغيرة والتي صاغت عملية أكثر إشراكا، قامت الثقافة تدريجيا بتدبر أمر مصادر عدم الثقة وبدأت في التعاون وتطوير ثقافة فعالة للمنظمة. في مثال آخر، في بريطانيا العظمى، ظهر أخيرا مسؤول رعاية رئيسي، وهو جزء من خدمة الرعاية الصحية القومية، والتي تضم أنواعا عديدة من الوكالات مختلفة الوظائف، من عملية مخططة استغرقت ثلاث سنوات من إشراك أصحاب المصالح في صنع القرار لتغيير مدى جودة خدمة رعاية المرضى وخلق ثقافة تعاونية فعالة. لاحظ أن هذه عملية على مر الوقت وليست حدثا منفردا. ما نعتقد أنه يحدث عند الأشخاص تتكون لديهم خبرة جديدة وإيجابية في لقاءات المجموعة الكبرى. ويقوم الناس بأخذ تلك الأنماط الجديدة إلى منظماتهم وتجربتها. وبوجود قيادة قوية ذات إصرار على مر الوقت، هناك دليل متنامٍ على أنّ من الممكن تغيير ثقافة المنظمات من وضع الاستقطاب والصراع إلى وضع الإنتاج والتعاون.

### خاتمة

قام الممارسون لأساليب المجموعة الكبرى بخلق عمليات تدور على المستويين التنظيمي والمجتمعي كي تقوم بإدارة أو حل الصراع. إليك ثمانية مبادئ حول عمليات المجموعة الكبرى والتي تعالج فاعليتها.

1. التركيز على الأرضية المشتركة، مناطق الاتفاق وليس الاختلاف أو الاهتمامات التنافسية.
2. تفسير الصراع. هذا يعني الاعتراف بالصراع ثم توضيحه بدلا من تجاهله أو نكرانه. الاتفاق على عدم الاتفاق والتحرك نحو مناطق الاتفاق.
3. توسيع الآراء الفردية "الأنايية" للموقف بتعريضها للعديد من الآراء في المجموعات غير المتجانسة، والتي تعمل سويا على المهام الحقيقية في جو من التعاون، وتنمي روح المجموعة. هذا يوسع الأفق و يعلم في الوقت نفسه.
4. تأييد تطوير العلاقات الشخصية خلال أبنية مجموعات المناضد الصغيرة والتي تتبادل المعلومات وتعرض مع إحداها الأخرى في الأنشطة البنوية. (يساعد الشعور بالحصول على علاقة شخصية في تدبر أمر الاختلافات.)

5. أعطِ الوقت الكافي للاعتراف بتاريخ الصراع في المجموعة والأحاسيس قبل أن تتوقع من الأشخاص العمل معا في تعاون.
6. السيطرة على إظهار الاختلافات والصراع علنا. تعامل مع كل الآراء باحترام. اسمح بالاستماع إلى رأي الأقلية ولكن لا تسمح بالسيطرة على المناقشة. احفظ الوقت لإبداء آراء الأشخاص "المعتدلين" ومن هم أكثر تشددا.
7. قم بإدارة الصراع من خلال تفادي المواضيع القابلة للاشتعال والتي لا يسمح الوقت المتاح بالتعامل معها.
8. قلل من التسلسل الهرمي على قدر الإمكان. قم بالإلحاح على مسؤولية العمل معا وعلى إدارة الصراع في المنظمة حيث يكون الأشخاص مسؤولين عن أنشطتهم الخاصة.

إن أساليب المجموعة الكبرى تنقض على الصراع بطرق مختلفة وفي مناطق مختلفة من تطوره. أحيانا بالتعامل مع ما مضى من تاريخ، وأحيانا بعزل الاختلافات والتعامل معها بسهولة، وأحيانا مخاطبة القضايا التي تفرق الأشخاص والجماعات مباشرة وحلها. إن المبادئ التي تم وصفها تعمل على مستوى النظام بشكل رئيسي. ومع ذلك، فإن هذه العمليات تؤثر على مستوى المجموعة والفرد بشكل أني، كما يعكس المبدأ 3 و 4. إن هذه الأساليب توثق العديد من المبادئ التي تم تطويرها أثناء البحث حول موضوع الصراع وحله. نأمل بأن تثير هذه الأساليب تفكيراً نظرياً جديداً حول إدارة وحل الصراع.

## المراجع

- Brown, J., and Isaacs, D. *The World Café: Shaping Our Futures Through Conversations That Matter*. San Francisco: Berrett-Koehler, 2005.
- Bunker, B. B., and Alban, B. T. (eds.). "Large Group Interventions (Special Issue)." *Journal of Applied Behavioral Science*, 1992, 28(4).
- Bunker, B. B., and Alban, B. T. *Large Group Interventions: Engaging the Whole System for Rapid Change*. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.
- Bunker, B. B., and Alban, B. T. (eds.). "Large Group Interventions (Special issue)." *Journal of Applied Behavioral Science*, 2005, 41 (1).
- Bunker, B. B., and Alban, B. T. *The Handbook of Large Group Methods: For Community and Organization Change*. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.
- Dannemiller Tyson Associates. *Whole-Scale Change: Unleashing the Magic in Organizations*. San Francisco: Berrett-Koehler, 2000.
- Emery, F. *Participative Design for Participative Democracy*. Canberra, Australia: Australian National University, Centre for Continuing Education, revised 1993.
- Emery, F. "Participative Design: Effective, Flexible and Successful, Now!" *Journal for Quality and Participation*, 1995, 18(1), pp. 6–9.
- Emery, M., and Purser, R. E. *The Search Conference: A Powerful Method for Planning Organizational Change and Community Action*. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.
- Jacobs, R. W. *Real Time Strategic Change*. San Francisco: Berrett-Koehler, 1994.
- Klein, D. "Simu-Real: A Simulation Approach to Organizational Change." *Journal of Applied Behavioral Science*, 1992, 28(4), pp. 566–578.
- Ludema, J. D., Whitney, D., Mohr, B. J., and Griffin, T. J. *The Appreciative Inquiry Summit: A Practitioner's Guide for Leading Large-Group Change*. San Francisco: Berrett-Koehler, 2003.
- Lukensmeyer, C. J., and Brigham, S. "Taking Democracy to Scale: Large-Scale Interventions For Citizens." *Journal of Applied Behavioral Science*, 2005, 41(1), pp. 47–60.

Owen, H. *Open Space Technology: A User's Guide*. Potomac, Md.: Abbott, 1992.

Owen, H. *Tales from Open Space*. Potomac, Md.: Abbott, 1995.

Rehm, R. *People in Charge: Creating Self Managing Workplaces*. Stroud, Gloucestershire, U.K.: Hawthorn, 1999.

Spencer, L. J. *Winning Through Participation*. Dubuque, Iowa: Kendall/Hunt, 1989.

Weisbord, M. R., and Janoff, S. *Future Search*. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

## الفصل الثامن والعشرون

### النزاع في المنظمات

و. وورنر بيرك

تصوّروا رجلاً في الخامسة والأربعين من العمر، قضى خمساً وعشرين سنة من عمره مع مديره. نمت الشركة التي يعمل فيها على نحوٍ ملموس في السنوات الأخيرة، عن طريق الاكتساب، في المقام الأول. ونتيجةً لهذا النموّ ازداد نموّ حجم القوّة العاملة في العقد الماضي أكثر من الضعف. فتغيّرت بذلك إستراتيجية المنظمة وهيكلتها، خلال السنوات الأخيرة هذه، عدّة مرّات. اختبر بطلُ قصتنا القصيرة تغيّرات كثيرة بل كثيفة كذلك. أولاً، تحوّلت طبيعة علاقته بمديره من علاقة قائمة على أساس الأمن الوظيفي النسبي إلى شعورٍ بأنه قد يُفصل الآن من العمل في أيّ يومٍ كان. ثانياً، ظهرت وجوه جديدة كثيرة في حياته العملية الآن، مع عددٍ منهم يُعتبرون "مختلفين" - أصغر سناً، بالطبع، ولكنهم كذلك مختلفون من حيث الأخلاقيات والخلفيات التعليمية، إلى جانب كونهم يبدون وكأنهم يتمتّعون بقيمٍ متباينة. تتجلى هذه الاختلافات في الاجتماعات التي تُعقد لحلّ المشاكل، والتي كثيراً ما يُعترض فيها صاحبنا، لكنّه لا يعبر عن اعتراضه بالفم الملآن، أو إنّه يبقى فمه مقفلاً. في كلتا الحالتين، ينتهي به الأمر بالشعور بعدم الراحة والتضارب. ثالثاً، في حين أنّ الهيكلية المنظميّة تتغيّر كما يبدو سنويّاً، فإنّ ما يبقى ثابتاً هو الصوامع، وهي وحدات داخل المنظمة تعمل بصورةٍ مستقلّةٍ مع تبادلٍ قليلٍ للمعلومات بشكلٍ تتعاون فيه الواحدة مع الأخرى. وأخيراً، ومع كلّ اكتسابٍ جديد، تبقى هناك ثقافة أخرى للشركة من أجل الاستيعاب، إذ يتطلّب ذلك ثقافات لا يبدو أنّ لها مكاناً مناسباً.

وهكذا، يُعتبر مكان العمل الحالي لصاحبنا حالةً متواصلةً من التقلّب الذي يسبّب ضغطاً كبيراً، ولذلك نجدّه يفكّر جيّداً بأخذ حزمة التقاعد المبكر الخاصّة بالشركة.



تبيّن قصتنا القصيرة طبيعة النزاع في المنظّمات اليوم على عدّة مستويات. يختبرُ صاحبنا نزاعًا على المستوى الشخصي الفردي. خصائص عقده النفسي مع مديره قد تغيّرت، الأمر الذي أدّى إلى تولّد مشاعر داخلية، شخصية، قلقية ومتضاربة حول أمر بقائه وفيًا وعاملًا مجتهدًا أو تركه العمل.

لقد ساهمت قوة العمل المختلفة في جعله يشعر وكأنّه قادمٌ من كوكبٍ آخر، حيث بات لا يدري ما إذا كان الأمر يستحقّ مواجهة هذه التباينات ومناقشتها، أو تركها لحال سبيلها، ببساطة، والعودة إلى حيّز انطوائه المريح.

عندما كانت شركة صاحبنا في ما مضى أصغر، كان التعاون هو المعيار. أمّا اليوم، فأعضاء وحدات العمل يحمون منطقتهم، إذ بات المعيار أقرب ما يكون إلى معيار الربح-الخسارة منه إلى التعاون مع إمكانية الربح-الربح.

يتطلّب جلب هذه الأعمال التجارية الجديدة مع ثقافتها الغربية طاقةً كبيرةً جدًّا للتكيف مع الاختلافات ومحاولة العمل معًا. بالإضافة إلى ذلك، إنّ هذه الاكتسابات الجديدة أشبه ما تكون بالزواج الثاني - حيث يبدو الأمل وكأنّه يتغلّب على الخبرة والواقع.

إذًا، يمكن التعامل مع النزاع في المنظّمات وفهمه على أربعة مستويات أو أربع واجهات: (1) الفرد مع المنظّمة؛ (2) الأفراد - كلّ منهم مع الآخر؛ (3) الوحدات التنظيمية - الواحدة مع الأخرى؛ (4) العلاقات بين المنظّمات. لا تُعتبر هذه الواجهات متباينة، ولكنها مفيدة لقيامنا بفهم كيفية التعامل معها بشكلٍ منفصلٍ نوعًا ما.

بالتالي، إنّ المنظّمة الوارد ذكرها في هذا الفصل، واعتمادًا على المستويات/الواجهات الأربع/ة، إلى جانب هدفنا النهائي، تتطوي على جانبين: فهم طبيعة النزاع على كلّ مستوى، واقتراح طرقٍ للتعامل مع هذه النزاعات بالأسلوب الأكثر إثمارًا.

قبل قيامنا بتغطية كلّ مستوى من مستويات الواجهات الأربعة، دعونا نترتّب للحظةٍ ونلقي نظرةً عامّةً على ما يبدو وكأنّه المساهم الرئيسيّ في أسباب النزاع في المنظّمات اليوم.

- العولمة مع الحاجة المترتبة عليها لفهم أعمق ونجاعة أفضل في التعامل مع الديناميات المنطوية على تقاطع الثقافات؛
- معدل تغيير ثابت ومتسارع، لا سيّما في البيئة الخارجية للمنظّمات، الأمر الذي يسبّب تأثيرًا متأخرًا، أي إنّ المنظّمة تختبر حالة غير مسبوقّة من محاولة "للحاق بالتطوّرات"؛
- تنوّع أكبر بين الموظّفين؛
- هرميات تنظيمية أكثر تسطيحًا، وهو ما يؤدّي إلى رقابة إدارية أقلّ، ومزيد من المجموعات المُدارة ذاتيًا، والفرق النظرية؛
- تعقيد متزايد للعمل في معظم المنظّمات، وهو ما يؤدّي إلى عددٍ لا يُحصى من الآراء ووجهات النظر؛
- زيادة التواصل الإلكتروني، وخصوصًا البريد الإلكتروني الذي يؤدّي إلى (أ) التواصل وجهًا لوجه على نحوٍ أقلّ (خسارة فائدة التلميحات الشفهية)؛ (ب) مزيد من "حرية" التواصل بطرقٍ تعتمد على المواجهة والعنف المحتمل؛ وكذلك:

- ضغطٍ مستمرٍّ على المنظمات المُدرِكة لمصاريقها والناجعة في إدارة المصاريق، وهو ما يؤدي إلى نقصٍ في الموارد، والذي يؤدي، بدوره، إلى ارتفاع المنافسة بين المديرين، خصوصًا، والموظفين، عمومًا.
- إنَّ هذه العناصر السبعة المساهمة في نزاع المنظمات، لا تُعتبر شاملة ولا حصرية، ولكنها تمثل، فعليًا، بعض أكثر القوى أهميَّة ونفوذًا في مكان العمل اليوم، ممَّا يزيد من الشقاق. دعونا، الآن، نتناول تبعات هذه العناصر المساهمة، من حيث مستويات الأوجه الأربع في المنظمة الحديثة.

## الشخصي/الفردي

قامَ لورانس ولورش (1967 و 1969، على التوالي)، نظريًا وعمليًا، ضمنَ مجالَي التنظيم ونظرية الإدارة (وهو قسمٌ في أكاديمية الإدارة)، من جهة، وتطوير التنظيم والتغيير (وذلك قسمٌ آخر في الأكاديمية)، من جهةٍ أخرى، بالمساهمة في تفكيرنا وتطبيقنا لمفهوم "الواجهة" الذي جاء به. فقد ركَّز على ما اعتبره ثلاث واجهات رئيسية: واجهة المنظمة-البيئة، واجهة المجموعة للمجموعة، وواجهة الفرد والمنظمة. وكما ذُكر سابقًا، تُعتبر هذه الواجهات الثلاث، هي والتضامنُ الشخصيُّ، الأقسامَ الأربعة في هذا الفصل، بدءًا من مستوى واجهة الفرد-المنظمة.

يتناول لورانس ولورش (1969) واجهة الشخص-المنظمة هذه بمصطلحات عريضة نظرًا لدرجة الانسجام بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد من الموظفين. وعبرَ أخذ أهداف هذا الفصل بعين الاعتبار، سنكون أكثر تحديدًا، لنركِّز، بالتالي، على العقد النفسي بين المنظمة (الإدارة) والموظف الفردي. كان أرجيرس (1960) من أوائل من تناولوا هذه الفكرة. فكرة "أنَّ العقد النفسي يُشير إلى وجود مجموعة غير مدونةٍ من التوقعات، تعمل كلَّ الوقت بين كلِّ عضوٍ من أعضاء المنظمة، وبين مختلف المديرين وآخرين في تلك المنظمة... وهي توقعات حول أمر من قبيل الراتب أو معدل الأجر، ساعات العمل، الفوائد والامتيازات التي تلازم العمل. كل ذلك يضمن عدم التعرُّض للطرد بغتة" (شين، 1980؛ ص. 22-23). لطالما كان العقد النفسي، على نطاقٍ واسع، متعلقًا بأمن العمل. لطالما كانت الرسالة الضمنية رسالةً تنطوي على الوفاء والرضا في أداء العمل من جانب الفرد الذي يرتبط بوعده من طرف المنظمة يقضي بعدم طرد أيِّ شخصٍ بغتةً أبدًا. بكلماتٍ أخرى، كُن وفيًا للمنظمة، قم بأدائك على نحوٍ مُرضٍ فتحتفظ بعملك حتى التقاعد. كان الاتفاق الضمني هامًا، ولو أنه غير مدوّن، ويحمل توقعات على مدار سنواتٍ كثيرة، خصوصًا في عالم التجارة والصناعة. غير أنَّ هذا الاتفاق لم يعد كما في السابق، وذلك أنَّ استبداله بات غير واضح، وبالتالي، يوفِّر أساسًا لمشاعر القلق والنزاع من طرف الأفراد من الموظفين.

لقد كان التغيير في العقد النفسي من تبعات التقليل، والاندماجات، والاكتمابات، وكذلك، كما سبقت الإشارة، من تبعات معدل التغيير السريع جدًا. نتيجةً للتقليل، بات بعض الأشخاص "فارقًا لوظيفته"، ونتيجةً للاندماجات والاكتمابات، بات بعضهم الآخر "زائدًا" ونصفهم بات عليه ترك العمل، ومع مزيدٍ من التغيير بشكلٍ عامٍّ، تتغير الوظائف الفردية ومعها، كذلك، الأشخاص الذين يعملون فيها. لقد بات من الواضح الآن أنَّ توقع الحصول على وظيفة حتى التقاعد يُعتبر من بقايا الماضي.

في واقع الأمر، إنّ بعض الشركات مثل شركة "جينرال إلكتريك" تُوضّح للمستخدمين الجدد أنّ عليهم ألا يتوقعوا أن يعملوا في الشركة طوال حياتهم المهنية أو حتى لمعظمها. ما هو العَقْد النفسي الأكثر راهنيةً -إنّ وُجدتْمةً واحد على الإطلاق؟

مجدّداً، علينا أن نضع في اعتبارنا أنّ العَقْد النفسي عبارة عن مجموعة قوانين غير مدوّنة، وأنّ ما لم يتغيّر كثيراً بالنسبة لتوقعات الشخص هي أمورٌ مثل معدّل ومقدار الأجر (في المعتاد، تملّيه اتّجاهات سوق العمل) والنسبة المعقولة من الوضوح حول طبيعة العمل وما تتطلبه من حيث الأداء. أمّا معظم ما تبقى بخصوص التوقعات فقد تغيّر، حتّى مضمون ونسبة الفوائد الهامشية. ولعلّ أهمّ تغيير هو، بالطبع، النقص النسبي في الأمن الوظيفي.

إنّ النزاع الداخلي -بالنسبة للموظفين هذه الأيام- يتمحور حول العمل الجادّ أو الوفاء، مع العلم أنّ إدارة المنظمة ليست مرجّحة لأن تكون وقيّة بدورها.

بينما الأمر غير واضح تماماً، يبدو أنّ هناك توجّهًا نحو تزويد الموظفين بالفُرص للتدرب والتطوّر، أي تعزيز مهارات الشخص وقدراته، حتّى يتعلّم مهارات وقدرات جديدة، ويُعوّض مالياً مقابل مصاريف التعليم في الكليات والجامعات المحليّة، بغية تحسين نفسه بشهادة أكاديمية أو لقبٍ أكاديمي. بكلمات أخرى، الاتّفاق الضمنيّ أشبه ما يكون بالتصريح الإدراي "أعطنا قدراتك العقلية وإمكاناتك وعملك الجادّ، وسنعطيك، بدورنا، راتبًا محترمًا وتنافسيًا، وربّما حوافز مقابل الأداء العالي فضلًا عن فُرص لتحسين مهاراتك العملية عبر توفير فُرصٍ للتدريب والتطوّر". إلى حدّ ما، أُستبدل الأمن الوظيفي بفُرصٍ للتعلّم وتحسين الذات. إنّ هذا التوجّه المتعلّق بالعَقْد النفسي الجديد ليس، بأيّ شكلٍ من الأشكال، صحيحًا بالنسبة لكلّ المنظمة، بل ربّما هو ليس كذلك لمعظمها، وإنّما يُرجّح أن يستمرّ وينتشر كمنافسٍ لنموّ المواهب.

علاجُ هذه الحالة الخاصّة المتعلّقة بالنزاع الفرديّ والشخصيّ يستمرّ في سبيل: (أ) الحصول على فرصٍ للتعلّم مدى الحياة؛ (ب) الحفاظ دومًا على السيرة الذاتية محدّثة.

## العلاقات الشخصية

تعريف المستوى/الواجهة التي تعتمد على العلاقات الشخصية يمكن أن يكون من حيث العلاقة بين شخصين (على سبيل المثال: الرئيس-المروّوس أو الزعيم-التابع)، والعلاقات بين عددٍ من الأفراد (كيف يتعامل ثلاثة أشخاص، أو أربعة أو خمسة أو ستة أو أكثر)، كلّ منهم مع الآخر. على أيّ حال، تُشير كثيرًا -على مستوى العلاقات الشخصية في المنظمة- إلى أشخاصٍ يعملون معًا معظم الوقت.

