

# مهارت‌های حل تعارض و مذاکره برای مدیریت یکپارچه منابع آب



نویسندگان:

لاری سواتوک، آلمایهو گیسته، کیدانه ماریام

ترجمه:

حمید پشتوان

وزارت نیرو، طرح تهیه ضوابط و معیارهای فنی صنعت آب کشور  
۱۳۹۰



# مهارت‌های حل تعارض و مذاکره برای مدیریت یکپارچه منابع آب

مؤلفان:

لاری ا. سواتوک  
آلمائه هومن گیسته  
کیدانه ماریام

ترجمه:

مهندس حمید پشتوان

تهران ۱۳۹۰



سواتاک، لاری آنتونی، ۱۹۵۷-م.

مهارت‌های حل تعارض و مذاکره برای مدیریت یکپارچه منابع آب/ مؤلفان: لاری ا. سواتوک، آلمانه‌هومن گیسته، کیدانه ماریا؛ ترجمه حمید پشتوان. - به سفارش طرح تهیه ضوابط و معیارهای فنی صنعت آب کشور وزارت نیرو؛ تهران: وزارت نیرو، ۱۳۹۰.

ر، ۱۳۹ ص.: مصور (رنگی)، جدول (رنگی)، نمودار (رنگی)

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۱۷۱-۰۷-۴

فهرست‌نویسی براساس اطلاعات فیپا.

ص.ع. به انگلیسی:

Conflict Resolution and Negotiation Skills for Integrated Water Resources Management

واژه‌نامه

کتابنامه

۱- آب، منابع. ۲- آب، منابع - استفاده بهینه. ۳- آب، منابع - مدیریت. ۴- آب، منابع - آینده‌نگری.

الف - منگیست، آلمایهو، Mengiste, Alemayehu. ب- جیمبر، کیدین‌ماریام، Jembere, Kidanemariam.

ج- پشتوان، حمید، مترجم. د- ایران. وزارت نیرو. طرح تهیه ضوابط و معیارهای فنی صنعت آب

کشور. ه- ایران. وزارت نیرو

۳۳۳/۹۱

۹م۹س/۳۴۵ TD

۱۳۹۰

۲۵۱۷۲۲۶-م

کتابخانه ملی ایران

عنوان: مهارت‌های حل تعارض و مذاکره برای مدیریت یکپارچه منابع آب

مؤلفان: لاری ا. سواتوک، آلمانه‌هومن گیسته و کیدانه ماریام

مترجم: حمید پشتوان

تعداد صفحات: ۱۵۶ص.: جدول، نمودار

ناشر: وزارت نیرو. طرح تهیه ضوابط و معیارهای فنی صنعت آب کشور

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۱۷۱-۰۷-۴

تیراژ:

قیمت:



## پیشگفتار مولفان

تعارض، خرده‌گیری فکر است. دقت نظر و حافظه ما را تحریک می‌کند. منشأ ابداع است. ما را از بی‌حرکی دور می‌کند و به چاره‌اندیشی وامی‌دارد ... تعارض شرط لازم تامل و خلاقیت است.

John Dewey (۱۹۲۲; quoted in NOSR, ۲۰۰۷)

صرف نظر از منشأ تعارض، فراگیر بودن آن ایجاب می‌کند مردم تعارض را مدیریت کنند و به توافق برسند. حتی می‌توان استدلال کرد که بیش‌تر نهادها، اگر نگوئیم همه‌ی نهادها، به نوعی نظام‌هایی برای مدیریت مخالفت و تضاد سیاسی، دولتی یا قضایی هستند، یعنی نظام‌هایی برای مدیریت به شمار می‌آیند.

Netherlands Organisation for Social Research (NOSR, ۲۰۰۷)

تعارض جنبه‌ی اجتناب‌ناپذیر نظام‌های اجتماعی انسانی است. در واقع و همان‌گونه که جان دیویی در گفتار طنزگونه‌ی بالا توصیف کرده، برخی معتقدند که تعارض واقعیت ضروری زندگی است، زیرا فقط از طریق تلاش است که تغییر ماندگار و معنادار به وجود می‌آید. نوسر تعارض را این‌گونه تعریف می‌کند:

تعارض فرایندی است که زمانی آغاز می‌شود که افراد یا گروه‌ها، منافع و منابع، باورها، ارزش‌ها یا رسوماتی را که برایشان مهم است، در تضاد یا متفاوت با دیگران می‌بینند. فرایند تعارض را می‌توان در طرف‌های گوناگون - ملت‌ها، سازمان‌ها، گروه‌ها یا افراد- و در تمامی انواع تعارض- از تنش‌های پنهان تا خشونت آشکار مشاهده کرد.

با توجه به اهمیت محوری منابع آب در تمامی جوامع انسانی، طبیعی است که تعارضات درباره دسترسی، تخصیص، توسعه و مدیریت این منبع به وجود می‌آید. با این حال به همین اندازه نیز روشن است که احتیاج نه فقط مادر اختراع است، بلکه پایه‌ی همکاری‌های گسترده در قلمرو منابع آب است. بنابراین، هم رفتار تعارض‌آمیز و هم همکاری - در زمان و مکان و در تمامی سطوح سازمان اجتماعی انسانی - هنجاری را به وجود می‌آورند که مسائل منابع آب حل و فصل می‌شود.

به طور کلی تمامی انواع منابع آب تحت فشارهای فزاینده‌ی شماری از کنشگران، نیروها و عوامل قرار دارند (۲). آنچه محل نگرانی است، راهی است که کشورهای مستقل برای رفع کمیابی‌های فزاینده (فصلی، مطلق، طبیعی، انسان‌ساز) در حوضه‌های آبریز مشترک در پیش خواهند گرفت.

موقعیت جغرافیایی نقش ویژه‌ای ایفا می‌کند. موقعیت در حوضه (بالادست/ پایین دست) و در محیطزیست (اکوسیستم‌های خشک/ نیمه خشک) عوامل کلیدی در تعارضات آبی آینده شناخته می‌شوند. گرم شدن زمین نیز جوامع تحت تنش آبی را با چالش‌های خاصی روبرو می‌کند. این قبیل کشورها برای ادامه‌ی بقا بایستی ساز و کارهای تخفیف و سازگاری را پیاده کنند. در سطح ملی، نگرانی‌های مهمی درباره‌ی استفاده‌ی بهینه از منابع محدود به وجود آمده است. بحث‌ها و اختلافات اکنون میان و داخل تنوع وسیعی از مصرف‌کنندگان (شهری/ روستایی؛ صنعت/ کشاورزی؛ انسان/ محیطزیست؛ فقیر/ غنی)، درون حوضه‌ها، اکوسیستم‌ها، حوضه‌های آبریز، حوزه‌های سیاسی و شهرهایی که روز به روز به جمعیت‌شان افزوده می‌شود در حال ظهور است.

با توجه به تنوع نیازهای آبی و منافعی که از آن حاصل می‌شود، بروز اختلافات و تعارضات بر سر این منبع، عادی است. به عبارتی بایستی آنها را انتظار داشت. با این حال، همه‌ی اختلافات به تعارض نمی‌انجامند؛ و همه‌ی تعارضات نیز به خشونت تبدیل نمی‌شوند. برخی به مانند عفونت دائمی وجود دارند. برای مثال، دسترسی محدود به آب شرب در بخش‌هایی از نواحی شهری، بخشی از روابط اجتماعی همیشگی هستند. با این حال، تغییر در این محیط - مثل خشکسالی یا سیل غیر منتظره یا تغییر در سیاست دولت - می‌تواند نارضایتی‌های پنهان را نمایان سازد.

در این قبیل رویدادها و پیشامدها چه باید کرد؟ آیا بایستی آماده بود؟ هدف این راهنما فراهم آوردن اطلاعات عمومی لازم و ابزارهای خاص به شیوه‌ای کاربرپسند است تا ذینفعان آب بتوانند اختلافات موجود یا قریب‌الوقوع را به گونه‌ای مرضی‌الطرفین حل و فصل کنند. در



این راهنما روی گزینه‌های حل اختلاف، به‌ویژه مذاکره‌ی اصولی تأکید می‌شود- رویکردی که به دنبال تثبیت نتایج و فرایندهایی است که به نیازهای اجتماعی بلندمدت، پایدار، عادلانه و کارآمد کمک خواهد کرد.

گزینه‌های حل اختلاف در چارچوبی بزرگ‌تر مدیریت یکپارچه‌ی منابع آب مد نظر قرار می‌گیرد. امروزه مدیریت یکپارچه‌ی منابع آب چارچوبی راهگشا برای مدیریت و استفاده‌ی پایدار شناخته می‌شود.

شبکه‌ی بین‌المللی ظرفیت‌سازی در مدیریت یکپارچه‌ی منابع آب<sup>۱</sup> در کنار دیگر نهادها، گروه‌ها و شبکه‌ها، شماری از کارگاه‌های حل تعارض و مذاکره را با پیش‌بینی درگیری‌های قریب‌الوقوع یا رو به تشدید بر سر این منبع برای مدیران آب برگزار کرده است. تهیه‌کنندگان این نوشتار- جداگانه، با هم و به عنوان بخشی از یک تیم بزرگ‌تر- در برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی چندین کارگاه از این دست در سطوح ملی (اتیوپی)، منطقه‌ای (جامعه‌ی توسعه‌ی جنوب افریقا و نیل) شرکت داشته‌اند. تجارب نویسندگان دست‌مایه‌ی تهیه‌ی این راهنمای آموزشی قرار گرفته است. امید است که این نوشتار بتواند به‌عنوان راهنما در حل تعارض و مذاکره در مدیریت یکپارچه‌ی منابع آب به کار آید.

---

<sup>۱</sup>- International Network for Capacity Building in Integrated Water Resources Management (Cap-Net)

## مراجع

- ١- NOSR (Netherlands Organisation for Scientific Research), ٢٠٠٧. Conflict and Security - Final Version. NOSR: The Hague
- ٢- United Nations, ٢٠٠٦. Water: A shared responsibility, World Water Development Report ٢. New York and Geneva: UNESCO and Berghan Books.

## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱	مقدمه
۱	۱- بحران جهانی آب
۲	۲- بحران حکمرانی
۴	۳- حکمرانی آب‌های فرامرزی
۴	۴- مدیریت یکپارچه‌ی منابع آب
۷	فصل اول: مدیریت یکپارچه‌ی منابع آب و حل تعارض
۸	۱-۱- مدیریت یکپارچه‌ی منابع آب چیست؟
۱۱	۲-۱- اصول مدیریت یکپارچه‌ی منابع آب و معیارهای کلیدی
۱۳	۳-۱- زمینه‌های مهم بروز تعارض و همکاری
۲۰	۴-۱- مدیریت یکپارچه‌ی منابع آب و مدیریت تعارض
۲۷	فصل دوم: رویکردها در مدیریت تعارض
۲۸	۱-۲- مدیریت تعارض
۳۰	۲-۲- روش‌های حل تعارض
۳۶	۳-۲- الزامات حل موفق تعارض
۳۸	۴-۲- حرکت در مسیر درست: نقشه‌ی فرایند تعارض
۴۰	۵-۲- تحلیل تعارض
۶۱	فصل سوم: مذاکره برای حل تعارض
۶۲	۱-۳- مذاکره
۶۸	۲-۳- رهیافت و روش‌های مذاکره
۷۱	۳-۳- میانجی به اختلاف نزدیک می‌شود
۹۱	فصل چهارم: توافقات آبی و ترتیبات مدیریتی
۹۲	۱-۴- مقدمه

## فهرست مطالب

<u>صفحه</u>	<u>عنوان</u>
۹۲	۲-۴- رودخانه‌های مرزی
۱۰۱	۳-۴- توافقات ملی / محلی
۱۲۳	فصل پنجم: معانی نهفته برای مدیریت یکپارچه منابع آب
۱۲۴	۱-۵- مقدمه
۱۲۴	۲-۵- مسایل کلیدی
۱۲۹	پیوست: نکات راهنما برای مدرسان

## مقدمه

### ۱- بحران جهانی آب

آب اهمیتی اساسی در توسعه‌ی انسانی دارد. توانایی انسان در مهار و بهره‌برداری منابع آب به منظور تأمین نیازهای خود، تمدن‌های پیچیده‌ای را به ظهور رسانده است. در سطح جهان، مجموع مصرف آب در کشورها مستقیماً با درآمد ناخالص ملی و شاخص توسعه‌ی انسانی تغییر می‌کند. آب، کالایی عمومی و گرانبها است. به وفور وجود دارد ولی نه لزوماً در مکان و زمانی که انسان‌ها به آن نیازمندند. البته ما تاکنون به حل موضوع کمکی نکرده‌ایم. در بخش اعظم تاریخ بشری، انسان تأثیر محدودی بر منابع پیرامون خود داشته است. با این حال با تغییر سریع تکنولوژیکی و اجتماعی در ۵۰۰ سال اخیر، آثار زیست‌محیطی ناشی از فعالیت‌های انسان به نقطه‌ای رسیده است که امروز با بزرگ‌ترین چالش پیش روی تمدن انسانی، یعنی گرم‌شدن زمین روبرو هستیم. هر جا بحث منابع آب مطرح می‌شود، بر این مهم نیز تأکید می‌شود که در بسیاری از مناطق جهان، آثار مصارف آب، از سطح محلی عبور کرده و در سطح حوضه و منطقه‌ای نمایان شده است. اکنون وضعیت منابع آب در برخی حوضه‌های جهان به گونه‌ای است که کامل یا تقریباً کامل برای مصارف مختلف (در محل و خارج از محل) تخصیص یافته است؛ کیفیت آب تنزل یافته است؛ اکوسیستم‌های وابسته به رودخانه تهدید شده‌اند و افزایش تقاضا به رقابت شدید و گاه به نزاع می‌انجامد (۵).

### کادر ۱-۱- واقعیت‌های بحران آب

- فقط ۰/۴ درصد از کل آب جهان در دسترس انسان‌ها قرار دارد.
- امروزه بیش از ۲ میلیارد انسان در بیش از ۴۰ کشور جهان با کمبود آب روبرو هستند.
- ۲۶۳ حوضه‌ی آبریز، بین دو یا چند کشور مشترک است.
- روزانه ۲ میلیون تن زباله در آبراهه‌ها تخلیه می‌شود.
- نیمی از جمعیت کشورهای در حال توسعه، در معرض منابع آلوده‌شده‌ی آب قرار دارند. این وضعیت، ابتلا و شیوع بیماری را افزایش می‌دهد.
- ۹۰ درصد بالایای طبیعی در دهه‌ی ۹۰ با آب ارتباط داشته است.
- افزایش جمعیت از ۶ میلیارد به ۹ میلیارد، به نیروی پیش‌برنده‌ی اصلی مدیریت منابع آب در ۵۰ سال آینده تبدیل خواهد شد.

منبع: WWDR۲, ۲۰۰۶

امروزه به طور کلی همگان در این باره توافق دارند که ما با بحران جهانی آب روبرو هستیم. دسترسی به آب برای بقای انسان، سلامت و بهره‌وری اهمیت بنیادی دارد. ولی تضمین پایداری دسترسی افراد به آب برای مقاصد مختلف، با چالش‌های متعددی روبروست. در بسیاری از طرح‌ها، آب منبعی تمام‌نشده تصور می‌شود. نگاه بخشی و غیر یکپارچه در توسعه‌ی منابع آب، فشارهای زیادی را بر منابع محدود آب وارد آورده است. نتایج این رویکرد، به همراه عوامل بیرونی (به‌ویژه افزایش جمعیت و تغییر اقلیم) وضعیتی را به وجود آورده است که منابع آب به هدر می‌رود یا شدیداً تحت تنش قرار گرفته است. علاوه بر این، بروز فجایعی چون آلودگی، تخلیه‌ی بیش از حد سفره‌ها، خشک‌شدن چشمه‌ها، وقوع سیل‌ها و اتلاف بودجه در پروژه‌های نامناسب، از نتایج این رویکرد است.

## ۲- بحران حکمرانی

در حالی که شناخت منابع آب، پویایی و محدودیت‌های برداشت از آن برای طراحی استراتژی‌های مدیریت پایدار آب، عواملی اساسی قلمداد می‌شوند، به طور کلی باور بر این است که مشکلات امروز و فردا بیش‌تر پیامد حکمرانی نامطلوب هستند تا مطلقاً کمیابی. حکمرانی هم نتیجه و هم فرایند است و تنوعی از کنشگران مشروع و صاحب اقتدار را شامل می‌شود. در مقام نتیجه، بازتاب روابط اجتماعی است. اگر وضعیت مطلوبی دارد، به معنای تأیید وسیع اجتماعی رویه‌های حاکم بر آن است. حکمرانی مطلوب هرگز به نقطه‌ی انتهایی نمی‌رسد؛ در مقام فرایند، به تکرار فعالیت‌هایی که اعتماد را عمیق‌تر می‌کند وابسته است.

### کادر ۲- حکمرانی آب

حکمرانی آب به طیفی از نظام‌های سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و اداری اطلاق می‌شود که برای توسعه و مدیریت منابع آب، و عرضه‌ی خدمات آبی در سطوح مختلف دایر هستند (۴).

در گزارش دوم توسعه‌ی جهانی آب سازمان ملل، برای حکمرانی آب چهار بُعد تعریف شده است:

- بُعد اجتماعی معطوف به «استفاده‌ی عادلانه»؛
- بُعد اقتصادی معطوف به «استفاده‌ی کارآمد»؛
- بُعد زیست‌محیطی معطوف به «استفاده‌ی پایدار»؛ و
- بُعد سیاسی معطوف به «فرصت‌های برابر»<sup>۱</sup>.

هر یک از این ابعاد «در نظام‌های حکمرانی در سه سطح: دولت، جامعه‌ی مدنی و بخش خصوصی تثبیت می‌شوند.»

برای تحقق «حکمرانی موثر»<sup>۲</sup> گزارش سازمان ملل فهرستی را پیشنهاد می‌کند که شامل موارد زیر است:

- مشارکت؛
- شفافیت؛
- مساوات؛
- اثربخشی<sup>۳</sup> و بازدهی؛
- حاکمیت قانون؛
- پاسخ‌گویی<sup>۴</sup>؛
- انسجام<sup>۵</sup>؛
- پاسخ‌دهی<sup>۶</sup>؛
- یکپارچگی<sup>۷</sup>؛
- ملاحظات اخلاقی.

فقدان بعضی یا تمامی این عوامل به حکمرانی بد یا ضعیف انجامیده است که تعریف ساده آن عبارت است از: ناپایداری یا عدم تمایل به تغییر الگوهای تخصیص منبع، استفاده و مدیریت، علی‌رغم وجود شواهد روشن درباره‌ی تباهی منبع، رفتار غیر اقتصادی و فقر دایمی و نابرابری اجتماعی.

منبع: WWDR۲, ۲۰۰۶

۱- Equal democratic opportunities

۲- Effective governance

۳- Effectiveness

۴- Accountability

۵- Coherency

۶- Responsiveness

۷- Integration

### ۳- حکمرانی آب‌های فرامرزی

مسئله‌ای که وضعیت پیش‌گفته را پیچیده‌تر می‌کند این واقعیت است که بیش‌تر ساکنان زمین در یکی از ۳۰۰ حوضه‌ی آبریز مشترک بین دو یا چند کشور زندگی می‌کنند. این حوضه‌ها بیش از ۴۵ درصد سطح زمین را پوشش می‌دهند. از میان ۱۴۵ کشور واقع در حوضه‌های مشترک، تقریباً دوسوم آنها حداقل نیمی از سرزمین‌شان در یک حوضه‌ی بین‌المللی، و بیش از یک‌سوم آنها ۸۰ درصد یا بیش‌تر سرزمین‌شان در یک حوضه‌ی بین‌المللی قرار دارد. با توجه به اینکه هر کشور مستقلاً، این حق را برای خود قائل است که به فکر توسعه‌ی منابع واقع در خاک خود باشد، و با توجه به اینکه آب لزوماً از مرزهای سیاسی پیروی نمی‌کند، به نسبتی که تقاضای آب افزایش می‌یابد، احتمال بروز تعارضات نیز افزایش می‌یابد.

### ۴- مدیریت یکپارچه‌ی منابع آب

جلوگیری یا کاهش اثرات منفی ناشی از کمیابی فیزیکی و انسان‌ساز منابع، نیازمند نوآوری نهادی<sup>۱</sup> است به‌طوری‌که تمرکز همزمان روی هدف‌های غایی و ایجاد توازن در امنیت غذایی، کاهش فقر و پایداری زیست‌محیطی را امکان‌پذیر سازد. چنین نگرشی اکنون در مفهوم مدیریت یکپارچه‌ی منابع آب تبلور یافته است، که حل تعارض، ابزاری مهم برای آن قلمداد می‌شود.



## مراجع

- ۱- Conca, K., ۲۰۰۶, *Governing Water: Contentious Transnational Politics and Global Institution Building*. Cambridge, Mass: MIT Press.
- ۲- Milich, L. and R.G. Varady, ۱۹۹۹. 'Openness, Sustainability and Public Participation: new designs for transboundary river basin institutions', *Journal of Environment and Development*, ۸:۳, ۲۵۸-۳۰۶.
- ۳- Molden, D., et al, ۲۰۰۴, 'Phases of River Basin Development: the Need for Adaptive Institutions', in M. Svendsen, ed., *Irrigation and River Basin Management: options for governance and institutions* (Cambridge, Mass: CABI).
- ۴- Rogers, P. and A.W. Hall, ۲۰۰۳. *Effective Water Governance*. TEC Background Papers ۷. Stockholm: Global Water Partnership.
- ۵- Svendsen, M., P. Wester and F. Molle, ۲۰۰۴, 'Managing River Basins: an Institutional Perspective', in M. Svendsen, ed., *Irrigation and River Basin Management: options for governance and institutions* (Cambridge, Mass: CABI).
- ۶- United Nations, ۲۰۰۶, *Water: A Shared Responsibility*. World Water Development Report ۲. New York and Geneva: UNESCO and Berghahn Books.



## فصل اول: مدیریت یکپارچه‌ی منابع آب و حل تعارض

### هدف‌های یادگیری

- توصیف معنا و اصول مدیریت یکپارچه‌ی منابع آب و تشریح ارتباط آن با مدیریت تعارضات.
- توصیف زمینه‌های مهم بروز تعارض و همکاری در مدیریت منابع آب.

### نتایج

با مطالعه‌ی این فصل با موارد زیر آشنا خواهید شد:

- ارتباط میان مدیریت یکپارچه‌ی منابع آب، تعارض و مدیریت تعارض؛
- مهارت‌های مدیریت تعارض.

### مهارت‌ها

با مطالعه‌ی این فصل می‌توانید:

- نقاط ورودی را برای تحلیل روشمند نمونه مطالعه از دید مدیریت یکپارچه‌ی منابع آب شناسایی کنید؛
- جایگاه حل تعارض را در میان گزینه‌های مختلف حل اختلاف بشناسند.

## ۱-۱- مدیریت یکپارچه‌ی منابع آب چیست؟

بنیاد مدیریت یکپارچه‌ی منابع آب اذعان به این واقعیت است که مصارف مختلف منابع آب به یکدیگر وابسته هستند. این امر برای همه‌ی ما آشکار است. نیازهای فراوان آبیاری و زهاب‌های آلوده‌شده‌ی ناشی از کشاورزی به معنای آب شیرین کم‌تر برای شرب یا صنعت است؛ پساب‌های آلوده‌ی شهری و صنعتی، رودخانه‌ها را آلوده و اکوسیستم‌ها را تهدید می‌کند. چنانچه آب بایستی در رودخانه برای حفاظت از آبریان و اکوسیستم‌ها باقی بماند، حجم کم‌تری برای آبیاری مزارع قابل برداشت است.

«مدیریت یکپارچه‌ی منابع آب، فرایندی است که توسعه و مدیریت هماهنگ منابع آب، خاک و منابع وابسته را به منظور حداکثرکردن رفاه اقتصادی و اجتماعی به گونه‌ای عادلانه و بدون لطمه‌دیدن پایداری اکوسیستم‌های حیاتی دنبال می‌کند.» (۸).

### کادر ۱-۱- یکپارچه

مدیریت یکپارچه بدین معناست که تمامی مصارف مختلف منابع آب توأمان در نظر گرفته می‌شوند. این نگاه با رویکرد بخشی متفاوت است. وقتی مسئولیت آب شرب، آبیاری، صنعت و محیط‌زیست بر عهده‌ی دستگاه‌های مختلف باشد، فقدان روابط میان‌بخشی، به توسعه و مدیریت ناهماهنگ آب منجر می‌شود و حاصل آن تعارض، نظام‌های زائد و ناپایدار خواهد بود.

کپنت<sup>۱</sup> مدیریت یکپارچه‌ی منابع آب را فرایند سیستماتیک توسعه‌ی پایدار، تخصیص و پایش مصرف آب در چارچوب اهداف اجتماعی، اقتصادی و زیست‌محیطی توصیف می‌کند. این گفته بدین معناست که تمامی مصارف مختلف منابع آب بایستی با هم در نظر گرفته شده و طیف گسترده‌ی نیازهای آبی مردم به حساب آیند. تخصیص آب و تصمیمات مدیریت آب بایستی به اثرات مصارف آب بر یکدیگر و اهداف اجتماعی، اقتصادی و زیست‌محیطی توجه داشته باشد.