على هذا المستوى في المنظمة، من المهمّ التمييز بين النزاع الحقيقيّ والنزاع المزيف. أوردَ هيري هارفي هذا التمييز إلى انتباهنا من خلال نظرية أشار إليها باسم "مفارقة أبيلين" التي سُميت تيمّنًا برحلةٍ عائليّةٍ مشؤومة إلى أبيلين (تكساس)، عندما اتّفق جميع أفراد الأسرة الأربعة على الذهاب في رحلةٍ، علمًا أنّه لم يرغب أيٌّ منهم، على نحوٍ فرديّ، في الذهاب فعلاً. بكلمات

أخرى، يتواطأ كل فردٍ من أفراد الأسرة مع عمليةٍ يكتشف من خلالها أنه كان، بالفعل، غيباً للقيام بهذه الخطوة "من أجل الحفاظ على علاقة سليمة في العائلة"، علماً أنّ المطاف بعد الرحلة انتهى بهم إلى جدالٍ كبير. يدعو هارفي (1974) هذا السلوك المتواطئ أزمةً: نقصاً هائلاً في إدارة الاتفاق. كما أنه يدّعي أنّ التعامل مع الاتفاق الضمني يُعتبر مشكلةً هامةً في المنظمة. ويتابع مصرّحاً أنه:

هناك نوعان من النزاع؛ الحقيقي والمزيف:

أ. ينطوي النزاع الحقيقي على اختلافات جوهرية حقيقية. (مشروع البحث هو مُجدٍ تقنياً؛ "ليس بحسب قراءتي للمعطيات").

ب. يتألف النزاع المزيف من سلوكٍ عنيفٍ وسلبٍ يُلقى باللائمة، ويحدث عند سوء إدارة الاتفاق. (قلْتُ لك إنّ المشروع لن ينجح. انظر إلى الفوضى التي وضعنا فيها الآن؛ "لا تلقِ باللائمة عليّ. كان المشروع لينجح لو قمت أنت بعملك")

وهكذا، يُعتبر النزاع عارضاً -لا عمليةً عاديةً- يُستخدم، في المعتاد، كوسيلةٍ دفاعٍ ضدّ القيام بمخاطر وجودية. ولكونه عارضاً، من المعتاد أن يكون النزاع عارضاً من عوارض سوء إدارة الاتفاق! (Harvey, 1977؛ ص. 165-166).

بعد ترسيخ فكرة أنّ النزاع حقيقيّ، دعونا نشرح طبيعة النزاع على مستوى العلاقات الشخصية، عبر تناول علاقة الرئيس-المروؤوس أو الزعيم-التابع، أولاً، ثمّ علاقة النذّ للنذّ.

### الرئيس-المروؤوس والزعيم-التابع

أسألوا الموظّفين هذه الأيام عمّا إذا كانوا يمزّون في ضغطٍ في العمل، وستجدون أنّ معظمهم، على الأرجح، سيجيب بـ "نعم!" صريحة. واطرحوا سؤالاً ثانياً حول السبب الكامن وراء هذا الضغط في العمل، ومن جديد، ستجدون أنّ معظمهم، على الأرجح، سيجيب بـ "مديري!". من خلال اقتباس دراسةٍ أجراها كلٌّ من هواغان وراسكين وفازيني (1990)، لاحظ مؤلّفو مقالةٍ صدرت بعد أربع سنوات في *American Psychologist* (Hogan, Curphy, and Hogan, 1994) أنّ الدراسات المتعلقة بالجوّ السائد في المنظّمات من منتصف خمسينات القرن العشرين حتّى منتصف تسعينات القرن نفسه، تُظهر -على نحوٍ وتيري- أنّ ما بين 60 في المائة و 75 في المائة من الموظّفين في أيّ منظّمة -سهما كان زمان أو مكان إتمام المسح، ومهما كانت المجموعة المهنية المشاركة- يُبلغون عن أنّ أسوأ جانب، أو أكثر جانب ضاغط في العمل، هو مُشرفهم المباشر. ربّما يلقي الزعماء الجيّدون الضغط على شعبهم، ولكن من شأن الإدارة التعسّفية والجُلُو من الكفاءة أن تودّي إلى خسارة الإنتاجية بقيمة مليارات الدولارات سنوياً (ص. 494). ممّا لا شكّ فيه أنّ النزاع، على هذا المستوى، يزخر في منظّمات العمل. ما هي بعض الإصلاحات المطلوبة؟ في ما يلي بعض الاحتمالات:

- توفير تدريب حول "إدارة الأشخاص" للمشرفين والمديرين.

- إعادة فحص معايير اختيار الأفراد لمناصب الإشراف، الإدارة، والقيادة على وجهٍ خاصٍ. كثيرًا ما تعتمد قواعد اختيار الأشخاص لهذه المناصب، بشكلٍ رئيسي، على القدرة التقنيّة: المهندس الجيّد يُرَجَّح أن يكون مُشرفًا جيّدًا؛ المدرّس الجيّد يُرَجَّح أن يكون مديرَ مدرسةٍ جيّدًا؛ البائع الجيّد يُرَجَّح أن يكون مديرَ مبيعاتٍ جيّدًا. ليس هناك دليل يدعم أيًا من هذه العبارات. المعرفة في مجال العمل مُهمّةٌ لمنح المصداقيّة للمدير أو القائد، إلّا أنّ الأكثر أهميّة هي خصائص من قبيل القدرة المفاهيميّة، والذكاء العاطفيّ الذي يشمل الوعي الذاتي، والرغبة المُوجّهة لإحداث الاختلاف، أي ليس لأسباب شخصية مثل التعظيم الذاتي، وإنما لأسبابٍ تتعلّق بالأهداف التنظيميّة.
  - ترسيخ عمليّة تناوب العمل في ما يتعلّق بالمناصب الإداريّة، أو الحفاظ عليها بشكلٍ مُؤكّد. إنّ من شأن هذه الممارسة أن تساعد الناس في المناصب الإداريّة على التعلّم والتطوّر، وعلى مساعدة الموظّفين على الإيمان بأنّهم لن يبقوا عالقين مدى الحياة مع مديرٍ سيء.
  - دمج عمليّة منظّمة من ردود الفعل المتعدّدة التصنيفات بالنسبة لأشخاصٍ في الإدارة. لردود فعلٍ نظميّة على مدار الوقت، حول إدارة الفرد وممارسات القيادة عند اقترانها بتحسين الأداء، يُنظر، على سبيل المثال، لوثانسون وبيترسون (2004)، سيفيرت، يوكل ومكدونلاد (2004)، وسميثر وآخرون (2003).
- يمكن لهذه الخُطى أن تكونَ عاملاً مُساعدًا، تمامًا مثل الإصلاحات غير المذكورة، مثل الإزالة السريعة للأشخاص الإداريين الذين من الواضح أنّهم لا كفاءة لديهم، خصوصًا من حيث الإدارة والتعامل مع الآخرين. المقصود هو أنّ هذا النوع من النزاع بين الرؤساء والمرؤوسين، الزعماء والتابعين، لا ينبغي أن يُسمح له بالاستمرار. هناك إصلاحات.

## النّد للندّ

في المعتاد، يتّخذ النزاع بين النظراء في المنظّمات صورة المنافسة - التنافس على الموارد الشحيحة، التنافس على نيل الانتباه والاعتراف من رئيسٍ مشترك (على فرض أنّ الشخص ليس وقحًا أو متعجرفًا)، والتنافس على "أفضل" طريقةٍ ممكنةٍ لإنجاز المهمّة. تحدث نزاعات أخرى على مستوى النظراء، بالطبع، ولكن ليس بالشكل الواضح الذي تُبيّنه الأمثلة السابقة. فإنّ هذا الشكل الأخير يحدث في مجال السياسات التنظيميّة، كطلب خدمةٍ من أحد من يتمتّعون بنفوذٍ في المنظّمة، بغية الحصول على ما يريده المرء، أو تشكيل ائتلاف غير رسميٍّ لـ "هزيمة" بعض الأعمال المقصودة، أو نشر آراءٍ سلبيةٍ حول أحدهم من أجل تقليص نفوذه ومكانته. في الإمكان النظر إلى مسألة الانتباه إلى السياسات التنظيميّة بعينٍ إيجابيّة كذلك، باعتباره حرصًا على جعل الكثيرين من أصحاب الشأن والتأسيسيين (إن لم يكونوا هم جميعهم) على اطلاع، وحرصًا على طلب آرائهم ونصائحهم، وحرصًا (في حالات أخرى) على ضمّهم قبل اتّخاذ بعض القرارات أو الخطوات الفعلية.

يضمّ علاج النزاع بين النظراء نوعَ العمل الذي أُشير إليه آنفًا، والمتعلّق بالمشاركة و"الاندماج في شبكة العمل" مع أصحاب الشأن والتأسيسيين. أمّا العلاجات الأخرى، إلى جانب *التواصل* (وهو الخيار البسيط والواضح)، فتضمّ توفير فرصٍ للموظّفين

على كافة المستويات، بغية التعلّم والتدرّب على مهارات التفاوض الناجعة، وربما -بين الحين والآخر- طلب المساعدة من طرف ثالث من أجل فضّ النزاع<sup>1</sup>. تُعتبر القوالب النمطية للأمريكيين واليابانيين ذات صلة هنا؛ إذ يُفترض أن يواجه الأمريكيون النزاع بشكل مباشر، في حين لا يفعل اليابانيون ذلك، مفضّلين تلقّي المساعدة من طرف ثالث. وكما هي الحال مع أية قوالب نمطية، فإنّها غير ملائمة على المستوى العالمي. يفضّل بعض الأمريكيين (كثير منهم؟) تقادي النزاع، ويأملون في زواله. بالنسبة لهؤلاء الأمريكيين "غير النمطيين"، قد يكون تقليد اليابانيين أمراً مناسباً، أي الطلب من شخص ثالث أن يتحدّث على نحو مستقلّ مع طرفي النزاع، ثمّ يحاول أن يكون وسيطاً للنزاع في لقاءٍ وجهًا لوجه، أو يستمرّ في العمل نحو التوصل إلى حلّ عبر التحدّث مع كلّ من الشخصين المتنازعين كلاً على حدة.

وأخيراً، بالنسبة لهذا المستوى القائم على العلاقات الشخصية، من المهمّ أن نضع في اعتبارنا أنّ الفروق الفردية الجوهرية، اعتماداً على الشخصية، ليست مجرد فروق إثنية أو ثقافية أو لها أدوار ومسؤوليات متشابكة تُساهم في النزاع. من الأمثلة المثيرة للاهتمام تمييز جونج بين النوعين التاليين: الاستشعار عن بُعد والتمتع بالحدس. فالأشخاص الذين يتمتّعون باستشعار قويّ عن بُعد بشأن كيفية استقائهم المعلومات يطلبون الحقائق، يطلبون المعلومات العينية والدامغة، ويعتمدون على ما يرونه، يسمعونه ويشتمونه، أي ما "يستشعرونه"، حتّى يتمكنوا من موازنة أفكارهم ثمّ اتخاذ قرار. سبق أن قيل إنّ هذين النوعين المختلفين يمثلان أكبر مشاكل التواصل بين شخصين معروفين، بصرف النظر عن مكان ولادتهما أو نشوءهما أو تعلّمهما. إنّ التسامح بشأن هذا النوع من الاختلاف الأساسي والإنسانيّ بيننا يمكن أن يقطع شوطاً طويلاً نحو فضّ النزاع بين الأشخاص.

## بين المجموعات

خُصّص فصل كامل بقلم رونالد س. فيشر، في هذا المجلّد (الفصل السابع)، حول النزاع بين المجموعات. يقوم فيشر، في هذا الفصل، بتوفير تغطيةٍ حول: (أ) تاريخ النظرية والبحث؛ (ب) مصادر وديناميات النزاع؛ (ج) آثار الفهم والممارسة. اعتماداً على الفصل الذي كتبه، سيخاطب هذا القسم بعض تبعات النزاع بين المجموعات، ثمّ يفكّر بطرقٍ لتقليل التبعات السلبية لهذا النوع من النزاع، تليه قضية حقيقية توضح كيف أنّ نشر أساليب إدارة النزاع بين المجموعات، يمكن إجراؤه، ويمكن أن يؤدي إلى حلّ ما.

لعلّ المفارقة الجوهرية في تصميم المنظمة وهيكلتها هي أنّ العمل يجب أن يُقسّم بين أشخاصٍ ومجموعات (وحدات عمل)، ولكن في الوقت نفسه ينبغي تنسيق العمل ودمجه للحصول على نجاعةٍ مثالية في المنظمة. وبما أنّ المهام تُعتبر أشكالاً من

<sup>1</sup> - نستخدم المصطلح "مبادرات فضّ النزاع" للإشارة إلى المجموعة المتنوّعة من النشاطات التي تقع في مجال مجموعة برامج فضّ النزاع، نحو: التدريب، والتأمّل، ومجموعات الحوار، ومواجهات بين المجموعات، وتبادل الشباب، والبرامج الأخرى التي تنشأ عن حركات جذرية على المستويات السياسية.

وحدات العمل المختلفة، وهذه المجموعات تتطوّر وتصبح ملتزمةً تجاه معاييرها وأهدافها الخاصة، يصبح هذا الالتزام تجاه أهدافنا وطريقة ممارستنا للأشياء أكثر قوةً بمرور الوقت. وبذلك، تصبح "الصوامع" هي الميزة السائدة في الهيكلية والتنسيق التنظيميين، الأمر الذي يعمل على دمج نشاطات وهيات لتصبح أقلَّ أهميّةً بصورةٍ نسبيّة. نجاعة المنظمة تعاني من مشاكل، نظرًا لأن الاختلافات الحتمية بين المجموعات لا بدّ أن تحدث في أعلى التسلسل أو البناء الهرمي. إنّ صعود النزاعات إلى أعلى الهرم يستغرق وقتًا، وإلى حينذاك قد يكون وجد حلاً عبر طرقٍ مؤقتة (إن حُلَّ أصلاً). الأمر كما يصوره شين (1980) هو على النحو التالي:

المشكلة الشاملة، إذًا، تتمحور حول كيفية ترسيخ علاقات تعاونية بين المجموعات في تلك الحالات حيث الاعتماد المتعدد بالنسبة للمهمة الواحدة أو الحاجة إلى وحدةٍ أمر يجعل من التعاون شأنًا ضروريًا لازمًا من أجل النجاعة التنظيمية (ص. 172). (التشديد في الأصل). يتابع شين (1980) ويورد قائمةً ببعض تبعات النزاع/المنافسة بين المجموعات، آخذًا بعين الاعتبار أنّ هذه التبعات تقلص النجاعة التنظيمية الشاملة.

ما يحدث داخل المجموعات المتنافسة:

- تقوم كل مجموعة بـ "تقريب المناصب" وتصبح ملتزمة ووفية أكثر، الواحدة تجاه الأخرى كأعضاء؛
- يصبح جو المجموعة متمحورًا حول المهمة أكثر، وأقلّ عموميّة وعرضيّة؛
- تصبح قيادة المجموعة أكثر سلطويّة وأقلّ تشاركيّة؛
- هيكلية المجموعة (مثلًا: أدوار الأعضاء والمسؤوليات) تصبح أكثر رسميّة وصرامة؛
- المزيد من الوفاء من طرف الأعضاء تجاه المجموعة مطلوب حتى يحافظ على جبهة صلبة.

ما يحدث بين المجموعات المتنازعة:

- يُنظر إلى المجموعة الأخرى وكأنها العدو؛
- يزداد تشويه التصورات (مثلًا: نحن أقوى؛ هم أضعف)؛
- يزداد العداء بين المجموعات؛
- يميل الأعضاء إلى "سماع" تلك الأمور لا غير، تلك التي تدعم موقف مجموعتهم.

## فضّ النزاع بين المجموعات

رغم أنّ الأفكار والاقتراحات التالية قد لا تقضّ النزاع القائم بين المجموعات، بشكلٍ كامل، فإنّها -بالمجهود اللازم- مرّجحة،

على الأقل، لأنّ تقلص النزاع.

1. إيجاد وتطوير هدفٍ يتمتع بتنسيقٍ على مستوى عالٍ. منذ بدايات عمل شريف وزملائه (يُنظر الفصل السابع، "Intergroup Conflict" في هذا المجلد، وعلى سبيل المثال، شريف، هارفي، وشريف، (1961)، قد لا يكون ذلك الطريقة/الوحيدة لتقليص النزاع—أو حتى فضّه—بين المجموعات، إلاّ أنّه يبدو، وبشكلٍ واضح، النمطَ الرئيسيّ.
2. يُعتبر التركيز على "عدوٍ مشترك" مفهومًا شبيهًا بمفهوم الهدف الذي يتمتع بتنسيقٍ عالٍ. إنّ من شأن ذلك أن يؤدي بتوجّه نقل المنافسة بين المجموعتين، إلى دمج القوّات من أجل هزيمة المنافس في السوق.
3. إجراء تدخّل يضمّ المجموعتين معًا، على نحوٍ تجريبيّ، لتقليص النزاع، إنّ لم يكن لفضّه. إنّ إيجاد الحلول معًا من أجل فضّ النزاع يمكنه هو بحدّ ذاته أن يخدم الهدف الذي يتمتع بتنسيقٍ عالٍ. تبيّن القضية التالية هذه العملية والتدخّل، أيضًا.

## القضية المثال

رغم أنّ الأفكار والافتراضات الثلاثة الوارد ذكرها أعلاه بشكلٍ مختصر، كانت موجودةً لوقتٍ طويل، وباعتبار أدبيّاتٍ إضافية حول طبيعة النزاع القائم بين المجموعات وكيفية التعامل معه، يُنظر، على سبيل المثال، بيكهارد (1969)، بلايك، وموتون (1964)؛ ووالتون (1969)، فإنّ استخدام هذه الأفكار والتقنيّات يبدو محدودًا، بل إنّ عبارة عن حادثة نادرة حتى في وجه الحاجة الكبيرة. إنّ التغطية التي يقوم بها بلايك، شيبارد وموتون بالنسبة للقيادات العامّة—في مجال النزاع—كانت شاملةً نوعًا ما، واستغرق الأمر ستّة أيّامٍ للتوصّل إلى حلٍّ معقول. لعلّ طول الفترة الزمنيّة، والطاقة المطلوبة، والمشاعر القويّة التي يُرجّح تأجّجها، لعلّ كلّ هذا قد سبّب نفورًا.

باعتبار أنّ عدم وجود معرفة أو تجربة، ربّما، بخصوص الخطوات والإجراءات العينيّة الخاصّة بالقيام بتدخّل بين المجموعات في منظّمة خلال أقلّ من ستّة أيّام، يمكنه، جزئيًّا، أن يحاسب على عدم استخدام هذه الأنواع من التدخّلات، فستوصّف القضية التالية بتفاصيلها.

باستثناء مثالٍ واحد، تُعتبر هذه القضية ممثّلةً جيّدةً لنماذجٍ شبيهة كُنْتُ قد وظّفْتُها شخصيًّا كعنصر استشارةٍ في حالاتٍ مشابهةٍ أو مجموعاتٍ نحو:

- مهندسي إنتاج وصيانة من شركات في صناعة المعادن؛
- تقنيّين طبيّين وأطباء في مجموعة الأبنية التابعة لمستشفى الكليّة-الجامعة الطبيّ؛
- مهنيّين في شركات تصنيعٍ ضخمة للسيّارات في مجال الشراء في القسم أو الشركة؛



• وكذلك، في الفترة الأخيرة، نزاع في الشركة والمجال في شركة هايتك.

صُنِّفَت الأمثلة ضمن مجالٍ يمتدّ من نصف يومٍ إلى يومين كاملين. أمّا المثال الذي سيجري وصفه الآن ببعض التفصيل، فيتعلّق بمديري التصنيع والهندسة في قسم خاصّ بالمنتجات الكهربائية لشركة ضخمة. كان التدخّل خارج الموقع ليومين.

## قبل الاجتماع

من المفيد إجراء بعض الأعمال التشخيصية قبل الاجتماع. وعلى نحوٍ خاصّ أكثر، لم تكن الأسباب في هذه القضية تهدف، فقط، إلى تحديد الحاجة إلى مثل هذا التدخّل، بل كذلك إلى (أ) منح المستشار "شعورًا" بالحالة؛ (ب) تحديد حافز الوكيل لحضور اجتماع حلّ المشاكل والالتزام به. إن وجد المرء حافزًا والتزامًا خفيفين، فإنّي أقترح عليه أن يفكر، جدّيًا، بإلغاء الاجتماع، أو، بكلّ بساطة، عدم عقده إن لم يُعلن المرء عنه بعد. كثيرًا ما يفترض المديرون أنّ هدف اجتماع من هذا النوع، أو جلسة لإنشاء الفريق مثلاً، هو التدريب والتعليم. يقول المستشار: "ألقوا على عاتقنا شيئًا ما". إنّ ما يجب فعله هو تحديد هدف الاجتماع والعمل على مشاكل حقيقية، مزعجة، ومستعصية على الحلّ حتّى هذه المرحلة. يُعتبر العمل على حلّ المشاكل أمرًا صعبًا ومُضجرًا. يجب أن يفهم الزبون أنّ الاجتماع يُعقد من أجل العمل.