### کادر ۱-۲- معنای مدیریت

مدیریت در عام‌ترین معنای آن استفاده می‌شود. بر این موضوع تأکید می‌کند که ما نایستی فقط روی توسعه‌ی منابع آب تمرکز کنیم بلکه بایستی آگاهانه توسعه‌ی منابع آب را به شیوه‌ای مدیریت کنیم که مصرف پایدار را برای نسل‌های آتی تضمین کنیم.

آنچه گفته شد بدین معناست که مدیریت یکپارچه‌ی منابع آب جنبه‌های زیر را به رسمیت می‌شناسد:

### پیوندهای سیمای طبیعی<sup>۱</sup> و چرخه‌ی آبی:

چرخه‌ی آبی پیوسته متأثر از تغییر سیمای طبیعی به شکل کاربری‌های مختلف اراضی و مصرف آب است. درک روابط سیمای طبیعی و چرخه‌ی آبی برای ارتقای مدیریت آب اهمیت دارد. توجه به چرخه‌ی آبی در کل سال اهمیت دارد چرا که آب ذخیره‌شده در تالاب‌ها و سفره‌ها (مخازن زیرزمینی) از طریق تغذیه در فصل بارندگی، منبع جریان پایه‌ی رودخانه در فصل خشک است. تغییر پوشش خاک به سبب تغییر کاربری (مثلاً روستایی به شهری، کشاورزی به شهری، جنگل به کشاورزی و غیره)، تجاوز به حریم سیلاب‌دشت‌ها و تالاب‌ها و جنگل‌زدایی تغییراتی را در خواص فیزیکی سطح زمین به وجود می‌آورد. این قبیل فعالیت‌ها، اصلاحاتی را در سیمای طبیعی به وجود می‌آورد که به نوبه‌ی خود تغییراتی را در فرایندهای نفوذ و تغذیه‌ی آب زیرزمینی و رواناب سطحی و فرایندهای حمل رسوب به‌وجود می‌آورند. این تغییرات سبب افزایش جریان سیلابی و کاهش جریان فصل خشک در رودخانه و تغییر رژیم رودخانه می‌شود.

### کارکردهای سیستم منابع آب:

- کارکردهای زیست‌محیطی: تغذیه‌ی تالاب‌ها و آب زیرزمینی، افزایش جریان در فصل خشک، جذب ضایعات و غیره؛
- کارکردهای اکولوژیکی: فراهم کردن رطوبت خاک برای پوشش گیاهی، فراهم‌کننده‌ی زیستگاه برای ماهیان، گیاهان آبی و حیات وحش، حفاظت از تنوع زیستی و غیره؛

• **کارکردهای اقتصادی - اجتماعی:** تأمین آب برای مصارف خانگی، کشاورزی، صنعت و تولید انرژی، امکان کشتی‌رانی، تفریح، توریسم و غیره.

مدیریت یکپارچه‌ی منابع آب نه فقط هزینه‌ها و فایده‌های مالی و اقتصادی تصمیمات مدیریت آب را به حساب می‌آورد، بلکه هزینه‌ها و فایده‌های اجتماعی و زیست‌محیطی را نیز منظور می‌کند. نادیده‌گرفتن این کارکردها در تصمیمات مدیریت آب می‌تواند اثرات مهمی بر اقتصاد، محیط‌زیست و معیشت داشته باشد.

#### وابستگی متقابل خاک، آب و اکوسیستم‌ها:

برخی کاربری‌ها به موجودی آب وابسته و متأثر از مخاطرات مرتبط با آب هستند و در عین حال تغییراتی را در رژیم آب به وجود می‌آورند. کمیت و کیفیت آب و اکوسیستم‌های آبی، از برداشت آب از رودخانه‌ها، دریاچه‌ها و آبخوان‌ها برای مقاصد خانگی، کشاورزی، صنعت و غیره تأثیر می‌پذیرند.

#### مصرف‌کنندگان مختلف، نیازهای متعارض و افزایش تقاضا:

با رشد جمعیت و توسعه‌ی اقتصادی، تقاضا برای آب نیز رشد می‌کند و بر منابع محدود آب فشار وارد می‌شود. اگر اقدامات مقتضی برای ارتقای بازدهی مصرف آب و حفظ این منبع کمیاب صورت نگیرد، تحقق امنیت آبی دشوار خواهد بود. نیازهای رقیب آب مسبب بروز تعارضات میان مصارف خانگی و کشاورزی، کشاورزی و صنعت، کشاورزی و شیلات، بالادست و پایین‌دست، سراب و پایاب، نواحی شهری و روستایی و غیره هستند. از جمله نگرانی‌های مهم زیست‌محیطی، تعارض میان مصارف انسانی آب و ضرورت وجود آب در رودخانه برای حمل رسوب، حفظ مورفولوژی رودخانه و تأمین نیازهای اکولوژیکی است. مدیریت یکپارچه‌ی منابع آب طیف کامل منافع بخش‌های مختلف و نیز پیامد تصمیمات تخصیص منابع آب، محدودیت‌ها و اهداف را به حساب می‌آورد.

به طور کلی مدیریت یکپارچه‌ی منابع آب موارد زیر را ترویج می‌کند:

- تغییر نگاه بخشی به نگاه میان‌بخشی‌تر به منظور یکپارچه‌کردن اهداف اکولوژیکی، اقتصادی و اجتماعی برای تحقق منافع چندگانه و بینابین؛
- مدیریت هماهنگ آب، خاک و منابع وابسته؛
- یکپارچه‌سازی جنبه‌های فنی، اجتماعی و سیاسی، از جمله حل تعارض در تقاضا، مصرف و نگاه اقتصادی، زیست‌محیطی یا ژئوپلتیکی؛

- یکپارچه‌سازی بخش‌ها، یکپارچگی مصرف، یکپارچگی تقاضا، یکپارچگی با محیط‌زیست و نیز با مردم؛
- مشارکت و توانمندسازی ذینفعان. دخالت فعال تمامی گروه‌های متأثر و ذینفع در حل تعارض و ترویج پایداری عمومی برای رسیدن به مدیریت کارآمدتر منابع و پاسخگویی اجتماعی مدیریت آب که به نفع تمامی بخش‌های جامعه است و مستلزم ترتیبات نهادی جدید خواهد بود؛ و
- نگرش سیستم‌ها که به مؤلفه‌های منفرد و نیز روابط میان آنها، و این مهم که اختلال در یک نقطه از سیستم به دیگر بخش‌های آن نیز منتقل می‌شود و قوف دارد. به طور خلاصه، مدیریت منابع آب بایستی چرخه‌ی آبی درون حوضه، برهم‌کنش آب سطحی و زیرزمینی و برهم‌کنش آب با دیگر سیستم‌های طبیعی و اجتماعی اقتصادی را مورد توجه قرار دهد. همچنین بایستی مصرف‌کنندگان مختلف با مقاصد مختلف و نیازهای متعارض را به حساب آورد؛ به وابستگی متقابل خاک، آب و اکوسیستم‌ها توجه کند و به نقش آب در توسعه‌ی اجتماعی و اقتصادی و پایداری زیست‌محیطی توجه داشته باشد.

## ۱-۲- اصول مدیریت یکپارچه‌ی منابع آب و معیارهای کلیدی

مدیریت یکپارچه‌ی منابع آب بر پایه‌ی اصول دوبره‌ی آب و محیط‌زیست استوار شده است. این اصول آشنا و تقریباً مقبول جهانی عبارتند از:

۱- آب شیرین منبعی محدود و آسیب‌پذیر است و برای تداوم حیات، توسعه و محیط‌زیست ضروری است.

تنها ۳ درصد از منابع جهانی آب را آب شیرین تشکیل می‌دهد، درحالی‌که ۹۷ درصد آن آب شور دریاست. ۸۷ درصد از ۳ درصد آب شیرین در دسترس نیست چون به شکل یخ/ یخچال در نواحی قطبی قرار دارد. این ارقام بدین معناست که فقط ۰/۴ درصد کل منابع جهانی آب برای مصرف در دسترس قرار دارد.

۲- توسعه و مدیریت آب بایستی رویکردی مشارکتی داشته باشد، شامل مصرف‌کنندگان، برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران در تمامی سطوح.

آب مقوله‌ای است که هر فردی در آن ذینفع است. مشارکت واقعی تنها زمانی اتفاق می‌افتد که ذینفعان بخشی از فرایند تصمیم‌گیری باشند. نوع مشارکت به مقیاس مکانی

مرتبط با تصمیمات مدیریت و سرمایه‌گذاری بستگی خواهد داشت. این مقوله از ماهیت محیط سیاسی تصمیم‌گیری بسیار متأثر خواهد بود. رویکرد مشارکتی بهترین وسیله برای دستیابی به اتفاق نظر پایدار و توافق مشترک است.

### ۳- زنان نقشی محوری در تأمین، مدیریت و حفاظت آب ایفا می‌کنند.

نقش محوری زنان به عنوان تأمین‌کنندگان و مصرف‌کنندگان آب و حفاظت از محیط‌زیست به ندرت در ترتیبات نهادی توسعه و مدیریت منابع آب بازتاب یافته است. پذیرش و اجرای این اصل مستلزم سیاست‌های راهگشا برای توجه به نیازهای خاص زنان و تجهیز و توانمندسازی برای مشارکت در تمامی سطوح در طرح‌های منابع آب، از جمله تصمیم‌گیری و اجراست. زنان بایستی در شیوه‌ی تصمیم‌گیری و اجرا مشارکت داشته باشند.

### ۴- آب در تمامی مصارف رقیب خود ارزش اقتصادی دارد و بایستی کالایی اقتصادی شناخته شود.

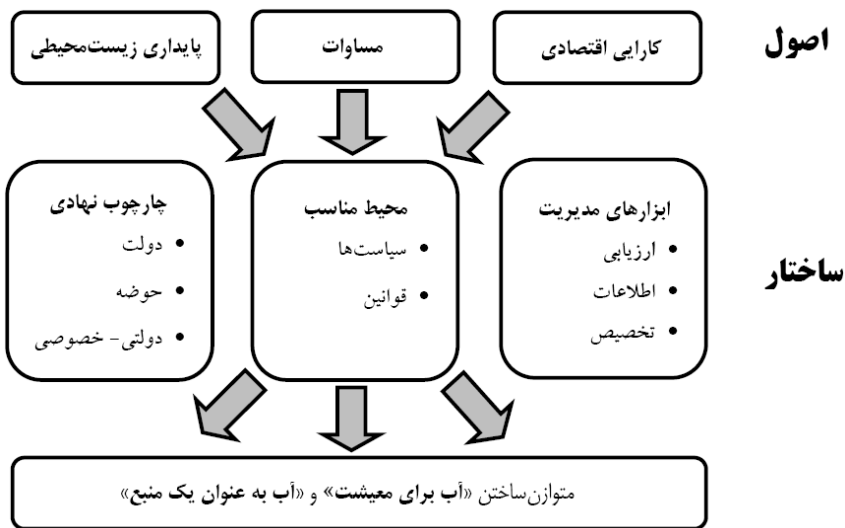
آب بایستی به گونه‌ای مدیریت شود که ارزش اقتصادی آن در تمامی مصارف بازتاب داشته باشد، به عبارتی با قیمت‌گذاری خدمات آبی برای منعکس کردن هزینه‌ی تأمین آن نرخ‌گذاری شود. در این اصل، بایستی به این مهم اذعان داشت که برخورداری از آب سالم و خدمات فاضلاب بهداشتی با قیمتی که در توان پرداخت مردم، به‌ویژه اقشار ضعیف باشد، حق تمامی انسان‌هاست. مدیریت آب به عنوان کالایی اقتصادی، راه مهمی برای رسیدن به اهداف اجتماعی مثل مصرف کارآمدتر و عادلانه و تشویق به صرفه‌جویی و حفاظت از منابع آب است.

**کادر ۱-۳- ارزش آب و آب‌بها** دو مفهوم متفاوتند و بایستی تفکیک روشنی میان آنها قائل شویم. ارزش آب در مصارف مختلف برای تخصیص منطقی آن به عنوان منبعی کمیاب اهمیت دارد، اعم از تنظیم مقررات یا روش‌های اقتصادی. اخذ آب‌بها (یا عدم اخذ آب‌بها)، اعمال ابزاری اقتصادی برای حمایت از گروه‌های محروم، تأثیر بر رفتار در جهت حفاظت و مصرف بهینه، فراهم‌آوردن مشوق‌ها در راستای مدیریت تقاضا، تضمین بازیافت هزینه و دریافت علائم تمایل پرداخت مصرف‌کنندگان برای سرمایه‌گذاری بیش‌تر در خدمات آبی است.



علاوه بر این، اهمیت بنیادی تعقیب اصلاحات در مصرف و مدیریت آب هماهنگ با معیاری که شرایط اجتماعی، اقتصادی و زیست‌محیطی را در نظر داشته باشد بایستی به رسمیت شناخته شود (۹). این موارد، عوامل سه‌گانه‌ی زیر هستند:

- ۱- **کارایی مصرف آب:** به دلیل تشدید کمبایی آب و منابع مالی، و همچنین ماهیت محدود و آسیب‌پذیر آب به عنوان یک منبع حیاتی و تقاضاهای فزاینده برای آن، آب بایستی با حداکثر بازدهی ممکن استفاده شود.
- ۲- **تساوی حقوق پایه:** دسترسی به آب با کمیت و کیفیت مناسب برای زندگی بهتر بایستی به عنوان حق پایه‌ای تمامی انسان‌ها در سطح جهان به رسمیت شناخته شود.
- ۳- **پایداری زیست‌محیطی و اکولوژیکی:** مصرف آب بایستی به گونه‌ای مدیریت شود که سامانه‌ی پشتیبانی حیات را تضعیف نکند و بدین وسیله به مصرف نسل‌های آتی لطمه نزند.



شکل ۱- ارکان مدیریت منابع آب

### ۱-۳- زمینه‌های مهم بروز تعارض و همکاری

با توجه به آنچه درباره‌ی وضعیت جهانی آب گفته شد، آغاز تغییر در راستای تحقق عوامل سه‌گانه‌ی بالا، هر چند ضرورت دارد، بی‌تردید فارغ از جنبه‌های سیاسی، اقتصادی و اجتماعی

نخواهد بود. درحالی‌که شیوه‌های خاص ممکن است به زوال زیست‌محیطی منجر شود یا منابع را در اختیار گروه‌های خاصی در جامعه قرار دهد؛ نفع‌برندگان از این سیاست‌ها و رویه‌ها در برابر تغییرات مقاومت خواهند کرد. از این رو ضروری است که درک کنیم توصیه‌ی مدیریت یکپارچه‌ی منابع آب به تغییر می‌تواند فضایی را برای تعارض و همکاری به وجود آورد. در ادامه برخی زمینه‌های مهم توصیف می‌شوند.

#### ◆ دستیابی به حکمرانی مطلوب آب

همکاری جهانی آب در سال ۲۰۰۴، سیزده قلمرو اصلی تغییر را در چارچوب کلی حکمرانی آب مشخص کرد و آنها را از نظر محیط مناسب (سیاست‌ها، قوانین، تأمین مالی و ساختارهای تشویقی)، نهادی (چارچوب سازمانی، ظرفیت‌سازی نهادی) و ابزارهای مدیریت (ارزیابی منابع آب، برنامه‌ریزی برای مدیریت یکپارچه‌ی منابع آب، مدیریت تقاضا، ابزارهای تغییر اجتماعی، حل تعارض، تنظیم مقررات، ابزارهای اقتصادی، مدیریت و تبادل اطلاعات) دسته‌بندی کرده است. هریک از این قلمروها در مصرف و مدیریت عادلانه‌تر، کارآمدتر و پایدارتر آب نقش دارند. چون هر یک از این موارد نیازمند تغییر رویه‌های موجود هستند، پتانسیل ایجاد تعارض را داخل و میان گروه‌ها و جوامع مصرف‌کننده نیز دارند. در حالی‌که تغییر کلید است، نحوه‌ی ورود به این محیط - زمان، مکان و سرعت - به همان اندازه اهمیت دارد.

#### ◆ امنیت آبی برای مردم

دسترسی به آب سالم و کافی و فاضلاب بهداشتی، از نیازهای پایه‌ای انسان است و برای سلامتی و رفاه اهمیت اساسی دارند. با این‌که بیش‌تر کشورها تأمین نیازهای پایه‌ای انسان به آب را در اولویت قرار می‌دهند، تقریباً یک‌پنجم جمعیت جهان از آب شرب سالم و نیمی از جمعیت از فاضلاب بهداشتی محروم هستند. محرومیت از خدمات عمدتاً بر فقیرترین اقشار جامعه در کشورهای در حال توسعه تأثیر می‌گذارد. در این کشورها، تأمین نیازهای آب و فاضلاب بهداشتی در نواحی شهری و روستایی یکی از جدی‌ترین چالش‌ها در سال‌های آتی است. کاهش پنجاه درصدی جمعیت محروم از خدمات آب و فاضلاب بهداشتی تا سال ۲۰۱۵ یکی از اهداف توسعه‌ی هزاره است. انجام چنین کاری نیازمند تغییر جهت اساسی در اولویت‌های سرمایه‌گذاری خواهد بود.

### ◆ امنیت غذایی

پیش‌بینی‌های جمعیت حاکی از آن است که در ۲۵ سال آینده، به غذای بیش‌تری برای تغذیه ۲ تا ۳ میلیارد نفر دیگر نیاز خواهد بود. آب به طور فزاینده‌ای به عنوان محدودیت کلیدی یا حداقل معادل با کمیابی زمین برای تولید غذا شناخته می‌شود. هم‌اکنون بیش از ۷۰ درصد کل برداشت آب به کشاورزی آبی تعلق دارد (بیش از ۹۰ درصد کل استفاده مصرفی آب). مطابق برآوردها در ۲۵ سال آتی ۱۵ تا ۲۰ درصد آب بیش‌تر برای آبیاری نیاز خواهد بود - که احتمالاً حد پایین آن است - بروز تعارضات جدی میان کشاورزی آبی و دیگر مصارف انسانی و اکوسیستم محتمل است.

### ◆ آب برای اکوسیستم‌ها

در مدیریت منابع آب و خاک بایستی تضمین شود که در تصمیم‌گیری در توسعه و مدیریت آب، اکوسیستم‌های حیاتی محافظت می‌شوند و به آثار نامطلوب روی دیگر منابع طبیعی توجه شده و هر جا امکان‌پذیر است این آثار کاهش داده می‌شود. اکوسیستم‌های خشکی و آبی طیف متنوعی از فایده‌های اقتصادی را تولید می‌کنند. اکوسیستم‌ها به جریان‌های فصلی و نوسانات تراز آب وابسته هستند و با کیفیت بد آب تهدید می‌شوند. آیا این گفته بدین معناست که حفاظت از محیط‌زیست بایستی اولویت بالاتری نسبت به نیازهای توسعه‌ی اقتصادی داشته باشد؟ مواقعی که منابع مالی، انسانی و فنی محدود هستند، مدیریت محیط‌زیست و توسعه، از راهی که سازگار با محیط‌زیست باشد همیشه امکان‌پذیر نیست. بنابراین، داد و ستد برای برقراری توازن میان اهداف مختلف نیاز خواهد بود، ولی چگونه و چه کسی تصمیم می‌گیرد؟

### ◆ نابرابری جنسیتی

مدیریت رسمی آب تحت سیطره‌ی مردان است. با این‌که نقش‌آفرینی زنان در مدیریت آب افزایش داشته است، هنوز هم نمایندگی و تأثیر زنان در بخش آب بسیار کم‌رنگ است. این نکته از این نظر مهم است که شیوه‌ی مدیریت منابع آب تأثیر متفاوتی بر زنان و مردان دارد. در سرتاسر جهان، به‌ویژه در نواحی روستایی، زنان سرپرست سلامت و بهداشت خانواده و تأمین‌کنندگان آب خانگی و غذا هستند. بنابراین زنان ذینفعان اصلی در آب و بهداشت خانواده هستند. با این حال، تصمیمات درباره‌ی تکنولوژی‌های تأمین آب و بهداشت، نقاط تأمین آب و نظام بهره‌برداری و نگهداری عمدتاً به دست مردان صورت

می‌گیرد. این وضعیت چگونه می‌تواند به شکل مؤثر تغییر کند؟ واقعاً برابری جنسیتی در عمل به چه معناست؟

#### ♦ مدیریت ریسک‌ها

خشکسالی، سیل، آلودگی ناشی از منابع نقطه‌ای و غیرنقطه‌ای، اثرات فعالیت‌های بالادست بر پایین‌دست، از اتفاقات متداولی هستند که پیامدهای نامعمول و غیر قابل پیش‌بینی دارند. پیاده‌سازی سامانه‌های هشدار سریع و راهکارهای سازه‌ای مناسب برای مقابله با بلایای طبیعی و انسان‌ساز، فعالیت‌های کلیدی در اجتناب از تعارض محسوب می‌شوند.

#### ♦ ارزش‌گذاری آب

با اینکه آب صرفاً یک نهاده برای فرایندهای تولیدی نیست، ولی غالب اوقات با آن چنین رفتار می‌شود. آب علاوه بر ارزش اقتصادی، در تمامی استفاده‌ها دارای ارزش‌های اجتماعی، زیست‌محیطی و فرهنگی است. به نسبتی که جهان روز به روز شهری‌تر می‌شود و به نسبتی که تقاضا برای غذا افزایش می‌یابد، هزینه‌ی ساخت شبکه‌های آبرسانی - برای هر نوع مصرف با هر نوع ارزش - مؤید این موضوع است (باران رایگان فرو می‌ریزد، اما ساخت شبکه‌های آبرسانی مستلزم هزینه است). نحوه‌ی نرخ‌گذاری آب نیز بایستی بازتاب تساوی حقوق پایه، و تأمین نیازهای محیط‌زیست، اقشار فقیر و آسیب‌پذیر باشد. مطالعات نشان می‌دهد که مصرف‌کنندگان تمایل پرداخت برای خدمات آبی دارند - ولی قیمت این قبیل خدمات بایستی در توان پرداخت مصرف‌کنندگان باشد و مهم‌تر از همه، قابل اطمینان باشند. بر روی هم، این واقعیات به معنای ضرورت تصمیم‌گیری درباره‌ی بهترین شیوه و مصرف عاقلانه با در نظر گرفتن مسایل فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و زیست‌محیطی است که مطمئناً زمینه‌های تعارض را کاهش می‌دهد.

#### ♦ آب برای صنعت و شهرها

تولید ثروت اقتصادی کافی برای انتفاع کل جامعه، به تضمین تأمین حجمی آب بستگی دارد. در وضعیتی که تخصیص منابع آبی به مرز ظرفیت حوضه نزدیک می‌شود، تصمیمات دشوار بایستی درباره‌ی بهترین مصرف گرفته شود. آیا کشاورزی آبی همچنان باید ۷۰ درصد کل برداشت را به خود اختصاص دهد درحالی که تنها ۴ درصد تولید ناخالص داخلی را

تشکیل می‌دهد؟ صنایع، آب کم‌تری مصرف می‌کنند و سودآوری بیش‌تری دارند ولی فارغ از هزینه‌های زیست‌محیطی نیستند. کشورهایی که مشتاق جذب صنایع جدید هستند، ولی ظرفیت پایش رفتار صنایع را ندارند، گاهی می‌هراسند که با اعمال قاعده‌ی پرداخت به ازای آلودگی، صنایع به کشور مجاور رانده شوند. از این روست که برخی دولت‌ها تمایلی به پیروی از قوانین زیست‌محیطی و اجتماعی خودشان ندارند. با رشد شهرها، تقاضای آب افزایش می‌یابد و دولت‌ها ممکن است سدسازی یا انتقال آب از حوضه‌ای به حوضه‌ی دیگر را مدنظر قرار دهند. روستائیان در این قبیل تصمیمات بازنده هستند. چه می‌توان کرد؟ و چگونه می‌توان تعارضاتی را که بی‌تردید پدید می‌آید مدیریت کرد؟

#### ♦ آب در حوضه‌های فرامرزی

تمامی نکات گفته‌شده در بالا با وارد شدن دولت‌ها به ماجرا تشدید می‌شوند. دولت‌ها در موضوع مدیریت آب‌های مشترک غالباً یک‌جانبه عمل می‌کنند. این وضعیت به ویژه زمانی وجود دارد که کشور بالادست از نظر سیاسی و اقتصادی قدرتمندتر از کشور پایین‌دست است. قوانین بین‌المللی آشکارا در این زمینه ضعیف هستند. همان‌گونه که در فصل چهار توصیف خواهد شد، توافق‌نامه‌ها، بیانیه‌ها و کنوانسیون‌های جهانی متعددی درباره‌ی مسایل جاری یا تعارضات بالقوه وجود دارند. نمونه‌ای از این معاهدات، کنوانسیون سازمان ملل درباره‌ی استفاده‌های غیر کشتی‌رانی از آبراهه‌های بین‌المللی است (۱۹۹۷). با این حال، غالب اوقات کشورها - بنا بر منافع ملی - در برنامه‌ریزی، استفاده و مدیریت منابع آب یک‌جانبه عمل می‌کنند. اختلاف کشورها بر سر چیست؟ شکل صفحه‌ی ۲۱ نشان می‌دهد که غالب اوقات کشورها بر اساس کمیت آب و نوع زیرساختی که بر مقدار و زمان‌بندی جریان‌ات تأثیر می‌گذارند استدلال می‌کنند. همان شکل نشان می‌دهد که کشورها درباره‌ی همان مسایل نیز همکاری می‌کنند - بنابراین مبنای پرهیز از تعارض و نفع متقابل قرار می‌گیرند. برنامه‌ریزی و مدیریت با رویکرد یکپارچه در کل حوضه، می‌تواند همکاری را بیش‌تر کند و منافع مشترکی را نصیب کشورها نماید:

- سهم‌بندی عادلانه‌ی رودخانه‌ها در دوره‌های کم‌آبی؛

- اشتراک داده‌ها و اطلاعات و تخصص‌های فنی برای پیش‌بینی سیل؛

- آبخیزداری؛

- تولید برقابی؛

- افزایش جریان دوره‌ی کم‌آبی؛

- همکاری در مدیریت سیل؛

- همکاری در شبکه‌ی کشتی‌رانی؛
- کنترل نشت، رسوب و دیگر تلفات؛
- مدیریت آلودگی در دو سوی مرزها؛
- همکاری در عملیات ساماندهی رودخانه.