يُتَرَفَقُ المستشارون أخطاءً في نقطة البداية عبر السماح للوكيل بأن يضعهم في دُور المعلم أو المدرب، لا في دور الميسر والمحفّز. على المستشار أن يؤكد أنّه عاجزٌ عن تحديد المسائل والمشاكل، فضلًا عن عجزه عن حلّها أساسًا. هذا العمل من نصيب الوكيل لا المستشار. إذا قرّر المستشار أنّ الهدف من الاجتماع غير مفهوم، ينبغي القيام بالعمل لجعله واضحًا مع خيارٍ بديلٍ يقضي بعدم عقد الاجتماع - على الأقلّ لا ينبغي أن يكون الاجتماع من النوع الوارد وصفه في هذه القضية.

بعد اعتماد فكرة أنّ التشخيص يُتيح إجراء تدخّل بين المجموعات، ينبغي عقد اجتماعٍ عامّ لكلّ المعنيين (الأشخاص الذين سيحضرون ويقومون بالعمل، وأولئك الذين هم ضمن الهرمية التنظيمية والذين يتحملون المسؤولية عن مجموعة الوكلاء هذه) في الموقع قبل مغادرة الاجتماع. تجب الدعوة إلى هذا الاجتماع وإجراؤه من قبل الشخص (أو الأشخاص) الذي هو ضمن الهرمية التنظيمية، الذي يُعتبر مُشرفًا مُتربّكًا على المجموعتين. في القضية المثال التي استخدمتها، كان مدير القسم هو العنوان الذي أبلغ إليه رؤساء التصنيع والهندسة بتقاريرهم. إنّ الأهداف من وراء قيام المدير بالدعوة إلى هذا الاجتماع هي: (أ) إقرار الاجتماع "رسميًا"؛ (ب) أن يقوم المدير (مدير القسم، هنا) بطرح تفويضات (سينجز ما يأمله)؛ (ج) شرح "الحدود" أو سلّطة الاجتماع. بكلمات أخرى، ومع هذا الهدف الأخير، يحتاج المدير إلى أن يُدلي بالقرارات التي يمكن اتّخاذها، والأعمال التي يمكن تطبيقها، والأمور "الخارجة عن الحدود". بوصفي مستشارًا، أتبع المدير عبر شرح هدف الاجتماع آنذاك، من وجهة نظري، وماهية التصميم المستقبلي. بالنسبة للهدف، أقوم بشرح ينطوي على أننا لن نحاول تغيير شخصية أيّ إنسان أو بنية ما تتضمنه، وإنّما نهدف إلى اكتشاف ماهية المشاكل الحقيقية في الواجهة القائمة بين المجموعتين، بغية رسم خطواتٍ عملية لتصحيح المشاكل. وعلى نحوٍ عرّضيّ، وعبر تجربتي في مجال التدخّل، معظم الناس لم يخضعوا لتدريبٍ في ديناميات المجموعة، ولا شاركوا، سابقًا، في أيّ نوعٍ من عمليات بناء الفريق. لا أعتقد أنّ أيًا من الحالتين هي شرطٌ أساسيٌّ لهذا التصميم

بين المجموعات بغية العمل على نحوٍ ناجح. إنَّ هذه التجارب السابقة ستقدّم مساعدتها، بلا شكّ، ولكن مع وجود هيكلية من النوع المُستخدَم في هذا اللقاء الممتدّ على يومين، لا تُعتبر أيٌّ من الحالتين أمرًا ضروريًا.

## الاجتماع خارج الموقع

مع أنه يمكن عقد الاجتماع في مكان العمل، إلا أنّ أفضليات عقده خارج المكان معروفة جيدًا. فبعيدًا عن الإلهاء ستتشأ ظروف خاصة تُمكن من توجيه معظم الطاقة نحو المشكلة الراهنة، وخلال الاستراحات والوجبات والوقت الاجتماعي، عادةً ما يبقى الناس معًا ويستمرّون في العمل بطرقٍ مختلفةٍ نوعًا ما، عن العمل الذي يُجرى أثناء الجلسات "الرسمية". كثيرًا ما تُيسّر هذه الأحاديث غير الرسمية عملية حلّ المشكلة بأكملها.

**المرحلة 1 - تبادل الصورة (ساعتان)** أوّد أن أستهلّ اجتماعًا من هذا النوع مع وصفٍ مختصرٍ لجلسات أخرى كنتُ قد عقدتها مع منظماتٍ أخرى. إنّ هذه الأمثلة: (أ) تزوّد مجموعة الوكلاء بنظرةٍ عامّةٍ عمّا يمكنهم توقّعه، وبالتالي تقلّص بعضًا من الغموض والقلق؛ (ب) تُبيّن أنّ المستشار قد قام في الماضي بما هو مماثل، الأمر الذي يمنحهم، من جديد، بعض وسائل تخفيف القلق الذي يؤدّي إلى نتائج عكسية، بحيث يمكن تركيز الطاقة على مشاكل الواجهة، لا على المستشار وتصميمه.

بعد بياني الافتتاحي، الذي لا يستغرق في العادة أكثر من 15 دقيقة، أقوم بتقسيم المجموعة كلّها إلى فئاتها الطبيعية. في هذه القضية، كان هناك ستّة رجالٍ في كلّ من المجموعتين: مجموعة الهندسة ومجموعة التصنيع. تعمل كلّ واحدةٍ من المجموعتين بصورةٍ منفصلةٍ لمدة ساعةٍ واحدة، وتنتج ثلاثة جداول:

1. كيف نرى أنفسنا؟ (في المعتاد، من المفيد القيام كذلك بوضع جدول حول كيفية رؤية المجموعة لمسؤولياتها.)

2. كيف نرى المجموعة الأخرى؟

3. كيف يروننا حسب رأينا؟ (بكلماتٍ أخرى، كلّ مجموعة تحاول التنبؤ بالقائمة الثانية الخاصة بالمجموعة الأخرى.)

يمكن لجدولهم أن تضمّ جُملاً، أو عبارات، أو صفةً من كلمةٍ واحدة. تُبيّن القائمة 34.1 عينة عمّا تُنتجه هاتان المجموعتان، الهندسة والتصنيع. تبيان الأسباب المتعلقة بإجراء تبادلٍ للصور يكون على النحو التالي:

يبدأ الاجتماع بتناول ملحوظةٍ عن كُون المشاركة شخصية لا مصارعة مع المشكلة، في مستهلّ الحديث.

في المعتاد، تكون عملية تبادل التصوّرات مهتمّةً بالمشاكل في البداية. على سبيل المثال، اعتقدت مجموعة الهندسة أنّ مجموعة التصنيع تصوّرت أنّ الأخيرة ترى فيهم متطّقلين على عملهم (عمل المصنّعين). (يُنظر القائمة 34.1، الرقم 3، المادة واو.) علماً أنّ مجموعة التصنيع لم ترّ فيهم ذلك أبداً. أزيلت هذه "المشكلة المُتصوّرة" في الحال.

يساعد التبادل في شحذ المسائل الحقيقية في الواجهة. أوّد أن أُجري تبادلاً للتصوّرات حسب الترتيب التالي:

أولاً، تقدّم مجموعة الهندسة (عبر اختيارٍ عشوائيٍّ أو عبر تطوّعهم لفعل ذلك أولاً) الجدول 1 الخاصّ بهم (كيف نرى أنفسنا؟)؛

ثانياً، تقدّم مجموعة التصنيع الجدول 2 الخاصّ بهم (كيف نراهم؟)؛

ثالثاً، تقدّم مجموعة الهندسة الجدول 3 الخاصّ بهم (كيف يروننا حسب رأينا؟)؛

رابعاً، تقدّم مجموعة التصنيع الجدول 1 الخاصّ بهم؛

خامساً، تقدّم مجموعة الهندسة القائمة 2 الخاصةّ بهم؛

سادساً، تقدّم مجموعة التصنيع القائمة 3 الخاصةّ بهم.

مرّدٌ هذا الترتيب إلى أنه: (أ) يزيد التبادل؛ مجموعة واحدة تطرح ما لديها وتليها المجموعة الأخرى؛ (ب) يوفّر ردود فعلٍ سريعةً؛ على سبيل المثال، تعرض مجموعة الهندسة كفيّة رؤيتهم لأنفسهم، وبعديّ تعرض كفيّة تصوّر سواهم إيّاهم. يمكن لمجموعة الهندسة أن تقدّم الجدولين 1 و 3، يليهما تقديم مجموعة التصنيع للقائمة 2، وهلمّ جرّاً بالنسبة للخطوات الثلاث المتبقية في العملية.

أثناء فترة العرض، التي تستمرّ ساعةً واحدة، تتمحور القاعدة الأساس في إمكانية مناقشة الأسئلة المتعلقة بالتوضيح لا غير. ليس هذا هو وقت الجدل حول الفروق أو الخوض في المسائل. الهدف من هذه المرحلة هو طرح المعطيات وطلب الفهم.

**القائمة 34.1 عينة لقوائم تبادل الصور بين قسم الهندسة ومجموعة التصنيع ضمن التقسيم التالي:**

القائمة 1. كيف نرى أنفسنا؟

التصنيع	الهندسة
(أ) ذوو كفاءة	(أ) نحافظ على توازن النفوذ في القسم
(ب) عديمو الخبرة	(ب) مرنون ولكن غير قابلين للمساومة
(ج) عرضة للخطأ	(ج) متعاونون
(د) غير متماسكين	(د) تنافسيون ولكن معرّضون للخطأ
(هـ) مبدعون	(هـ) نصوغ الإستراتيجيات
(و) مجتهدون	(و) مبدعون
(ز) حسّاسون تجاه النقد	
(ح) مواطنون من الدرجة الثانية	

القائمة 2. كيف نراهم؟

مجموعة التصنيع (في وصف مجموعة التصنيع)	مجموعة الهندسة (في وصف مجموعة التصنيع)
أ) عرضة للخطأ	أ) منظّمة غير ثابتة
ب) تنافسيون على المستوى التقني	ب) تنافسيون كأفراد لا كمجموعة
ج) غير مدركين لمشاكل مجموعة التصنيع	ج) توجّههم تاريخي بدلاً من أن يكون تكهنيًا
د) لا يتمتعون بحاسة الحاجة الملحة	د) لا يقبلون تحمل المسؤولية (إنهم "يدعون الهندسة")
هـ) متجاوبون تجاه التسويق أكثر منّا	هـ) غير قابلين للتعويض عن أخطاء الآخرين.
و) موحدون كمجموعة ومتناسقون.	و) غير مبدعين
	ز) ضميريون وصناعيون

القائمة 3. كيف يروننا حسب رأينا؟

مجموعة التصنيع	مجموعة الهندسة
أ) يتغيرون على الدوام	أ) معرفة ضئيلة لوظائفهم
ب) عرضة للخطأ	ب) يعيش المهندسون في بروج عاجية
ج) غير واعين على نحوٍ متساوٍ	ج) يعرفون أمورًا تقنية ولكنهم غير متناسقين مع احتياجات مجموعة التصنيع
د) يتصفون بردّ الفعل بدلاً من التخطيط	د) عرضة للخطأ
هـ) عرضة للأزمات	هـ) لا يشعرون بضغط مواعيد شحن المنتجات
و) لا يرغبون أو لا يقدرّون على اتّباع الرسومات	و) يتطّفّلون على وظائف أخرى
	ز) متطلّبات وتحملات مقيّدة زيادة عن

**المرحلة 2 - تحديد المشكلة (3 ساعات)** تتألف هذه المرحلة من أربع خطوات. الخطوة الأولى هي بدء مهمة تحديد المشكلة القائمة مع الواجهة. لتيسير هذه الخطوة، أرتب لتعليق كل القوائم الست لتبادل الصور على الحائط<sup>2</sup>، بحيث يتمكن الأفراد من استخدام المعطيات لمساعدتهم في صياغة أفكارهم. هذه الصياغة الأولية للمشكلة يقوم بها كل فرد على نحو مستقل. يحتاج هذا العمل الفردي إلى نحو ثلاثين دقيقة. مجموعة الأسباب المتعلقة بهذا العمل الفردي في مستهل المرحلة 2 هي: (أ) شرعنة وإقرار الفكر المستقل؛ (ب) زيادة شروط التغطية الشاملة للمشاكل. وبما أن عمل المجموعة يسود في هذا النوع من التصميم، فإن بعض الأفراد قد يكبحون في مجموعة، وقد تكون الفرصة للعمل المستقل هي النمط الرئيسي الذي يميّز مساهمتهم.

تتطوي الخطوة الثانية على التقاء المجموعتين، من جديد، بصورة منفصلة ودمج عملهما الفردي ضمن قائمة مجموعة واحدة. حين أقول "دمج"، لا أقصد، بأي حال كان، الإشارة إلى أن قائمة المجموعة النهائية ستكون، بالضرورة، أقصر من مجموع قائمة الأفراد. قد يحدث هناك تشابك بسيط، علماً أنه نادر. قد يكون كذلك أنه -نتيجة لقيام النقاش الذي تجريه المجموعة- من شأن مشاكل أخرى لم يسبق أن خطرت على بال أحد أثناء العمل الفردي، من شأنها أن تصبح واضحة المعالم، وهي نتيجة شائعة بين المجموعات التي تعمل بصورة ناجحة.

تتطوي الخطوة الثالثة على قيام كل مجموعة بعرض قائمة مشاكلها للمجموعة الأخرى. الهدف من هذه الخطوة هو أن تتمكن كل مجموعة من فهم تصوّر المجموعة الأخرى للمشاكل، إلى جانب التأكيدات التي تعتمد عليها كل مجموعة على الشأن ذي الصلة. من جديد، بالإمكان طرح أسئلة تتعلق بالتوضيح فقط. للجدل وقته. في حقيقة الأمر، وفي بداية المرحلة 2، أشرح أن القاعدة الأساسية ستكون أننا نحجّم عن مناقشة أية حلول للمشاكل حتى نقوم بتحديد وتوضيح طبيعة تلك المشاكل، بأعمق ما يمكن. كان لقسم الهندسة قائمة تتألف من ست عشرة مشكلة وموضوعاً، ومن المصادفات أنه كان لمجموعة التصنيع، كذلك، ست عشرة مشكلة وموضوعاً.

أما الخطوة الرابعة فتتطوي على دمج القائمتين. في هذه المرحلة، أطلب من كل مجموعة اختيار اثنتين من أعضائهما لهذه المهمة بسبب: (أ) أنني، وبشكل واضح، لا أستطيع إنجاز العمل بالنجاعة التي يتمنّان بها، نظراً لأنني غير مُلمّ بالمواضيع؛ (ب) أن تصوّرات كلتا المجموعتين ينبغي أن تؤثر على قائمة المشاكل النهائية، إن كانت الدقة هدفاً ينتظر الإنجاز (يسلك الناس حسب تصوّراتهم للمواضيع، والتمثيل المتساوي، إلى جانب الخيار في انتقاء الذي سيقوم بتأدية العمل، ويساهم في الحدّ

<sup>2</sup> - أشير إلى هذه الخطوة العينية بعبارة "نشر غسلنا الوسخ".

من الشكوك.

يقوم هؤلاء الأفراد الأربعة (وهنا هم اثنان من مجموعة الهندسة، واثنان من مجموعة التصنيع) بتناول القائمتين (32 عبارة في المُجمل)، يزيلون التشابك، ويعيدون صياغة المشاكل بأوضح طريقة ممكنة. تعمل هذه المجموعة المؤقتة علانية، في حين تقوم المجموعات الأخرى بالمراقبة أو بالاستراحة. إن العمل على الدمج، اعتمادًا على قائمة العبارات النهائية، بالطبع، يستغرق نحو 30 دقيقة. في القضية المثال، احتوت القائمة النهائية على 20 مادة. (يُنظر في القائمة 34.2 للاطلاع على عيّنات بعضٍ من هذه المواد.)

### القائمة 34.2 عيّنة لقائمة المشاكل التي جرى دمجها من خلال جلسة حلّ المشاكل بين مجموعتي الهندسة والتصنيع

- لا تشعر مجموعة الهندسة بأية مسؤولية تجاه فهم الإجراءات واستخدامها؛ عدم تكرار بالتفاصيل.
- تضاربات تنظيمية – مجموعة الهندسة عمودية جدًا، ومجموعة التصنيع أفقية.
- عدم مشاركة مجموعة التصنيع على مستوى مجموعة الهندسة على المدى الطويل من التخطيط.
- تميل كلتا الودئتين إلى أن تكونا بيروقراطيتين ومبتنيتين زيادةً عن اللزوم؛ عدم وجود تجاوب تجاه طلبات المجموعة الأخرى.
- رسومات و"مواصفات" مليئة بالأخطاء.
- عدم استقرار منظمة التصنيع؛ عدم وجود عمق وتجربة.
- تغييرات مستمرة في المنتج والعملية؛ عدم تطوير التواصل حول التغييرات.
- عدم وجود ثقة متبادلة.
- مجموعة الهندسة لا تفهم مشاكل مجموعة التصنيع مع الاتحاد.

**المرحلة 3 – التنظيم لحلّ المشاكل (30 دقيقة)** هناك خطوتان في المرحلة الثالثة هذه. أولاً، يقوم كلّ شخص باختبار المشاكل التي يراها أكثر أهميّة، من قائمة المشاكل النهائية (عددتها الإجماليّ عشرون). في القضية المثال، طلبتُ منهم اختيار السنّة الذين من فوق. قمتُ باختبار الرقم "6" اعتمادًا على الكيفية التي أردتُ بحسبها تنظيم ما تبقى من الجلسة. أقتُرُ أن يختاروا هذه المشاكل التي من فوق حسب المعيار أو المعيارين التاليين: (أ) تلك التي تؤثر عليك أكثر من غيرها؛ و/أو (ب) تلك التي تعتقد بأنها تحتاج إلى انتباه فوريّ أكثر من غيرها. بعد أن يقوم كلّ شخص بتجميع اختياراته، أُطلبُ منه ترتيب هذه المشاكل التي من فوق حسب الدرجة، من الأهمّ إلى الأقلّ أهميّة. تؤخّذ هذه الدرجات من كلّ شخص وتُسجّل، وتُختار مجموعة المشاكل التي من فوق (من جديد، الرقم كان "6" في القضية المثال)، كعملية لمجموع حسابات الدرجات، وبالطبع، حُكم

المجموعة.

أما الخطوة الثانية في هذه المرحلة، فتتطوي على قيام كل شخص باختبار أولي وثانوي للمشكلة التي يرغب في العمل عليها. تبعاً لهذه الخيارات قدر الإمكان، تُشكّل مجموعات حلّ المشاكل مع الحرص أن يكون نصف الأعضاء التابعين لكل مجموعة حلّ مشاكل تابعين لواحدة من المجموعتين التنظيميتين، ونصفهم من المجموعة الأخرى. في القضية المثال المتعلقة بمجموعتي الهندسة والتصنيع اللتين تتألفان من اثني عشر شخصاً، شكّلت ثلاث مجموعات "مقاطعة" من أربعة أعضاء، اثني من مجموعة الهندسة واثني من مجموعة التصنيع. أما مجموعة الأسباب وراء هذا الأسلوب من التنظيم، فنُعتبر الأسباب نفسها التي كنت قد أوجزتها ذكرها بالنسبة للخطوة الرابعة من المرحلة 2. إنّ من شأن التصورات المختلفة أن تؤثر على "صيغة" المشاكل، كما أنّ من شأن كلا التصورين أن يساهما في حلّ المشاكل. فضلاً عن ذلك، ستبقى المشاكل دون حلّ، ولن يجري إنجاز أية التزامات نحو خطوات عملية من طرف كلتا المجموعتين. بالإضافة إلى ذلك، تتقلص درجة سوء الفهم والشكوك عندما تحظى كلتا المجموعتين بفرصة للتفاعل بين بعضهما البعض، نحو هدفٍ متناسقٍ على مستوى عالٍ (Sherif، 1958).