همچنین شواهد حاکی از آن هستند که علی‌رغم وجود برخی تعارضات همکاری بسیار بیش‌تری در استفاده‌های مختلف از آب‌های سطحی وجود دارد.

#### کادر ۱-۴- جنگ‌های آبی

انگیزه‌ی بیش‌تر پژوهش‌هایی که در دهه‌ی اخیر درباره‌ی آب‌های مشترک، انجام شده، این برداشت دیرینه بوده است که آب «نفت آینده خواهد بود» و «جنگ‌های آبی بر سر آب خواهد بود.» گلیک (۷) نشان می‌دهد که در طول تاریخ، آب در تعارضات به عنوان ابزاری سیاسی یا نظامی، هدف نظامی، هدف تروریسم، بخشی از اختلاف توسعه و اهرم فشار دخیل بوده است. براساس نظر وولف و همکاران (۱۳)، «پیشینه‌ی درگیری بر سر منابع آب به جنگ میان شهرهای لاگاش<sup>۱</sup> و یوما<sup>۲</sup> در حوضه‌ی دجله- فرات در ۲۵۰۰ سال پیش از میلاد باز می‌گردد.» براساس گزارش فائو، بیش از ۳۶۰۰ پیمان‌نامه‌ی آبی از سال ۸۰۵ پس از میلاد تا ۱۹۸۴ امضا شده است. در جمع‌بندی مطالعه‌ی گلدیش و توسنت (۶) آمده است: «درحالی‌که تعارضات شدید بر سر رودخانه‌های منفرد نادر هستند، وجود یک حوضه‌ی مشترک بزرگ، بهانه‌ی بسیار بیش‌تری برای نزاع به دست می‌دهد ... این موضوع شاهده‌ی برای «جنگ‌های آبی» نیست، بلکه منابع آبی مشترک می‌تواند برانگیزاننده‌ی تعارض سطح پایین میان دو دولت باشد. این وضعیت به هیچ وجه مانع همکاری نیست. در واقع، تعارض سطح پایین ممکن است مشوق مهمی برای همکاری بیش‌تر باشد. البته این ارتباط نیازمند بررسی بیش‌تری است.»

براساس نظر وولف و همکاران (۱۳)، «میزان وقوع تعارض شدید بر سر منابع آبی مشترک، با آهنگ همکاری کاهش می‌یابد؛ «بر خلاف زبان تند سیاستمداران ... بیش‌تر اقدامات صورت‌گرفته درباره‌ی اختلافات آبی ملایم هستند؛» «نمونه‌های بیش‌تری در مورد همکاری نسبت به تعارض وجود دارد؛» و «سواً خوشونت، اقدامات آبی هم به عنوان عامل تحریک‌کننده و هم عامل وحدت‌بخش عمل می‌کنند». در جمع‌بندی می‌گویند، «سابقه‌ی تاریخی ثابت می‌کند که اختلافات آبی درباره‌ی منابع مشترک، حتی میان دشمنان و حتی زمانی که تعارضات درباره‌ی مسایل دیگر وجود دارد حل می‌شوند. دشمن‌ترین طرف‌ها نیز بر سر توافقات آبی مذاکره کرده‌اند یا در فرایند

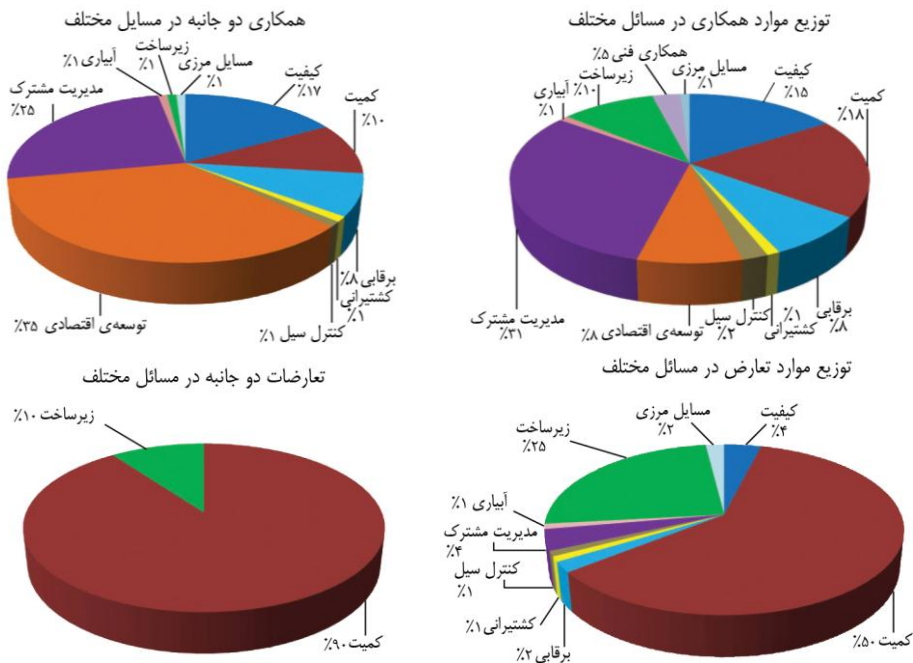
۱- Lagash

۲- Umma

انجام آن قرار دارند، و عملکرد نهادهایی که تأسیس کرده‌اند غالباً ثابت کرده است که انعطاف‌پذیر هستند، حتی وقتی در روابط آنها تنش بروز می‌کند.»

### کادر ۱-۵- مفاهیم نوین

برای کمک به تصمیم‌گیران در تحقق مدیریت یکپارچه‌ی منابع آب و اجتناب از تعارض، مفاهیم نوینی برای درک جدید از آب ابداع شده است. با توجه به این که بیش تر قوانین بین‌المللی بر سر کیفیت و کمیت منابع قابل رؤیت آب شیرین مذاکره شده‌اند- دریاچه‌ها، رودخانه‌ها، تالاب‌ها- کارشناسان آبی جهان تلاش فراوانی کردند تا این درک محدود از آب، ارزش‌ها و نحوه‌ی ارتباط با دیگر جنبه‌های اکوسیستم‌هایی که در آن یافت می‌شوند تغییر دهند. فالکن مارک و راکستروم (۲۰۰۴) بر اهمیت «آب سبز» (یعنی آبی که توسط گیاه تبخیر می‌شود) و «رطوبت خاک» (آب موجود در منطقه‌ی ریشه‌ی گیاهان) در تولید غذا تأکید می‌کنند. مفهوم «آب مجازی» آلن- یعنی مقدار آب استفاده شده برای تولید محصول- از دیگر مفاهیم جدیدی است که به سیاست‌گذاران اجازه می‌دهد تصمیمات آگاهانه‌تری درباره‌ی تخصیص آب در حوضه بگیرند.



منبع: Wolf, Stahl and Macomber, ۲۰۰۳

شکل ۱-۲- همکاری و تعارض در حوضه‌های مشترک

## ۱-۴- مدیریت یکپارچه‌ی منابع آب و مدیریت تعارض

موضوع تعارض در مدیریت یکپارچه‌ی منابع آب بسیار پررنگ است و حتی برخی وقوع آن را ناگزیر می‌دانند. مشکل بیش‌تر کشورها، سابقه‌ی طولانی نگاه بخشی در توسعه‌ی منابع آب و درک ناقص از آب به عنوان یک نهاده در توسعه‌ی اقتصادی است. در گزارش دوم توسعه‌ی جهانی آب سازمان ملل (۲۰۰۶) آمده است، «انسان پروژه‌ی جهانی بزرگی را آغاز کرد، درحالی‌که حداقل یا هیچ تصور قبلی، یا دانش کامل امروزی را نداشت... در بخش آب، تضمین تأمین مطمئن آب برای سلامت و تولید غذا، نیازهای فرایند تولید صنعتی و انرژی و توسعه‌ی بازارهای مبادله‌ی حقوق استفاده از آب و زمین، نظم طبیعی رودخانه‌ها را در سراسر جهان فوق‌العاده تغییر داده است.»

حال می‌خواهیم مشکلات بزرگی را که خودمان با دستکاری ناآگاهانه‌ی طبیعت برای کسب منابع به وجود آورده‌ایم حل کنیم. ضرورت تغییر انکارناپذیر است و تغییر چالش را و چالش تهدید و فرصت را به همراه می‌آورد، تهدید برای قدرت و مقام افراد و تصور آنان از خودشان به عنوان کارشناس. مدیریت یکپارچه‌ی منابع آب مستلزم آن است که زمینه‌هایی برای تحقق همکاری ذینفعانی که در ظاهر تفاوت‌های آشتی‌ناپذیر دارند مهیا شود.

این موضوع را همکاری جهانی آب چنین بازگو می‌کند:

«مدیریت یکپارچه‌ی منابع آب، شیوه‌ها، عقاید و قطعیت‌های کارشناسی مرسوم را به چالش می‌کشد و در برابر منافع ریشه‌دار بخش‌ها قرار می‌گیرد، بنابراین می‌طلبد آب برای انتفاع همگان جامع‌نگرانه مدیریت شود. هیچ‌کس ادعا نمی‌کند که رویارویی با چالش‌های مدیریت یکپارچه‌ی منابع آب آسان خواهد بود بلکه به خاطر ضرورتی حیاتی و اجتناب از بحرانی قریب‌الوقوع هم‌اکنون باید دست به کار شد.»

مدیریت یکپارچه‌ی منابع آب چارچوب استواری را برای تفکر روشن‌مند درباره‌ی آینده‌ای که مصرف آب از نظر اکولوژیکی پایدار، از نظر اجتماعی عادلانه و از نظر اقتصادی کارآمد باشد فراهم می‌کند. امروزه بیش از ۱۵۴ کشور جهان گام‌هایی در فرایند اصلاح شیوه‌های مصرف و مدیریت آب همسو با اصول مدیریت یکپارچه‌ی منابع آب برداشته‌اند. تحقق عوامل سه‌گانه آسان نخواهد بود. چالش اصلی حل کردن تعارضات اجتناب‌ناپذیر در قالب نتایج برنده - برنده است که منافع درازمدت طرفین را تأمین کند.



### کادر ۱-۶- پرسش‌های مهمی که بایستی به آنها پاسخ دهید:

- شواهد اهتمام به مدیریت یکپارچه‌ی منابع آب در کشور شما چیست؟
- با توجه به ساختارهای مدیریت آب در کشور، چه اصلاحات نهادی یا قانونی برای اجرای مدیریت یکپارچه‌ی منابع آب لازم است؟
- آیا ضرورتی برای مدیریت منابع آب به شیوه‌ای یکپارچه وجود دارد و چگونه این کار به بهترین شکل انجام می‌شود؟ منافع این کار برای بخش‌های مختلف چه خواهد بود؟
- در کشور شما مردان و زنان چگونه به طور متفاوت تحت تأثیر تغییرات در مدیریت منابع آب قرار می‌گیرند؟

### تمرین ۱

#### در کشور متبوع

مربوط به نشست دوم: مدیریت یکپارچه‌ی منابع آب و تعارض و همکاری شرکت‌کنندگان بایستی در قالب گروه‌های چهار تا شش نفره سازماندهی شوند (بسته به تعداد شرکت‌کنندگان). آسان‌ترین راه برای تشکیل گروه‌ها و اجتناب از تشکیل دار و دسته‌ای، تکرار شماره‌ش ۵-۴-۳-۲-۱-۵-۴-۳-۲-۱ و سپس گروه‌بندی اعداد یک تا پنج به عنوان گروه یک، دو و الی آخر است.

بحث را پیرامون پرسش‌های زیر سازمان دهید:

- سه مورد از مهم‌ترین مسایل مدیریت آب در کشور شما کدامند؟
  - این مسائل چگونه مورد توجه قرار می‌گیرند؟ هر گروه بایستی یک نماینده انتخاب کند.
- در این تمرین با ارائه مثال‌های متعدد، اعضای دوره می‌توانند محیط خاص خودشان را مقایسه و متمایز کنند و ایده‌هایی درباره‌ی راه‌های گوناگون بررسی مشکلات مشترک تبادل کنند. این تمرین به سرعت رابطه‌ی دوستانه میان شرکت‌کنندگان به وجود می‌آورد، چرا که در می‌یابند همه‌ی آنها مسافر یک کشتی هستند.
- زمان: ۳۰ دقیقه و به دنبال آن گزارش ۳۰ دقیقه‌ای هر گروه.

**برگه‌ی مشخصات جلسه:** در زیر نمونه‌ای از برگه‌ی مشخصات جلسه آورده شده است که بایستی پیش از کارگاه برای هر فعالیت کامل شود. این برگه به جزوه‌ی آموزشی مدرس دوره ضمیمه می‌شود.

### کادر ۱-۷- نمونه برگه‌ی مشخصات جلسه

آموزش مهارت‌های حل تعارض و مذاکره برای مدیریت یکپارچه‌ی منابع آب

جلسه	درک تعارض	روز اول	۱۹ ژوئن ۲۰۰۶
عنوان	آشنایی با مدیریت یکپارچه‌ی منابع آب و تعارض و همکاری		
منطق	تعارضات آبی شکل‌های مختلفی دارند- از توافق آرام تا تهدید و خشونت فیزیکی. برخی بخش‌های جهان- از جمله غرب آفریقا- با کمبود آب مواجه هستند یا خواهند شد. کمیابی ممکن است تعارضات مختلفی را پدید آورد: ناشی از عرضه؛ تقاضا یا سازه‌ها. مدیریت یکپارچه‌ی منابع آب فرایندی است که به دنبال مدیریت تعارضات با تغییر شیوه‌ی کنونی استفاده از این منبع؛ تغییر فرایند تصمیم‌گیری درباره‌ی تخصیص و مصرف و نوآندیشی درباره آب در راستای تحقق استفاده‌ی عادلانه، کارآمد و پایدار است. به طور خلاصه، مدیریت یکپارچه‌ی منابع آب نوعی ابزار برای مدیریت و حل تعارض به‌شمار می‌رود.		

مدت	یک ساعت
اهداف	نشان دادن ابزارهای متنوعی که مدیریت یکپارچه‌ی منابع آب برای جلوگیری، مدیریت و حل تعارضات آبی عرضه می‌کند؛ زمینه‌های بروز همکاری یا تعارض در مسایل آبی.
روش‌های آموزش	سه چهارم پاورپوینت مسایل؛ یک چهارم توضیحات نیمه ساختارمند <sup>۱</sup>
مراجع	<p>Van der Zaag, P., ۲۰۰۵. Integrated Water Resources Management: irrelevant buzzword or key concept? Physics and Chemistry of the Earth<sup>۳۰</sup>, Elsevier, ۸۶۷-۸۷۱</p> <p>Global Water Partnership-Technical Advisory Committee, ۲۰۰۰. Integrated Water Resources Management, Technical Paper No.۴, GWP, Gland</p> <p>Moriarty, P., J. Butterworth, C. Batchelor, ۲۰۰۴. Integrated Water Resources Management: and the domestic water and sanitation sub-sector. Delft: IRC International Water and Sanitation Centre (May).</p> <p>Wolf, A., M. Stahl, M. Macomber, ۲۰۰۳. Conflict, Cooperation and University Support for Institutions in International River Basins', paper</p>

presented at the annual meeting of the ISA, Portland, Oregon.

## مراجع

- ۱- Cap-Net (۲۰۰۵), Tutorial on Basic Principles of Integrated Water Resources Management-Version ۲.
- ۲- Cap Net tutorial:  
[http://www.cap-net.org/iwrm\\_tutorial/mainmenu.htm](http://www.cap-net.org/iwrm_tutorial/mainmenu.htm)
- ۳- Cap-Net and GWP (۲۰۰۶). CD containing Cap-Net E-library Water resources management, GWP Toolbox, and Cap-Net IWRM Tutorial.
- ۴- Chowdhury, J.U., ۲۰۰۵. Basic Principles and Concept of Integrated Water Resources Management. Training Material from Cap-Net on Conflict Resolution and Negotiation Skills for IWRM. ۱-۵ August, ۲۰۰۵. Dhaka, Bangladesh.
- ۵- Falkenmark, M. and J. Rockstrom, ۲۰۰۴. Water for Nature Water for People. London: Earthscan.
- ۶- Gleditsch, N.P., T. Owen, K. Furlong and Bethany Lacina, ۲۰۰۴. 'Conflict over Shared Rivers: resources wars or fuzzy boundaries', ۲۰۰۴, available at:  
[http://www.prio.no/files/file۴۵۲۳۳\\_isa\\_proceeding\\_۱۴۲۴۴.pdf](http://www.prio.no/files/file۴۵۲۳۳_isa_proceeding_۱۴۲۴۴.pdf)
- ۷- Gleick, P., ۲۰۰۰. 'Environment and Security: Water Conflict Chronology – Version ۲۰۰۰', in P. Gleick, The World's Water ۲۰۰۰-۱ (California: Island Press).
- ۸- Global Water Partnership (GWP) Technical papers: available at:  
<http://www.gwpforum.org/servlet/PSP?iNodeID=۲۳۱&iFromNodeID=۱۰۲olbox:>  
<http://gwpforum.netmasters.۵.netmasters.nl/en/>
- ۹- Global Water Partnership-Technical Advisory Committee, ۲۰۰۰. Integrated Water Resources Management, Technical Paper No.۴, GWP, Gland.
- ۱۰- Homer-Dixon, T., ۱۹۹۴. 'Environmental Scarcities and Violent Conflict: evidence from cases', International Security, ۱۹:۱ available at:  
<http://www.library.utoronto.ca/pes/evidence/evid۱.htm>

- ۱۱- Mostart, E., Conflict and Cooperation in the Management of International Freshwater Resources: a global review, (UNESCO-IHP □۱۹) available from [www.unesco.org/water/wwap/pccp](http://www.unesco.org/water/wwap/pccp))
- ۱۲- United Nations, ۲۰۰۶, Water: A Shared Responsibility. World Water Development Report ۲. New York and Geneva: UNESCO and Berghahn Books.
- ۱۳- Wolf, A., A. Kramer, A. Carius and G.D. Dabelko, ۲۰۰۵. 'Managing water conflict and cooperation', World Watch Institute, State of the World.
- ۱۴- Wolf, A., M. Stahl, M. Macomber, ۲۰۰۳. Conflict, Cooperation and University Support for Institutions in International River Basins', paper presented at the annual meeting of the ISA, Portland, Oregon.

### خواندنی‌های پیشنهادی

Integrated Water Resources Management and the domestic water and sanitation subsector Thematic Overview Paper, By: Patrick Moriarty (IRC) and John Butterworth (NRI) and Charles Bachelor available at:

[http://www.irc.nl/content/download/۱۱۴۷۹/۱۶۸۳۸۳/file/IWRM Final.pdf](http://www.irc.nl/content/download/۱۱۴۷۹/۱۶۸۳۸۳/file/IWRM%20Final.pdf)



## فصل دوم: رویکردها در مدیریت تعارض

### هدف‌های یادگیری

- برجسته کردن روش‌های مختلف مدیریت تعارض.
- تأکید بر سودمندی فنون حل تعارض که گزینه‌های مدیریت تعارض<sup>۱</sup> یا گزینه‌های حل تعارض<sup>۲</sup> نیز نامیده می‌شوند.
- تبیین روش‌شناسی حل اختلاف و مدیریت تعارض.

### نتایج

- شناخت روش‌های حل اختلاف، به عنوان مؤلفه‌ای ضروری برای مدیریت یکپارچه‌ی موفق منابع آب.

### مهارت‌ها

- استفاده از ابزارهای تحلیل ریشمند علل ریشه‌ای تعارض به عنوان نقطه‌ی آغازین مدیریت تعارض.

---

۱- Alternative conflict management (ACM)

۲- Alternative conflict resolution (ACR)

## ۱-۲- مدیریت تعارض

تعارض واقعیت زندگی است و در طول حیات، بارها و بارها آن را تجربه می‌کنیم. تعارض بخشی از یک فرایند است، چرا که از میان ترکیبی از شرایط عینی و ذهنی پدید می‌آید و بایستی بر مبنایی پایدار حل و فصل شود.

در مدیریت یکپارچه‌ی منابع آب قلمروهایی هستند که سبب بروز تعارضات می‌شوند. در زیر به نمونه‌هایی از آن اشاره می‌شود:

- وابستگی متقابل افراد و مسئولیت‌ها؛
- ابهامات در حدود اختیارات؛ همپوشانی وظایف؛
- رقابت بر سر منابع کمیاب؛
- تفاوت در وضعیت و تأثیر سازمانی؛
- اهداف و روش‌های ناسازگار؛
- تفاوت در سبک مصرف؛
- اختلال در روابط؛
- انتظارات برآورده‌نشده.

در اداره‌ی تعارض دو جنبه وجود دارد. نخستین جنبه، «مدیریت تعارض» است که با رویکردی جامع‌تر به تعارض نگاه می‌کند. دومین جنبه، رسم متداول‌تر «حل تعارض» است. روش‌های «حل تعارض» روی استفاده از فنون پس از بروز تعارض تمرکز می‌کنند، درحالی‌که «مدیریت تعارض» با ترویج ارتباط و همکاری ثمربخش میان منافع متنوع، توجه به علل ریشه‌ای تعارضات، اعتمادسازی و درک متقابل و برنامه‌ریزی مشارکتی و جمعی برای انجام وظایف پیچیده، نقش غیرانفعالی در جلوگیری از تعارض ایفا می‌کند.

### کادر ۱-۲- تعارض:

تعارض زمانی است که طرف‌های مختلف منافع خود را ناسازگار می‌یابند، مواضع خصمانه می‌گیرند یا منافع خود را از طریق اقداماتی دنبال می‌کنند که به طرف‌های دیگر خسارت می‌زند. منافع می‌تواند در موارد زیر متفاوت باشد:

- دسترسی به منابع و توزیع آن (مثلاً زمین، پول، منابع انرژی، غذا)؛
- قدرت و مشارکت در تصمیم‌گیری سیاسی؛
- موجودیت (جوامع فرهنگی، اجتماعی و سیاسی)؛ و
- پایگاه، به ویژه آنهایی که جایگاه دولتی، دینی، یا ایدئولوژیکی دارند (۸).



مدیریت تعارض، در کنار رویکرد غیرانفعالی خود، روش‌هایی را نیز به کار می‌گیرد که مستلزم مذاکره<sup>۱</sup>، یا درمیانی (میانجی‌گری)<sup>۲</sup>، توافق<sup>۳</sup> و توافق<sup>۴</sup> است.

فرایند مدیریت تعارض با تشخیص تعارضی خاص آغاز نمی‌شود. برای مثال، در مرحله‌ی برنامه‌ریزی پروژه یا طرح توسعه‌ی منابع آب که پیش‌بینی می‌شود تعارض بالقوه در حقوق استفاده‌ی ذینفعان (که بر حسب چارچوب زمانی، فضا و بزرگی مشخص شده‌اند) وجود دارد، مناسب است.

بنابراین، مدیریت تعارض، فرایندی جاری است که در آن ذینفعان پیوسته برای ایجاد شرایطی که مانع تعارض بی‌ثمر و مشوق فرایندهای حل تعارض است (با رویکرد نتایج «برنده-برنده») عمل می‌کنند.

به زبان فنی‌تر، مدیریت تعارض به مجموعه‌ای از ابزارها گفته می‌شود که در پیش‌بینی، جلوگیری و واکنش در برابر تعارضات به کار می‌رود. استراتژی مدیریت تعارض شامل ترکیبی از ابزارهای متنوع خواهد بود. از اینگونه ابزارها برای ترغیب طرف‌ها به شناسایی مسایل واقعی پشت سر مواضع اعلام‌شده و یافتن راه‌حل‌های «برنده-برنده» استفاده می‌شود. با این حال، همیشه دستیابی به نتایج «برنده-برنده» امکان‌پذیر نیست. برای توفیق در دستیابی به نتایج، توازن و مصالحه نیاز خواهد بود. حتی در بعضی موارد، اگر یکی از طرفین اعتقاد پیدا کند که نتیجه‌ی تلاش جمعی از نتیجه‌ی عمل یکجانبه بهتر نخواهد بود، با هیچ‌گونه عمل جمعی همراهی نخواهد کرد.

به طور کلی، حل اختلافات یا تعارضات با نتایج حقوقی همراه هستند: دو طرف اختلاف با رویکرد «یک بار برای همیشه»، یا حق با کیست؟ به قانون رجوع می‌کنند که غالباً به نتایج «برنده-بازنده» می‌انجامد یا به توافقی منتهی می‌شود که یک طرف را مأیوس، ناکام و شاید در جستجوی انتقام‌جویی باقی می‌گذارد. چون همه‌ی ما به آب نیاز داریم، از اینگونه رهیافت‌ها بایستی اجتناب کرد. به جای رویکردهای قانونی رسمی، گزینه‌های حل اختلاف<sup>۵</sup>

۱- negotiation

۲- mediation

۳- conciliation

۴- consensus

۵- Alternative Dispute Resolution (ADR)

وجود دارد. این روش‌ها بر مذاکره‌ی اصولی<sup>۱</sup> - یعنی تمایل جدی به مذاکره در راستای دستیابی به نتایج برنده- برنده برای منافع درازمدت مبتنی هستند.

مسئله‌ای مهم در مدیریت تعارض، مسئله‌ی کلی تغییر در تمامی سطوح جامعه است. از یک سو هر تغییری پدیدآورنده‌ی تعارض است و از سوی دیگر، بازدارنده‌ی تغییر است. وقتی تعارض پدیدار می‌شود، ممکن است ناهنجاری و تضادهای را به وجود آورد که مانع پیشروی در بعضی از بخش‌های جامعه شود. این وضعیت ممکن است باعث برپایی دستور کار ملی برای اصلاحات وسیع اجتماعی و نهادی شود که ممکن است استفاده‌ی عادلانه‌تر و پایدارتر منابع طبیعی را نتیجه دهد. بنابراین، باید پرسید آیا تمامی تعارضات بایستی به محض وقوع مدیریت شوند یا نه. حل و فصل شتابزده ممکن است این شبهه را به وجود آورد که بعضی ذینفعان می‌کوشند مسایل را از دید مردم پنهان کنند تا به منافع خودشان برسند.

مطلب دیگری که با موضوع بالا ارتباط دارد، تمایز میان نشانه‌ها<sup>۲</sup> و علل زیربنایی تعارض است. در موارد پیچیده، تمایز میان این دو دشوار است و مردم سهواً فکر می‌کنند که تعارض مورد نظر به شکل مؤثر حل شده است درحالی‌که در واقعیت فقط نشانه‌ها برطرف شده است بدون آنکه به علل ریشه‌ای توجه شده باشد. برای حل درازمدت تعارضات، لازم است علل ریشه‌ای شناسایی و به شکل مقتضی مورد توجه قرار گیرند.

## ۲-۲- روش‌های حل تعارض

تعارض ممکن است دشوار باشد، ولی به هیچ وجه فرایندی مخرب نیست. همان‌گونه که اشاره شد، اگر مهارت‌های لازم را برای ایجاد هم‌افزایی دیدگاه طرف‌های دخیل داشته باشیم تعارض می‌تواند نقش مثبتی ایفا کند. هیچ تکنیک سفارشی خاص، چه رسمی و چه غیررسمی برای مدیریت تعارضات وجود ندارد، با این‌که این فنون بر شهود، علم منطق و هنرهای ارتباطی مبتنی هستند. در ادامه، شناخته‌شده‌ترین روش‌های حل تعارض معرفی می‌شوند. مقایسه بین گزینه‌های مختلف فنون حل تعارض در جدول ۲-۲ ارائه می‌شود.

۱- Principled negotiation

۲- symptoms

### ◆ شکایت (اقامه‌ی دعوا)

ساز و کار نهایی رسمی برای حل تعارض که تا اندازه‌ای با چاشنی فشار و خشونت فیزیکی همراه است توسط به نظام قضایی کشور است. در اقامه‌ی دعوا، طرفین اختلاف حرف‌های خود را در دادگاه بازگو می‌کنند و دادگاه درباره‌ی پرونده بر مبنای قوانین جاری کشور تصمیم می‌گیرد. در برخی موارد، این روش تنها راه برای حل تعارض است ولی در موارد دیگر، ممکن است چنین نباشد. این موضوع به ویژه در مدیریت یکپارچه‌ی منابع آب مصداق دارد چرا که:

- در برخی تعارضات، موضوع استفاده از منابع مشترک مطرح است که هیچ‌یک از طرف‌ها درباره‌ی آن مستندات محکمه‌پسند و روشن ندارند؛
- در صورتی که حقوق طرفین مستقیماً نقض شده باشد، قواعد حقوقی جاری بازدارنده رجوع ایشان به دادگاه می‌باشد.
- قواعد حقوقی جاری ممکن است مانع دسترسی شاکی به دادگاه‌ها باشد، حتی در استماع پرونده؛ و
- برخی رویه‌های حقوقی به مسایل سیاسی اولویت می‌دهند. چنین شرایطی حل اختلافات طرف‌های متخاصم را در نظام قضایی با محدودیت روبرو می‌سازد.

### ◆ روش‌های حل اختلاف

برای غلبه بر محدودیت‌های نظام قضایی، فنون دیگر حل اختلاف در غرب در قرن گذشته ابداع شده است. این روش‌ها در برخی حوزه‌های قضایی موفقیت‌آمیز به کار گرفته شده است. فنون حل اختلاف، با تأکیدی که روی نتایج اجماعی دارند، یادآور برخی جوامع سنتی هستند. در این قسمت مروری اجمالی بر این فنون خواهیم داشت.

#### • مذاکره

مذاکره، فرایندی است که طرفین اختلاف، برای رسیدن به راه‌حل مرضی‌الطرفین به گفت‌وگو می‌نشینند. هیچ تسهیل‌گر یا میانجی ثالث وجود ندارد؛ هر طرف منافع خودش را نمایندگی می‌کند. اختلافات بزرگ بر سر نحوه‌ی پیاده‌سازی سیاست عمومی به شکل فزاینده‌ای با استفاده از فرایندهای میانجی‌گری و مذاکره حل و فصل می‌شوند، که معمولاً

با عنوانین قاعده‌سازی مذاکره‌ای<sup>۱</sup> یا مذاکره‌ی قاعده‌مند<sup>۲</sup> از آنها نام برده می‌شود. از نمایندگان طرف‌های ذینفع برای شرکت در مذاکرات برای توافق بر سر قواعد جدید درباره‌ی مسایلی چون استانداردهای ایمنی صنعتی و آلودگی زیست‌محیطی ناشی از مکان‌های دفن زباله دعوت می‌شود.

### • تسهیل‌گری

تسهیل‌گری فرایندی است که در آن فردی بی‌طرف در طراحی و هدایت جلسات برای کمک به طرفین برای عارضه‌یابی، طراحی و اجرای مشترک راه‌حل‌ها شرکت می‌کند. این فرایند غالباً در شرایطی استفاده می‌شود که طرف‌ها، مسایل و ذینفعان مختلف وجود دارد و نیز مواقعی که مسایل وضوح چندانی ندارند. تسهیل‌گر/ تسهیل‌گران، شرایطی را به وجود می‌آورند که همه‌ی افراد می‌توانند آزادانه صحبت کنند ولی از آنان انتظار نمی‌رود در طرح نظرات خود داوطلب باشند یا فعالانه در راستای توافق مشارکت کنند. تسهیل‌گری ممکن است گام نخست در شناسایی فرایند حل اختلاف باشد.

### • پا در میانی / میانجی‌گری

در این فرایند، فردی بیرونی بر مذاکره‌ی طرفین اختلاف نظارت می‌کند. طرفین، شخص ثالثی را که مقبول هر دو گروه است برای هدایت آنان در طراحی فرایند و رسیدن به توافق بر سر راه‌حل‌های مرضی‌الطرفین انتخاب می‌کنند. فرد میانجی می‌کوشد محیط مناسبی را برای طرفین به‌منظور اشتراک اطلاعات، بررسی مشکلات زیربنایی و تخلیه‌ی هیجانات ایجاد کند. این روش، رسمی‌تر از تسهیل‌گری است و طرفین غالباً در هزینه‌های وساطت سهیم هستند. این روش زمانی مفید است که طرف‌ها به بن‌بست رسیده باشند.

### • داوری (حکمیت)

داوری که معمولاً به عنوان جایگزین کم‌تر رسمی برای نظام قضایی استفاده می‌شود، فرایندی است که در آن داور یا حکم که می‌تواند یک شخص یا یک هیأت بی‌طرف باشد، با طرفین اختلاف ملاقات می‌کند، حرف‌های آنها را می‌شنود و براساس آن رأی می‌دهد. چنین تصمیمی ممکن است بسته به توافقات حاصل شده میان طرف‌ها پیش از آغاز رسمی گفت و شنودها، الزام‌آور باشد یا نباشد. طرفین داور را با اجماع انتخاب می‌کنند و ممکن

۱- Negotiated rule making

۲- Regulated negotiation

است قواعدی را تعیین کنند که بر این فرایند حاکم باشد. داوری غالباً در دنیای کسب و کار و در مواردی که طرف‌ها مایلند راه‌حل‌های سریع برای مشکلات پیدا کنند به کار می‌رود.

### ♦ پیشگیری از تعارض پیش از بروز: رویکرد اجماع ذینفعان

کارشناسان آب متفق‌القولند که مشارکت ذینفعان در مصرف و مدیریت پایدار منابع، امری کلیدی است. فنون حل تعارض معمولاً زمانی به کار می‌روند که اختلاف بروز کرده است. با این حال، پیش‌بینی شکل‌های آتی تعارض، عنصری مهم در حل تعارض به شمار می‌رود. در حوضه‌ی آبریز رودخانه، مواقعی که اختلافات گهگاه بروز می‌کند، بهتر است که ذینفعان بتوانند به طور منظم با یکدیگر درباره‌ی منافع، نیازها و مواضع، ملاقات و ارتباط داشته باشند. درحالی‌که هیچ روش یکنواختی برای انجام این فرایند وجود ندارد، نکته‌ی مهم ایجاد بستری است که ذینفعان بتوانند فعالانه در تبادل نظرات درباره‌ی سیاست‌ها و فرایند برنامه‌ریزی و طراحی بعد از آن مشارکت کنند.

#### کادر ۲-۲- در جستجوی محیطی شاد

ایالات متحده‌ی آمریکا جامعه‌ای است که مردم آن رجوع فراوانی به دادگاه‌ها دارند، به عبارتی مردم اختلافات خود را بیش‌تر در دادگاه‌ها پی‌گیری می‌کنند تا این که تلاش کنند خودشان حل و فصل کنند. از برخی جهات، این وضعیت بازتاب احترام به حاکمیت قانون در یک دموکراسی بالغ است. از جهات دیگر نیز، بازتاب یک ترجیح فرهنگی است برای نتایجی که «رضایت یک طرف کفایت می‌کند». در برخی بخش‌های جهان، قانون چنین جایگاهی در میان مردم ندارد. در برخی موارد، قانون ابزاری در خدمت تأمین منافع صاحبان قدرت قلمداد می‌شود.

حتی در مواقعی که برای قانون احترام فوق‌العاده قائل هستند، بیش‌تر اوقات افراد فقیر، آگاهی و توان مالی را برای مراجعه به دادگاه‌ها جهت استیفای حقوق خود ندارند. برای مثال، مواقعی که تخلیه‌ی پساب کارخانه‌ی کاشی‌سازی در بالادست، شیلات پایین دست را آلوده می‌کند و تأثیری منفی بر معاش این افراد می‌گذارد. ابزار اصلی در دستان فقرای شهری و روستایی اقدام جمعی است.

در کوچیامبا در بولیوی، مردم برای نشان‌دادن نگرانی خود از فرایند خصوصی‌سازی شبکه‌های تحویل آب به خیابان‌ها آمدند. روش‌های حل اختلاف به دنبال محیطی شاد است - حد وسط رضایت تنها یک طرف و عمل جمعی. فرایند دادرسی در هر دو مورد طولانی خواهد بود و تعارض همچون آتشی زیر خاکستر باقی می‌ماند.



شکل ۱-۲- طیف رویکردهای مدیریت تعارض

در این باره می‌توان گام‌های زیر را برشمرد:

- تعریف مشکل به جای پیشنهاد راه‌حل‌ها؛
- تمرکز روی منافع؛
- شناسایی راهکارهای گوناگون؛
- جداکردن گزینه‌یابی از ارزیابی آنها؛
- توافق درباره‌ی اصول یا معیارهای ارزیابی گزینه‌ها؛
- مستندسازی توافقات برای کاهش ریسک برداشت‌های نادرست بعدی؛
- توافق بر سر فرایند بازنگری توافقات و فرایند حل سایر اختلافات؛ و
- متعهدشدن به اجرای توافقات با مشخص کردن نقش‌های ذینفعان در اجرای اقدام/ طرح توافق‌شده.

### ۲-۳- مدل‌سازی و ساز و کارهای تصمیم‌یار

در سال‌های اخیر، ابزارهای گوناگون مدل‌سازی تعاملی<sup>۱</sup> در فرایند دستیابی به اجماع مفید واقع شده‌اند. چنین مدل‌هایی ابزارهای شبیه‌سازی هستند که تحت تملک طرفین قرار داشته و به شیوه‌ی بصری مورد استفاده قرار می‌گیرند. از آنجا که ذینفعان این مدل را تهیه می‌کنند، تمایل بیش‌تری برای شرکت در تحلیل سناریو دارند. در مدل‌سازی تلاش می‌شود تصویر کلی وضعیت به طرفین نشان داده شود و وضعیت تعارض آبی را نمایان می‌سازد. چشم‌انداز مشترک نیز می‌تواند برای تشریح نحوه‌ی تحقق منافع ناشی از همکاری مفید باشد. به عبارتی طرفین به

۱- Interactive modeling tools

جای سهم‌شدن در کمیّت آب روی تسهیم منافع متمرکز می‌شوند. چندین نمونه از مراجع حوضه‌ی آبریز وجود دارند که در پی حل مسالمت‌آمیز تعارض یا اختلاف شدید تشکیل شده‌اند. استفاده از ساز و کارهای متعدد تصمیم‌یار در مدل‌سازی می‌تواند مفید واقع شود- ابزارهایی نوین همانند تصاویر GIS سری‌های زمانی برای نشان‌دادن تغییرات پوشش زمین با گذشت زمان، و شبیه‌سازی جریان پایه بسته به جذب گیاه دو نمونه از این ساز و کارها هستند. اطلاعات دقیق، کلید حل پایدار اختلاف است. زدودن توهمات و اعتمادسازی، جنبه‌های کلیدی روش‌های حل اختلاف هستند. در هر یک از این موارد می‌توان از ساز و کارهای تصمیم‌یار کمک گرفت.

جدول ۲-۲- فنون حل تعارض

مذاکره	اقامه‌ی دعوا	تکنیک
توافق مرضی‌الطرفین	قضایات دادگاه	نتیجه
اختیاری	اجباری	داوطلبانه / غیر داوطلبانه
توافق به مثابه قرارداد قابل اجرا خواهد بود.	الزام‌آور	الزام‌آور / غیر الزام‌آور
خصوصی	دولتی	خصوصی / دولتی
فقط طرفین	قاضی و طرفین	شرکت‌کنندگان
طرفین مستقیماً ارتباط دارند.	وجود ندارد.	حضور شخص ثالث
انعطاف‌پذیر	یک طرف به دادگاه شکایت می‌کند.	گام‌های نخست
- معمولاً غیررسمی و سازمان‌نیافته - غیر خصومت‌آمیز	- رسمی - با قواعد از پیش تعیین‌شده سازماندهی می‌شود. - خصومت‌آمیز	رویکرد / روش

<p>سریع‌تر و ارزان‌تر؛ طرفین روی خط‌مشی و نتیجه کنترل دارند؛ طرفین با هم برای یافتن راه‌حل‌های برنده-برنده تلاش می‌کنند؛ تصمیمات می‌تواند با نیازهای طرفین وفق داده شود؛ توافقات به احتمال بیش‌تری اجرا می‌شوند و مشکلات آتی غیر خصمانه حل می‌شوند.</p>	<p>به‌کارگیری قواعد حقوقی ممکن است به نابرابری قدرت توجه داشته باشد.</p>	<p>نکات مثبت</p>
<p>این روش ممکن است در موارد بزرگ و پیچیده مفید باشد؛ ناکامی در اجرای توافق ممکن است توسل به دادگاه را ایجاب کند.</p>	<p>زمان‌بر و پرهزینه؛ ممکن است به دادگاه‌های دیگر بینجامد؛ تصمیم دادگاه محدود به پارامترهای حقوقی است؛ طرفین بر فرایند و تصمیم کنترل ندارند؛ در اختلافاتی که مسایل گسترده‌تر سیاستی را شامل می‌شود نامناسب است.</p>	<p>نقاط ضعف</p>

داوری (حکمیت)	وساطت (پادرمیانی)
حکم داوری	توافق مرضی‌الطرفین
اختیاری	اختیاری
الزام‌آور	توافق به مثابه قرارداد قابل اجرا خواهد بود.
خصوصی	خصوصی
داور و طرفین	میانجی و طرفین
داور (منتخب طرفین) فرایند مذاکره را تسهیل می‌کند.	میانجی (منتخب طرفین) فرایند مذاکره را تسهیل می‌کند.
طرفین درباره‌ی داوری توافق کرده و داور را تعیین می‌کنند.	طرفین درباره‌ی وساطت توافق کرده و میانجی را تعیین می‌کنند.



<p>- کم‌تر رسمی قواعد رویه‌ای و قوانین بنیادی ممکن است توسط طرفین تعیین شود.</p>	<p>- منعطف - معمولاً غیر رسمی و سازمان‌نیافته - غیر خصومت‌آمیز</p>
<p>سریع‌تر و ارزان‌تر از اقامه‌ی دعوا؛ طرفین می‌توانند روال کار را با نیازهای خود متناسب سازند؛ طرفین می‌توانند متخصصان موضوع اختلاف را به عنوان داوران انتخاب کنند.</p>	<p>سریع‌تر و ارزان‌تر؛ امکان یافتن راه‌حل‌های خلاق وجود دارد؛ می‌تواند تعارضات درباره مسایل سیاستی را حل کند یا مواقعی که حقوق/ تعهدات قانونی روشن وجود ندارد؛ طرفین کنترل فرایند و نتیجه را در اختیار دارند؛ طرفین با هم برای یافتن راه‌حل‌های برنده- برنده تلاش می‌کنند؛ مسایلی که برای طرفین اهمیت بنیادی دارد می‌تواند مورد توجه قرار گیرد؛ تصمیمات می‌تواند با نیازهای طرفین وفق داده شود؛ طرفین مستقیماً می‌توانند دانش تخصصی عرضه کنند؛ توافق با احتمال بیش‌تری اجرا می‌شود و مشکلات آتی به شیوه‌ای غیر خصمانه حل می‌شود؛ می‌تواند ارتباط مخدوش‌شده‌ی طرفین را ترمیم و گره‌ها را باز کند.</p>
<p>طرفین روی تصمیم نهایی کنترل ندارند؛ موفقیت به صلاحیت داور بستگی دارد؛ فرجام‌خواهی نسبت به تصمیم وجود ندارد.</p>	<p>نابرابری قدرت ممکن است بیش‌تر شود؛ ممکن است توافق حاصل نشود؛ ناکامی در اجرای توافق ممکن است توسط به دادگاه را ایجاد کند.</p>

## ۲-۳- الزامات حل موفق تعارض

فنونی که در قسمت قبل معرفی شدند بایستی شرایط معینی را برای نتایج موفق احراز کنند. بعضی از شرطها عبارتند از:

### ♦ تمایل به مشارکت

دینفعان بایستی در تصمیم‌گیری جهت مشارکت یا عدم مشارکت در فرایند حل تعارض آزاد باشند. آنها بایستی دستور کار را مشخص کنند و درباره‌ی روشی که لازم است در این فرایند از آن پیروی شود تصمیم بگیرند. با این حال، حصول توافق، در صورتی که یکی از طرفها بر موضع یا نظام ارزشی خود پافشاری کند ناممکن است.

### ◆ فرصت نفع متقابل

کلید موفقیت حل تعارض این است که طرف‌های متخاصم احتمال دهند که از طریق همکاری به نتیجه‌ی بهتری خواهند رسید. چنانچه یک یا هر دو طرف بر این باور باشند که از طریق اقدام یک‌جانبه به نتیجه‌ای بهتر دست می‌یابند، برای مشارکت در این فرایند تمایل نخواهند داشت.

### ◆ فرصت مشارکت

برای حل موفق تعارض، تمامی طرف‌های ذینفع بایستی فرصت مشارکت در این فرایند را داشته باشند. کنار گذاشتن یک طرف نه تنها منصفانه نیست بلکه مخاطره‌آمیز است چون ممکن است با توسل به ابزارهای قانونی یا فراقانونی مانع نتیجه‌گیری شود.

### ◆ شناسایی منافع

در تلاش برای دستیابی به اجماع، شناسایی منافع به جای مواضع اهمیت دارد. طرفین تعارض غالباً می‌خواهند مواضع خود را مستحکم کنند بدون آنکه به منافع طرف مقابل بیاندیشند. این وضعیت سبب رویارویی می‌شود و مانع دستیابی به اجماع است.

### ◆ توسعه‌ی گزینه‌ها

بخش مهمی از فرایند حل تعارض، توسعه‌ی بی‌طرفانه‌ی راه‌حل‌ها و گزینه‌های ممکن است. بی‌طرفی شخص ثالث، موهبت بزرگی برای این فرایند است چرا که می‌تواند ایده‌ها و پیشنهادها را بی‌طرفانه مطرح کند.

### ◆ عملی کردن توافق

نه تنها بایستی مسئله از طریق فرایند مشارکتی حل‌شدنی باشد بلکه خود طرف‌ها نیز بایستی قادر باشند وارد میدان شده و توافق را عملی کنند.

## ۲-۴- حرکت در مسیر درست: نقشه‌ی فرایند تعارض

حل اختلاف، فرایند پیچیده‌ای است و ممکن است با موانع متعددی روبرو شده و از مسیر درست منحرف شود. این فرایند می‌تواند به چهار مرحله‌ی اصلی و ده گام تقسیم شود که هر یک فعالیت‌های خاصی را می‌طلبد. این گام‌ها نقشه‌ی فرایندی را شکل می‌دهند که به

عنوان ابزاری برای کمک به تسهیل‌گران و میانجی‌گران در روش‌های حل اختلاف به‌منظور حرکت در مسیر درست و پیشبرد فرایند به سمت نتایج موفق تهیه می‌شود.

وقتی تعارضی بروز کرده است، نقشه‌ی فرایند به ابزاری مفید برای کمک به میانجی/تسهیل‌گر در حل موفق تعارض تبدیل می‌شود. تسهیل‌گر/میانجی معمولاً به چهار صورت وارد میدان حل و فصل تعارض می‌شود: یک یا همه‌ی طرف‌ها وی را به حل و فصل تعارض دعوت می‌کنند؛ داوطلبانه وارد ماجرا می‌شود؛ شخص ثالثی وی را، به طرفین معرفی می‌کند؛ یا سازمان دولتی وی را منصوب می‌کند.

نقشه‌ی فرایند از ده گام و چهار مرحله تشکیل می‌شود. چهار گام نخست به تحلیل تعارض اختصاص دارد که در ابتدا به دست میانجی‌گر/تسهیل‌گر و سپس به دست طرفین به کمک میانجی/تسهیل‌گر انجام می‌شود.

بعد از گام یک (مرحله‌ی آماده‌سازی که تسهیل‌گر/میانجی نقش خود را در فرایند روشن می‌کند) و گام دو (که تسهیل‌گر/میانجی به محیط تعارض وارد می‌شود)، گام سه نیازمند آن است که تسهیل‌گر/میانجی تعارض را تا حد امکان دقیق و جامع تحلیل کند. تحلیل درست تعارض اساساً برای یک نتیجه‌ی پایدار و مبتنی بر مذاکره‌ی اصولی اهمیت زیادی دارد. به عکس نظام قضایی، اگر توافق حاصل از فرایندهای اجماعی بخواهد عملاً نتیجه‌بخش باشد نیازمند پشتیبانی و تمایل تمامی طرف‌ها است. بنابراین بررسی دقیق ریشه‌های تعارض برای پایداری توافق حیاتی است.

مابقی فصل ۲ روی فنون تحلیل تعارض (گام ۳) و گسترش مشارکت ذینفعان (گام ۴) متمرکز می‌شود. در فصل ۳ به گام‌های ۵ تا ۱۰ می‌پردازیم.

#### **کادر ۲-۴- نقشه‌ی فرایند**

گام ۱- آماده‌سازی: نقش فرد میانجی مشخص می‌شود.

گام ۲- ورود به صحنه‌ی تعارض: میانجی با طرفین اختلاف ملاقات می‌کند.

گام ۳- تحلیل تعارض: از فنون مطمئن و آزموده‌شده برای بررسی دقیق تعارض استفاده می‌شود.

#### **مرحله‌ی یک: ورود**

میانجی به این جمع‌بندی می‌رسد که تعارض مورد نظر در فرایندهای حل اختلاف قابل بررسی است.

گام ۴- گسترش حضور ذینفعان: میانجی فنون متنوعی را برای کمک به طرفین تعارض، براساس

تحلیل خودشان از تعارض به کار می‌گیرد.

گام ۵- بررسی گزینه‌ها: میانجی از فزونی مانند توفان فکری، تهیه‌ی چشم‌انداز و تعیین بهترین گزینه برای توافق مذاکره‌ای<sup>۱</sup> به منظور شناسایی طیف گزینه‌های محتمل استفاده می‌کند.