**المرحلة 4 - حلّ المشاكل (4 ساعات)** تبدأ هذه المرحلة بمحاضرة قصيرة تتناول خطوات حلّ المشاكل. تضمّ المحاضرة شرحاً عن تحليل مجال القوة وكيفية استخدامه في حلّ المشاكل. أفضل تشكيل خطوات حلّ المشاكل حول تحليل مجال القوة، وذلك أنّ التقنية: (أ) سهلة للفهم والاستخدام؛ (ب) فعّالة في ترسيخ الأهداف العينية للتغيير؛ (ج) تعتمد على نظرية ليفين للتغيير. تُعتبر الخطوات السبع التالية شبيهةً بخطوات أخرى قيد الاستخدام من قبل علماء السلوكيات التطبيقية. أما الخطوات باختصار، فهي على النحو التالي:

1. تحديد المشكلة.
2. التوثيق - توضيحات وأمثلة عن المشكلة.
3. تحليل الأسباب وترسيخ أهداف التغيير: تحليل مجال القوة.
4. اختيار القوة/القوى الكابحة المناسبة للتقليص. تعتمد هذه الخطوة على إجراء تحليل لمجال القوة في الخطوة السابقة. إنّ اختيار قوى الكبح للتقليص، تعتمد -بالطبع- على قوانين ليفين للتغيير، وهي تقليص القوى الكابحة، مقابل ارتفاع القوى المحركة، وتطور توتراً أقلّ في النظام، وبالتالي، مقاومة أقلّ للتغيير.
5. أفكار في عصف ذهني لتقليص القوة/القوى الكابحة.
6. فحص القائمة الناتجة عن العصف الذهني لجدواها والقيام بخيارات.
7. خطوات عمل الخطّة.

**المرحلة 5 - عرض حلّ المشكلة (3 ساعات)** بعد إكمال الخطوات السبع لحلّ المشاكل بالنسبة لواحدة من المشاكل المختارة، تقوم كل مجموعة بتحضير عرضٍ لعملها أمام المجموعة الأخرى. بعد عرض كل مجموعة، تقوم المجموعة الأخرى بنقد عمل

المجموعة التي تقوم بالعرض عبر تقديم آراء واقتراحات. مجموعة الأسباب الخاصّة بهذه المرحلة هي على النحو التالي: (أ) استخدام كلّ مجموعة بوصفها موردًا للآخرين؛ (ب) ممارسة ما يحتاجون في الغالب لعمله عند عودتهم إلى عملهم (كثيرًا ما توضع العروض "في الدكان" بالنسبة للنظراء، المرؤوسين والرؤساء)؛ (ج) تعزيز الحافز (ملكيّة مشتركة) نظرًا لأنّ كلّ مجموعة تقوم بالعرض أمام نظيراتها. إذا سمح الوقت، يمكن لكلّ مجموعة تناول مشكلة ثانية هي -في المعتاد- خيارهم الثاني من القائمة الأصليّة التي تضمّ أكثر المشاكل أهميّة، للبدء بإجراء حلّ المشكلة (المرحلة 4) من جديد.

وكخاتمة للاجتماع، أدلي بتصريحٍ قصير. في المعتاد يكون ذلك من قبيل: "في كثيرٍ من الأحيان، عندما تختتم المجموعات اجتماعًا مثل هذا، تتخذ موقفًا على غرار ما يلي: "لقد قمنا بعملنا؛ والآن سنعود إلى الدكان لننتظر ونرى ما يكون"؛ "إذا كان موقفك مشابهًا لهذا، فإنّك ستنتظر لترى اللاشيء. لا بدّ من اتّخاذ خطوات عمليّة إذا أردنا إحداث أيّ تغييرٍ في المنظّمة".

يلي هذا التصريح استبيانٌ قصيرٌ من أربع موادّ:

1. ما هي إيجابيات اتّباع هذا الشكل (أو التصميم) الذي استخدمناه خلال هذين اليوميّن؟

2. السلبيّات؟

3. إلى أيّ مدى تعتقد أنّ أيّ شيء سيكون مختلفًا نتيجةً لهذين اليوميّن؟ يُجاب عن السؤال عبر سلّم من سبع نقاطٍ، تتراوح بين 1 ("لا اختلاف") و 7 (إلى مدى بعيد).

4. ما هو مستوى تفاعل/تساؤمك تجاه "وضع" منظّمتك في هذا الوقت؟ يُجاب عن هذا السؤال، كذلك، عبر سلّم من سبع نقاطٍ تتراوح بين 1 (متشائم جدًّا) و 7 (متفائل جدًّا).

يعود سبب طرح السؤالين الأوّلين إلى منحي وجهات نظر ارتجاعية حول دقّة وعلاقة التصميم. أمّا الهدف من طرح السؤالين المتبقّيين فمردّه، في حقيقة الأمر، إلى شأن آخر. أعتقد أنّه من المهمّ، لا سيّما في هذه المرحلة من الاجتماع، تحديد "الحالة الشعوريّة" للوكيل. يسلك الناس حسب ما يعتقدونه ويشعرون به. فإذا اعتقد الأفراد، على سبيل المثال، أنّ ما فعلوه سيذهب سدّى (شعور بالتشاؤم)، فإنّ عمليّة حلّ المشكلة لن تزيد عن كونها تمرينًا. عندما أكتشف أنّ درجة التشاؤم عالية نسبيًّا، أستقصي لأحاول اكتشاف السبب، وإمكانية قيامنا بأيّ شيء حيال ذلك.

لأهدافٍ تتعلّق بهذا الفصل، تُعتبر الإجابات النموذجيّة عن السؤالين الأوّلين، الأكثر علاقةً.

بعض الاقتباسات الخاصّة بالسؤال رقم 1:

"يكسر بعض الحواجز، قد يكشف عن مشاعر لم يسبق إدراكها أو فهمها".

"العمل على مشاكل حقيقيّة يمنح شعورًا بالعمل من أجل هدف".

"يجعل الأشياء تستمرّ؛ يمنحك فكرةً عن طريقٍ لتسلّكها".



"يحضّر الخطوات العمليّة والمسؤوليّات للعمل".

"يتمتّع بإيجابية استثمار الوقت والحوؤل دون اتّخاذ قرارات غير تنظيميّة".

"يجعل أشياء ترى النور".

"يتيح النقد دون اعتباره شخصياً".

"ساعد على تقليص المشاكل تقليصاً ملموساً".

"ساعد على صياغة معظم المشاكل الإشكاليّة".

"أعطوني مزيداً من المعلومات المتعلّقة بالمجموعات الأخرى".

"يفتح الباب أمام تواصلٍ صادقٍ مع بعضنا البعض".

"يقلّص من التوتر بين المجموعات".

بعض الاقتباسات الخاصّة بالسؤال رقم 2:

"قد تحافظ الهيكلية على بعض المسائل الحقيقيّة خفيّة".

"قد يكون تبادل الصوّر غير ضروريّ بالنسبة للمجموعات التي يعرف بعضها البعض، كما نعرف ذلك مسبقاً".

"جوانب من المشكلة الكلية تشمل مستويات إدراية أخرى ووظائف أخرى لا يمكن تغطيتها تغطية كافية".

"الحوؤل دون طرح بعض المشاكل الهامة جدّاً في القسم".

"إنّ بعض الأمور، وعند اكتشافها في منتصف الجلسة، قد لا تغطّى بالشكل الكافي، نظراً لصعوبة استرجاعها".

"قد يُسبّب مشاعر مؤلمة، ويزيد من الشقاق".

"لا يمكنه التفكير في أيّ سيئات".

على نحوٍ طبيعيّ، تنتوّع إجابات المجموعتين عن السؤالين 3 و 4 بحسب المنظمّة. وعلى وجه العموم، يعتقد الناس (اعتقاداً غير راسخ) بوجود اختلافٍ ما، حيث إنّ المعدّل يكون نحو 5، في المعتاد، على سُلّم من سبع نقاط. أمّا الإجابات عن السؤال الرابع، فتنتوّع أكثر حتّى من الإجابات عن السؤال الثالث. حيثُ يلمسُ هذا السؤال الرابع الاختلافات المتعلّقة بالمشاعر أكثر من الأسئلة الأخرى.

لإغلاق الاجتماع، أبلّغُ المجموعات بإجاباتها عن الأسئلة الأربعة لنناقش ما تتطوي عليه تلك الإجابات. الهدف الرئيسيّ لهذا الإجراء الأخير - كما سبقَت الإشارة - هو مواجهة حقيقة مشاعر الناس، في التحليل النهائي، ومدى اعتماد الخطوات العمليّة المُتخذة بصورة فعليّة على الإحساس والحافز الفرديين.

## المتابعة

إن إجراء متابعة لتدخل من هذا النوع يمكن أن يتتبع من حيث الشكل. لا بد للمستشار، ولا سيما الممارس الداخلي، أن يُستشار بأي طريقة مناسبة كانت، مع تشكّل مجموعات حلّ المشاكل أثناء الاجتماعات التي تُعقد خارج الموقع. على سبيل المثال، جرى التخطيط لعقد اجتماع يتناول "تقريراً مرحلياً" لكلّ المجموعة خارج الموقع، وذلك لمدة يومٍ واحدٍ بعد ستة أسابيع. التقيتُ بالمجموعة للمساعدة على تصميم وتيسير الاجتماع لهذا اليوم. أوصيتُ بعودتي إلى هذا الاجتماع للمساعدة بالتصميم، بل كذلك للحرص على عقد الاجتماع فعلياً.

هناك فعالية متابعة أخرى تتعلّق بالتدخل بين المجموعات، تتطوي على التخطيط لإجراء تدخلٍ آخر، كذلك. وكما يعرف المستشار المُتمرس، يقوم التدخل بدفع ديناميات تنظيمية مختلفة تدعو إلى إجراء تشخيصٍ إضافيٍّ وتدخلٍ مُحتملٍ نتيجةً لذلك. أما بخصوص القضية المثال الوارد ذكرها في هذه الورقة، فقد خُطّط لإجراء تدخلين إضافيين. أحدهما كان احتفالاً لتشكيل الفريق بالنسبة لرئيس مجموعة التصنيع وطاقمه، وتدخلٍ آخر هو عبارة عن عقد جلسة إضافية لحلّ المشاكل بين المجموعات، بالنسبة للمستوى التالي الأقلّ والمتعلّق بالإدارة في مجموعتي الهندسة والتصنيع.

## مُلخَص

لئلا يضيع القارئ في التفاصيل، ألخّصُ هذا التدخل المتعلّق بإدارة النزاع بين المجموعات، من خلال توفير الخطوط العريضة لما سبق أن قمتُ بوصفه.

قبل الاجتماع: عقد اجتماع عامٍ لِكِلتا المجموعتين مع الشخص/الأشخاص ذوي العلاقة، في الهرمية التنظيمية، بغية ترسيخ أهدافٍ، حدودٍ للسلطة، وما إلى ذلك.

المرحلة 1 - تبادل الصور: تقوم المجموعتان بتبادل تصوراتهما المتعلقة بهما، وتلك المتعلقة بتصوّر مجموعة لأخرى، اعتماداً على ثلاثة أسئلة: (1) كيف نرى أنفسنا ومسؤولياتنا التنظيمية؟ (2) كيف نرى المجموعة الأخرى؟ (3) كيف يروننا - حسب رأينا؟

المرحلة 2 - تحديد المشاكل: التصريح بالمشاكل فردياً، دمج العمل الفردي ضمن فئةٍ تنظيمية، وتقوم المجموعتان بعرض قائمتيهما، كلٌّ أمام الأخرى، بحيث تُدمج قائمتا المشاكل ضمن قائمةٍ عملٍ واحدة.

المرحلة 3 - إجراء تنظيمٍ لحلّ المشكلات: يقوم الأفراد بترتيب المستويات في قائمة المشكلات، من المشكلة الأكثر أهمية إلى المشكلة الأقلّ أهمية، ثم يقومون بخيارٍ أوليٍّ وثانويٍّ بالنسبة للمشكلة التي يريدون تناولها، وأخيراً تُشكّل مجموعات "مقاطعة وظيفياً" لحلّ المشكلات.

المرحلة 4 - حلّ المشكلات: تقوم كلّ مجموعةٍ من مجموعتيّ حلّ المشكلات بعرض عملها من حيث مضامين كلّ خطوةٍ، إلى جانب خطط عملها.

أخيراً، من المهمّ الحصول على بعض التقييم لرأي المجموعة بالنسبة للاجتماع، ومشاعر أعضائها تجاه المستقبل.

## استنتاج

في ما يتعلّق بإيجابيات هذا التصميم ونقاط قوّته المتعلّقة بالتدخّل بين المجموعات، إنّ الاقتباسات الواردة أعلاه المأخوذة عن مختلف الوكلاء تتحدّث عن نفسها. تُعتبر هذه الاقتباسات نموذجيّة إلى حدّ معقول. أمّا حدود هذا التصميم فتقع، بحسب رأبي، في مجال الهيكلية بشكلٍ رئيسي. فالصيغة تتميّز بالهيكلية والإيقاع. حيث إنّ هذه الهيكلية وهذا الإيقاع مُتعمّدان من جانبي، نظراً لقصّر الوقت. إلّا أنّ ما يُضحيّ به هنا هو فرصة الناس بالتفكير على نحوٍ استدلاليّ بدلاً من الاستنتاجي؛ بكلمات أخرى، ضمن هذا التصميم الضيق من المرجّح عدم حدوث "تحرير عجلة"، أو ربّما اكتشاف مسائل و/أو حلول. بالإضافة إلى ذلك، ليس الناس أحراراً بما فيه الكفاية للتعبير عن مشاعرهم، كما هي الحال في تصميم يتمتّع بهيكلية أقل. ولكن، مع دعم المتابعة، تكون هناك، بكلّ تأكيد، فرصٌ للتفكير بهذه الطرق تبعاً لورشة العمل.

مع أخذ كلّ الأمور بعين الاعتبار، ولا سيّما الوقت، اعتقد أنّ هذا التصميم يُعتبر الأكثر إنتاجيّة، على الأقلّ بالنسبة لأنواع المجموعات التي عملت بالاستشارة معها. كما اعتقد أنّ هذا التصميم يتمتّع بإمكانية تطبيق واسعة بالنسبة للمجموعة، أوسع من تلك التي عملت معها سابقاً، مثل الفروق العرقية، الحكومة الفدرالية وحكومة الدولة، المدرسة والمجتمع، وغيرها الكثير. لا شك أنّ التصميم سيتطلّب بعض التعديلات وفقاً لنوع المجموعات الأطراف في النزاع.

## بين المنظمات

المرحلة الرابعة والأخيرة هي الواجهة بين المنظمات. يمكن لهذه الواجهة أن تتخذ عدّة أشكال: الدمج؛ الاكتساب؛ التحالفات الإستراتيجية؛ المشاريع المشتركة؛ الاتحادات؛ الشراكات التي تمثّل الشراكات الرئيسية. مع أخذ أهدافنا في هذا الفصل بعين الاعتبار، سنقوم بالتركيز على أول شكلين: الدمج والاكتساب. أمّا الأشكال الأخرى، فيمكن أن تؤدي إلى نزاع كبير، إلّا أنّ الدمج والاكتساب يمكن أن يمثلا أعلى درجات النزاع، نظراً لأنه بمساعدة هذين العاملين تُضمّ منظمّتان معاً لتشكيل (دمج) ثالث، أو على الأقلّ منظمة أكبر وأعدت نتيجةً للاكتساب. وأمّا التحالفات الإستراتيجية والمشاريع المشتركة والأشكال الأخرى، فتحتاج إلى تعاونٍ وحلّ للنزاع، علماً أنّها، إلى حدّ ما، تبقى منفصلةً وتحظى باستقلالٍ بعضها عن البعض؛ في حين أنّه بالنسبة للدمج والاكتساب، يحتاج الأمر إلى استيعابٍ واندماج، فالنزاعُ فوريٌّ وبارزٌ وعاطفيٌّ جداً.

هناك أسبابٌ عدّة لهذه "الانضمامات"، يبرزُ منها سببان: الفرصة من أجل (I) مشاركة الموارد، التي قد يكون بعضها شحيحاً،

بشكلٍ تعجزُ أيُّ من المنظمتين عن حفظها، و(2) تحسين إدارة التكاليف عن طريق تقليص الأمور المتكررة. إنَّ هذه الانضمامات، وبحسب طبيعتها الخاصة، تُرغم المنظمة على التغيير، بصورة عامة، وتولد نزاعاً، بصورة خاصة. مُعظم هذه الانضمامات (لا سيّما في ما يتعلّق بشكْلِ الدمج والاكْتساب) تفشل. غير أنّ ما يمكن لأصحاب الشأن أن يَعِدُوا أنفسهم به (المبيعات المتزايدة؛ التوفيرات؛ زيادة حصص السوق؛ "التأزّرات") لا يحدث -في القسم الأخير، في غالب الأمر، على الأقلّ-. في دراستهما المكثّفة حول العلاقات بين المنظّمات، وجد بيورك وبيغارت (1997) أنّ معظم الفشل في الدمج والاكْتساب مرّدُه، على نحوٍ رئيسيٍّ، إلى الأسباب والشروط التالية:

- الوضوح غير الكافي في ما يتعلّق بالأهداف وكيفية قياس التقدّم نحو الأهداف؛
- عدم توازن القوّة والتحكّم بين المنظّمات عند دمجها، أو فنقل: عدم التوازن في ترسيخ التحالف أو المشروع المشترك؛
- عدم توازن الخبرة، المكانة، و/أو النفوذ بين الطرفين؛
- مفاهيم زائدة الثقة وغير واقعية حول النجاح المستقبلي للعلاقات، أي الاعتقاد بالتمتّع بتحكّم كافٍ بالتغيّرات الرئيسية؛
- عدم وجود خطة طوارئ (تغيّر المنظمة الذي يشمل هذه الانضمامات لا يتكشّف كما هو متوقّع، أبداً)؛
- عدم وجود مساواة متصوّرة (على سبيل المثال: توزيع الوظائف والأدوار الرئيسية).

وكما يسهل تصوّر الأمر، فإنّ الشروط اللازمة للنجاح هي عكس تلك الواردة في قائمة الفشل. ابتغاء التوضيح، إليكم بضعة أمثلة:

- أن يكون هناك هدفٌ مُنسَقٌ بشكلٍ ممتاز، أي هدفٌ أو أهداف لا يمكن تحقيقها/إلا عبر الجهود التعاونية الخاصة بالطرفين. يُنظر القسم "القسر والمواجهات" في الفصل 2 بخصوص البحث الأصلي في هذا المجال، عمل شريف (على سبيل المثال، شريف وشريف، 1969) وبلايك، شيبارد، وموتون (1964).
- أن يكون هناك توازن للقوّة والخبرة والمكانة.
- إنشاء مكاسب مُتبادلة.
- أن يكون هناك زعيمٌ ملتزم.
- انتظام المكافآت - في المراحل الأولى من الدمج والاكْتساب، من المهمّ دمج أنظمة التعويض ضمن نظام واحد.
- أن يكون هناك احترامٌ تجاه الاختلاف.
- تحقيق المساواة.
- أن يكون هناك افتراضات واقعية حول ما يمكن تحقيقه ضمن إطارٍ زمنيٍّ مُحدّد.
- تمنياتنا لك بالتوفيق!

(كما لُحِصَ ذلك في بيورك، 2002).

قبل بضع سنوات، كنت أعمل في الاستشارة بخصوص تقسيم الرهن العقاري لأحد البنوك الكبيرة. لقد مرّ المشاركون مؤخرًا بعملية اكتساب، علمًا أنّهم أشاروا إليها باسم "دمج"، وكانوا آنذاك على وشك اختبار عمليةٍ أخرى. أثناء اجتماعي بسبعة منفّذين (بعضهم كانوا كاسبين وبعضهم مكتسبين) لتقسيم الرهن العقاري الكبير والجديد، والذي بات على وشك أن يصبح أكبر، طرحْتُ عليهم سؤالاً واحدًا: ما الذي تعلّمتموه من الانضمام السابق، وتعتقدون بإمكانية تطبيقه على الاكتساب القادم؟ كان أولئك المنفّذون متعبين من تجربتهم السابقة، ولكن بإمكانهم تطبيق بعض الدروس التي تعلّموها، بحيث يمكن أن تكون هذه "الدورة" التالية أسهل نوعًا ما. في ما يلي ملخّص قصير لإجاباتهم عن أسئلتي:

1. إنهم يؤكّدون على أهمية التمتع برؤيا للمستقبل (بيدو مألوفًا؟).
  2. لاحظوا أنّ وجود مجموعة أسبابٍ تتعلّق بالانضمام وشرح الأمر بعناية لجميع المتأثرين، يُعتبر أمرًا شديد الأهمية.
  3. أكّدوا على أهمية أن يكون المرء منفتحًا وصادقًا تجاه التغيير.
  4. أشاروا إلى مدى أهمية التمتع بعلاقات غير رسمية، في المراحل الأولى، بين الطرفين، كلعبة الكرة معًا، وتناول الوجبات معًا، وما إلى ذلك.
  5. يُجادل أولئك المنفّذون أنّ اتخاذ القرارات السريع كان أساسيًا وإن كان من الضروريّ تغيير بعض القرارات لاحقًا. أشاروا إلى أنّ الناس ينشُدون الهيكلية والنظام، على نحوٍ يوجب مخاطبة هذه الحاجة.
  6. يؤكّد المنفّذون السبعة على أهمية ما يُشعرون إليه من قبيل "تحويل الكلام إلى خطوات عملية"، وهو ما يعني ملاءمة الكلمات مع الأعمال، أو غياب النفاق.
  7. صرّحوا أنّه في وسط هذا النوع من التغيير في المنظمة، وعلى نحوٍ نموذجي، يُنسى الزبون. ومع تركيز الكثير من الوقت والطاقة داخليًا، تتدهور حالة إجراء العمل وخدمة الزبون.
- اعتمدت إجابات المنفّذين على تجاربهم، وهي لا تمثّل نتائج دراسةٍ دقيقة. مع ذلك، وكما يظهر ذلك جليًا، هناك تشابكٌ كبير مع نتائج دراسة بيورك وبيغارت (1997).
- صحيحٌ أنّ معظم عمليات الدمج والاكتساب لا تحقّق ما وُعدّ به أصحاب الشأن والتأسيسيون، إلا أنّ بعضها ينجح فعلاً. للاطلاع على نجاح عملية لم تتجح في دمج شركتَيْن فحسب، وإنّما نجحت كذلك في دمج قوميتين (بريطانية وأمريكية)، يُنظر: بومان، جاكسون، ولورنس (1997).