#### مرحله‌ی دو: گسترش مداخله‌ی ذینفعان

زمانی است که طرفین تعارض موافقت خود را با مشارکت در مذاکرات اعلام می‌کنند.

گام ۶- تدارک مذاکرات: میانجی ملزومات مذاکرات را آماده می‌کند.

گام ۷- تسهیل مذاکرات: معمولاً دشوارترین بخش فرایند است. این مرحله تنها زمانی کامل می‌شود که طرفین روی یک گزینه به توافق می‌رسند.

گام ۸- طراحی توافق: توافق طراحی می‌شود و شامل ساز و کارهای مقتضی اجرا و پایش است.

#### مرحله‌ی سه: مذاکره

زمانی است که طرف‌ها متقابلاً توافق را طراحی و نهایتاً می‌پذیرند.

گام ۹- پایش توافق: میانجی به طرف‌ها کمک می‌کند نحوه‌ی پایش رعایت توافقات را تعیین کنند.

گام ۱۰- آماده‌سازی اختتام: میانجی به طرف‌ها در اعتمادسازی و زمینه‌سازی برای پرداختن به اختلافات آتی کمک می‌کند.

#### مرحله‌ی ۴: خاتمه

زمانی است که میانجی حس می‌کند طرف‌های اختلاف از توافق جدید احساس رضایت دارند.

منبع: Engel و Korf (۲۰۰۵)

## ۲-۵- تحلیل تعارض

حل موفق تعارض به تحلیل دقیق آن بستگی دارد. تسهیل‌گر/ میانجی بایستی به موارد زیر توجه داشته باشد:

الف) نوع تعارض؛

ب) سبک‌های مختلف اداره‌ی تعارض که برای طرفین و نیز تسهیل‌گر/ میانجی وجود دارد؛

ج) مسیرهای کلی تعارض، یعنی شناخت نحوه‌ی رشد تعارضات. ابزارهایی مانند نقشه‌ی تعارض، و «ابزار پیازی شکل»<sup>۲</sup> وجود دارند که تسهیل‌گر/ میانجی را قادر می‌سازند از مواضع ابرازشده‌ی طرف‌های تعارض فاصله بگیرد تا منافع و نیازهای اساسی را آشکار کند.

۱- Best alternative to a negotiated agreement (BATNA)

۲- Onion tool

## ◆ انواع تعارض

تعارضات به راه‌های گوناگون و در سطوح مختلف جغرافیایی و اجتماعی سیاسی نمود پیدا می‌کنند. به طور کلی، چهار نوع تعارض وجود دارد:

- شخصی<sup>۱</sup> (که درون افراد به وجود می‌آید)؛
- میان اشخاص<sup>۲</sup> (میان دو یا چند نفر به وجود می‌آید)؛
- درون گروهی<sup>۳</sup> (داخل یک گروه به وجود می‌آید)؛
- میان گروهی<sup>۴</sup> (میان دو یا چند گروه به وجود می‌آید).

تعارضات آبی در تمامی این سطوح اتفاق می‌افتد. چرا بایستی حمام کنم یا دوش بگیرم وقتی می‌دانم در حمام آب بیش‌تری مصرف می‌شود؟ چنین تعارضی میان افراد نیز به وجود می‌آید، زمانی که تأمین آب با محدودیت روبروست یا مواقعی که ذخیره‌ی محدود آب وجود دارد، چنانچه نفر اول از آن استفاده کند، مقداری که نفر دوم می‌تواند استفاده کند کاهش می‌یابد. این مثال ساده را می‌توان به سطح گروه و میان‌گروهی نیز تعمیم داد. در حادترین حالت، کشورها یکدیگر را با اقدام نظامی تهدید می‌کنند، مثلاً وقتی طرح سدسازی، انتقال میان‌حوضه‌ای و نظایر آن قرار است انجام شود.

وقتی پای عوامل دیگری به میان می‌آید تعارض‌ها پیچیده‌تر می‌شوند. اختلاف بر سر حمام کردن در میان اعضای خانواده صرفاً بر سر انتخاب کسی است که حق استفاده از آب را دارد، درحالی‌که وقتی مقیاس سازمان اجتماعی را گسترده‌تر کنیم، تعارض‌های آبی با تنوعی از مسایل دیگر پیوند می‌خورند مانند تفاوت‌های ارزشی، مشکلات در روابط، فقدان یا ابهام برانگیز بودن داده‌ها و مسایل ساختاری (مثل توزیع نابرابر منابع در میان کنشگران به سبب طبقه، نژاد، موقعیت در امتداد رودخانه یا حوضه).

منافع متعارض نیز از منابع متداول بروز تعارض محسوب می‌شوند. با این حال منافع بر حسب نوع نیز تغییر می‌کنند.

- ممکن است درباره‌ی رویه‌ها باشند (مثلاً نحوه‌ی تسلط بر منبع یا نحوه‌ی تصمیم‌گیری درباره‌ی استفاده از منبع)؛

۱- Intra-personal

۲- Inter-personal

۳- Intra-group

۴- Inter-group

- ممکن است روان‌شناختی باشند (مثلاً وقتی یکی از کنشگران بر این باور است که با آنان غیرمنصفانه رفتار می‌شود و از طرف مقابل جانبداری می‌شود)؛ یا
- یک گروه صحت داده‌های مربوط به تأمین آب را باور ندارد و معتقد است که کنشگران بالادست حقیقت را پنهان می‌کنند یا
- ممکن است بنیادی باشد (مثلاً مواقعی که در پایین‌دست برای تولید برقایی به جریان مداوم آب در طول سال نیاز است درحالی که فعالیت مالکان و کشاورزان کوچک و بزرگ بالادست، کمبودهای فصلی را به‌وجود می‌آورد).

#### کادر ۲-۵- انواع تعارض (نیز نگاه کنید به چرخه‌ی تعارض در صفحه‌ی ۵۷):

تعارض درباره‌ی داده‌ها یا اطلاعات: که شامل فقدان اطلاعات و اطلاعات نادرست است، و نیز نگرش‌های متفاوت درباره‌ی داده‌های مناسب، تفسیر داده‌ها و نحوه‌ی انجام ارزیابی. تعارض ارتباطی: که نتیجه‌ی هیجان‌ات تند، تصورات کلیشه‌ای، ارتباط نادرست، و تکرار رفتار منفی است. این نوع تعارض غالباً بهانه‌ی اختلافات هستند و می‌توانند مروج تعارض مخرب شوند، حتی وقتی شرایط برای حل دیگر منابع تعارض مهیاست.

تعارض ارزشی: به سبب تفاوت‌های ایدئولوژیکی یا استانداردهای متفاوت درباره‌ی ارزیابی افکار یا رفتارها پدید می‌آید. تفاوت واقعی یا تصویری لزوماً به تعارض نمی‌انجامد. فقط زمانی مسبب بروز تعارض می‌شوند که ارزش‌ها بر گروه‌ها تحمیل شده یا گروه‌ها از حفظ نظام ارزشی خود منع می‌شوند.

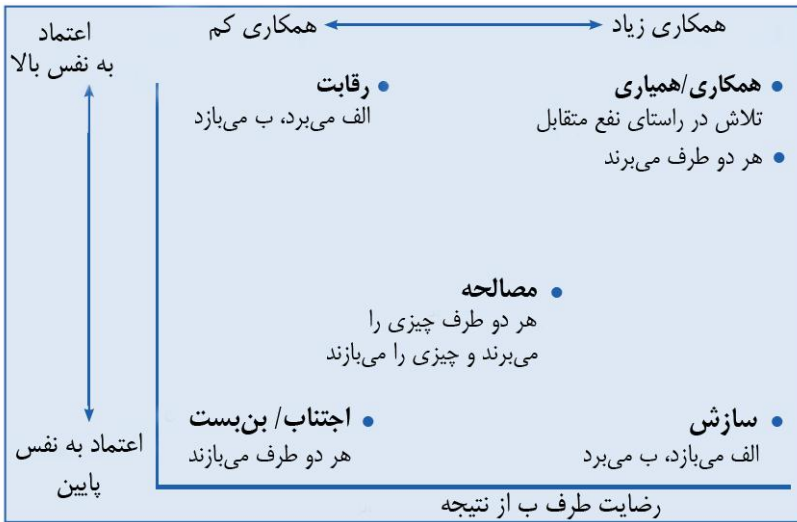
تعارض ساختاری: ناشی از توزیع نابرابر و غیر منصفانه‌ی قدرت و منابع است. محدودیت‌های زمانی، الگوهای مخرب تعامل و عواملی که منشأی جغرافیایی یا زیست‌محیطی ندارند، در تعارض ساختاری نقش دارند.

تعارض منافع: که شامل رقابت واقعی یا تصویری بر سر منافع است، مانند رقابت بر سر منابع، شیوه‌ی حل اختلاف یا برداشت‌های متفاوت از اعتماد و انصاف.

#### ♦ سبک‌های اداره‌ی تعارض

افراد و گروه‌های مختلف برای رفع و رجوع تعارض راه‌های مختلفی دارند. پاره‌ای از شیوه‌های اداره‌ی تعارض، مشکل را بدتر می‌کند. پرهیز از مشکل با پاک‌کردن صورت مسئله، ممکن است با گذشت زمان به جدی‌تر شدن و حل‌ناپذیرتر شدن مشکل منجر شود. همان‌گونه که در شکل (۲-۲) نشان داده شده، سبک‌های مختلف، در وضعیت‌هایی که

مشکل یکسان است نتایج مختلفی به دست می‌دهد. اعمال فشار برای پیروزی ممکن است منافع کوتاه‌مدت در پی داشته باشد ولی احتمالاً به مشکلات درازمدت منجر می‌شود.



Psychological Reports, No ۳۷, ۱۹۷۵. Pp. ۹۷۱- ۹۸۰

شکل ۲-۲- سبک‌های اداری تعارض

### ◆ رشد تعارض

تعارض ماهیتاً پویا است و بی‌توجهی به آن ممکن است سبب رشد و تغییر تعارض شود. برخی تعارضات صرفاً به خاطر سوء تفاهم‌های ساده به وجود می‌آیند و اگر سریعاً مورد توجه قرار نگیرند ممکن است وضعیت بدتر و وخیم‌تری پیدا کنند. پاره‌ای تعارضات نیز از تغییری غیرمنتظره در شرایط ناشی می‌شوند و بخش‌هایی از جامعه را تحت تأثیر قرار می‌دهند. نمونه‌ای از این دست وقوع سیلی است که هزارسال یکبار رخ می‌دهد. بیش‌تر تعارضات در امتداد مسیری مشخص رشد می‌کنند. بنابراین قابل پیش‌بینی هستند. اگر ماهیت تعارض به خوبی شناخته نشود، ممکن است نتوان آن را کنترل کرد. در ادامه‌ی مطلب، مسیر رشد تعارض توصیف می‌شود.

### • بروز مشکل

از منظر مصرف آب، عامل بروز تعارض ممکن است صرفاً تغییر در خط مشی دولت، یا اعلام دولت مبنی بر تغییر روال گذشته باشد. نصب باجه‌های آب در حومه‌ی شهر و تصمیم شورای شهر مبنی بر سپردن تأمین آب به شرکت‌های خصوصی دو نمونه از این موارد هستند. غالب اوقات این گونه تصمیمات بدون مشارکت مردمی گرفته می‌شوند و افشاری که مشمول طرح هستند غالباً این تصمیم را تهدیدی برای معاش خود می‌پندارند.

### • شکل‌گیری طرفین اختلاف

افرادی که تاکنون فکر نمی‌کردند ارتباطی با این مسئله داشته باشند، رفته‌رفته به اردوگاه یکی از طرف‌ها ملحق می‌شوند. با جمع شدن افراد بیش‌تر، عقیده‌ی مشخص‌تری شکل می‌گیرد و افراد احساس ضرورت می‌کنند که به دیگرانی که دیدگاه‌های مشابهی دارند بپیوندند. به این ترتیب افراد در کنار هم قرار می‌گیرند و از مواضع یکدیگر حمایت می‌کنند. به همین صورت طرف مقابل نیز شکل می‌گیرد. رسانه‌ها و سازمان‌های غیر دولتی ممکن است در تحکیم ذهنیت «ما در برابر آنها» ایفای نقش کنند. تعارض با آگاه‌شدن افراد بیش‌تری نسبت به آن گسترش می‌یابد.

### • سخت‌تر شدن مواضع

افراد با کسانی که نگرش‌های مشابه دارند بیش‌تر و با افرادی که هم‌عقیده نیستند کم‌تر صحبت می‌کنند، حتی در شرایطی که به اختلاف مربوط نمی‌شود. مواضع سخت‌تر می‌شوند و افراد تعریفی که از مشکل و مخالف‌شان دارند انعطاف‌ناپذیرتر می‌شود. غالباً افراد به جای تمرکز روی دلایلی که طرفین را به سوی یک تصمیم سوق داده و مواضعشان را مستحکم‌تر کرده، روی اقدام پیشنهادی متمرکز می‌شوند (مثلاً باجه‌های آب).

### • توقف ارتباطات

اطلاعات مابین طرف‌ها بدون نظم مشخصی مبادله می‌شود. در مواردی که نابرابری‌های عمیق قدرت وجود دارد (مثلاً دولت مرکزی و روستائیان)، ارتباط حتی



در بهترین زمان‌ها نیز غالباً پراکنده است. سوء برداشت‌ها معمول هستند و ارتباط به طور فزاینده‌ای لحن خصومت‌آمیزی به خود می‌گیرد. زمان و روش به کاررفته از سوی مقامات برای دخالت‌دادن مردم ممکن است با توجه به مرحله‌ای که تعارض در آن قرار دارد نامناسب باشد. برگزاری جلسات عمومی در مراحل اولیه‌ی تعارض ممکن است خصومت‌ها را تشدید کند. با این‌که افراد با یکدیگر صحبت می‌کنند و عقاید را مبادله می‌کنند، در نقطه‌ای از این مسیر، بحث<sup>۱</sup> عمومی به مجادله‌ی<sup>۲</sup> عمومی مبدل می‌شود. افراد از این وضعیت ناامید و از یکدیگر عصبانی می‌شوند. دیدگاه‌های یکدیگر را تحمل نمی‌کنند و علاقه‌ای ندارند غیر از دیدگاه خودشان، از نگرش دیگران صحبت به میان بیاید.

در این شرایط گفت و شنود میان طرف‌ها متوقف می‌شود و اطلاعات به عنوان سلاحی برای ترویج مواضع یا کسب امتیاز به کار می‌رود، اطلاعاتی که می‌توانست به راه‌حل ختم شود، دیگر میان طرف‌ها گردش نمی‌کند.

#### • اختصاص منابع

تا این مرحله، بیش‌تر اعضای جامعه نگران مشاجرات رو به رشد بوده‌اند. رهبران صریح‌اللهجه نیز به عنوان آشوب‌گر دیده شده‌اند. از این مرحله به بعد، اشخاص معتدل و میانه‌رو کم‌تر مورد توجه خواهند بود و آشوب‌طلبان انعطاف‌ناپذیرتر خواهند شد. رعایت انصاف و تفکیک درست و نادرست دیگر مهم نیستند. افراد احساس قدرت می‌کنند و مهربانی اختصاص منابع و تحمل هزینه‌ها می‌شوند.

#### • گسترش دامنه‌ی تعارض

افراد برای کسب قدرت و حمایت به افراد بیرونی متوسل می‌شوند. آنان از چهره‌های موجه ایالتی یا ملی و سازمان‌های ملی یا حتی بین‌المللی درخواست کمک می‌کنند. آنچه زمانی یک مشکل محلی بود- مثلاً تأمین آب شهری- به قلمروی جدید و گسترده‌تری وارد می‌شود. در شکل‌گیری ائتلاف با افراد بیرونی، گروه‌های محلی منابع مالی و دانش تخصصی درباره‌ی راه‌های مبارزه را کسب می‌کنند، با این حال اهدافشان با طرح‌های گسترده‌تر سازمان ملی یا بین‌المللی همسو می‌شود.

---

۱- discussion

۲- debate

برای نمونه در زمینه‌ی خصوصی‌سازی آب، برخی گروه‌های مخالف شهری با جنبش‌های جهانی اجتماعی ضد جهانی‌سازی همسو می‌شوند. در همین زمان، برخی کنشگران در داخل اجتماع ممکن است از تغییر سیاست دولت حمایت کنند چون پیش‌بینی می‌کنند فرصت‌های جدید، اشتغال‌زا خواهد بود. شورا‌های شهر غالباً میان تأمین نیاز شهروندان که برخی از آنها فقیر هستند و نیاز به تولید سرمایه برای عرضه‌ی خدمات در تنگنا قرار می‌گیرند.

مشاوران حقوقی به سراغ طرفین می‌روند و بعضاً باعث می‌شوند از مذاکره‌ی افراد جلوگیری شود. میانه‌روها کنترل بر رهبران جدید و ستیزه‌جوتر را از دست می‌دهند. رابطه‌ی طرفین خصمانه‌تر می‌شود. کار به تهدید یکدیگر کشیده می‌شود. افراد دوست ندارند تهدید شوند، بنابراین تهدیدها در بحبوحه‌ی اختلاف، مسئله‌ساز شده و غالباً به عنوان حملات شخصی تفسیر می‌شوند.

### • وارونه‌شدن برداشتها

طرف‌ها در برداشت خود از ماهیت و انگیزه‌ی مناقشه واقع‌بینی را از دست می‌دهند. سایه‌ی خاکستری ناپدید می‌شود و فقط سیاه و سفید باقی می‌ماند: طرف ما درستکار است، طرف مقابل فریب‌کار است. افراد بی‌طرف نیز بخشی از این دشمنی قلمداد می‌شوند چون «طرف ما نیستند». با پیشرفت تعارض، افراد تمرکز خود را محدود می‌کنند و کم‌تر می‌توانند استراتژی‌های جدید را برای حل مشکل اصلی مطرح کنند.

### • احساس بروز بحران

اجتماع محلی - حتی شاید جامعه‌ی گسترده‌تر - به دو دسته تقسیم می‌شود. معمولاً افراد اجتماع محلی به مشاجرات مقامات و مردم خشمگین عادت می‌کنند و منتظرند اهالی شهر اختلافات آنها را حل و فصل کنند. ولی اکنون به نظر می‌رسد به حل اختلاف اصلی امید چندانی وجود ندارد. باور به توانایی جامعه در اداره‌ی مشکلات آن متزلزل می‌شود و احساس بحران پدید می‌آید. روزنامه‌ها استدلال رهبران گروه‌ها را برجسته می‌کنند و تلاش‌های مثبت را برای حل و فصل نادیده می‌گیرند. طرف‌ها به تحمل هزینه‌های بیش‌تر تمایل پیدا می‌کنند؛ هزینه‌هایی که در آغاز نامعقول به نظر می‌رسید. اینک هدف آنان پیروزی به هر قیمتی است. طرفین سعی می‌کنند از قدرت، استفاده‌ی تهدیدآمیز و مخرب بکنند، بنابراین به مسایل می‌افزایند و کوره‌ی تعارض را داغ‌تر

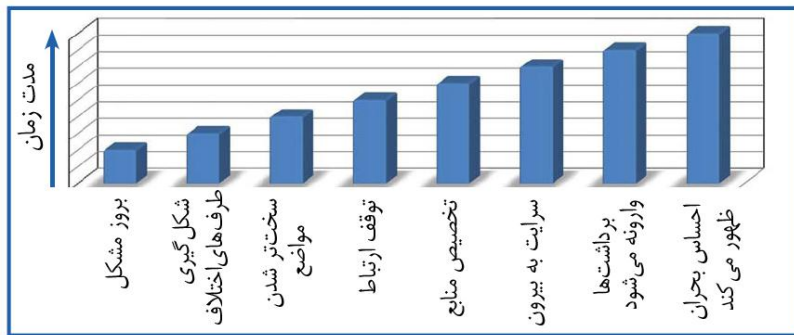
می‌کنند. طرفین ممکن است به سراغ اقداماتی بروند که در شرایط صلح‌آمیزتر کنار گذاشته شده بود.

### • تغییر نتایج

گام بعدی ممکن است اقامه‌ی دعوا باشد. در این مرحله عدم اطمینان از این‌که کدام طرف بیش‌ترین نفع را خواهد برد با نااطمینانی نسبت به این‌که دادرسی چه وقت برگزار خواهد شد، کدام وکیل مدافع پیروز خواهد شد و قاضی چگونه مشکل را فیصله خواهد داد جایگزین می‌شود. تمامی فرصت‌ها برای مذاکره‌ی مستقیم طرف‌ها از دست رفته است. هزینه‌ها همچنان افزایش می‌یابد. در حالتی دیگر، دولت ممکن است مجبور به دخالت شود و به عنوان ضابط عمل کند. در این صورت، انعطاف‌پذیری در انتخاب گزینه‌ها از دست می‌رود و لزوماً بهترین راه‌حل حاکم نخواهد شد. خسونت امکان دیگر است. انتقام‌جویی و گرایش به تلافی گاهی اوقات در تعارضات عمومی وجود دارند و می‌توانند به جراحات افراد یا قربانی‌شدن منجر شود، برای نمونه ترور رهبران سیاسی یا بمب‌گذاری در مکان‌های عمومی.

### • هزینه‌های تعارض و نتایج غیر مذاکره‌ای

نتایج تحمیلی یا تصمیم دادگاه‌ها، معمولاً حل‌ناشده باقی می‌مانند. ممکن است تا مدتی آرامش برقرار شود، ولی نارضایتی همچنان باقی است. تعارضاتی که تا اندازه‌ای حل می‌شوند یا حل نمی‌شوند جدی‌تر می‌شوند چون افراد دخیل نسبت به طرف مقابل، نگران، هراسان و مشکوک هستند. طرف‌های تعارض غالباً واقف نیستند که برداشت آنها از خودشان و مناقشه‌ی فی مابین تغییر می‌کند و به طور فزاینده‌ای متحمل ریسک‌ها و هزینه‌هایی می‌شوند که به نظر خارج از موضوع تعارض بوده است. برخی اختلافات با مسئله‌ای قابل حل آغاز می‌شوند و به نقطه‌ای می‌رسند که امید به حل از بین می‌رود چون در همان اول کار یا اصلاً به آن توجه نمی‌شود و یا توجه به اندازه‌ی کافی نیست. هزینه‌های تعارض می‌تواند شامل زیان‌های مالی، لطمه‌دیدن اعتبار، مخدوش شدن روابط، اغتشاش در اجتماع باشد. گاهی اوقات منابع به جای حل مشکل، صرف تداوم مبارزه می‌شود.



شکل ۲-۳- مراحل پیشرفت تعارض

### ◆ تهیهی نقشه تعارض

میانجی / تسهیل گر بایستی نقشه‌ی تعارض را به دقت تهیه کند. این کار شامل بررسی ذینفعان، ترسیم فیزیکی مکان تعارض و ترسیم تصویری کامل از جانمایی فیزیکی، اجتماعی و روان‌شناختی تعارض است.

تهیهی نقشه‌ی ناقص ممکن است تصویری مبهم از ریشه‌های تعارض، روابط طرف‌ها و گیره به دست دهد. درحالی‌که تحلیل (تا حد امکان) دقیق تعارض چالش‌برانگیز است، ولی نمی‌توان محاسن بالقوه‌ی آن را نادیده گرفت.

#### کادر ۲-۶- پرسش‌های مفید در تشخیص و ارزیابی ذینفعان

طرف‌های تعارض چه کسانی هستند؟ ارتباط آنها با یکدیگر چیست؟  
جغرافیای تعارض چیست؟ آیا بعضی کنشگران در موقعیت جغرافیایی بهتری قرار دارند؟

هرچه تحلیل بهتر باشد، میانجی بیش‌تر می‌تواند به افراد کمک کند که راه‌های مؤثر حل پایدار اختلاف را پیدا و برنامه‌ی مدیریت درازمدت تعارض را تهیه کنند. هر چه تحلیل ضعیف‌تر باشد، سهم میانجی / تسهیل‌گر در بدتر شدن تعارض بیش‌تر خواهد بود.

#### کادر ۲-۷- پرسش‌های مفید در تحلیل تعارض

- تعارض تا چه اندازه گسترش دارد؟
- تا چه مدت تعارض وجود داشته است؟
- تعارض چگونه آغاز شد؟

- علت ریشه‌ای تعارض چیست؟
- تعارض بر سر چیست؟
- چه افرادی مسبب تعارض بوده‌اند؟
- چه افرادی در این تعارض دخیل هستند؟
- چه اندازه برای حل مشکل تلاش شده است؟
- آیا مشورت وجود داشته است؟
- چه کسانی را بایستی در حل مشکل وارد کنیم؟
- تا چه اندازه این مسایل بایستی حل شوند؟
- خط‌مشی مراجع رسمی چیست؟
- آیا مراجع به این فرایند کمک کرده‌اند یا مانع بوده‌اند؟
- برای استفاده از این منبع چه حقوقی داشته‌اید؟
- آیا قبلاً نیز از این قبیل تعارضات وجود داشته است؟
- در مواقعی که چنین تعارضاتی وجود داشته به چه کسی برای حل و فصل آنها رجوع کرده‌اند؟

#### کادر ۲-۸- چرا تحلیل تعارض اهمیت دارد؟

نمونه‌هایی از پاسخ شرکت‌کنندگان در کارگاه‌های برگزارشده به قرار زیر است:

- شناخت بهتر تعارض؛
- تعیین عوامل اصلی و تعیین استراتژی حل / مدیریت؛
- کسب آگاهی بیش‌تر پیش از اقدام عملی؛
- درک تعارض و اعمال استراتژی‌های حل آن؛
- مهم بوده چون کمک می‌کند نحوه‌ی حل تعارض را بشناسید؛
- داشتن راهی برای حل مشکلات مختلف؛
- درک بهتر برای به‌کارگیری تکنیک درست / روش حل مشکل؛
- پیدا کردن راه‌های حل تعارض؛
- شناخت شرکای دخیل؛ و
- تعیین اهمیت مشکل

#### تمرین ۲

##### بوی تعارض به مشام می‌رسد

مربوط به نشست سوم- تحلیل تعارض

این تمرین، یک تمرین فردی است که اعضای دوره (که دور میز می‌نشینند) انجام می‌دهند. از

شرکت کنندگان بخواهید حدود پنج دقیقه به تعارضی که برای آنها آشناست فکر کنند- تعارضی که به شکل فردی تجربه کرده‌اند یا در رسانه‌ها شاهد بوده‌اند. همانطور که به آن فکر می‌کنند یا به خاطر می‌آورند، در صورت تمایل نکاتی را درباره‌ی آن یادداشت کنند.

(روش دیگر این است که از قبل ویدئو کلیپ کوتاهی از یک یا چند نمونه تعارض تهیه شود که با یک یا چند مقوله‌ی بالا مطابقت دارد و سپس از نمونه‌های ویدئویی برای بررسی نوع تعارض و سبک اداره‌ی آن استفاده شود. تصمیم به استفاده از این روش یا روش‌های دیگر، بستگی به این دارد که تسهیل‌گران تا چه اندازه می‌خواهند بر تمرین کنترل داشته باشند.)

بعد از پنج دقیقه، تسهیل‌گر بایستی از شرکت کنندگان بخواهد حالت تعارضی را که انتخاب می‌کنند مشخص کنند:

- شخصی (درون فرد)؛
  - میان اشخاص (مابین خودشان و فرد دیگر)؛
  - درون گروهی (داخل گروهی که عضوی از آن هستید)؛ یا
  - میان گروهی (بین دو یا چند گروه).
- سپس تسهیل‌گر بایستی درباره‌ی نوع تعارض سؤال کند (این اطلاعات را برای استفاده در بحث «دایره‌ی تعارض» به خاطر بسپارید).
- سپس تسهیل‌گر بایستی از همین افراد بپرسد که تعارض چگونه اداره شده است:
- آیا طرف‌های تعارض در آغاز به دنبال اجتناب از آن بوده‌اند؟
  - آیا به دنبال تأمین هزینه‌ها بودند؟
  - آیا روی اهداف توافق کردند؟
  - آیا یکی از طرف‌ها برنده‌ی همه‌چیز بود و اگر چنین بود به چه طریقی؟
  - آیا طرف‌های اختلاف برای نفع‌بردن متقابل کوشش داشتند؟
- از اعضای دوره بخواهید روی کاغذهای رنگی کوچک به موارد زیر پاسخ بدهند:
- تعارض چگونه احساس شد؟
  - چه مزه‌ای داشت؟
  - چگونه روی داد؟
  - چگونه شنیده شد؟
  - چه بویی داشت؟
- پس از پاسخ‌دادن به هر پرسش، تسهیل‌گر بایستی پاسخ‌ها را استخراج کند. پاسخ‌ها را می‌توان جمع‌آوری کرد و به دیوار چسباند (حین پیشرفت تمرین یا در زمان تنفس بعدی). هدف این بخش از تمرین تأمل شرکت کنندگان در جنبه‌های حسی تعارض است.
- پاسخ‌هایی که معمولاً مطرح می‌شود مواردی از این دست است: «مزه‌ی تلخ»، «فریاد»، «صدای گوش‌خراش». شرکت کنندگان معمولاً روی سناریوی بدترین حالت تعارض، به جای تعارض‌های کوچک‌تری که خودشان حل شده‌اند یا با گذشت زمان نهایتاً به نتایج برنده- برنده منجر شده‌اند تمرکز

می‌کنند. چالش کار در این است که آنها درک کنند این نوع تعارضات در یک سوی طیف تعارض قرار دارند- حدی که همه می‌خواهیم از آن اجتناب کنیم- و آنچه دوست داریم آنها انجام دهند آن است که ابتدا درک کنند کدام روش حل اختلاف برای سوق‌دادن فضای منفی به فضای مثبت مناسب است. زمان: ۲۰ تا ۳۰ دقیقه

### تمرین ۳

#### توپ در زمین من نیست

مربوط به نشست سوم (تحلیل تعارض) و نشست چهارم (آب و تعارض) در این تمرین، تسهیل‌گر ابتدا موارد زیر را مرور خواهد کرد:  
الف) موقعیت تعارض؛

ب) تحلیل مسئله تعارض از طریق دایره‌ی تعارض؛ و

ج) بحث درباره‌ی سبک‌های اداره (از اجتناب تا همکاری).

سپس این جلسه ادامه می‌یابد و درباره‌ی موارد زیر بحث می‌شود:

د) تحلیل ذینفعان؛

ه) مراحل تعارض (بحث درباره‌ی رشد تعارض)؛ و

و) تحلیل تعارض با استفاده از نقشه‌ی تعارض و ابزار پیازی‌شکل.

در این جلسه، تسهیل‌گر شکل‌های گوناگون تعارضات آبی را با تأکید بر مسئله‌ی خاص، مکان (محلّی، ملی، حوضه، بین‌المللی)، چرایی (عرضه، تقاضا، سازه‌ها)، زمان (ناگهانی و غیر منتظره؛ فصلی؛ قابل پیش‌بینی؛ شامل افق زمانی کوتاه)؛ و چگونگی (تهدید، تظاهرات، خشونت بارز) برجسته خواهد کرد.

شرکت‌کنندگان بایستی به گروه‌های جدید ۴ تا ۶ نفری تقسیم شوند. این گروه‌ها بایستی از نظر ترکیب با گروه‌هایی که قبلاً تشکیل شدند متفاوت باشند. اگر می‌خواهید اندازه‌ی گروه را نسبت به تمرین اول تغییر دهید (مثلاً تعداد افراد گروه را به ۵ تا ۶ نفر برسانید) از روش شمارش استفاده کنید (قبلاً نیز استفاده کرده‌اید).

تسهیل‌گران می‌توانند برای هر گروه نمونه‌ای از یک تعارض آبی ساده را از قبل آماده کنند (مثلاً یک اختلاف نه چندان پیچیده‌ی محلّی؛ یا نمونه‌ای مشهور مانند توافق درباره‌ی تخصیص آب در میان کشورهای حوضه‌ی نیل؛ یا خاص منبع مثل اختلاف بر سر آبیان، یا تصمیم به پایان‌دادن به استفاده‌ی رایگان از آب در حومه‌ی شهرها و استفاده از باجه‌های آب) یا این که خود گروه‌ها نمونه‌ی خودشان را انتخاب کنند. اعضای گروه تعارضات را بر حسب موارد زیر تحلیل می‌کنند:

- موقعیت تعارض (شخصی و میان اشخاص؛ درون و میان گروهی)؛

- تحلیل مسئله با استفاده از چرخه‌ی تعارض.

- سبک اداره بر حسب ماتریس سبک اداره؛ و

- تحلیل ذینفعان با استفاده از نقشه تعارض و ابزار پیازی‌شکل.

هر گروه بایستی نشانه‌های دائمی (رنگ‌های مختلف) و یک پوشه با صفحات زیاد داشته باشد. هر

گروه بایستی فردی را برای تسهیل‌گری تمرین تحلیل تعارض انتخاب کند. تجسم بخش مهمی از تحلیل علل ریشه‌ای است. شرکت‌کنندگان بایستی تشویق شوند به شکل گرافیکی نمونه مطالعه خود را بر حسب موقعیت فیزیکی و موقعیت ذینفعان در تعارض به صورت نقشه درآورند. برای نمایش ذینفعان می‌توان از شکل‌های مشابه استفاده کرد (مثلاً دایره یا مثلث)، و قدرت نسبی آنها را در اندازه‌ی شکل‌ها منعکس کرد. همه گروه‌ها بایستی تحلیل کلی خود را به شیوه‌ای یکسان عرضه کنند (با استفاده از مثلاً ابزار پیازی شکل برای نقشه‌ی نیازها، منافع و نظرات ذینفعان گوناگون). بایستی نوزده دقیقه به این تمرین و سی دقیقه به ارائه‌ی گزارش اختصاص داد. حین انجام تمرین، تسهیل‌گران بایستی از گروهی به گروه دیگر حرکت کند تا در صورت لزوم به آنها کمک کند. توصیه می‌شود بعد از گذشت یک ساعت، تنفس داده شود. این تنفس می‌تواند برای حل هر گونه مشکل که گروه‌ها با آن روبرو شده‌اند استفاده شود. برای نمونه، برخی گروه‌ها ممکن است روی چندین نمونه تمرکز کنند. تسهیل‌گران بایستی از تمرکز اطمینان حاصل کند: نمونه مطالعه به اندازه‌ی فرایند استفاده از ابزارهای حل تعارض مهم نیست. بعد از تنفس، گروه‌ها بایستی سی دقیقه دیگر به پایان دادن تمرین تحلیل تعارض خودشان اختصاص دهند. بلافاصله پس از اتمام این کار بایستی از گروه‌ها گزارش دریافت شود.

زمان کل: ۲ ساعت

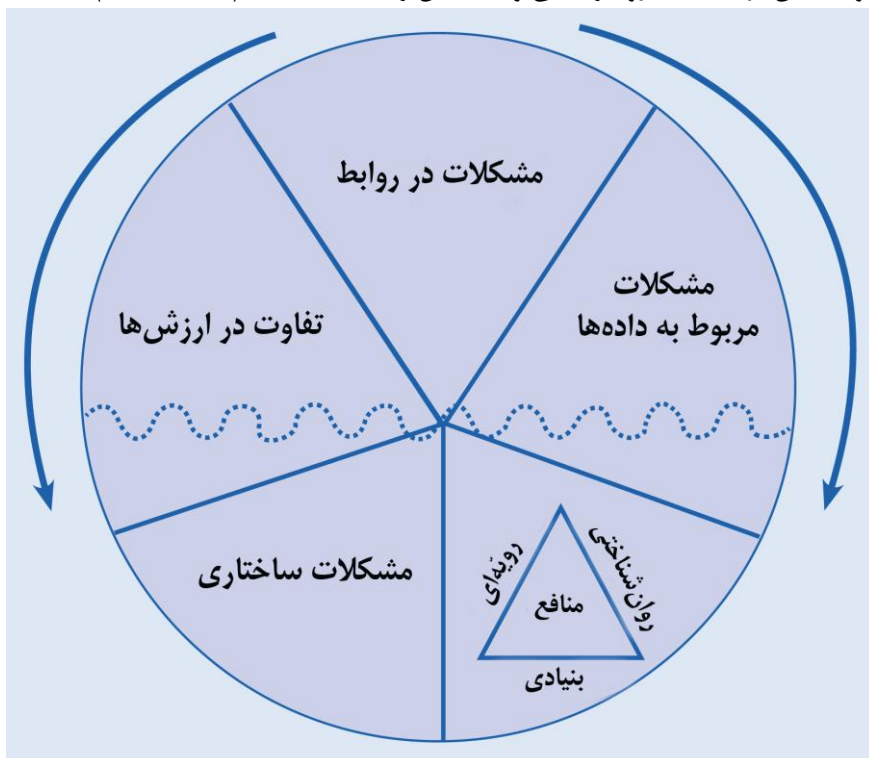




شکل ۲-۴- انواع تعارض

دایره‌ی تعارض ابزار تحلیلی مفیدی برای بررسی اختلافات و آشکارشدن علت ریشه‌ای رفتار تعارضی است. با بررسی و ارزیابی تعارض براساس پنج مقوله‌ی ارتباط، داده‌ها، منافع، ساختار و ارزش می‌توانیم این موارد را تعیین کنیم؛ آنچه مسبب اختلاف بوده و آنچه آن را تداوم می‌دهد؛

شناسایی بخش اصلی؛ و بررسی این که آیا علت، ناسازگاری منافع است یا مشکلات تصویری طرف‌های دخیل. این بینش‌ها می‌تواند به ما در طراحی استراتژی حل تعارض که احتمال موفقیت آن در مقایسه با رویکرد سعی و خطا بیش‌تر است کمک کند (Moore، ۱۹۸۶).



شکل ۲-۵- دایره‌ی تعارض

### تهیه‌ی نقشه‌ی تعارض

در آغاز تمرین، این برگه را در اختیار شرکت‌کنندگان قرار دهید. وقتی گروه‌های مختلف نمونه مطالعه را انتخاب کرده است این کار به تسهیل‌گر اجازه خواهد داد از این برگه به عنوان یک کمک بصری در تشریح ابزار استفاده کند. شرکت‌کنندگان می‌توانند از موارد تعارض مشخص‌شده در جلسه‌ی قبلی یا تعارضی که در گذشته تجربه کرده‌اند استفاده کنند. به طور کلی از این ابزار بایستی متناسب با نمونه مطالعه استفاده شود نه برعکس.

این ابزار برای بیش‌تر تعارضات شخصی، درون‌گروهی، و میان‌گروهی مفید است. اگر تعارضات داخل یک سازمان تحلیل می‌شود، بایستی توجه کرد که نه فقط ساختار سازمانی ترسیم شود، بلکه روابط فردی و ساختارهای قدرت نیز نشان داده شود (چه کسی چه مقدار قدرت دارد). مسایل دیگر مثل روابط خانوادگی می‌تواند به عنوان بخش جدیدی از این ابزار معرفی شود، در صورت لزوم با نمادی اضافی برای شناخت بهتر نمونه مطالعه. علاوه بر این، مسایل کلیدی میان طرف‌ها بایستی در این نقشه نشان داده شود.

غالباً تفکیک اتحادها و روابط نزدیک دشوارند. اتحاد، نوعی همکاری است که بنابر دلایل استراتژیک شکل می‌گیرد. رابطه‌ی نزدیک، یک رابطه‌ی خوب و شخصی میان طرف‌هاست. این نقشه به طور طبیعی برخاسته از این منظر و برداشت‌های عرضه‌کننده‌ی نمونه مطالعه است. نقش وی نیز بایستی نشان داده شود.

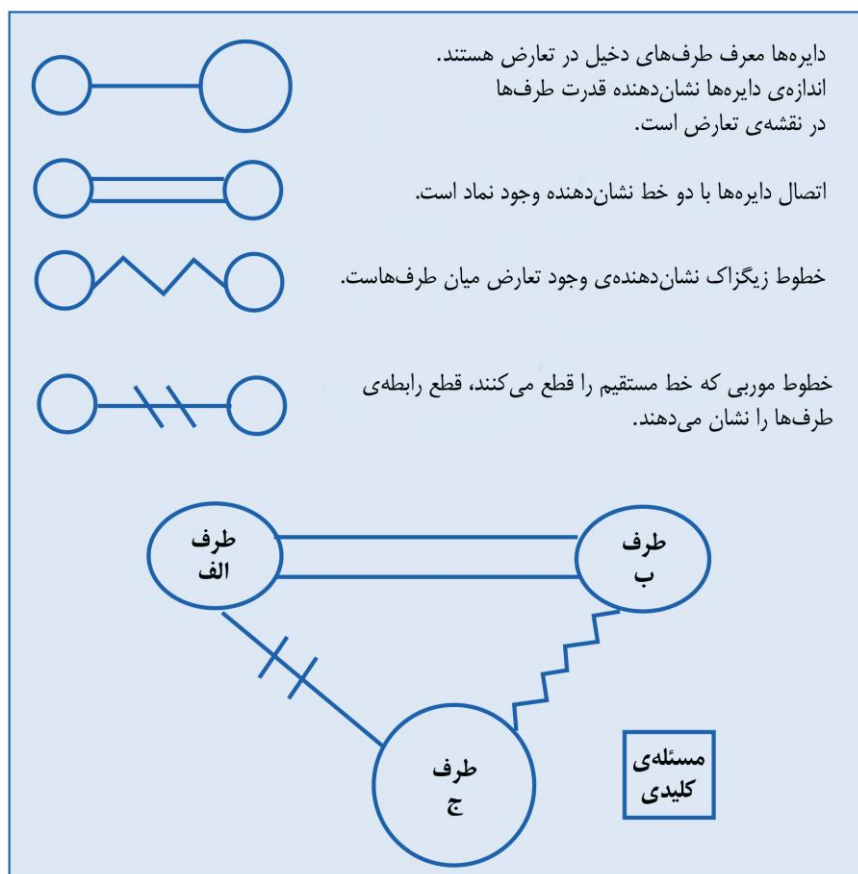
چنانچه شرکت‌کنندگان برای شروع تردید داشته باشند، عرضه‌کننده‌ی نمونه مطالعه را تشویق کنید از تجسم طرف‌های مختلف و ارتباط هر یک از آنها با دیگری آغاز کند. تجسم می‌تواند قدم به قدم صورت گیرد.

شناسایی کلیه‌ی طرف‌های دخیل می‌تواند، بسته به پیچیدگی وضعیت دشوار باشد. تسهیل‌گر برای پیش‌بردن این فرایند بایستی به جای توصیه‌کردن پرسش طرح کند. روابط خاص ممکن است روزه‌هایی برای شروع به دست دهد.

نقاط ورودی، به روابط یا مسایل نشان داده‌شده در نقشه اطلاق می‌شود که بر تعارض تأثیر دارند و راه‌گشا‌تر هستند. در مورد نمونه مطالعه‌ای که هم‌اکنون حل شده، مهم است پرسیده شود راه‌حل چه بوده. شاید گروه‌ها بتوانند نقاط ورودی را پیدا کنند. این موارد می‌تواند برای بازنگری گذشته‌ی نمونه مطالعه نیز ارزشمند باشند.

در پایان می‌توان به طرف‌های تعارض توضیح داد که این ابزار جداگانه نیز قابل کاربرد است، مثلاً برای روشن کردن برداشت‌های متفاوت خودشان. همچنین می‌توان تنها با یک طرف این تمرین را انجام داد و نوع برداشت طرف مقابل را فرض کرد.

در پایان جلسه، از عرضه‌کننده‌ی نمونه مطالعه بپرسید درباره‌ی این فرایند چه احساسی پیدا کرده و آیا نظرات گروه برای درک بهتر تعارض مفید بوده است؟



شکل ۲-۶- کلید (نمونه‌ها)

### ابزار پیازی شکل

ابزار پیازی شکل را می‌توان با تهیه‌ی نقشه‌ی تعارض ترکیب کرد. بعضی از گروه‌ها ممکن است رابطه‌ای حیاتی را شناسایی کرده باشند که شاید عنصر محوری تعارض باشد. سپس ابزار پیازی شکل می‌تواند به نگاه عمیق‌تر به خود این رابطه کمک کند. این تمرین با جویاشدن مواضع مختلف شروع می‌شود و سپس به سطح منافع و نیازها ادامه می‌یابد. توصیه می‌شود جدولی روی تخته یا کاغذ ترسیم شود و در آن، طرفین تعارض و مسایل نامگذاری شده نشان داده شود.

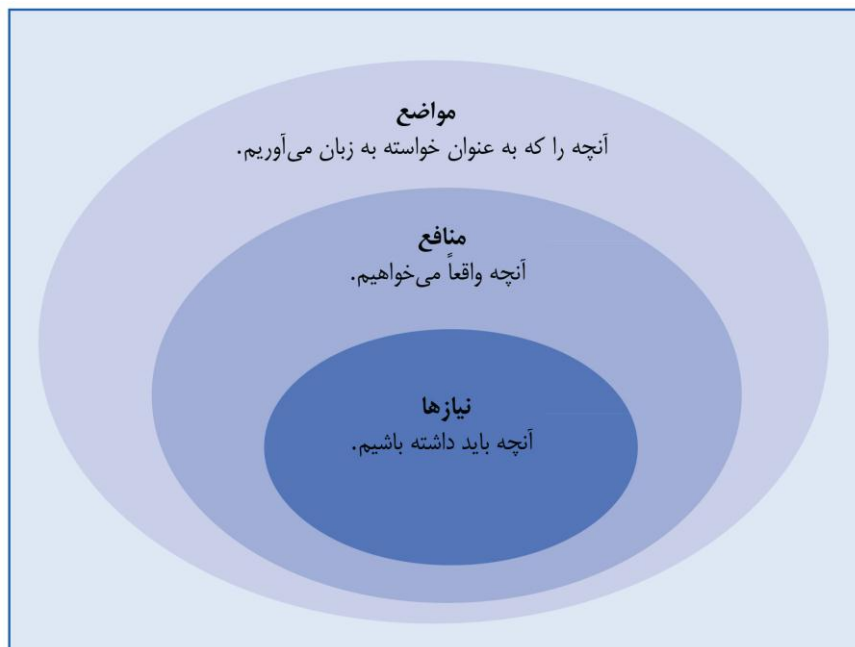
## هدف تمرین

هدف، شناسایی زمینه‌های مشترک در پس مواضع اظهارشده‌ی طرف‌ها، در سطح منافع یا نیازهای اساسی آنهاست. برای نمونه، دولت می‌خواهد سدی روی رودخانه با هدف توسعه‌ی اقتصادی بسازد. بعضی مردم آن را تأمین مطمئن آب قلمداد می‌کنند، با این حال افراد دیگری در پایین‌دست نگرانند که با این کار کمبود آب به‌وجود بیاید و معیشت آنها تهدید شود.

ساکنان پایین‌دست می‌گویند نیابستی سد ساخته شود. طرف دیگر می‌گوید بایستی ساخته شود. مواضع حول ایده سد قوام می‌یابند. با این حال، همه‌ی مردم در یک نفع مشترک یعنی تأمین مطمئن آب سهیم‌اند. با درک این نفع مشترک و شناسایی نیازهای مختلف، طرفین می‌توانند در اختلاف خود به توافق برسند، مثلاً با توافق بر سر ساخت یک سد یا مجموعه‌ای از سدها که تأمین پایدار آب را برای همگان تضمین می‌کند. با این حال، غالباً شناسایی نیازهای زیربنایی آسان نیست و نهایتاً ممکن است مشخص شود ناسازگارند، برای مثال وقتی فعالیت اقتصادی بالادست نیازمند مقدار زیادی آب برای یک شرکت معدنی است، درحالی‌که طرف پایین‌دست نیازمند مقدار زیادی آب برای تولید محصول و امرار معاش از طریق فروش آنهاست.

غالباً تفکیک میان مواضع و منافع دشوار است. در یک اختلاف حاد، طرف‌ها ممکن است فراموش کنند چه چیزی موضع آنان را در ابتدا برانگیخته است، برای مثال استدلال صرفاً روی راهکار پیشنهادی متمرکز می‌شود: سد یا نه؟

طرفین تعارض می‌توانند از این ابزار برای روشن کردن برداشت‌های مختلف و احتمالاً بازاندیشی در مواضع استفاده کنند.



شکل ۷-۱۰- ابزار پیازی شکل

### توصیف

روشی برای تحلیل خواسته‌های طرفین است.

### مقصود

برای عبور از مواضع طرفین و درک منافع و نیازهای زیربنایی و شناسایی زمینه‌های مشترک به عنوان مبنای گفت و شنود بیش‌تر.

### نحوه استفاده

هر طرف بایستی مواضع، منافع و نیازها، و نیز برداشت خود از مواضع، منافع و نیازهای طرف یا طرف‌های مقابل را مشخص کند.

تسهیل‌گر در ابتدا بایستی تفاوت مواضع و منافع را توضیح دهد: لایه بیرونی حاوی مواضعی است که ما آشکار می‌کنیم (مواضع چیزی است که درباره‌ی آن تصمیم گرفته‌ایم، برای مثال ساختن سد). زیربنای اینها، منافع ما هستند، به عبارتی آنچه می‌خواهیم از یک

وضعیت خاص محقق کنیم (چیزی است که سبب می‌شود ما موضعی خاص اتخاذ کنیم، برای مثال توسعه‌ی اقتصادی از طریق استفاده از سد چندمنظوره). در مرکز نیازهایی قرار دارند که نیاز داریم برآورده شوند (برای مثال، تأمین مطمئن آب برای نیازهای مختلف، اشتغال‌زایی، امنیت انسانی).

این تمرین بایستی همانند پوست‌کندن پیاز پیش رود: از بیرون به داخل. با مواضع آغاز کنید و به منافع و نیازها برسید. این کار امکان پوست‌کندن لایه‌های مختلف را به منظور آشکارشدن نیازهای اساسی طرف‌های مختلف فراهم می‌آورد.

### توصیه‌ها

تفاوت میان مواضع و منافع بایستی کاملاً روشن شود چون طرفین تعارض غالباً مواضع و منافع را یکی می‌دانند. باید مشخص شود چه منافع و نیازهایی انگیزه‌ی طرح مواضع بوده‌اند. این ابزار می‌تواند برای درک نقاط آغاز حرکت و پویایی وضعیت تعارض، در آماده‌سازی برای تسهیل گفت و گو، یا به عنوان بخشی از فرایند میانجی‌گری استفاده شود. همین طور برای طرف‌هایی که در مذاکرات دخیل هستند برای روشن کردن نیازها، منافع و مواضع خودشان مفید است.