## خاتمة

إنّ القصة القصيرة عن صاحبنا البالغ من العمر خمسًا وأربعين سنةً، والذي عملَ مع مديره لخمسٍ وعشرين سنةً، تُصوّر نزاعًا بالنسبة له على أربعة مستويات وواجهات مختلفة، وإنّ كانت متشابهة. عقده النفسيّ مع الشركة كان عمليّة انتقاليّة؛ الأمن الوظيفي لم يعد مصدرَ راحةٍ. فالموظفون الأصغر سنًا، الأكثر علمًا، والمتنوعون إثنيًا إلى حدّ ما، جعلوا صاحبنا يعاني من عدم راحةٍ إضافيٍّ على مستوى العلاقات الشخصية. أمّا النزاع بين المجموعات، الذي يعود خصوصًا إلى هيكلية تنظيمية مختلفة جدًّا مع قليلٍ من الدمج، فقد كان عبارة عن مصدرٍ يوميٍّ للذعر واليأس بالنسبة لصاحبنا. وفوق كلّ شيءٍ آخر، ونظرًا للرغبة العارمة لدى الإدارة في النموّ والتوسّع وسيادة السوق، كانت هناك حالات اكتساب متكرّرة تجلبُ معها ثقافات غريبة ومختلفة، تحتاج إلى أن يجري استيعابها. ورغم كونها متخيّلةً، إلّا أنّ قصة صاحبنا ليست بالضرورة مبالغًا في أمرها، ولا هي غير ممثّلة للحياة في كثيرٍ من المنظّمات الضخمة والمعقدة اليوم. كمثّل التغيير، إنّ النزاع أسلوبُ حياة.

رغم أنّ النزاع أمرٌ حتميٌّ بين المنظّمات، لسنا عاجزين عن الإتيان بطرقٍ لإدارة العمليّة والمساعدة في تقديم الحلول. إنّ هناك طرقًا مجرّبة وصحيحة لمساعدة شخصين في حلّ نزاعٍ ما، على الأقلّ إلى درجةٍ معيّنة، يتعلّق باختلافاتهما. في الإمكان إدارة النزاع بين المنظّمات وحلّه مثل القضية المثال، اعتمادًا على حالةٍ حقيقيّةٍ مُوضّحة. كما أنّ الطرق التي تساعدنا على مستوى العلاقات الشخصية، وبخصوص المجموعات المتنازعة، يمكن تطبيقها على مجالٍ واسعٍ من أجل تيسير عمليّة أكثر نجاحًا تتعلّق بالاكتساب والدمج. أضيف إلى ذلك أنّ الطبيعة المتغيرة للعقد النفسيّ الخاصّ بالمنظمة مع الموظّفين قد لا تكون أمرًا سيئًا. الأمن الوظيفيّ شيءٌ من الماضي، ولكنّ العطاء والوفاء للمنظمة في تبادل الفرص من أجل التعلّم والتطوير، يمكنهما - وعلى نحوٍ مهنيٍّ - أن يزودا الموظّفين بتأمينٍ على حياتهم المهنيّة، أي إنّ التأمين على الحياة المهنيّة قد يكون بديلًا للأمن الوظيفيّ.

إنّ إدارة النزاع والعمل في سبيل إيجاد حلولٍ يتطلّبان قدرًا كبيرًا من الوقت والطاقة والمهارات والدافعيّة. أمّا عدم التعامل مع النزاع في المنظّمات، فمن شأنه أن يستنزف (هذا إنّ لم يُستغلّ على نحوٍ مقبول) مزيدًا من الوقت والطاقة كذلك. نحن نعرف الكثير عن التعامل مع النظام. إنّ تخصيص وقتٍ (وطاقةٍ) أكثر ممّا نقضيه نحن، على نحوٍ نموذجيٍّ، على تطبيق هذه المعرفة، يُعتبر وقتًا مستثمرًا استثمارًا طيبًا.

## المراجع

- Argyris, C. *Understanding Organizational Behavior*. Homewood, Ill.: Dorsey, 1960.
- Bauman, R. P., Jackson, P., and Lawrence, J. T. *From Promise to Performance: A Journal of Transformation at SmithKline Beecham*. Boston: Harvard Business School Press, 1997.
- Beckhard, R. *Organization Development: Strategies and Models*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1969.
- Blake, R. R., Shepard, H. A., and Mouton, J. S. *Managing Intergroup Conflict in Industry*. Houston, Tex.: Gulf Publishing Co., 1964.
- Burke, W. W. *Organization Change: Theory and Practice*. Thousand Oaks, Calif.: Sage, 2002.
- Burke, W. W., and Biggart, N. W. Interorganizational Relations. In D. Druckman, J. E. Singer, and H. Van Cott (eds.), *Enhancing Organizational Performance*. Washington, D.C.: National Academy Press, 1997.
- Harvey, J. B. "Abilene Paradox: The Management of Agreement." *Organizational Dynamics*, 1974, 3 (Summer), pp. 63–80.
- Harvey, J. B. "Consulting During Crises of Agreement." In W. W. Burke (ed.), *Current Issues and Strategies in Organization Development*, New York: Human Sciences Press, 1977.
- Hogan, R., Curphy, G. J., and Hogan, J. "What We Know About Leadership: Effectiveness and Personality." *American Psychologist*, 1994, 49, pp. 493–504.
- Hogan, R., Raskin, R., and Fazzini, D. "The Dark Side of Charisma." In K. E. Clark and M. B. Clark (eds.), *Measures of Leadership*, West Orange, N.J.: Leadership Library of America, 1990.
- Lawrence, P., and Lorsch, J. *Organization and Environment*. Boston: Harvard University Business School, Division of Research, 1967.
- Lawrence, P. R., and Lorsch, J. W. *Developing Organizations: Diagnosis and Action*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1969.
- Luthans, F., and Peterson, S. J. "360—Degree Feedback With Systematic Coaching: Empirical Analysis Suggests a Winning Combination." *Human Resource Management*, 2003, 42, pp. 243–256.

Schein, E. H. *Organizational Psychology (3rd Ed.)*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1980.

Seifert, C. F., Yukl, G., and McDonald, R. A. "Effects of Multisource Feedback and a Feedback Facilitator on the Influence Behavior of Managers Toward Subordinates." *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88, pp. 561–569.

Sherif, M. "Superordinate Goals in the Reduction of Intergroup Conflict." *American Journal of Sociology*, 1958, 43, pp. 349–356.

Sherif, M., Harvey, O., and Sherif, C. *Intergroup Conflict Cooperation: The Robbers' Cave Experiment*. Norman, Ok.: University of Oklahoma, 1961.

Sherif, M., and Sherif, C. W. *Social Psychology*. New York: Harper and Row, 1969.

Smither, J. W., and others. "Can Working With an Executive Coach Improve Multisource Feedback Ratings Over Time? A Quasi-Experimental Field Study." *Personnel Psychology*, 2003, 56, pp. 23–44.

Walton, R. E. *Interpersonal Peacemaking: Confrontations and Third Party Consultation*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1969.



الجزء السابع

**جدول أعمال للبحوث**

## الفصل التاسع والعشرون

### بعض الجوانب البحثية في دراسة النزاع وفضّه

دين ج. برويت

سيكون من السذاجة افتراض أنّ بإمكان فصلٍ واحدٍ تشكيل دليلٍ وافٍ لتناول الثغرات في مجال الدراسات المتعلقة بالنزاع. الفصول الثمانية والعشرون السابقة لهذا الفصل، تلخّص المعرفة المتعلقة بهذا المجال، والثغرات التي -بلا شك- تتجاوز حدود المعرفة بشكلٍ كبير. بالإضافة إلى ذلك، يُرجّح أن يتخذَ البحث المستقبلي اتجاهات نظرية غير متوقعة، الأمر الذي من شأنه أن يترك فصلاً مثل هذا في مهبّ الريح. على الرغم من ذلك، أرجو أن يوقّر هذا الفصل إرشاداً لأولئك الذين يشقون دربهم في المجال، ودافعاً للباحثين المتمرسين. قد يبدو الفصل منحازاً نوعاً ما باتجاه أولئك الذين يلتزمون التقاليد أكثر من أولئك الذين يتبعون الإرشادات التي أقدمها. ولكن لا مفرّ من مواجهة ذلك. لعلّ ما أجده مثيراً للاهتمام أكثر من غيره، وأستطيع التفكير فيه بأوضح صورةٍ ممكنة، هو القضايا البحثية التي تتناسب مع رؤيتي الخاصة في المجال. فقد قمتُ بتقسيم الفصل إلى خمسة أقسام: أصول النزاع، الخيار الإستراتيجي، التصعيد، أدوار الطرف الثالث، والاستعداد لفضّ النزاع. إلى جانب تحديد أسئلة تستوجب الانتباه، سأقوم بعرض بعض التوجّهات المُحتملة للإجابة عن هذه الأسئلة، وبعض الفرضيات القابلة للاختبار، كما سأناقش بعض أساليب البحث التي يجب دفعها قدماً.

### أصول النزاع

للنزاع أصوله سواء أكان ذلك في اختلاف المصلحة المتصور مع طرفٍ آخر، أم في الانزعاج من ذلك الطرف. في كلتا الحالتين، يكمن المصدر الأساس للنزاع في الحاجات التي يبدو أنها تتعارض مع حاجات الطرف الآخر (اختلاف المصلحة) أو أنها مجردة أو مُحبّبة من قِبَل الطرف الآخر (الانزعاج). يمكن للحاجات أن تكون سطحيةً وفرديةً، مثل الحاجة إلى المال، إلى سيارة جديدة، أو إلى الشهرة. أو يمكنها أن تكون أساسيةً يشترك فيها جميع البشر، مثل الحاجة إلى الطعام، إلى مأوى، إلى أمن، إلى هوية، إلى كرامة، وإلى أن تكون للفرد سيطرةً على حياته (بورتون، 1990). حاجج بعض الكتاب بأنّه يمكن عادة تعقّب النزاعات الحادة والمستعصية، وصولاً إلى الحاجات الأربع الأخيرة في هذه القائمة (كولمان، 2000).

يُدرِكُ معظمُ الباحثين في مجال النزاع أنَّ الحرمان من الحاجة ليس أمرًا كافيًا، بحدِّ ذاته، من أجل توضيح أصول النزاع، نظرًا إلى أنَّ الطرفين (أفرادًا كانوا أو مجموعات)، كثيرًا ما يتحمَّلان الحرمان من الحاجة على امتداد فتراتٍ طويلةٍ من الزمن، دون الانخراط في النزاع. من هنا، فقد تم تطوير فرضيتين لتفسير كيف أن الحرمان من الحاجة يولِّد نزاعًا: فرضية الحرمان النسبي وفرضية حشد المجموعة. تم دعم كلتا الفرضيتين بحالتين دراسيتين (على سبيل المثال، يُنظر دافيس، 1971) حظيتا بتقبُّل واسعٍ في المجال. إلا أنَّهما بحاجة إلى مزيدٍ من التطوير النظري والاختبار التجريبي الجاد.

## الحرمان النسبي

يحدث الحرمان النسبي عندما يفتقر تحقيقُ الحاجةِ إلى معيارٍ "معقول"، على سبيل المثال، ما حقَّقه الفردُ في الماضي، ما حقَّقه أرقام المقارنة، ما يستحقُّه الفرد بحسب القانون أو العرف، أو ما يتوقَّع الفرد تحقيقه. يعرفُ علماء الاجتماع وعلماء النفس الاجتماعي الكثيرَ حول مصادر الحرمان النسبي، ولكن ليس الكثيرَ حول تأثيره على السلوك. على سبيل المثال، نعرفُ من التجارب المخبرية أنَّ الناس يميلون إلى مقارنة أنفسهم بالآخرين القريبين منهم أو بالبارزين، أو الذين يشبهونهم في إطار عضوية المجموعة، والمواقف، والقيم، أو المكانة الاجتماعية (مايجور، 1994). إلا أنَّ هناك القليل من الأبحاث -إن وُجدت- حول تأثير المقارنة الاجتماعية على النزاع الاجتماعي.

يُعتبر المختبر النفسي الاجتماعي موقعًا مُتملًا لإجراء دراسات حول هذا التأثير. يمكن لمثل هذه الدراسات أن تعتمد على أبحاث سابقة حول أثر الحرمان النسبي على الإدراك. تكمن جمالية التجارب المخبرية في كونها تُتيح إنشاء شروط غير مألوفة، ووضع المتغيرات في إطار عملية عينية، وإجراء تقدير واضح لمسألة السبب والنتيجة (برويت، 2005b). إنَّ إعداد مثل هذه الدراسات قد يقارن بين ثلاثة شروط: عدم وجود حرمان، حرمان في غياب المعيار، وحرمان في توفُّر المعيار. يمكن للمتغيرات التابعة أن تمثل سلوكيات نزاع مثل تقديم طلبات من أجل تحسين النتائج، التهديدات، والانتقام.

إضافةً إلى اكتشاف إمكانية ومدى تولُّد سلوكٍ نزاعي في ظلِّ كلِّ شرطٍ من الشروط، يجب على مثل هذه الدراسات أن تعاین الآليات الكامنة في هذه التأثيرات، مثلًا، إذا كان للحرمان النسبي أثرٌ عبر تشجيع الإحساس بالظلم والغضب. لا بُدَّ من دراسة أثر العديد من المتغيرات المعتدلة، بالاستعانة بما هو معروفٌ مسبقًا حول الشروط التي تشجِّع على الحرمان النسبي.

في حال تم ترسيخ الحرمان النسبي كحالة سابقة هامة للسلوك النزاعي، يجب إجراء بحثٍ متابعٍ لدراسة تأثير مرور الوقت خلال الحرمان النسبي. تقترح المشاهدة العرضية بأنَّ الناس، عموماً، يعتادون بعد فترةٍ من الزمن على الحرمان النسبي؛ من هنا، لا بدَّ للسلوك النزاعي أن يتقلَّص مع مرور الوقت. علماً أنَّ هناك دليلاً، كذلك، على أنَّ التفكير المنزعج يمكنه أن يترسِّخ، أحياناً، الأمر الذي يولِّد إحساساً دائم التزايد بالأسى (بارون، 2004). هناك حاجةٌ إلى الفرضية والبحث من أجل ترسيخ الشروط التي يحدث بموجبها كلُّ تأثيرٍ من هذه التأثيرات.

## حشد المجموعة

التعبير "مجموعة" يعني كلَّ مجموعة من الأشخاص يحملون هويةً مشتركة، وهم قادرون على التواصل بطريقةٍ ما، وعلى اتِّخاذ خطوات عملية منمَّمة. المجموعات، بهذا المعنى، تتطوَّر شيئاً فشيئاً من مجموعات صداقة، مجموعات عمل صغيرة يكون فيها التواصل وجهاً

إلى وجه، إلى أقسام، منظّمات، مجموعات إثنيّة منظّمة، وحتى إلى أمم. وفي حين أنّ بعض الظواهر تختلف من مستوى إلى آخر في البنية الهرميّة، فهناك استمراريّة كبيرة على امتداد المستويات، خصوصاً في عالم النزاع.

كيف تختلف أصول النزاع بين المجموعات عن أصول النزاع بين الأشخاص؟ بدايةً، لا بدّ أن يتمّ استيعاب الحرمان النسبيّ بمفاهيم مختلفة نوعاً ما. لقد وجدت دراسات الاستبيانات أنّ الاستعداد للمشاركة في أعمال احتجاج اجتماعيّة، تتعلّق عن كثب بالحرمان الجمعيّ، وهو الإحساس بأنّ مجموعة الفرد لا تتدبّر بشكلٍ جيّد بين المجموعات الأخرى، أكثر من الحرمان الشخصيّ (ديون، 1986؛ ديوب وغويموند، 1986). بالإضافة إلى ذلك، عادةً ما يكون حشد المجموعات سابقاً للنزاع بين المجموعات.

تُحدّد فرضيّة حشد المجموعة (أزار، 1990؛ غور Gurr، 1996؛ برويت وكيم، 2004) سلسلةً من المراحل في طريقها إلى عمل المجموعة. أولاً، يجب أن يتماهى الأفراد، بقوةٍ، مع مجموعتهم - يجب أن تكون المجموعة جزءاً هاماً من تعريفهم لذاتهم. بعدها، عليهم تطوير إحساس بالحرمان في إطار المجموعة - أي تصوّر أنّ المجموعة، ككل، قد تحوّلت إلى ضحيّة، أنّ معاناتهم الخاصّة ومعاناة الأعضاء الزملاء في مجموعتهم هي جزءٌ من نمطٍ أكبر. وحتى يقود هذا التصوّر إلى سلوكٍ نزاعيّ فعليّ، لا بدّ لأعضاء المجموعة، أيضاً، أن يكونوا مستعدين وقادرين على تجميع أعمالهم ضمن مسعىٍ مشترك. يتطلّب ذلك مستوىً ما لتنظيم المجموعة وإنشاء قيادات أو ناشطين فرعيين مستعدين لحمل مآسي المجموعة إلى الخصم. إنّ هذه المراحل الثلاث - الهوية، الحرمان المتصوّر، والتنظيم - تميل إلى إعادة تشكيل نفسها. على سبيل المثال، فوز نشوئها، كثيراً ما تُشجّع القيادات الهويّة المتعرّزة لدى المجموعة، والحرمان المتصوّر بشكلٍ أكبر فيها.

تتسم فرضيّة حشد المجموعة بالقوة وتساعد على شرح الكثير. علماً أنّها غير مطوّرة بشكلٍ جيّد، من حيث فهم السيرورات التي تحدث في كلّ مرحلةٍ، والشروط التي تُنتج هذه السيرورات. يحتاج المجال البحثي إلى مزيدٍ من حالات الدراسة لفهم هذه السيرورات وإلى بعض الدراسات التي تعتمد على عينات ضخمة من أجل اختبار الفرضيات المتعلّقة بهذه الشروط. من بين الفرضيات التي تم اختبارها نجد اقتراح داهريندروف (1959) القائِل بأنّ حشد المجموعة يحدث في ظلّ ثلاثة شروط: (1) سهولة التواصل ضمن المجموعة، (2) توافر القيادات من أجل تنظيم عمل المجموعة، و(3) غياب القمع الخارجيّ لجهود هذه القيادات.

يتردّد المرء في اقتراح أنّ مثل هذه الفرضيات يجب أن تخضع للاختبار مع مجموعات مخبريّة، نظراً لتعقيد الظاهرة في ظلّ الدراسة، والصعوبة المطابقة في تطوير محاكاةٍ مخبريّة مناسبة. مع ذلك، وكما سبقت الإشارة، فإنّ الدراسات المخبريّة تتطلّب وضع المفاهيم في إطار عملي واضح، أي وضعها في مكانٍ مناسب من أجل شحذ الأفكار المُبهمّة، مثل تلك التي نجدها في فرضيّة حشد المجموعة. بالإضافة إلى ذلك، تُسهّل أعمال إعداد المختبر من مراقبة المراحل في تطوّر المجموعات، لأنّها تحدث أمام عين الباحث بشكلٍ مباشر. يجب، كذلك، إجراء دراسات عن إذلال المجموعة، من حيث تقليص نفوذ المجموعة مقارنةً بالمجموعات الأخرى، الأمر الذي تم اقتراحه كدافع لكثرة الهجمات الإرهابيّة، في الفترة الراهنة. هناك حاجةٌ إلى إجراء بحث لتحديد ما إذا كان الإذلال دافعاً فعلياً للمجموعة القويّة، والشروط التي تُنتج شكلها الحاليّ الخبيث جداً.