## مراجع

- ۱- Barnett, T. and J.S..Monay, ۱۹۹۵. 'Enhancing Negotiation Skills and Results'. Working Session. Conflict Management Institute, Washington D.C.
- ۲- Cap-Net and UNDP, ۲۰۰۵ "Integrated Water Resources Management Plans", Training material.
- ۳- Engel, A. and B. Korf, ۲۰۰۵. Negotiation and mediation techniques for natural resource management. Rome: Food and Agriculture Organisation of the United Nations (FAO).
- ۴- Fisher, R. W. Ury, B. Patton. ۱۹۹۱. Getting to Yes: negotiating an agreement without giving in. Toronto: Penguin Books.
- ۵- Kilmann, A., and H. Thomas, ۱۹۷۵. 'Interpersonal conflict-handling behavior as reflections of Jungian personality dimensions'. Psychological Reports. Vol. ۳۷: ۹۷۱-۹۸۰
- ۶- Moore, C.W., ۲۰۰۳. The Mediation Process: practical strategies for resolving conflict. San Francisco, Calif.: Jossey Bass Wiley.
- ۷- Mostart, E. n.d. Conflict and Cooperation in the Management of International Freshwater Resources: a global review, (UNESCO-IHP □۱۹) available from [www.unesco.org/water/wwap/pccp](http://www.unesco.org/water/wwap/pccp) .
- ۸- Schmid, A. ۱۹۹۸. Thesaurus and glossary of early warning and conflict prevention terms (abridged version), London: Fewer. Available from [www.womenwarpeace.org/issues/prevention/docs/thes.pdf](http://www.womenwarpeace.org/issues/prevention/docs/thes.pdf).
- ۹- Shamsul Huda, ATM ۲۰۰۵ "understanding water conflicts & conflict management" TOT on conflict Resolution & Negotiation skills, Dhaka.
- ۱۰- Warner, M. ۲۰۰۱. Complex problems, negotiated solutions: tools to reduce conflict in community development. London: ITDG Publishing.
- ۱۱- Warner, M. ۲۰۰۰. Conflict management in community based natural resource projects: experiences from Fiji and Papua New Guinea. ODI Working Paper No. ۱۳۵. London: Overseas Development Institute



## فصل سوم: مذاکره برای حل تعارض

### هدف‌های یادگیری

- توصیف روش‌های مختلف مذاکره با تأکید بر مذاکره‌ی اصولی
- برجسته‌کردن نقش تسهیل‌گر/ میانجی در مذاکره برای حل تعارض
- تأکید بر نقش مهارت‌های ارتباطی
- تأکید بر فرایند عملی تمایز میان نیازها، منافع و مواضع

### نتایج

- شناخت پیچیدگی محیط مذاکره
- آگاهی از دشواری دستیابی به توافق در مذاکره و راه‌های پیش رو

### مهارت‌ها

- تسهیل‌گر/ میانجی، درک روشنی از راه‌های استفاده از مذاکره‌ی اصولی به‌منظور کمک به طرف‌های اختلاف برای رسیدن به توافق در مذاکره پیدا خواهد کرد.
- افراد مذاکره‌کننده، درک روشنی از نحوه‌ی تعیین بهترین جایگزین توافق در مذاکره و نحوه‌ی کمک تسهیل‌گر/ میانجی در کمک به این فرایند پیدا خواهند کرد.

### ۳-۱- مذاکره

مذاکره واقعیت زندگی است و خواهی نخواهی شما یک مذاکره‌کننده هستید. افراد در زندگی روزمره خود ممکن است درباره‌ی موضوعات مختلف مذاکره کنند. بسیاری از موقعیت‌ها نیازمند مذاکره هستند. تمامی افراد دوست دارند در تصمیماتی که بر آنها تأثیر می‌گذارد مشارکت داشته باشند. کم‌تر کسی را می‌توان یافت که تصمیمات دیکته‌شده‌ی دیگران را بپذیرد. افراد متفاوت هستند و از مذاکره برای اداره‌ی تفاوت‌های خود استفاده می‌کنند. در زمینه‌های مختلف شامل کسب و کار، دولت یا خانواده، بیش‌تر تصمیمات از طریق مذاکره گرفته می‌شوند.

افراد وقتی در وضعیت‌های دشوار قرار می‌گیرند، دو راه برای مذاکره پیش رو دارند: ملایمت و خشونت. مذاکره‌کننده‌ی ملایم به دنبال آن است که از تعارض شخصی پرهیز کند و امتیازاتی بدهد تا به آسانی توافق حاصل شود. در واقع به دنبال حل مسالمت‌آمیز اختلاف است؛ با این حال غالباً احساس می‌کند از وی سوء استفاده شده است و احساس ناخوشایندی دارد. مذاکره‌کننده‌ی خشن هر وضعیتی را ستیزه‌جویی می‌انگارد و مواضع تندتری ابراز می‌کند و بر دریافت امتیاز بیش‌تر پافشاری می‌کند. او می‌خواهد پیروز شود؛ با این حال، غالباً با واکنش روبرو می‌شود، که نیروی او را تحلیل می‌برد و به منابع و ارتباط وی با طرف مقابل آسیب می‌زند. سایر راهکارهای متعارف مذاکره، میان خشونت و ملایمت قرار می‌گیرند و هر یک شامل داد و ستد بی‌حاصل میان کسب خواسته‌ها و تفاهم با طرف مقابل است.

راه سومی نیز برای مذاکره وجود دارد که نه خشن است و نه ملایم. روش مذاکره‌ی اصولی در پروژه‌ی مذاکره‌ی هاروارد<sup>۱</sup> برای تعیین تکلیف مسایل بر مبنای شایستگی‌ها به جای چانه‌زنی و پافشاری بر مواضع طراحی شد (۲). (به جدول ۳-۱ نگاه کنید).

جدول ۳-۱- مثال راه‌های مذاکره

راه‌حل	مشکل	
بازی را عوض کنید و درباره‌ی شایستگی‌ها مذاکره کنید.	چانه بر سر مواضع: کدام بازی را بایستی اجرا کنید؟	
اصولی	خشن	ملایم
طرفین عزم جدی برای حل مشکل دارند.	طرفین با هم دشمن هستند.	طرفین با هم دوست هستند.
هدف، دستیابی کارآمد و مسالمت‌آمیز به نتیجه‌ای بخردانه است.	هدف پیروزی است.	هدف نهایی توافق است.
افراد را از مشکل جدا می‌کند.	طلب امتیاز به عنوان شرط ارتباط	برای تقویت ارتباط امتیاز می‌دهد
در مورد افراد، ملایم و در مورد مشکل خشن است.	در مورد مشکل و افراد خشن برخورد می‌کند.	در مورد افراد و مشکل ملایمت به خرج می‌دهد.
مستقل از اعتماد پیش می‌رود.	به دیگران بی‌اعتماد است.	به دیگران اعتماد می‌کند.
روی منافع متمرکز می‌شود، نه مواضع	در برابر موضع شما سنگر می‌گیرد.	به آسانی موضع را تغییر می‌دهد.
منافع را شناسایی می‌کند.	تهدید می‌کند.	پیشنهاد می‌دهد.
از داشتن حرف آخر پرهیز می‌کند.	اذهان را از حرف اصلی شما منحرف می‌کند.	اصل حرف طرف مقابل را بازگو می‌کند.
گزینه‌هایی را خلق می‌کند که به نفع طرفین است.	به عنوان قیمت توافق، نفع یک‌طرفه را طلب می‌کند.	زبان یک طرف را برای رسیدن به توافق می‌پذیرد.
گزینه‌های مختلفی را برای انتخاب از میان آنها مطرح می‌کند: بعداً تصمیم می‌گیرد.	به دنبال پاسخ منفرد است: پاسخی که باید بپذیرید.	به دنبال پاسخ منفرد است: پاسخی که طرف مقابل خواهد پذیرفت.
بر استفاده از معیارهای عینی پای می‌فشارد.	بر موضع خود پافشاری می‌کند.	بر توافق پافشاری می‌کند.
تلاش می‌شود به نتیجه‌ای مبتنی بر استانداردها، مستقل از اراده دست یافته شود.	تلاش می‌کند در مسابقه‌ی تحمیل اراده برنده شود.	تلاش می‌کند از رقابت و تحمیل اراده پرهیز کند.
در مقابل اصول تسلیم است، نه فشار	فشار وارد می‌کند.	در برابر فشار تسلیم می‌شود.

### ◆ مذاکره‌ی اصولی

با اینکه هر مذاکره‌ای ویژگی‌های خود را دارد، ولی عناصر پایه‌ای مذاکره تغییر نمی‌کند. مذاکره‌ی اصولی را می‌توان در شرایط متنوعی استفاده کرد: یک مسئله یا چندین مسئله وجود داشته باشد؛ دو طرف یا چند طرف ذخیل باشند؛ آداب مشخصی وجود داشته باشد، همانند چانه‌زنی جمعی، یا بحث فی‌البداهه. این روش اعم از این که طرف مقابل مجرب‌تر، کم‌تجربه‌تر، خشن یا ملایم باشد به کار می‌رود. مذاکره‌ی اصولی یک استراتژی چندمنظوره است. بر خلاف دیگر استراتژی‌ها، در صورتی که طرفین این روش را یاد بگیرند، استفاده از آن چندان دشوار نیست بلکه فرایند مذاکره آسان‌تر می‌شود.

درباره‌ی روش‌های مختلف مذاکره براساس سه معیار زیر می‌توان منصفانه قضاوت کرد:

۱- بایستی به توافقی بخردانه<sup>۱</sup> منتهی شود (در صورتی که توافق امکان‌پذیر است)؛

۲- بایستی کارآمد باشد؛

۳- بایستی روابط طرفین را بهتر کند یا حداقل به آن آسیب وارد نکند.

توافق بخردانه، توافقی است که منافع مشروع طرفین را تا حد امکان برآورده می‌کند، منافع متعارض را منصفانه حل می‌کند، بادوام است و منافع اجتماع را در نظر می‌گیرد (۲).

مذاکره‌ی اصولی یا مذاکره بر مبنای شایستگی‌ها<sup>۲</sup> را می‌توان در چهار نکته‌ی اساسی خلاصه کرد. این چهار نکته روش ساده‌ای را برای مذاکره تعریف می‌کنند که تقریباً در هر شرایطی قابل استفاده است.

هر نکته به یک عنصر پایه‌ای مذاکره مربوط می‌شود و توصیه می‌کند درباره‌ی آن چه باید کرد.

۱- افراد: افراد را از مشکل جدا کنید.

۲- منافع: روی منافع تمرکز کنید، نه مواضع.

۳- گزینه‌ها: پیش از آنکه تصمیم بگیرید، راه‌حل‌های متعددی را خلق کنید.

۴- معیارها: اصرار داشته باشید نتیجه بر استانداردهای عینی مبتنی باشد.

۱- Wise agreement

۲- Negotiation on the merits

شرکت‌کنندگان در مذاکره بایستی خودشان را در شرایطی بیابند که در کنار هم به مشکل حمله می‌کنند، نه به یکدیگر. بنابراین، دستورالعمل نخست این است: افراد را از مشکل جدا کنید.

مواضع غالباً خواسته‌های واقعی را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد. مصالحه میان مواضع بعید است توافق را به وجود آورد، چرا که نیازها هستند که افراد را به اتخاذ این مواضع سوق می‌دهند.

شما می‌توانید این قبیل محدودیت‌ها را با اختصاص وقت مشخص برای پیدا کردن طیف وسیعی از راه‌حل‌های ممکن که همسو با منافع مشترک بوده و خلاقانه منافع مختلف را سازگار می‌کند جبران کنید. بنابراین سومین نکته‌ی پایه این است: پیش از تلاش برای رسیدن به توافق، گزینه‌هایی را که به نفع طرفین باشد خلق کنید.

ممکن است به چنین مذاکره‌کننده‌ای با تأکید بر این که گفته وی کافی نیست و توافق بایستی بازتاب استانداردهای منصفانه و مستقل از اراده‌ی آشکار طرفین باشد پاسخ دهید. این حالت بدین معنا نیست که نتیجه را استاندارد منصفانه‌ای مثل ارزش بازار، نظر کارشناسی، عرف یا قانون تعیین می‌کند.

### ◆ مراحل مذاکره

چهار حکم مذاکره‌ی اصولی، از زمانی که به مذاکره فکر می‌کنید تا زمانی که توافق حاصل می‌شود یا تصمیم می‌گیرید مذاکره را پایان دهید حاکم هستند. این دوره را می‌توان به سه مرحله تقسیم کرد: تحلیل، برنامه‌ریزی و بحث.

در مرحله‌ی تحلیل تلاش می‌کنید وضعیت را تشخیص دهید- گردآوری اطلاعات، سازماندهی و تأمل در آن. مثلاً می‌خواهید بدانید مشکلات افراد با تصورات تعصب‌آمیز، احساسات خصمانه و ارتباط غیر روشن چه نسبتی دارد و منافع دوطرف چیستند؟ گزینه‌هایی را متذکر می‌شوید که دم دست قرار دارند و می‌خواهید معیارهایی را شناسایی کنید که می‌توانند به عنوان مبنای توافق پیشنهاد شوند.

در مرحله‌ی برنامه‌ریزی برای بار دوم همان چهار عنصر را مورد توجه قرار می‌دهید، ایده‌یابی و تصمیم بر این که چه باید کرد؟ برای اداره‌ی مشکلات افراد چه پیشنهادی دارید؟ از میان منافع مختلف، مهم‌ترین آنها کدامند؟ اهداف واقع‌بینانه چه هستند؟ شما می‌خواهید گزینه‌ها و معیارهای دیگری را برای تصمیم از میان آنها پیدا کنید.

مجدداً در مرحله‌ی بحث، وقتی کم و بیش طرف‌ها ارتباط برقرار کردند و به دنبال توافق بودند، همان چهار عنصر بهترین موضوعات برای بحث هستند. تفاوت برداشت، احساس ناامیدی و عصبانیت و دشواری‌های ارتباط می‌توانند مورد توجه قرار گیرند. هر طرف بایستی منافع طرف مقابل را درک کند. سپس طرفین می‌توانند مشترکاً گزینه‌هایی خلق کنند که به نفع هر دو طرف باشد و توافق درباره استانداردهای عینی برای حل منافع متعارض را دنبال کنند.

در پایان باید گفت که به عکس چانه‌زنی بر سر موضع، با استفاده از روش مذاکره‌ی اصولی و تمرکز روی منافع پایه، گزینه‌های مرضی‌الطرفین و استانداردهای منصفانه به توافقی بخردانه می‌انجامد. این روش به شما اجازه می‌دهد به تدریج درباره‌ی تصمیم مشترک به اتفاق نظر برسید. جداکردن افراد از مشکل به شما اجازه می‌دهد مستقیماً و از روی همدلی با طرف مقابل به عنوان یک انسان روبرو شوید و بدین ترتیب زمینه توافق مسالمت‌آمیز را مهیا سازید.

### کادر ۳-۱- ابزارها و روال مذاکره‌ی اصولی: فهرستگان

#### مرحله‌ی یک: تحلیل

#### الف) پیش از مذاکره

- مشکل: عوارض / وضع موجود
- اهداف غایی / وضعیت مطلوب
- تشخیص: علل احتمالی؛ موانع درونی و بیرونی

#### مرحله‌ی دو: برنامه‌ریزی

#### ب) پیش از مذاکره

- تعیین استراتژی: تولید ایده‌های کلی درباره‌ی آنچه ممکن است انجام شود؛ توفان فکری و اولویت‌بندی آنها
- تهیه‌ی BATNA
- فرضیه‌سازی درباره جایگزین‌ها و راه‌های آزمودن تجربی تأثیر آنها
- شناسایی و ارزیابی روابط: موجود؟ مطلوب؟
- تعیین طرف‌های دخیل
- شناسایی مسایلی که بایستی مورد توجه قرار گیرند
- تبیین منافع: ما؟ آنها؟ دیگران؟
- شناسایی گزینه‌ها

- تعیین معیارها برای توافق مقبول و مشروع

مرحله‌ی سه: بحث

(ج) مذاکره

- برنامه‌ریزی جلسه (هدف، محصول، فرایند، افراد و غیره)
- گفت و گو را برنامه‌ریزی کنید (بهره‌گیری از مهارت‌های ارتباطی)
- درگیر شدن در مذاکره

(د) اجرا/ ارزیابی

- جمع‌بندی توافقات
- ارزیابی و پایش تأثیر تصمیمات مشترک

### ◆ چه زمانی شرایط برای مذاکره مساعد است؟

شرایط ایده‌آل برای مذاکره زمانی است که تمامی شرایط زیر وجود داشته باشد. البته در بیش‌تر مواقع همه‌ی شرایط مهیا نیستند- بنابراین رسیدن به راه‌حل‌های مسالمت‌آمیز با دشواری‌هایی همراه است.

- تمایل به مذاکره مابین طرف‌های اختلاف
- وابستگی متقابل
- آمادگی برای مذاکره
- طرف‌ها ابزار تأثیر یا نفوذ دارند.
- طرفین در گذشته برای رفع اختلاف به توافق رسیده‌اند.
- اراده برای توافق
- پیش‌بینی ناپذیری پیامدهای عدم مذاکره
- احساس اضطرار
- عدم وجود موانع عمده‌ی روان‌شناختی
- مسایل بایستی قابل مذاکره باشند.
- افراد دخیل بایستی اختیار تصمیم‌گیری داشته باشند.
- توافق بایستی معقول و اجراشدنی باشد.
- عوامل بیرونی برای توافق مساعد باشند.
- منابع کافی برای مذاکره وجود داشته باشد.

### ۳-۲- رهیافت و روش‌های مذاکره

رهیافت مذاکره در مدیریت یکپارچه‌ی منابع آب به ناگزیر شامل ذینفعان متعددی است، مستقیم و غیر مستقیم، قدرتمند، بدون قدرت، به حاشیه رانده شده، سرشناس و غیره. از این رو، در چنین محیطی از ظرفیت‌های نابرابر و آرایش قدرت، مذاکره‌ی اصولی یک ساز و کار کلیدی برای دستیابی به راه‌حلی پایدار است. به کارگیری استراتژی‌های مذاکره‌ی اصولی، مواقعی که نابرابری‌های آشکار قدرت وجود دارد ممکن است دشوار یا حتی ناممکن باشد. در این حالت، به احتمال بیش‌تری تسهیل‌گری یا وساطت توفیق خواهند داشت. تسهیل‌گر/ میانجی خوب در وهله‌ی اول بایستی به یاد داشته باشد که هیچ آسیبی وارد نکند. بنابراین بایستی در چنین شرایطی به اینکه وضعیت را بدتر کند حساسیت داشته باشد، زیرا ممکن است چنین تلقی شود که از جانب یکی از طرف‌ها مأموریت دارد از پیشرفت مذاکره و دستیابی به نتیجه جلوگیری کند. میانجی/ تسهیل‌گر بایستی مراقب افراد و مسایلی باشد که ممکن است سبب نارضایتی طرف‌ها از یکدیگر و شکست مذاکره شوند.

#### ◆ تسهیل‌گری

- به طراحی جلسات ملاقات کمک می‌کند.
  - کمک می‌کند جلسه در مسیر درست پیش برود.
  - ارتباط طرف‌ها را در مذاکره روشن می‌کند و می‌پذیرد.
  - احساسات را می‌پذیرد و به آنها احترام می‌گذارد.
  - مشکل را به گونه‌ای سازنده شکل می‌دهد.
  - روال‌های رسیدن به توافق را پیشنهاد می‌کند.
  - جهت را مشخص و روشن می‌کند.
  - در نقاط مناسب در آزمودن اجماع مداخله می‌کند.
- یک تسهیل‌گر خوب قضاوت یا انتقاد نخواهد کرد؛ نظراتش را تحمیل نمی‌کند؛ بدون مشورت تصمیمات مهم نمی‌گیرد؛ یا گروه را با اطاله‌ی کلام نمی‌گیرد.

#### ◆ وساطت

وساطت روشی انعطاف‌پذیر، غیر رسمی، قابل اعتماد و غیرالزام‌آور است. فرد میانجی هیچ نفع مستقیمی در تعارض و نتیجه آن ندارد. هیچ قدرتی برای تصمیم‌سازی ندارد. میانجی به دنبال جایگزین‌هایی مبتنی بر واقعیات و شایستگی‌هاست.



میانجی مؤثر از ویژگی‌های زیر برخوردار است:

- توانایی اعتمادسازی؛
  - توانایی مشخص کردن مسایل را در بحبوحه‌ی اختلاف دارد؛
  - صبور، بردبار و با پشتکار است؛
  - جدی، همدل، انعطاف‌پذیر؛
  - فهم متعارف، معقول؛
  - شخصیت دوست‌داشتنی؛
  - تجربه‌ی زیاد؛
  - بی‌طرفی، بی‌غرضی، مهارت‌های حل مسئله، خلاقیت، سرعت عمل
- سیک‌های میانجی‌گری / تسهیل‌گری، از مداخله فعال تا منفعلانه تغییر می‌کند. در مجموع برای این‌که میانجی‌گر مؤثر باشد بایستی:
- مشتاق باشد و قادر باشد از دانش تخصصی یا ابزارهای پشتیبانی تصمیم استفاده کند؛
  - جداگانه و مشترک با طرف‌های ناراضی ملاقات کند؛ و
  - ایده‌های هر دو طرف را بگیرد.
- تسهیل‌گر / میانجی مؤثر روی آینده متمرکز می‌شود بدون آنکه گذشته را فراموش کند.

#### ◆ ارتباط مؤثر

بدون ارتباط مذاکره معنا نخواهد داشت. مذاکره فرایند کم و بیش ارتباطی به منظور رسیدن به تصمیم مشترک است. سه مشکل معمول در ارتباط مؤثر وجود دارد. نخست، طرف‌های اختلاف ممکن است با یکدیگر صحبت نکنند و تمایلی به این کار نداشته باشند. دوم، حتی اگر با یکدیگر گفت و گو کنند، ممکن است شنوای مطالبی که طرف مقابل تلاش می‌کند آن‌را بفهماند نباشد، احتمالاً چون ذهنیت خود را درباره‌ی طرف مقابل و منظور وی شکل داده است. سوم، حتی وقتی هماهنگی نسبی میان طرف‌ها وجود دارد، باز هم بروز اختلافی که حل آن مشکل باشد محتمل است چون برداشت نادرست عمومی وجود دارد، برای مثال درباره‌ی انگیزه‌های یک طرف برای دست‌زدن به اقدامی خاص. در این باره می‌توان مسابقه‌ی تسلیحاتی را مثال زد. کشور الف جنگ‌افزار نظامی را صرفاً برای مقاصد دفاعی خریداری می‌کند. همسایه‌ی آن یعنی کشور ب، این عمل را اقدامی ستیزه‌جویانه علیه خود تلقی می‌کند، و برای مقابله با سلاح‌های جدید کشور همسایه

دست به خرید تسلیحات می‌زند. کشور الف این عمل را تفسیر نادرست می‌کند و بنابراین سلاح‌های بیش‌تری می‌خرد. چنانچه خطوط آزاد ارتباطی میان این دو کشور وجود نداشته باشد، امکان دارد مسابقه‌ی تسلیحاتی دو کشور تا آنجا ادامه یابد که هر دو طرف به‌طور فوق‌العاده‌ای از لحاظ نظامی تجهیز شوند. از این رو واداشتن طرفین به گفت و گو از طریق میانجی ضرورت دارد. ویژگی‌ها و فنون خاصی در ارتباط مؤثر وجود دارد.

ارتباط‌گر مؤثر یک شنونده‌ی فعال است. او فقط «منتظر صحبت کردن نیست»، بلکه به گفته‌های طرف مقابل نیز توجه می‌کند. البته در برخی فرهنگ‌ها، این کار دشوار است. برای مثال در برخی فرهنگ‌ها ارتباط چشمی، ستیزه‌جویی یا بی‌نزاکتی قلمداد می‌شود یا گفتار رک و راست یا نفی طرف مقابل رفتاری زننده به حساب می‌آید. با این‌همه، یک ارتباط‌گر مؤثر، روشن و دقیق صحبت می‌کند. علاوه بر این درک خود را تشریح می‌کند می‌کوشد برداشت طرف مقابل را نیز روشن کند.

یک ارتباط‌گر مؤثر پیوسته مواضع خود و طرف مقابل را برای حداکثر کردن احتمال دستیابی به نتایج برنده-برنده تشریح می‌کند. همچنین از پرسش‌های باز استفاده می‌کند که فضایی را برای شرح و بسط و خارج‌شدن از موضوع فراهم کند. وقتی تلاش می‌کند منافع و نیازهایی را که زیربنای مواضع بیان‌شده هستند روشن کند، از پرسش‌های مستقیم مانند «چرا برای شما مهم است؟» استفاده می‌کند. مهم‌تر آنکه، ارتباط‌گر مؤثر، فرد را از مشکل جدا می‌کند.

میانجی / تسهیل‌گر به دنبال روشن کردن منافع طرفین است که ممکن است در اصل سازگار باشند. وقتی منافع آشکار شدند، می‌توانند ترکیب شوند (طرفین در بعضی منافع شریک هستند، ولی در موارد دیگر تفاوت بنیادی دارند، یعنی جمع‌ناپذیر یا ناسازگار هستند). معمولاً دوست‌داری سازگاری منافع آشکار شود و بر مبنای آن توافق شکل بگیرد. برای نمونه، مواقعی که ذینفعان درباره‌ی بودن یا نبودن سد بنابر مواضع خود استدلال می‌کنند، بر خورداری از تأمین قابل پیش‌بینی آب برای تولید غذا ممکن است نفع مشترک زیربنایی باشد.