## الخيار الإستراتيجي

إنّ فرضيّة الخيار الإستراتيجيّ (دي درو، فينغارت، وكوون، 2000؛ برويت وكارنيفاله، 1993؛ برويت وكيم، 2004) تدّعي بأنّ طرفي

النزاع يجب أن يختار إستراتيجيةً من بين أربع إستراتيجيات: التخاصم، حلّ المشكلة، التنازل، والتقاعد. أول إستراتيجيتين هما الأكثر إثارةً للاهتمام. التخاصم، الذي ينطوي على تكتيكات مثل التهديدات وإنشاء التحالفات، يهدف إلى هزيمة الطرف الآخر. ولأنّ التخاصم يميل إلى انتزاع استجابةً قابلةً للمقارنة من الطرف الآخر، فإنه كثيرًا ما يقود إلى الفشل في تسوية النزاع أو إلى حلّ فقير لا يرضى احتياجات أيّ من الطرفين. بالإضافة إلى ذلك، قد يوَلد التخاصم متاهةً من النزاع، ما يُوَدّي إلى تقادم، الأمر الذي من شأنه أن يؤدي مصالح كلا الطرفين - وهو ما يدعو دويتس (2000) "عملية تدميرية". أمّا حلّ المشاكل، الذي يهدف إلى إيجاد حلّ يرضى احتياجات كلا الطرفين، فهو يتناقض بشكلٍ حادّ مع التخاصم؛ حلّ المشاكل يُشجّع التسويات الدائمة والعلاقات المستقبلية المُحسنة بين الطرفين.

هناك الكثير من نتائج البحث حول ما يسبق التخاصم وحلّ المشاكل (يُنظر برويت وكارنيفاله، 1993، ص 60-61، 104-117؛ برويت وكيم، 2004، ص. 42-60)، ويعود معظمه إلى المجال الفرعيّ الخاصّ ببحث التفاوض. إلا أنّ بعض فرضيات المجال حول هذا الموضوع، ترتكز على المنطق النظريّ أو الاستدلالات حول الظواهر ذات العلاقة. على سبيل المثال، يفترض برويت وكيم أنّ حلّ المشاكل يُعزّزه الإيمانُ بالقدرة على حلّ المشاكل، التفكير ذو المحصلة الإيجابية (مقابل المحصلة الفارغة)، الزخم من الاتفاق السابق مع الطرف الآخر، والإيمان بأنّ كلا الطرفين يتحمّلان مسؤوليّة النزاع. إنّ فرضيات من هذا القبيل تحتاج إلى الاختبار.

يقترحُ البحث النفسيّ الاجتماعيّ فرضيةً معاكسة بالنسبة لأثر المزاج الإيجابيّ على الخيار الإستراتيجيّ. وتُشير نتائج المزاج الإيجابيّ التي تُشجّع على سلوكِ المساعدة (آسين ولفين، 1972) إلى أنها يجب أن تشجّع، كذلك، على حلّ المشاكل، علماً أنّ نتائج المزاج الإيجابيّ التي تشجّع على لومِ الخصم (فورغاس، 1994) تُشير إلى العكس تمامًا. هذا التناقض يحتاج إلى أن يُسوّى على المستوى التجريبيّ.

كثيرٌ من واضعي الفرضيات في مجال النزاع يعتقدون بأنّ السلوك النزاعيّ الثقيل، كالعنف مثلاً، يُشجّعه عزلٌ أخلاقيّ للطرف الآخر، أي، من خلال رؤية الآخر على أنه "خارج المجتمع الذي تسري فيه التقاليد، ليكون بالتالي مستهلكًا (و) غير مستحقّ" (أوبتو، 2000، 2.417). يُزيل العزل الأخلاقيّ بعض الموانع الرئيسيّة التي تحمي أشخاصًا آخرين من العدوان. تُعتبر هذه الفرضية مثيرةً للتحديّ، غير أنها لم تخضع لبحثٍ وافٍ. فلا بدّ من جمع المعلومات حول الطبيعة النفسية للعزل الأخلاقي، أثره العينيّ على السلوك، الشروط التي تعزّزه، والشروط التي تشجّع على توسيع المجتمع الأخلاقيّ لدى الفرد، ليشمل خصومه.

لاقت فرضية الخيار الإستراتيجيّ نقدًا لكونها مبسّطة بصورةٍ مفرطة، من حيث الحضور الكبير لذلك المزيج ضمن الإستراتيجيات الأساسية الأربع (فان دي فليبرت، 1997). يُعتبر مزيجُ حلّ المشاكل والتخاصم شائعًا، على نحوٍ خاصّ، ومُفيدًا نوعًا ما. يعود ذلك إلى أنّ حلّ المشاكل يتطلّب أن يكون المرء حازمًا تجاه احتياجاته الأساسية (ومرئًا تجاه وسائل تحقيقها)، وإلى أنّ التكتيكات المثيرة للنزاع تحتاج، أحيانًا، إلى إبراز هذا الحزم (دراكمان، 2003). بالإضافة إلى ذلك، إنّ من شأن الدفاع القويّ عن مكانة المرء فيما يتعلّق بشؤون عينية، وبما يتعارض مع آخرين، أن يساعد الطرف الآخر على تفهّم أولويات المرء، وبالتالي، تحديد تبادلٍ مقبولٍ للتنازلات. أمّا سؤال البحث الأساسيّ هنا فهو كالتالي: ما هي أنواع التكتيكات المثيرة للنزاع، وبأيّ طرقٍ تمّ توظيفها، تُكَمِلُ توجّه حلّ المشاكل من غير الانهماك في الصعيد؟

في إجابةٍ جزئية عن هذا السؤال، قام برويت وكيم (2004) بطرح بعض الفرضيات القابلة للاختبار حول كيفية القيام بتهديدات لا تستقرّ أيّ تصعيد: (1) دمج التهديدات بالوعود، استخدام طريقة العصا والجزرة. (2) توظيف تهديدات شرعية، كتلك الصادرة عن قاضي. (3) توظيف تهديدات رادعة، بدلاً من تهديدات اضطرارية. "التهديدات الرادعة تتطلّب عدم قيام الآخر بأيّ عملٍ عينيّ، في حين تتطلّب التهديدات الاضطرارية قيام الآخر بعملٍ عينيّ" (ص. 75). كما يمكن اختبار فرضيتين إضافيتين: (4) إذا كان لا بدّ من توظيف

التهديدات الاضطرارية، أعطوا الطرف المقابل خيارًا من بين أفعالٍ محتملة، حتى تتفادوا مظهر تلقين التعليمات للآخر. (5) توظيف التهديدات التي لا تُدَلّ الطرف الآخر أو تتحدى كفاءته الشخصية.

## التصعيد

"التصعيد"، بمفهومه الأصلي، هو الانتقال من تكتيكات شديدة إلى أخرى أكثر شدة، من قبل طرفٍ واحدٍ أو طرفين في نزاعٍ ما. يمكننا، كذلك، الحديث عن "مستوى التصعيد" الذي يعني جِدّة التكتيكات المثيرة للنزاع المُستخدمة في النزاع نفسه. بأي حالٍ من الأحوال، ما كلّ النزاعات تشهدُ تصعيدًا. غير أنّ تلك التي تفعل، تتحوّل، في بعض الأحيان، إلى نزاعات حادةٍ ومستعصية على الحلّ، الأمر الذي يؤدي إلى معاناة الطرفين المتنازعين، وإزعاج المجتمع المحيط بهما.

إنّ الانتقال من تكتيكات ذات تصعيد أقلّ إلى أخرى ذات تصعيد أكبر، كثيرًا ما يمرّ عبر سلسلةٍ من المراحل المتوسطة، ضمن ما يُمكن تسميته "تسلسل التصعيد". هناك نوعان من تسلسل التصعيد، أحادي الجانب وثنائي الجانب (برويت، 2005a). في التسلسلات أحادية الجانب، يختبر طرفٌ واحدٌ، فقط، التصعيد، في حين أنه في التسلسلات ثنائية الجانب، يختبر الطرفان تصعيدًا بشكلٍ مترادف.

## التصعيد أحادي الجانب

ضمن تجربةٍ مخبريةٍ حول تسلسلات التصعيد أحادية الجانب، قمتُ مع تلاميذي (ميكوليك، باركر، وبرويت، 1997) بدراسة ردود الفعل المتعلقة بالانزعاج المتواصل عبر جعل حلفاء من يجري التجربة، يحتكرون المؤن التي يحتاجها المشاركون لإكمال المشروع. ارتكزت المعطيات على تحليل لمضامين رسائل الهاتف الموجهة للحلفاء. حاول معظم المشاركين الحصول على المؤن عن طريق التقدّم المنظم التالي للتكتيكات: طلبات، مطالب، تصريحات غاضبة، تهديدات، مضايقة، اعتداء. توقّف التصعيد في نقاط مختلفة في هذا التقدّم. بعض المشاركين لم يقوموا سوى بتقديم طلبات؛ آخرون، اختاروا الطلبات ثم المطالبات؛ مع ذلك، اختار آخرون طلبات، ثم مطالبات، ثم تصريحات غاضبة، وهلمّ جرًا. أما المجموعات، ككلّ، فشهدت تصعيدًا أكبر من ذلك الذي شهده الأفراد - باتّباع التقدّم المنظم للتكتيكات نفسه.

تطرح هذه الدراسة عدّة أسئلةٍ تتطلّب مزيدًا من البحث. لعلّ أكثر الأسئلة أساسيةً يتعلّق بالسبب الذي يؤدي بالانزعاج المتواصل إلى إنتاج تصعيد. هناك، على الأقلّ، ثلاث إجاباتٍ مُحتملة لهذا السؤال، تحتاجُ اختبارًا تجريبيًا. تدّعي الإجابة الأولى أنّ الناس قد يعتقدون، منطقيًا، بأنّه في حال فشل التكتيك الأقلّ شدةً في منع الطرف الآخر من أن يكون مزعجًا، فإنّ التكتيك الأكثر شدةً من شأنه أن يفعل ذلك أيضًا. أمّا الإجابة الثانية فتقول إنّ الناس قد يصبحون أكثر غضبًا واستنارةً مع مرور الوقت، الأمر الذي من شأنه أن يجعلهم أكثر عدوانيةً. أمّا الإجابة الثالثة فتقول إنّ العزل الأخلاقيّ قد يزداد نظرًا إلى أنّ الطرف الآخر يُعتبر مذنبًا، على نحوٍ متزايد، في مسألة الانتهاك.

يتناول سؤالٌ ثانٍ كيفية توضيح التسلسل المنتظم للتكتيكات الوارد ذكرها في هذه الدراسة. ولعلّه يعكس خطة تصعيدٍ مُشتركة على نحوٍ واسع. أو، ربما هناك مستويات من الكبح، أخذة بالازدياد، تتعلّق بالتكتيكات في هذا التسلسل، حتى إذا تطوّر العزل الأخلاقيّ، تكون المستويات مُناحةً بشكلٍ منظم. وهذا في حين يتناول سؤالٌ ثالثٌ عموميّة النتائج. نحن ندرك أنّ التكتيكات المتصاعدة بشكلٍ حادٍ، تُعتمد

أحياناً دون الحاجة إلى المرور ضمن مستويات متوسطة. في لحظة ما، يطرح اليابانيون مطالبهم عن طريق مفاوضات؛ في لحظة تالية، يقصفون بيرل هاربر. فالتحدّي هو تحديد الشروط التي تعزّز قفزة تصعيدية متهوّرة، مقابل تقدّم تصعيديّ منتظم. يتناول سؤال رابع المستوى الذي يتوقّف فيه الطرفان عن التصعيد. لماذا اختبرت المجموعات تصعيداً أكثر من الأفراد في دراستنا؟ وما هي الشروط أو الملامح الشخصية التي حدثت ببعض الأفراد إلى وقف التصعيد عند مستوى المطالبات، في حين واصل آخرون سعيهم كلّ الطريق وصولاً إلى التهديدات؟

هذه الأسئلة تستحقّ الإجابة عنها نظراً لأنّ التصعيد أحادي الجانب يُعتبر ظاهرةً شائعةً في النزاع الاجتماعيّ. إنّ إجراء بحثٍ للإجابة عن تلك الأسئلة، يمكنه، في الغالب، استخدام نموذجنا المخبريّ لفترةٍ أطول، إلا أنّ الدراسات المتعلقة بالعموميّات ضمن أطرٍ أخرى ستكون مطلوبةً حتماً.

### الإجراءات التي ينطوي عليها التصعيد ثنائي الجانب

عادةً ما تتطوّر تسلسلات التصعيد ثنائي الجانب ضمن متاهات نزاعٍ تستلزم ما تكرر من الانتقام ومقاومة الانتقام، أو الدفاع ومقاومة الدفاع. بذلك، قد يكون من شأن إدارة السياسة المخيبيّة للأمال أن تُثمر عن نقدٍ يوجّهه موظّف، الأمر الذي يستفزّ اتّخاذ خطوة عمليّة تأديبيّة مثل الفشل في منح علاوة. عندها، قد يتحدّث الموظّف الذي يشعر بالسخط إلى الصحافة، كونه طرد من العمل نتيجةً لذلك.

من الممكن أن تدور متاهات النزاع حول نفسها المرّة تلو الأخرى، دون أيّ تقدّم يُذكر على مستوى التصعيد. على سبيل المثال، أنا أصرخ عليك... أنت تصرخ عليّ... أنا أصرخ عليك... أنت تصرخ عليّ. يتم استخدام التكتيكات المثيرة للنزاع، ولكنها لا تزيد من حيث الكثافة. يطرح ذلك سؤالاً نظرياً هاماً: في ظلّ أيّة شروط، وعبر أيّة إجراءات تُثمر متاهات النزاع عن تصعيدٍ ثنائي الجانب، بدلاً من بكلّ بساطة، الدوران حول نفسها المرّة تلو الأخرى؟

إحدى الإجابات المُحتملة عن هذا السؤال هي أنّ التصعيد ثنائي الجانب يحدث في حال اعتبّر المشاركون في متاهة النزاع الحالة على أنها تتميّز بالإزعاج المتواصل. عندها، سيحدث التصعيد لسببٍ - أو أكثر - من الأسباب المُقترحة في القسم الأخير. وحتى يحدث ذلك، يجب على كلّ طرفٍ أن يرى الآخر مسؤولاً عن كلّ دورةٍ جديدة من متاهة النزاع، وهي ظاهرة تُدعى الترقيم المنحاز. المراقب الموضوعي سيبرى متاهة النزاع على النحو التالي  $A \rightarrow B \rightarrow A \rightarrow B \rightarrow A \rightarrow B \rightarrow A$ ، حيث يُمثّل A سلوك الطرف A المثير للنزاع، ويُمثّل B سلوك الطرف B المثير للنزاع، في حين ترمز الأسهم إلى السببية المتصورة. إلا أنّ الطرفين يُرقمان التسلسل بشكلٍ مختلف، حيث يرى كلّ طرفٍ مساهمة الطرف الآخر بصفقتها قوّة محرّكة في كلّ دورة. يرى الطرف A التسلسل على النحو التالي  $A \rightarrow B \rightarrow A, B \rightarrow A, B \rightarrow A, B \rightarrow A$ ؛ بينما يراه الطرف B على النحو التالي  $A \rightarrow B, A \rightarrow B, A \rightarrow B$ . بالإضافة إلى ذلك، قد يحدث التصعيد ثنائي الجانب في حال شارك طرفٌ واحدٌ، فقط، في الترقيم المنحاز، على فرض أنّ الطرف الآخر يلائم مستوى تصعيد الطرف الأول في كلّ دورةٍ جديدة من المتاهة.

كثيراً ما ناقش واضعو فرضيّات النزاع (مثل كرايمر، 2004) مسألة الترقيم المنحاز، إلا أنّ البحث في هذه المواضيع، يبدو وكأنه غير موجود. إذا كان ذلك، بالفعل، مصدرًا للتصعيد ثنائي الجانب، فنحن بحاجة إلى معرفة الشروط التي يحدث التصعيد في ظلّها، والسيرورات التي يتطوّر بحسبها.

إجابةً أخرى مُحتملة هي أنّ التصعيد ثنائي الجانب يحدث عندما تقوم كلّ دورة من المتاهة بإنتاج تغييراتٍ هيكلية لدى طرفٍ واحدٍ أو

لدى كلا الطرفين، أو لدى المجتمع المحيط بهما. قمتُ وزملائي (برويت وكيم، 2004؛ روبين، برويت، وكيم، 1994) بصياغة فرضية حول التغيير الهيكلي، تعتمد على أدبيات سابقة حول النزاع التخميني، وعلى البحث النفسي الاجتماعي حول المواضيع ذات العلاقة. تحتاج هذه الفرضية، الملخصة أدناه، بشكلٍ كبيرٍ جداً إلى الخضوع لاختبارٍ تجريبيّ.

تحدث بعض التغييرات الهيكلية في الواقع النفسي: مواقف عدائية وتصورات ثابتة، هبوط مفاجئ في العمل، ونشوء أهداف جديدة وأكثر تنافسية. يصبح من الأهمية بمكان "الظهور بصورة أفضل من، معاقبة، تشويه، هزيمة، أو حتى تدمير" الطرف الآخر (برويت وكيم، ص. 109).

إذا كانت المجموعات منخرطة في متاهة النزاع، قد تحدث التغييرات، كذلك، في الهيكليات المعيارية والاجتماعية، ضمن المجموعة. أما المواقف، التصورات والأهداف العدائية فيبرزها نقاش المجموعة، عبر عملية استقطاب المجموعة (يُنظر آيسنبرغ، 1986). وعادةً ما تتحول الحالات النفسية هذه إلى معايير المجموعة، التي تستمرّ بفضل إجراءات تطبيق المعايير. بالإضافة إلى ذلك، يمكن حشد المجموعات كردّ فعلٍ على النزاع المتواصل؛ كما أنه من الصعب، في كثيرٍ من الأحيان، إرجاع المارد إلى القمقم فور تشكيل الهويات القوية للمجموعة، وصياغة شكاوى المجموعة، ونشوء قياداتها، أو تشكيل مجموعات فرعية للناشطين. حشد المجموعة، هو، قيل كل شيء، مساهمة في تطوير النزاع بين المجموعات. ومن هنا، يمكنه، في بعض الأحيان، أن يؤدي إلى حلّ المشاكل، بدلاً من التصعيد. إلا أنه كثيراً ما يؤدي إلى التصعيد، خصوصاً عند نشوء قيادات عسكرية ومجموعات فرعية.

يمكن للتغييرات الهيكلية، كذلك، أن تحدث في المجتمع المحيط بالطرفين. كثيراً ما يتم دفع أعضاء المجتمع، داخل نزاع متواصل، إلى جانبٍ واحدٍ أو آخر من الجدال الدائر، يُعتبر ذلك ظاهرة تُعرف باسم "استقطاب المجتمع". ويُعزز الدعم الاجتماعي الناتج شعور الطرفين بالضيم والعداء تجاه الطرف الآخر، كما يمكنه أن يُقوّي قدرتيهما على اتخاذ خطوات عملية عدوانية، الأمر الذي من شأنه أن يشجّع على التصعيد. إلى جانب ذلك، يُضعف ذلك الدعم من مكانات الحياديين الذين يمكن أن يحاولوا، في سياقٍ آخر، إخماد تكتيكات الطرفين والتوسط في مسألة النزاع. يُعتبر تقسيم العالم إلى مؤيدين للاتحاد السوفييتي ومؤيدين للغرب، أثناء الحرب الباردة، مثالاً جيداً لاستقطاب المجتمع.

### الشروط التي تشجّع على التصعيد ثنائي الجانب

يبقى هناك سؤال مهم: في ظلّ أية شروط ستتقدّم الإجراءات التي تم ذكرها قبل قليل، لإنتاج تصعيد ثنائي الجانب؟ تتعلق الإجابات الأخرى ذات العلاقة بالعوامل التي تحدّد نسبة التصعيد ومدى الحدة التي سيصل إليها.

يمكن استقاء بعض هذه الإجابات القابلة للاختبار، من البحث النفسي الاجتماعي حول سوابق العداء (يُنظر بيركوفيتس، 1993). على سبيل المثال، الأشخاص المنزعجون الذين أصبحوا أكثر عدائيةً عندما تم إغضابهم مؤخراً، يُستثارون بشكلٍ لا إراديّ تحت تأثير الكحول، أو تراهم متسرّعين إلى درجةٍ لا يجدون معها الوقت للتفكير. ولكنهم يصبحون أقلّ عدوانيةً عندما يكونون في مزاجٍ جيّدٍ أو عندما ينخرطون في نشاطات تنافسية. أمّا الأفراد الاندفاعيون وأولئك الذين يتمنّعون بتصوّر ذاتي عالٍ وغير ثابت، فيسهل استفزازهم، في حين أنّ الأشخاص الذين لديهم حاجات ملحة للقبول الاجتماعي، ليسوا كذلك. تُعتبر جميع هذه الشروط مساهمةً مُحتملةً للتصعيد ثنائي الجانب، أو مُنقصةً منه، خصوصاً إذا وُجدت في كلا جانبي النزاع.

تُعتبر العلاقات بين الأفراد هامةً، كذلك. وأظهرت عدّة دراسات (على سبيل المثال، برادبري وفينشام، 1992) أنّ الأشخاص الذين يمرّون



بزيجاتٍ بائسة، يميلون إلى الانتقام عند تعرّضهم للانعراج. وبما أنّ الانتقام متأصل في أساس متاهات النزاع، فإنّه يُشير إلى أنّ التصعيد ثنائي الجانب لا بدّ وأن يكون أكبر حجمًا في الزيجات البائسة وفي العلاقات العدائية الأخرى؛ يُعتبر ذلك فرضيةً قابلةً للاختبار.

تتمتع العلاقات الإيجابية، على نحوٍ مفترَض، بتأثيرٍ إيجابي. تضيفُ دراسةٌ قديمةٌ أجراها باك (1951) منعطفًا بحثيًا مثيرًا للاهتمام إلى هذا التخمين. حيث وجدَ باك أنّ بعض الأدلة التي تدّعي بأنّ المجموعات الأكثر تماسكًا (التي تنطوي على مزيدٍ من العلاقات الإيجابية بين الأعضاء) تتخرطُ في نزاعٍ أكثر من غيرها ولكنها أقلّ ميولًا للتصعيد. يقترحُ ذلك أنّ العلاقات القويّة والإيجابية بين الأشخاص، تُوفّر أمنًا كافيًا يُشعر الأشخاص بحريّة طرح مسائل، من الواحد على الآخر، إلا أنّهم يكبحون استخدام التكتيكات الثقيلة المثيرة للنزاع. تحتاج الدراسة التي أجراها باك إلى التكرار والتوسع من خلال الاستعانة بأساليب بحثية عصرية.

على الرغم من أنّ دراستنا (ميكوليك، باركر، وبرويت، 1997) بيّنت أنّ المجموعات تنتقل إلى مستويات من التصعيد أحادي الجانب أعلى من مما يفعله الأفراد، فإنّ أمرَ ميولها إلى التصعيد ثنائي الجانب ليس واضحًا. تميل المجموعات إلى أن تكون أكثر تعقّلًا في مسألة حلّ المشاكل التي تواجهها، الأمر الذي يقترح أنها قد تكون أقلّ ميولًا من الأفراد للوقوع في فخّ الترفيق المنحاز.

قد تحمل الهيكلية المجتمعية الموجودة سابقًا، كذلك، أهميةً في تحديد ما إذا كانت المجتمعات تتماسك مع بعضها البعض، أو أنها تمارس الاستقطاب في وجه النزاع الدائر بين المجموعات الفرعية. تتعلّق المسألة في ما إذا كانت الروابط بين أعضاء المجتمع مُجرّأة أم متشابكة في الغالب (كريسبيرغ، 1973). في الهيكلية المُجرّأة بشكلٍ كبير، يكون الأعضاء المهمّون في معظم المجموعات الفرعية مرتبطين (على سبيل المثال، أعضاء نادٍ واحدٍ أو أحزابٍ سياسيةٍ واحدة) بأعضاء معظم المجموعات الفرعية الأخرى. أمّا في الهيكلية المتشابكة بشكلٍ كبير، فأعضاء المجموعات الفرعية مرتبطين، فقط، بأعضاء مجموعتهم الفرعية الخاصة.

تم إجراء بعض الأبحاث حول هذا الموضوع. تقترح دراسات حالة المقارنة التي أجراها كولمان (1957) وفارشني (2002) أنّ المجتمعات التي تتميز بهيكلية مُجرّأة، تُعتبر أقلّ ميولًا، بكثير، إلى التصعيد، من المجتمعات التي تتميز بهيكلية متشابكة. يُظهر البحث المخبري الذي أجراه فانيسيلير (1991) أنّ مؤثرات الهيكلية المُجرّأة تُعتبر نفسيةً على نحوٍ جزئيّ - أعضاء المجموعة الواحدة الذين يرتبطون بأعضاءٍ من مجموعةٍ أخرى، يتردّدون في استخدام تكتيكات قاسية في التعامل مع تلك المجموعة الأخرى. إلا أنّ الدراسة التي أجراها فارشني حول النزاع في المُدن الهندية، تقترح اعتبارًا أكثر ديناميّةً، ينطوي على أنّ الأشخاص الذين يتمنّعون بعلاقات مُجرّأة، كثيرًا ما يتخذون خطواتٍ عملية تكون مُعدّةً للحؤول دون تصعيدٍ وشيك، مثل كبح صعود قيادات عسكرية.

مرّةً أخرى، هناك منسَع لإجراء بحثٍ حول هذا الموضوع. تُعتبر المناقشة التي جاء بها فارشني حول تلك الخطوات العملية المضادة للتصعيد، موجزةً نوعًا ما، الأمر الذي يشير إلى الحاجة إلى مزيدٍ من المواد المتعلقة بالحالة التي تنطوي على سيرورات تمارس، بحسبها، الهيكلية المُجرّأة تأثيرها. لا بدّ، كذلك، من إجراء بحثٍ مخبريٍّ حول الشروط والسيرورات التي تتضمن تصعيدًا ثنائي الجانب. المطلوب هو إجراء محاكاة مخبرية يمكننا من خلالها معاينة التفاعل المعقّد للمتغيرات، وإجراء قياسات دقيقة في الوقت الفعلي للتصعيد أثناء تكشّفه. كان يُعتقد في السابق أنّ الألعاب المخبرية البسيطة، مثل معضلة السجين، تُوفّر حالةً من المحاكاة، وقد تمّ تعلّم بعض الأمور من هذه الدراسات (برويت، 1998). إلا أنّ هذه الألعاب تُعتبر مُبسّطةً أكثر من اللزوم، لتُتيح استمرار معظم السيرورات المعقّدة التي سبق وصفها منذ قليل. يتّضح، إذًا، أنّ المجال يحتاج إلى نموذجٍ مخبريٍّ جديد.

## الوساطة

يمكن تعريف الوساطة بأنها عبارة عن أطراف ثلاثة تُساعد المتنازعين على فضّ خلافاتهم. يمكن أن تكون الوساطة رسمية، من حيث اشتغالها على أطراف ثلاثة مُدربة خصيصًا لهذا الأمر، والتي تعرض خدماتها على الجمهور، أو الناشئة، من حيث ضمّ أطراف ثلاثة تم جلبهم من بيئة اجتماعية تتطابق مع البيئة الاجتماعية التي جاء منها المتنازعون.

### عدة وسطاء

في بعض الأحيان، يشترك أكثر من وسيطٍ واحدٍ لفضّ نزاعٍ ما. على سبيل المثال، في الوساطة الرسمية المشتركة، يتم تعيين وسيطين للعمل على قضية واحدة. كثيرًا ما يختلف هذان الوسيطان في الخصائص التي تعكس الخلافات بين المتنازعين، مثل أن يكون أحد الوسيطين أسود لون البشرة، والثاني من أصل إسباني، عندما يكون النزاع قائمًا بين شخصٍ أسود البشرة، وآخر من أصل إسباني. إنّ إيجابيات الوساطة المشتركة وسلبياتها تحتاج إلى تحليلٍ نظريٍّ واختبارٍ تجريبيٍّ.

في الوساطة الناشئة، يمكن لوسيطٍ واحدٍ أو اثنين أن يشكلا سلسلة تواصل بين المتنازعين؛ على سبيل المثال، في أيرلندا الشمالية، خلال الثمانينيات والتسعينيات، امتدّت سلسلة وساطة من شين بين (الجنج السياسي للجيش الجمهوري الإيرلندي) مرورًا بالحزب الاشتراكي العمالي (حزب سياسي كاثوليكي وسطي) فإلى حكومة أيرلندا الشمالية، ومنها وصولاً إلى حكومة بريطانيا العظمى (برويت، يصدر لاحقًا). يمكن المحاجة بأنّ لمثل هذه الحلقات وظيفتين عمليتين: (1) هناك فهم وثقة بين الطرفين المتجاورين في السلسلة، أفضل منها بين الطرفين الموجودين على أقصى الجانبين، و(2) طول السلسلة يجعل من الصعوبة بمكان بالنسبة للمراقبين الخارجيين فحص تواصل الخصمين المُحلّفين - الطرفين على أقصى الجانبين - مع بعضهما البعض. لا بدّ من إجراء بحث من أجل تحقيق فهم كامل لوظائف مثل هذه السلاسل، والشروط التي تتشكّل في ظلّها، مدى نجاحها، وكيفية تأقلم مستخدمي السلاسل مع التشوّهات الحتمية في رسائل يتم نقلها عبر السلاسل نفسها.

يتواصل بعض المتنازعين مع بعضهم البعض عبر وسطاء مختلفين أو سلاسل وسيطة في الوقت نفسه. على سبيل المثال، خلال جزء من وقت عمل السلسلة السابق وصفها، كان شين بين والحكومة البريطانية يتواصلان، كذلك، عبر فردٍ مجهول الهوية يُعرف باسم "المتصل" (مالي وماكيتريك، 1996). غير أنّ الرأي البحثي يختلف حيال ما إذا كانت مثل هذه التعددية، تُساهم (برويت، 2003) أو تنتقص (كروكر، هامبسون، وآل، 1999) من الفضّ الناجح للنزاع. يحتاج هذا النزاع إلى شرحه نظريًا وتجريبيًا، على حدّ سواء.

### توجهات المنافسين للوساطة

لم يكن هناك، حتّى وقتٍ قريب، سوى توجهٍ واحدٍ ومعيارٍ للوساطة (على سبيل المثال، يُنظر كريسل، 2000). اعتُبرت الوساطة -ولا تزال- تفاوضًا عن طريق المساعدة، هدفها مساعدة المتنازعين على التوصل إلى اتفاقٍ قابلٍ للتطبيق. وقد كان الأسلوب المفضّل هو الحلّ الهادف للمشاكل، حيث يقوم الوسيط بمساعدة الطرفين على تحديد المصالح (الأهداف، القيم، الاحتياجات) التي تتطوي عليها مناصبهم الأولية، إلى جانب أولوياتهم بين هذه المصالح. بعد ذلك، يُجرى بحثٌ حول الخيارات التي تُرضي هذه المصالح والأولويات. وفي حال عجز الطرفان عن استنباط مثل هذه الخيارات، يقوم الوسيط بطرح بعض الاقتراحات؛ إلّا أنّ القرار النهائي، لا بدّ أن يُتخذ

بحصول اتفاق بين الطرفين.

لاقي هذا التوجّه المعياريّ، مؤخّراً، تحدياً من عدّة اتجاهات. حيث تم إجراء تعديل وُدّي من قِبَل كِتَاب يُوَكِّدُون على أهميّة العدالة المتصوّرة في التفاوض والوساطة، على حدّ سواء (كونلون، 2006؛ تايلر وبلادر، 2004؛ زارتمان وآخرون، 1996). تدّعي الحجج أنّ المتنازعين يهتمون بالعدالة، كاهتمامهم بإرضاء مصالحهم. من هنا، إذا شعر طرفٌ بينهما أو طرفان بالمعاناة أو الظلم، فقد لا يُثمر التوجّه المعياريّ للوساطة عن أيّ اتفاق، أو قد يُثمر عن اتفاقٍ لا يُعتمد. هناك، على الأقل، ثلاثة أنواع من العدالة المتصوّرة، لا بدّ للوسيط أن يلمّ بها. النوع الأول هو العدالة التوزيعيّة، بمفهوم أنّ الناتج يحظى بتفضيلٍ متساوٍ لدى كلا الطرفين، أو يحظى بتفضيلٍ أكبر لدى الطرف الذي يتمنّع ادعاؤه بشرعيّة أكبر؛ النوع الثاني هو العدالة الإجرائيّة، وهي الاعتقاد بأنّ جلسة الوساطة تم عقدها بشكلٍ عادل؛ وأمّا النوع الثالث فهو العدالة بين الأشخاص، وهي عبارة عن تصوّر بأنّ الوسيط كان حسّاساً، مهذباً، ومُحترماً. لقد بيّنت عدّة دراسات، بما فيها الدراسة التي أجراها ليند، كوليك، أمستروس، ودي فيرا بارك (1993) أهميّة العدالة الإجرائيّة من أجل النجاح في الوساطة. إلا أنّ العمل التجريبيّ لا يزال مطلوباً بالنسبة لشكليّ العدالة الآخرين، وبالنسبة لمسألة ما إذا كان يمكن لشكلٍ واحدٍ من العدالة أن يكون بديلاً عن شكلٍ آخر.

يلقي التوجّه المعياريّ للوساطة تحدياً أكثر تطرّفًا، من قِبَل مدرستين جديدتين أُخريين للممارسة. إحداهما وساطة سردية تعتبر أنّ الوظيفة الأساس للوسيط هي هدم وإعادة بناء روايتي الطرفين - القصص التي يحكيانها حول تاريخ النزاع وكيف ينظران إليها، يشعران حيالها، ويتحدّثان عنها (كوب، 2003؛ وينسلايد ومونك، 2001). يتميّز الوسطاء السرديون ببذلهم قليلاً من الجهد التقليدي لاكتشاف مصالح الطرفين، لأنهم يعتبرون هذه المصالح ناشئةً من الروايات، ويُرجّح أن تتغيّر مع تغيّر الروايات. في الإمكان التوصل إلى اتفاقات نتيجةً لإعادة بناء الرواية، إلا أنّ ذلك ليس الهدف الأساس للوساطة، الذي يُعتبر تحسين قدرة الطرفين على التعامل مع بعضهما البعض بشكلٍ ناجحٍ.

أمّا صوت الاعتراض الآخر فيأتي من أنصار الوساطة الانتقاليّة (بوش وفولغر، 2005). يسعى الوسطاء الانتقاليون إلى تحسين العلاقة بين الطرفين، ومنحهما إحساساً بالتمكين بدلاً من إيجاد اتفاقٍ قابلٍ للتطبيق. تُعتبر تقنيّتهم إلى حد كبير غير توجيهيّة. حيث يوفّرون هيكليةً بسيطة ولا يقدّمون أيّة نصائح، بدلاً من تشجيع الطرفين على اتّخاذ قراراتهما الخاصّة، ومساعدتهما على فهم وجهة نظرهما ووجهة نظر الطرف الآخر.

هناك دليلٌ جديرٌ بالاعتبار، يُفضّل ادّعاءات الوساطة التقليديّة (كريسل وبرويت، 1989). على عكس ذلك، لم يتم تقييم الوساطة السردية والوساطة الانتقاليّة على نحوٍ تجريبيّ بعد. ولا يبدو البحث المخبريُّ ملائمًا لهذا الهدف، إلا إذا تمكّن المرء من جلب وسطاء ذوي خبرة ونزاعات حقيقية إلى داخل المختبر، الأمر الذي يُعتبر، في الغالب، صعباً جدًّا. الحالة الأكثر معقولة هي مركز وساطةٍ مجتمعيّ يستخدم كلّ أنواع الوساطة الثلاثة، هذا إن وُجد. وإلا، لا بدّ من استخدام المراكز المتخصصة في كلّ نوعٍ من أنواع الوساطة.

المطلوب، بدايةً، هو إجراء دراسة دقيقة حول مدى السلوك الفعليّ الذي ينتجه الوسطاء التقليديون، السرديون والانتقاليون، من أجل تحديد أوجه الشبه والاختلاف. بعد ذلك، يجب إجراء دراسة مقارنة، يقوم فيها عدّة وسطاء من كلّ نوعٍ بالتعامل مع قضايا مختلفة. ستكون هذه الدراسة أكثر قوّة في حال تم تعيين القضايا عشوائياً للوسطاء، حتى تكون هناك فروقات ضئيلة بينهم في أنواع القضايا التي يعالجونها. مراكز الوساطة لا تحبذ دائماً التعيينات العشوائيّة (برويت، 2005b)، ولكنّي وطلابي وجدنا نجاحاً في دراسةٍ من هذا النوع (ماكغيليكودي، ويلتون، وبرويت، 1987).

إنَّ إيجاد مقاييس مشتركة للنجاح بالنسبة للأساليب الثلاثة، يُرَجَّح أن يلاقي تحديًا، باعتبار أنَّ لأنصار هذه الأساليب أهدافًا مختلفة. إلا أنَّ المرء سيرغب، بالطبع، أن يقيس مستوى رضا المتنازعين، التزامهم بأيِّ اتِّفاقٍ يتم التوصل إليه، والتحسن طويل الأمد في العلاقة والقدرة على التكيف مع نزاعٍ مستقبليّ.

## الوساطة المشروطة

يفترض المدافعون عن التقاليد المتعارضة الثلاثة التي ناقشناها منذ قليل، أنَّ أسلوبهم يلائم جميع الحالات. إلا أنَّ هذا الافتراض يظل موضع شكٍّ كبير، باعتبار اختلاف النزاعات التي تخضع للوساطة. إنَّ الوساطة المشروطة، التي تنطوي على تشخيصٍ يتلوه خيارٌ بين عدَّة حلول، تبدو منطقيَّةً أكثر من غيرها.

يعتمد غراي (2006) التوجُّه المشروط الذي يوصي باكتشاف الإطار الذي يدخل فيه المتنازعون في الوساطة، ويحاولون تغيير ذلك الإطار، إذا كان الأمر مناسبًا. تضمَّ الأطر المُحتَمَلة ما يلي (أ) إطار "بيع موقفي"، الذي يكون فيه الهدف طاعيًا على الجلسة؛ (ب) إطار "صراع السُّلطة"، الذي يكون فيه الهدف اكتساب سُلطة أو الفوز بحُلفاء؛ (ج) "إطار هرمي"، يقبل اتِّخاذ القرارات من أعلى الهرم إلى أسفل على أنها شرعيَّة؛ (د) إطار "الحوار البائس"، الذي يعتبر الوساطة مضيعةً للوقت؛ و(هـ) إطار "المشكلة القابلة للحلِّ بصورةٍ محتملة"، الذي يُعتبر مثالًا للوساطة. يُعتبر توجُّه غراي التشخيصي معقولاً، ولكنَّه يحتاج إلى تقييم.

يتحدَّى مدافعون آخرون عن التوجُّه المشروط، المفهوم القائل إنَّ الوسطاء يجب أن يحاولوا دائماً تحسين العلاقة بين الطرفين - وهو هدفٌ رئيس من أهداف الوساطة السردية والانتقالية. على سبيل المثال، يُبرِّز فيشر وكيشلي (1990، ص. 236-237) أربعة مستويات من التصعيد التي تطلِّب توجُّهات مختلفة لتدخُّل طرفٍ ثالث:

1. نقاشٌ يتمنَّع فيه الطرفان بعلاقةٍ جيِّدة، ولكنهما يعجزان عن حلِّ مشكلةٍ عينية. يكون إنشاء العلاقات، في هذه الحالة، أمراً غير ضروريٍّ، والوساطة التقليدية مناسبة بشكلٍ كامل.
2. استقطابٌ تواجه فيه "الثقة والاحترام تهديداً، وتنشأ فيه تصوِّرات وقوالب نمطيَّة مُبسَّطة." يجب محاولة إنشاء علاقات، في هذه الحالة، قبل الانتقال إلى الوساطة التقليدية.
3. فصلٌ يكون فيه الطرفان تتافسيين وعدائيين.
4. تدميرٌ "يكون فيه الهدف الرئيس للطرفين هو إخضاع، أو حتى تدمير بعضهما البعض."

في هذين المستويين الأخيرين من التصعيد، لا يكون إنشاء العلاقات أمراً مُجدياً، ويجب على الوسيط أن يحاول احتواء النزاع، عن طريق اتِّخاذ خطوات صارمة لوقف الأعمال العدائية. إذا لاقَت هذه الخطوات نجاحاً، فإنَّ بالإمكان العمل على العلاقات في وقتٍ لاحق. قد يحتاج عملٌ صارمٌ من هذا النوع بعض عناصر قوَّة الوسيط.

تم تطوير النموذج الأنيق الذي جاء به فيشر وكيشلي، في سياق نزاعٍ دوليٍّ وإثني-سياسيٍّ، إلا أنه يبدو مناسباً، بصورةً مساوية، للنزاع بين الأفراد وبين المجموعات الصغيرة. من الواضح أنَّ النموذج بحاجةٍ إلى اختبارٍ تجريبيٍّ، حيث يُفضَّل إجراء الاختبار ضمن أُطرٍ عدَّة

مختلفة. يُعتبر اتخاذ خطوات صارمة لوقف العمل العدائي (وهو ما دافع عنه، كذلك، سابوسيك بالنسبة للوساطة في مسألة الطلاق) متناقضًا 180 درجة مع التوجه غير المباشر للوساطة الانتقالية، وهو تناقض يحتاج إلى التوضيح تجريبيًا.

يحظى التوجه المشروط، كذلك، بدفاع من دوغان (2001)، الذي يقترح بأن مصدر النزاع قد يكمن في أي مستوى من المستويات الثلاثة التالية: موضوع النزاع، العلاقة بين الطرفين، والنظام الاجتماعي الأوسع. كثير من النزاعات تُصور أول الأمر على أنها تنطوي على مواضيع سطحية، ولكن مع تحقيقٍ أعمق للأمر يتضح أن النزاعات تتبع من خلل في النظام الاجتماعي. وهكذا، فإن نزاعًا بين أخوين على قطعة أثاث، قد يعتمد على التقليد الاجتماعي القائل إن الابن الأكبر يرث ممتلكات والديه - وهو تقليد يقبل به الأخ الأكبر ويرفضه الأخ الأصغر (برويت وكيم، 2004). يحاجج دوغان بأن مثل هذه النزاعات لا يمكن حلها عن طريق التعامل مع الموضوع القائم أو محاولة تحسين العلاقة بين الطرفين. بدلاً من ذلك، لا بد من تناول المشكلة الهيكلية الكامنة.

في دراسة حول أساليب الوساطة التي استخدمتها معاهد الصحة الوطنية في ديوان المظالم (الأمبودسمان)، وجد كريسل وغادلين (2005) دليلاً للبحث عن هيكليات كامنة، تُشبه تلك التي وصفها دوغان. في سلسلة من دراسات الحالة، بين الباحثان أن الوُسطاء بدأوا بمرحلة التشخيص التي قاموا عبرها بتصنيف معظم الحالات المثيرة للجدل على أنها تتبع من واحدة من الصعوبات الكامنة الثلاث التالية: نمط تواصل مختل، مُشرفٌ يحجب الاستقلالية العلمية لباحثين جُدد يافعين، أو إدارة ضعيفة للبرنامج. في بعض الحالات، تمكنا من العمل على الصعوبة الكامنة، بينما في حالات أخرى، أصر الطرفان على توجهٍ أكثر سطحيةً ومرتكزًا على الموضوع نفسه. يتم استخدام قوالب تشخيصية مشابهة من قبل مُعالجي الأسرة، الذين يصنّفون الحالات على أنها تنشأ من قضايا نموذجية من هذا النوع، مثل اعتراض الأهل على جهود المراهقين من أجل الانفصال أو على حالات انسحاب الزوج/متابعة الزوجة لنمط التفاعل.

من المحتمل أن يتم استخدام القوالب التشخيصية من قبل الوُسطاء أيضاً في أطرٍ أخرى. على نحوٍ يمكن تصوّره، يقوم كثير من الوُسطاء المهنيين بتطوير تصنيفٍ لقضايا كامنة في عالم ممارستهم، واستخدام هذا التصنيف لتشخيص حالاتٍ جديدة. إذا كان الأمر كذلك، فإن مجالنا بحاجةٍ إلى حالات دراسة مقارنة أكثر، مثل تلك التي أجراها كريسل وغادلين، وإلى عملٍ نظريٍّ أوسع فور الانتهاء من حالات الدراسة هذه.

## الاستعداد لفض النزاع

السؤال الأساس في هذا القسم هو التالي: تحت أية شروط يصبح التصعيد الثقيل، "المستعصي"، جاهزاً لعكس التصعيد، وبالتالي، للتفاوض والوساطة؟ أما السؤال الفرعي فهو كالتالي: ما الذي يمكن للأطراف الثلاثة أن تفعله من أجل التعجيل في هذه الجاهزية؟

تم طرح توليفةٍ من الإجابات عن هذين السؤالين. يدافع بعض الكتاب عن التواصل البسيط بين الطرفين (ميلر وبريور، 1984). وفي حين أن من شأن ذلك أن يكون علاجاً فعالاً في نزاعٍ عاديٍّ، فإن البحث يقترح أن القيام بذلك سيؤدي إلى نتائج عكسية في النزاعات التي تشهد تصعيداً كبيراً (روبين، 1980). ينطوي احتمالاً آخر على تطوير الأهداف الفرعية (المُشتركة)، التي تبدو أكثر أهمية بالنسبة للطرفين من أهداف النزاع. مواد لدراسة الحالة - إن التحول الذي شهدته العداوة الأمريكية-السوفييتية عندما بدأت الدولتان بمحاربة النازيين ومعسكرات أبناء الشريف (شريف وشريف، 1969) - تقترح بأن من شأن ذلك أن يكون حلاً فعالاً. إلا أن الأهداف المشتركة القاهرة نادراً ما تكون مُتاحة في النزاعات المستعصية.

ينطوي توجّه ثالثٌ على وساطةٍ عاديةٍ أو عدّة أنواعٍ من ورشات عمل حلّ المشاكل. (بالنسبة للموضوع الأخير، يُنظر فيشر، 1997؛ كيلمان، 2002؛ لينديراش، 1997). يقترحُ البحثُ أنّ الوُسطاء الرسميين يواجهون صعوبةً كبيرةً في حلّ النزاعات المُصعّدة الثقيلة (كريسل، 2000)؛ وقد تبدو المشكلة أكبر حتى بالنسبة لورشات حلّ المشاكل، التي لا تضمّ، في العادة، صنّاع القرار الرئيسيين في المجموعات المشاركة في النزاع. نحن بحاجةٍ إلى إجراء مزيدٍ من البحث حول نجاعة هذه الأساليب، ولكن، وكما سيُقدّم أدناه بالنسبة للوساطة، يبدو أنّه من المرجّح أن تكون هذه الأساليب مُفيدةً في الاندماج مع قوى أخرى. أمّا التوجّه الرابع، الذي سبق ذكره، فينطوي على أن تكون هناك أطراف ثالثة قويّة (على سبيل المثال، قوّات حفظ السلام التابعة للأمم المتّحدة) للضغط على الطرفين لوقف القتال وبدء المحادثات (فيشر وكيشلي، 1990). يُعتبر ذلك منطقيًا إذا كانت مثل هذه الأطراف الثلاثة مُتاحةً وجاهزةً لتقديم خدماتها، علمًا أنّ مزيدًا من البحث لا يزال مطلوبًا حول تفاصيل كيفية عمل ذلك.

حاجج الكاتب الحاليّ (برويت، 1997، 2005c، يصدر لاحقًا) بأنّ جاهزية أحد الطرفين لعكس التصعيد والدخول في تفاوضٍ ووساطةٍ ("جاهزية") تُعتبر وظيفةً تُضاعف من دافع الطرف للكف عن النزاع وتفاوضه تجاه إيجاد حلّ مقبولٍ من الطرفين. تُعتبر "فرضية الجاهزية" هذه، إعادة صياغةٍ وتوسيعٍ لفرضية النُضج التي جاء بها زارتمان (2000). تُركّز فرضية الجاهزية على نفسية الممثلين الأفراد (على سبيل المثال، الدافع للهروب من النزاع) بدلًا من خصائص نظام النزاع (على سبيل المثال، الجمود المؤذي حسب زارتمان). إنّ هذا التركيز، وفرضية الوظيفة المُضاعفة، يجعلان من فرضية الجاهزية مفيدةً لإنشاء مجموعةٍ من الفرضيات القابلة للاختبار (برويت، 2005c)، التي تضمّ ما يلي:

1. لا بدّ من وجود مستوى معيّن من الجاهزية لدى كلا الطرفين من أجل تسريع عملية عكس التصعيد، والتوجّه للبدء بالتفاوض أو بالوساطة، والنجاح في ذلك. كلما كان التصعيد أكثر حدّة، تكون الجاهزية أكبر حجمًا.
2. لا بدّ من وجود كلّ من الدافع للهروب من النزاع، والتفاوض تجاه إيجاد حلّ، من أجل تطوّر الجاهزية. ولكن، يمكن للدافع الأكبر أن يعوّض عن التفاؤل الأقل، والعكس صحيح.
3. الدافع للهروب من النزاع يُعتبر وظيفةً مُباشرةً للتكاليف المتصورة والمخاطرة المتعلقة بالنزاع، ووظيفةً معكوسةً للاحتمالية المتصورة للفوز بالنزاع.
4. يُرجّح أن تكون القيادات الجديدة، أكثر من القيادات القديمة، على معرفةٍ بأنّ من شأن أيّ نزاعٍ أن يثمر عن تكاليف غير مقبولةٍ أو مخاطر، أو أنّ النزاع لا يمكن أن يكسبه طرفٌ ما. من هنا، فإنّ احتمالية الهرب من نزاعٍ مستعصٍ تُعتبر أكبر في الأوقات التي تشهد تبديلًا للقيادة.
5. يُعتبر التفاؤل أكبر تجاه إيجاد حلّ عند توافر الوُسطاء. إنّ هذه الفرضية، مدموجةً مع الفرضية 2، تُشير إلى أنّ الوُسطاء يكونون مفيدتين أكثر شيء في مسألة فضّ نزاعٍ مستعصٍ، عندما يكون الدافع للهروب من النزاع قد تطوّر لدى كلا الطرفين.

إنّ هذه الفرضيات وغيرها من الفرضيات الكثيرة المتعلقة بنظرية الجاهزية (يُنظر برويت، 2005c) يُفضّل أن تخضع للاختبار في تجارب مخبرية، نظرًا للحاجة إلى تحكّم دقيق بالمتغيرات المستقلة، ومراقبة الحالة الذهنية للمشاركين، عن كثب. إنّ تصميم وتشغيل محاكاة مخبرية يمكن فيها اختبار الفرضيات، قد يكون مشروعًا هامًا، خصوصًا إذا ضمّ ذلك نزاعاتٍ بين المجموعات.

ولكنّ الأمر سيستحقّ الجهد. وإلا، فلا بدّ من إيجاد إطارٍ طبيعيّ يضمّ نزاعاتٍ متعدّدة تتميز بالنوع نفسه، والتي يمكن من خلالها قياس

عقليات صنّاع القرار . من المُرجّح أن يكون ذلك صعبَ التحقيق أكثر من المحاكاة المخبريّة.

## خاتمة

خلال الأقسام الخمسة في هذا الفصل، قمتُ بتحديد عددٍ من الأسئلة التي تحتاجُ إلى إجابات، لخصتُ بعض التوجّهات النظرية المحتملة للإجابة عن هذه الأسئلة، واقترحتُ بعض الفرضيات القابلة للاختبار، كما اقترحتُ بعض أساليب البحث. إنني بعلمي هذا، لا أتوهمُ أبداً بأنني قد استفذتُ الأمر، بل حتى تركتُ علامةً بارزةً في برنامج البحث المطلوب في مجالنا. إن من شأن ذلك أن يحمل طبيعةً تجريبيةً في فصلٍ بهذا الطول، وربما يكون من المستحيل بمكان، بالنسبة لأي باحثٍ فردٍ، أن يُحقّقه. بدلاً من ذلك، تحدّثتُ عن المسائل والأفكار التي أعرفها أفضل من غيرها، وطرحتُ بعض التوجّهات التي قد أستعين بها لو كنتُ متأهباً للبحث لثلاثين سنة مقبلة، (أنا متقاعد). من المُرجّح أن يبرزَ باحثٌ آخر بأجندةٍ مختلفةٍ جداً. رجائي الوحيد هو أن قليلاً منكم، يا قرائي، سيجدون في هذا الفصل فكرةً أو اثنتين تحفز على إجراء بحثٍ مستقبليّ.

## المراجع

- Azar, E. E. *The Management of Protracted Social Conflict*. Hampshire, U.K.: Dartmouth, 1990.
- Back, K. W. "Influence Through Social Communication." *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1951, 46, pp. 9–23.
- Baron, R. A. "Workplace Aggression and Violence: Insights from Basic Research." In R. W. Griffin and A. M. O'Leary-Kelly (eds.), *The Dark Side of Organizational Behavior*. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass, 2004.
- Berkowitz, L. *Aggression: Its Causes, Consequences, and Control*. New York: McGraw-Hill, 1993.
- Bradbury, T. N., and Fincham, F. D. "Attributions and Behavior in Marital Interaction." *Journal of Personality and Social Psychology*, 1992, 63, pp. 613–628.
- Burton, J. W. *Conflict: Human Needs Theory*. London: Macmillan, 1990.
- Bush, R.A.B., and Folger, J. P. *The Promise of Mediation (Revised Edition)*. San Francisco: Jossey-Bass, 2005.
- Cobb, S. "Fostering Coexistence in Identity-Based Conflicts: Towards a Narrative Approach." In A. Chayes and M. Minow (eds.), *Imagine Coexistence*. San Francisco: Jossey-Bass, 2003.
- Coleman, J. S. *Community Conflict*. New York: Free Press, 1957.
- Coleman, P. T. "Intractable Conflict." In M. Deutsch and P. T. Coleman (eds.), *The Handbook of Conflict Resolution*. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.
- Conlon, D. E. "Mediation and the Fourfold Model of Justice." In M. S. Herrman (ed.), *The Blackwell Handbook of Mediation*. Oxford, UK: Blackwell, 2006.
- Crocker, C. A., Hampson, F. O., and Aall, P. (eds.). *Herding Cats: Multiparty Mediation in a Complex World*. Washington, D.C.: United States Institute of Peace, 1999.
- Dahrendorf, R. *Class and Class Conflict in Industrial Society*. Stanford, Calif.: Stanford University Press, 1959.
- Davies, J. C. (ed.). *When Men Revolt and Why*. New York: Free Press, 1971.
- De Dreu, C.K.W., Weingart, L. R., and Kwon, S. "Influence of Social Motives on Integrative Negotiation: A Meta-analytic Review and Test of Two Theories." *Journal of Personality and Social Psychology*, 2000, 78, pp. 889–905.



Deutsch, M. "Cooperation and Competition." In M. Deutsch and P. T. Coleman (eds.), *The Handbook of Conflict Resolution*. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.

Druckman, D. "Puzzles in Search of Researchers: Processes, Identities, and Situations." *International Journal of Conflict Management*, 2003, 14, pp. 3–22.

Dugan, M. A. "Imaging the Future: A Tool for Conflict Resolution." In L. Reychler and T. Paffenholz (eds.), *Peacebuilding: A Field Guide*. Boulder, Colo.: Lynne Rienner, 2001.

Fisher, R. J. *Interactive Conflict Resolution*. Syracuse, N.Y.: Syracuse University Press, 1997.

Fisher, R. J., and Keashly, L. "A Contingency Approach to Third Party Intervention." In R. J. Fisher (ed.), *The Social Psychology of Intergroup and International Conflict Resolution*. New York: Springer-Verlag, 1990.

Forgas, J. P. "Sad and Guilty? Affective Influences on the Explanation of Conflict in Close Relationships." *Journal of Personality and Social Psychology*, 1994, 66, pp. 56–68.

Gray, B. "Mediation As Framing and Framing Within Mediation." In M. S. Herrman (ed.), *The Blackwell Handbook of Mediation*. Oxford, U.K.: Blackwell, 2006.

Gurr, T. R. "Minorities, Nationalists, and Ethnopolitical Conflict." In C. Crocker and F. Hampson (eds.), *Managing Global Chaos: Sources of and Responses to International Conflict*, Washington, D.C.: United States Institute of Peace Press, 1996.

Isen, A. M., and Levin, P. F. "Effect of Feeling Good on Helping: Cookies and Kindness." *Journal of Personality and Social Psychology*, 1972, 21, pp. 384–388.

Isenberg, D. J. "Group Polarization: A Critical Review and Meta-analysis." *Journal of Personality and Social Psychology*, 1986, 50, pp. 1141–1151.

Kelman, H. C. Interactive Problem Solving: Informal Mediation by the Scholar-Practitioner." In J. Bercovitch (ed.), *Studies in International Mediation*. New York: Palgrave Macmillan, 2002.

Kramer, R. M. "The 'Dark Side' of Social Context: The Role of Intergroup Paranoia in Intergroup Negotiations." In M. J. Gelfand and J. M. Brett (eds.), *The Handbook of Negotiation and Culture*, Stanford, Calif.: Stanford University Press, 2004.

Kressel, K. "Mediation." In M. Deutsch and P. T. Coleman (eds.), *The Handbook of Conflict Resolution*, San Francisco: Jossey-Bass, 2000.

Kressel, K., and Gadlin, H. *Mediating Among Scientists: The Nature and Function of Implicit Mediator Schemas*. Unpublished manuscript, 2005.

Kressel, K., and Pruitt, D. G. "Conclusion: A Research Perspective on the Mediation of Social Conflict." In K. Kressel and others (eds.), *Mediation Research*, San Francisco: Jossey-Bass, 1989.

- Kriesberg, L. *The Sociology of Social Conflicts*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1973.
- Lederach, J. P. *Building Peace: Sustainable Reconciliation in Divided Societies*. Washington, D.C.: United States Institute of Peace Press, 1997.
- Lind, E. A., Kulik, C. T., Ambrose, M., and de Vera Park, M. "Individual and Corporate Dispute Resolution." *Administrative Science Quarterly*, 1993, 38, pp. 224–251.
- Major, B. "From Social Inequality to Personal Entitlement: The Role of Social Comparisons, Legitimacy Appraisals, and Group Membership." In M. P. Zanna (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology (Vol. 26)*, San Diego, Calif.: Academic Press, 1994.
- Mallie, E., and McKittrick, D. *The Fight for Peace: The Secret Story Behind the Irish Peace Process*. London, U.K.: Heinemann, 1996.
- McGillicuddy, N. B., Welton, G. L., and Pruitt, D. G. "Third Party Intervention: A Field Experiment Comparing Three Different Models." *Journal of Personality and Social Psychology*, 1987, 53, pp. 104–112.
- Mikolic, J. M., Parker, J. C., and Pruitt, D. G. "Escalation in Response to Persistent Annoyance: Groups vs. Individuals and Gender Effects." *Journal of Personality and Social Psychology*, 1997, 72, pp. 151–163.
- Miller, N., and Brewer, M. B. (eds.). *Groups in Contact: The Psychology of Desegregation*. New York: Academic Press, 1984.
- Opatow, S. "Aggression and Violence." In M. Deutsch and P. T. Coleman (eds.), *The Handbook of Conflict Resolution*. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.
- Pruitt, D. G. "Ripeness Theory and the Oslo Talks." *International Negotiation*, 1997, 2, pp. 237–250.
- Pruitt, D. G. "Social Conflict." In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, and G. Lindzey (eds.), *Handbook of Social Psychology (4th Ed., Vol. 2)*, New York: McGraw-Hill, 1998.
- Pruitt, D. G. "Communication Chains in Negotiation Between Organizations." Occasional Paper #3, Sabanci University, Istanbul, Turkey: Program on International Conflict Resolution, 2003. Web address: [www.sabanciuniv.edu/ssbf/conf/eng/docs/occ\\_paper/finding\\_integrative\\_agreements.pdf](http://www.sabanciuniv.edu/ssbf/conf/eng/docs/occ_paper/finding_integrative_agreements.pdf)
- Pruitt, D. G. "Conflict Escalation in Organizations." In C. K. W. De Dreu and M. J. Gelfand (eds.), *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations*, Mahwah, N.J.: Erlbaum, 2005a.
- Pruitt, D. G. "Field Experiments on Social Conflict." *International Negotiation*, 2005b, 10, pp. 33–49.

Pruitt, D. G. "Whither Ripeness Theory?" Working Paper #25, George Mason University, Fairfax, Va.: Institute for Conflict Analysis and Resolution, 2005c. Web address: [www.gmu.edu/departments/ICAR/wp\\_25\\_pruitt.pdf](http://www.gmu.edu/departments/ICAR/wp_25_pruitt.pdf).

Pruitt, D. G. "Readiness Theory and the Northern Ireland Conflict." *American Behavioral Scientist*, forthcoming.

Pruitt, D. G., and Carnevale, P. J. *Negotiation in Social Conflict*. Buckingham, U.K.: Open University Press and Pacific Grove, Calif.: Brooks/Cole, 1993.

Pruitt, D. G., and Kim, S. H. *Social Conflict: Escalation, Stalemate and Settlement (3rd Ed.)*. New York: McGraw-Hill, 2004.

Pruitt, D. G., and others. "Goal Achievement, Procedural Justice and the Success of Mediation." *International Journal of Conflict Management*, 1990, 1, pp. 33–45.

Rubin, J. Z. "Experimental Research on Third-Party Intervention in Conflict: Toward Some Generalizations." *Psychological Bulletin*, 1980, 87, pp. 379–391.

Rubin, J. Z., Pruitt, D. G., and Kim, S. H. *Social Conflict: Escalation, Stalemate and Settlement (2nd Ed.)*. New York: McGraw-Hill, 1994.

Saposnek, D. T. "The Dynamics of Power in Child Custody Mediation." In M. S. Herrman (ed.), *The Blackwell Handbook of Mediation*. Oxford, U.K.: Blackwell, 2006.

Sherif, M., and Sherif, C. W. *Social Psychology*. New York: Harper and Row, 1969.

Tyler, T., and Blader, S. L. "Justice and Negotiation." In M. J. Gelfand and J. M. Brett (eds.), *The Handbook of Negotiation and Culture*. Stanford, Calif.: Stanford University Press, 2004.

Van de Vliert, E. *Complex Interpersonal Conflict Behaviour: Theoretical Frontiers*. Hove, U.K.: Psychology Press, 1997.

Vanbeselaere, N. "The Different Effects of Simple and Crossed Categorization: A Result of the Category Differentiation Process or of Differential Category Salience?" In W. Stroebe and M. Hewstone (eds.), *European Review of Social Psychology (Vol. 2)*, Chichester, U.K.: Wiley, 1991.

Varshney, A. *Ethnic Conflict and Civic Life: Hindus and Muslims in India*. New Haven, Conn.: Yale University Press, 2002.

Winslade, J., and Monk, G. *Narrative Mediation*. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.

Zartman, I. W. "Ripeness: The Hurting Stalemate and Beyond." In P. C. Stern and D. Druckman (eds.), *Conflict Resolution After the Cold War*, Washington, D.C.: National Academy Press, 2000.

Zartman, I. W., and others. "Negotiation as a Search for Justice." *International Negotiation*, 1996, 1, pp. 79-98.