### ◆ نقش‌ها و مسئولیت‌ها

ارتباط‌گران مؤثر از نقش‌ها و مسئولیت‌های گوناگونی که به طرف‌های اختلاف داده می‌شود آگاه هستند. برای نمونه، به یکی از کنشگران ممکن است تعقیب منافع گروه سپرده شود؛ یا ممکن است موظف به تعقیب اهداف خاص گروه شود. یک ارتباط‌گر مؤثر

صمیمیت را با «هرچه شما بخواهید» اشتباه نمی‌گیرد. کنشگران ممکن است شخصاً در نتیجه مذاکره وقت صرف نکنند، بنابراین تمایل نداشته باشند در راستای نتیجه‌ای که به نفع طرفین است تلاش کنند. صمیمیت ممکن است صرفاً بازتاب این واقعیت باشد که یک طرف بر موضع خود پایبند است.

### ♦ متغیرهای ابراز نشده

در هر مذاکره‌ای تعدادی متغیر ابراز نشده وجود دارد که حاوی اطلاعات خاصی هستند. این متغیرها برای طرف‌ها ناشناخته هستند و ممکن است بر نتیجه‌ی مذاکرات تأثیر بگذارند. برای مثال، طرفین اختلاف ممکن است عهده‌دار مسئولیت‌های یکسانی از سازمان‌های متبوع خود باشند ولی در یک محیط گروهی، ممکن است عوامل ذهنی و میان‌فردی وجود داشته باشد که به یک طرف قدرت بیش‌تری نسبت به دیگری بدهد (یک طرف مردی مسن‌تر و سفیدپوست با کت و شلوار گران‌قیمت؛ طرف دیگر مردی جوان‌تر رنگین‌پوست با کت و شلوار غیررسمی). این عوامل عبارتند از سن، جنس، جنسیت، نژاد، اقلیت و حتی سبک لباس‌پوشیدن و مکان ملاقات. بسته به این شرایط، بعضی یا تمامی این عوامل ممکن است ترکیب شوند و برتری قدرت اجتماعی یک طرف را نسبت به دیگری القا کنند. چنین عواملی به ویژه در حوضه‌ها یا در امتداد آبراهه‌هایی رایج هستند که مشخصه‌ی آنها نابرابری‌های گسترده اجتماعی و اقتصادی است. میانجی/ تسهیل‌گر بایستی از امکان وجود این عوامل آگاه بوده و برای خنثی کردن چنین قدرتی عمل کند.

### ۳-۳- میانجی به اختلاف نزدیک می‌شود

وقتی طرفین اختلاف با تسهیل‌گر/ میانجی صحبت می‌کنند، این شخص بی‌طرف بایستی چند پرسش کلیدی مطرح کند:  
درباره‌ی تعارض:

- آیا مزمّن است؟ (مثلاً درباره‌ی دسترسی به استفاده از منابع)
- آیا به تناوب بروز می‌کند؟ (مثلاً فصلی است؛ هر ۵ تا ۸ سال یکبار)
- آیا غیر منتظره است؟ (مثلاً فقط از سوی یک طرف)
- آیا غیر منتظره است؟ (مثلاً از سوی همه طرف‌ها)
- آیا فرضی است؟ (کاری که ممکن است انجام شود)

درباره‌ی راه‌های حل اختلاف:

- کانال‌های ارتباط چیستند؟
- آیا طرف‌های اختلاف به یکدیگر دسترسی دارند؟
- آیا یک نقطه‌ی تماس قابل تشخیص وجود دارد؟ (گاهی اختلاف، یک واکنش خود به خودی به تغییر شرایط است و سردسته‌ی قابل شناسایی یا نقطه‌ی تماس برای ناراضیان وجود ندارد.)
- چارچوب نهادی چیست؟
- آیا دولت مأموری برای رسیدگی به شکایات دارد؟
- آیا هیئت حل اختلافات آبی وجود دارد و در صورت وجود آیا طرفین اختلاف از وجود چنین هیئتی آگاهی دارند؟

### ♦ گزینه‌یابی: کمک به طرف‌های اختلاف برای تعیین بهترین جایگزین

#### توافق مذاکره‌ای

طرفین تعارض فقط در صورتی از خصومت دست خواهند کشید که گزینه‌های موجود، منافع متقابل آنان را تأمین کند. اگر دوباره به نقشه‌ی فرایند در فصل دوم مراجعه کنیم، طرفین فقط وقتی به مرحله‌ی ب خواهند رسید که بخواهند با یکدیگر مذاکره کنند. برای رسیدن به این مرحله، گزینه‌های راضی‌کننده بایستی تولید شوند. برای میانجی/تسهیل‌گر این مرحله‌ی ۵ است: کمک به طرفین برای تعیین بهترین جایگزین برای توافق مذاکره‌ای.

BATNA استاندارد است که با توجه به آن هر توافق پیشنهادی را می‌توان سنجید. BATNA تنها استاندارد است که می‌تواند طرفین را از پذیرش مفاد نامساعد و رد مفادی که پذیرش آنها مطابق با منافع آنان است محافظت نماید. BATNA نه فقط معیار سنجش بهتری است بلکه این مزیت را دارد که به اندازه‌ی کافی در شناسایی راه‌حل‌های خلاق انعطاف‌پذیری دارد. به جای کنار گذاشتن راه‌حلی که ممکن است باب میل طرف‌ها نباشد، طرفین می‌توانند پیشنهادهای مطرح‌شده را با BATNA مقایسه کنند تا دریابند آیا منافع آنان را بهتر تأمین می‌کند یا نه.

اگر هر دو طرف، BATNA معقولی داشته باشند، بهترین نتیجه مذاکره- برای همه‌ی طرف‌ها- ممکن است نرسیدن به توافق باشد. در چنین مواردی مذاکره‌ی موفق مذاکره‌ای است که طرفین، با مسالمت و به طور مؤثری در می‌یابند که بهترین راه برای پیشبرد

منافع مورد نظرشان این است که به چیز دیگری بیندیشند نه اینکه تلاش خود را روی رسیدن به توافق متمرکز کنند.

داشتن یک BATNA خوب به طرفین کمک می‌کند درباره‌ی مزیت‌های بالا مذاکره کنند. شما می‌توانید با تهیه و ارتقای BATNA، منابعی را که در اختیار دارید به قدرت مذاکره‌کنندگی مؤثر تبدیل کنید. دانش، زمان، پول، افراد، روابط و خرد را برای توصیه‌ی بهترین راه‌حل، مستقل از رضایت طرف دیگر به کار ببرید. هر چه آسان‌تر و آزادانه‌تر بتوانید از مذاکره فاصله بگیرید ظرفیت بیش‌تری برای تأثیر روی نتایج آن خواهید داشت.

### کادر ۳-۲- بهترین گزینه برای توافق مذاکره‌ای

هدف از مذاکره، دستیابی به نتیجه‌ای است که در مقایسه با نتیجه‌ای که بدون مذاکره حاصل می‌شود بهتر باشد. نتیجه‌ای که بدون مذاکره یا بعد از ناکامی مذاکره حاصل شده باشد، بهترین جایگزین برای توافق مذاکره‌ای نامیده می‌شود.

تهیه BATNA شامل:

فهرست کردن تمامی گزینه‌های ممکن است که می‌تواند در صورت عدم حصول توافق پیگیری شود؛

الف) در نظر گرفتن اثرات عملی جایگزین‌های امیدبخش‌تر؛ و

ب) انتخاب گزینه‌ای که به نظر می‌رسد رضایت‌بخش‌ترین BATNA باشد.

منبع: Engel and Korf, ۲۰۰۵

### کادر ۳-۳- تعیین BATNA

#### بررسی تعارض

مسائل اصلی در این تعارض چیستند؟

چه کسی دخیل است؟

به دنبال حصول چه نوع نتیجه‌ای هستید؟

چه اقداماتی بیش‌ترین کمک را به رسیدن به این هدف خواهند کرد؟

• بهترین نتیجه چه خواهد بود؟

• حداقل نتیجه چه خواهد بود؟

• بدترین نتیجه چه خواهد بود؟

ارزیابی جایگزین‌ها

آیا مسایلی وجود دارند که تمایل ندارید مذاکره کنید؟

در صورت عدم دستیابی به توافق چه جایگزین‌هایی برای تأمین منافع دارید؟

بهترین جایگزین چه خواهد بود؟

#### تقویت BATNA

برای تحقق منافع چه می‌توان کرد؟

در صورت لزوم آیا منابع بیش‌تری می‌تواند وجود داشته باشد؟

آیا زمان بیش‌تر یا پشتیبانی مالی نیاز خواهید داشت؟

توجه به BATNA طرف‌های دیگر

درباره‌ی منافع کلیدی احتمالی آنها چه فکر می‌کنید؟

در صورت عدم دستیابی به توافق، طرف مقابل ممکن است چه بکند؟

منبع: Engel and Korf, ۲۰۰۵

با گزینه‌یابی و تهیه BATNA، تسهیل‌گر/ میانجی به مرحله‌ی ب نقشه‌ی فرایند رسیده است: اکنون ذینفعان برای مشارکت در مذاکره آمادگی دارند.

گام ۶ نیازمند آماده‌سازی کافی تمامی طرف‌ها، شامل تسهیل‌گر/ میانجی برای مذاکره است. طرفین اختلاف برای دستیابی به نتایج برنده- برنده و راه‌حل‌های با دوام از طریق مذاکره بایستی به رهنمودهای خاصی در فازهای پیش از مذاکره و مذاکره پایبند باشند:

- منافع اساسی، رویه‌ای و روان‌شناختی که انتظار دارید از طریق مذاکره تأمین شود مشخص کنید؛
- پرسش‌های چرا و چگونه را درباره‌ی نیازهایی که برای شما مهم هستند مطرح کنید؛
- درباره‌ی انگیزه‌های دیگر افراد مذاکره‌کننده تأمل کنید؛
- مذاکرات را با فهماندن منافع خود به طرف مقابل آغاز کنید؛
- مشکل را به شکلی صورت‌بندی کنید که از طریق رهیافت‌های برنده- برنده قابل حل باشد؛
- معیارهای عمومی را که بایستی در هر توافق قابل قبولی حضور داشته باشند مشخص کنید؛
- گزینه‌های مختلفی تولید کنید؛
- از فنون یکپارچه‌کننده‌ی گزینه‌یابی استفاده کنید؛
- گزینه‌یابی را از فرایند ارزیابی جدا کنید؛

• در راستای توافق عمل کنید- زمینه‌های توافق را شناسایی کنید، دوباره آنها را بیان کنید، آنها را بنویسید.

وظیفه‌ی تسهیل‌گر/ میانجی کمک به طرف‌ها برای اعتمادسازی، آگاه‌شدن از نیازها و منافع یکدیگر است. تسهیل‌گری (گام ۷) چالش‌برانگیزترین گام در میان تمامی ده گام است، به ویژه وقتی تسهیل‌گر/ میانجی با افرادی سر و کار دارد که تمرکز قوی هیجانی دارند. برای تسهیل فرایند مذاکره‌ی اصولی، تسهیل‌گر/ میانجی بایستی قواعد مشارکتی را تعیین کند تا تمامی نظرات شنیده شوند؛ گزینه‌های مطرح‌شده واقع‌بینانه باشند، عمدتاً بدین معنا که هر توافقی بایستی قابل اجرا باشد. توفان فکری مکرر و تهیه چشم‌انداز می‌تواند در کمک به طرف‌ها در تهیه‌ی BATNA مفید واقع شوند. بعضی تسهیل‌گران/ میانجی‌گران تهیه‌ی مدل توافق را- جدا و با هم- کاری مفید در جهت توافق مذاکره‌ای پایدار می‌دانند.

#### ♦ رسیدن به توافق

کمک به طرف‌ها برای طراحی توافق قابل قبول برای همه، وظیفه‌ی اصلی تسهیل‌گر/ میانجی در گام هشتم است. توافقات به شکل‌های مختلف حاصل می‌شوند: بعضی بسیار سهل‌الوصول هستند و کار زیادی از طرف‌های تعارض نمی‌خواهند. پاره‌ای نیز بسیار سخت‌گیر هستند و پایش مفصل توافقات را ایجاب می‌کنند. در تمامی موارد، توافق رضایت‌بخش بایستی بادوام باشد. دوام بدین معنا نیست که بایستی توافقی سفت و سخت باشد. در واقع همانطور که در بخش چهارم نشان داده خواهد شد، بادوام‌ترین توافقات آبی که مابین طرف‌های مختلف با منافع متفاوت حاصل می‌شود، و تمامی آنها نگاه متفاوتی به این منبع داشته‌اند، توافقاتی هستند که مفاد بسیار عمومی در آنها قید شده است و مجال مذاکره و توافق بیش‌تر و حل مسالمت‌آمیز اختلافات را باقی می‌گذارند. بر عهده‌ی خود طرف‌هاست که تصمیم بگیرند آیا خواهان مفاد سخت و سریع در توافقات هستند، یا مفاد جزئی، موقت و مشروط. مرحله‌ی ج زمانی است که توافق رسماً تدوین شده و همه طرف‌ها آن را قبول دارند.

کادر ۳-۴- خصوصیات توافق بادوام

آیا صادقانه است؟

بر مبنای بهترین اطلاعات و اطلاعاتی که مشترکاً ارائه شده تدوین شده است؟  
 بر پایه ملاحظات واقع‌بینانه درباره‌ی ظرفیت و هزینه‌ها بنا شده است؟  
 اطمینان تمامی ذینفعان را جلب کرده است که مفاد آن اجرا خواهد شد؟  
 با دخالت کامل تمامی ذینفعان کلیدی تدوین شده است؟  
 آیا قابل پذیرش است؟  
 شکایاتی را که نسبت به این اختلاف مطرح است حل می‌کند؟  
 به مشکلات گذشته توجه کرده است؟  
 منافع و نیازهای زیربنایی ذینفعان اصلی را تأمین می‌کند؟  
 آیا همه‌ی ذینفعان فرایند حصول توافق را منصفانه می‌دانند؟  
 قابل اجرا هست؟  
 مشوق‌هایی برای اجرا توسط طرف‌ها مهیا می‌کند؟  
 یک طرف کنار گذاشته‌شده را به حاشیه نرانده است؟  
 مشکلات احتمالی یا تغییرات در آینده را به رسمیت می‌شناسد، و شامل ساز و کارهایی برای بررسی آنهاست، یا نیاز به مذاکره‌ی مجدد را به رسمیت شناخته است؟  
 روابط کاری میان طرف‌ها برای اجرای آن به وجود می‌آورد؟

منبع: Godschalk et al, ۱۹۹۴

### ◆ صحنه‌آرایی در جایی بهتر

گام‌های ۹ و ۱۰ نقشه‌ی فرایند به طرفین کمک می‌کند امکانات اعتمادسازی بیش‌تر را شناسایی کنند. طرفین ممکن است تصمیم بگیرند پایش توافق را به گروهی از ذینفعان محول کنند و ممکن است تسهیل‌گر یا میانجی نیز در این ترکیب حضور داشته باشد. همچنین ممکن است فقط شامل دولت باشد (برای مثال منصوب دستگاه‌های ذیربط مثل مأمور رسیدگی به شکایات یا شورای تخصیص آب). غالباً این وظیفه به دولت محول می‌شود، ولی مواقعی که خود دولت یکی از طرف‌های اختلاف است، ممکن است بی‌اعتمادی برخی ذینفعان را باعث شود.

گاهی اوقات شرایط پس از نزاع شرایط مناسبی برای برقراری صلح است. برای مثال در دلتای آکوانگو، راهکارهای پیشنهادی دولت نامیبیا در ابتدا با مخالفت یک جنبش اجتماعی (با سازماندهی ضعیف) روبرو شد. این جنبش از کمک‌های یک سازمان غیر



دولتی بین‌المللی برخوردار بود. برنامه‌ی همیشگی دولت در مقابله با خشکسالی طولانی به جنجال تبدیل شد. این اختلاف در پی بارندگی‌های خوب، خود به خود مرتفع شد و طرفین اختلاف از این فرصت برای رسمیت‌بخشیدن به پیوندهای ذینفعان محلی و عوامل دولتی استفاده کردند. اکنون این ساختار جدید به عنوان محمل توافق مسالمت‌آمیز اختلافات عمل می‌کند.

مرحله‌ی د، مرحله‌ی پایانی نقشه‌ی فرایند، زمانی است که تسهیل‌گر/ میانجی مطمئن شده است که توافق در راستای رضایت طرفین عمل می‌کند.

### کادر ۳-۵- چالش‌های نقشه‌ی فرایند

نمونه‌ای از تعارض آبی در کشورتان را انتخاب کنید. چگونه حل شد؟ فرایند آن را با نقشه‌ی فرایند مقایسه کنید. دقیقاً اقدامات صورت‌گرفته از گام یک تا ده را مشخص کنید. آیا فکر می‌کنید نقشه‌ی فرایند ابزار مفیدی برای تسهیل‌گر یا میانجی در ورود به وضعیت تعارض است؟

### تمرین ۴

#### درخواست و پاسخ

مربوط به نشست ۶ (ابزارهای حل تعارض و مذاکره)  
بعد از توصیف روش‌های گوناگون حل تعارض، تسهیل‌گر بایستی بحث را حول شش الزام حل موفقیت‌آمیز تعارض هدایت کند. شرکت‌کنندگان بایستی فرصت داشته باشند توضیح بخواهند و نمونه‌هایی از تجارب خودشان را ذکر کنند.

زمان: ۳۰ دقیقه

## تمرین ۵

### به زبان من صحبت می کنید

مربوط به نشست ۷- ارتباط مؤثر

اگر مبنای یک مذاکره‌ی موفق را فهم درست گفته‌های طرف مقابل بدانیم، بنابراین زبان عنصری مهم در این فرایند به شمار می‌آید. ولی بسیاری از اوقات ما کلماتی را به کار می‌بریم که معنای مختلفی برای افراد مختلف دارند. در این تمرین کوتاه، تسهیل‌گر از اعضای دوره می‌خواهد تعریف‌شان را از واژه‌ای خاص روی کاغذ بنویسند. بنابر تجربه‌ی نگارندگان، دو واژه وجود دارند که بحث جالبی را در میان شرکت‌کنندگان به وجود می‌آورند: «توسعه»؛ و «جنسیت» ولی در کل به عهده‌ی تسهیل‌گر است که کلمه یا مفهوم را انتخاب کند.

در کادر ۳-۶ تعریف ایده‌آل جنسیت آورده شده است تا براساس آن پاسخ افراد سنجیده شود. به افراد دوره ۵ تا ۱۰ دقیقه فرصت بدهید تعریف‌شان را کامل کنند. سپس برگه‌ها را جمع کنید. در این مرحله نیازی به بحث کردن نیست. در زمان صرف چای به افراد اجازه دهید آنها را بخوانند و بین خودشان درباره آنها بحث کنند.

زمان: ۱۰ دقیقه

### کادر ۳-۶- جنسیت چیست؟

جنس از نظر بیولوژیکی تعیین می‌شود. بر این اساس هر فردی مؤنث یا مذکر است. بر خلاف جنس، جنسیت به رفتار آموخته‌شده‌ی اجتماعی و انتظاراتی اطلاق می‌شود که مابین مردانگی و زنانگی تمایز ایجاد می‌کند. هویت جنسی بیولوژیکی را خصوصیات ژنتیک و آناتومی تعیین می‌کند، درحالی‌که جنسیت آموخته‌شده‌ی اجتماعی، هویتی اکتسابی است. فرهنگ جامعه به افراد یاد می‌دهد چگونه مرد و زن باشند و هویت مرد و زن داشته باشند. این جامعه است که تصمیم می‌گیرد چه چیزی مردانه و چه چیزی زنانه است و چه ارزش‌هایی را به هر یک از این دو مقوله در مکان و زمانی خاص نسبت دهد. برای مثال، مردان در آفریقا دست یکدیگر را گرفتن و قدم‌زدن را غیرمردانه نمی‌دانند. در آمریکای شمالی، دست یکدیگر را گرفتن رفتاری زنانه تلقی می‌شود و یک تابوی اجتماعی است. شکل‌های خاص مردانگی و زنانگی و گستره‌ی نابرابری میان مردان و زنان به شکل چشمگیری در زمان و فرهنگ‌ها تغییر می‌کند.

درست است که زن بودن بازتاب خصلت‌هایی است که بیش‌تر در زنان معمول است، و به همین صورت مردانگی، ولی مردان و هم زنان می‌توانند بعضی از خصلت‌های یکدیگر را در زمان‌ها و مکان‌های گوناگون داشته باشند. مردان می‌توانند پرستاری کنند و بچه تربیت کنند؛ زنان می‌توانند بجنگند.

فمینیسم معتقد است زنان را نباید به یک سری کلیشه‌ها تنزل داد- لطیف، ضعیف، آسیب‌پذیر، تربیت‌کننده، پرستار- که جایگاه آنان را در ترتیب اجتماعی از پیش تعیین می‌کند. به همین صورت فمینیسم معتقد است مردان نایستی محکوم «دترمینیسم بیولوژیکی» باشند. بنابراین این نتیجه‌گیری اشتباه است که چون فقط زنان می‌توانند بچه به دنیا بیاورند بایستی در خانه بمانند. به همین صورت، این گفته اشتباه است که چون مردان مقاومت بدنی بالاتری دارند فقط آنها بایستی به عنوان سرباز در میدان جنگ حاضر شوند. چون (بیش تر) زنان یک تا چند بار در دوران حیات خود بچه به دنیا می‌آورند دلیل محدود کردن آنها به آشپزخانه نیست. بیولوژی سرنوشت نیست.

## تمرین ۶

### بالادست- پایین دست

مربوط به نشست ۷- ارتباط مؤثر  
این تمرین قطعه‌ای طنزآمیز است که بایستی توسط دو نفر از افراد دوره اجرا شود. کار ساده‌ای است ولی اهمیت ارتباط مؤثر را در مذاکره به خوبی تشریح می‌کند. این تمرین بایستی در فضای باز اجرا شود.

افراد انتخاب شده بایستی داوطلب باشند، ولی گزینش آنها بر مبنای معیار خاص برای کمک به تشریح جنبه‌های غالباً ابرازنشده‌ی مذاکره مفید است. به ویژه، داوطلبان بایستی با تأکید روی معیارهای سن، نقش‌های جنسیتی، حتی اندازه‌ی فیزیکی و نوع لباس انتخاب شوند. این قطعه‌ی طنز راه بسیار مفیدی برای اندیشیدن درباره‌ی انواع تفاوت‌ها در قدرت و دسترسی به منابع است که در بیش تر حوضه‌های آبریز، در امتداد برخی از آبراهه‌های جهان، در دفاتر و در وزارتخانه‌های دولت معمول است.

یک نفر نقش بچه‌ی بزرگ تر را بازی خواهد کرد (ترجیحاً مرد بزرگ، مسن تر)

یک نفر نقش بچه‌ی جوان تر را بازی خواهد کرد (زن کوچک تر، جوان تر)

اگر دو مرد یا دو زن استفاده می‌شوند، اندازه و سن بایستی معرف فرضیات مربوط به قدرت باشد. این یک نمایش طنز است و نه دیالوگ از قبل آماده.

دختر: چیزی مونده؟ چقدر خوردی؟

پسر: (درحالی که پیش خودش می‌خندد) نه خیلی.

دختر: (سراسیمه) چقدر مونده؟

پسر: اوه ... چندتایی (درحالی که لبخند می‌زند)

دختر: چندتایی به من بده (به طرف بسته شکلات حرکت می‌کند)

پسر: (قدم‌زنان و پشت به دختر) باشه ... بیا (یواشکی از بسته برمی‌دارد و چندتایی به دختر می‌دهد)

دختر: فقط همین! بایستی نصف نصف باشه. چند تا برداشتی؟

پسر: (لبخند می‌زند ولی جواب نمی‌دهد)

دختر: چند تا! (سراسیمه است و به بسته می‌رسد؛ بچه بزرگ‌تر اعتنا نمی‌کند)

پسر: (هنوز ساکت است، بر می‌گردد و بی‌تفاوت دور می‌شود)

دختر: هی! بیا اینجا!

پسر: (توجه نمی‌کند)

دختر: اگه بیش‌تر ندی به مامان می‌گم!

پسر: (با حالتی تهدیدآمیز به سمت دختر بر می‌گردد) اگه به مامان بگی، می‌زنمت.

پایان قطعه

### فرایند

تسهیل‌گر می‌تواند با کف‌زدن پایان نمایش را اعلام کند. سپس فردی که نقش پسر را اجرا کرده

بایستی بسته شکلات را به دیگر افراد دوره تعارف کند.

سپس تسهیل‌گر بایستی به شرکت‌کنندگان موارد زیر را توضیح دهد:

۱- تعارض درباره چه بود؟ (منبع)

۲- چه کسی از مزیت آگاهی درباره منبع برخوردار بود؟

۳- دسترسی به منبع چگونه بود؟

۴- تا چه اندازه کانال‌های ارتباط میان طرفین اختلاف وجود داشت؟

۵- دینامیک قدرت در این اختلاف چه بود؟

۶- در دور اول مذاکره، آیا هیچ مشوقی برای پسر برای شریک شدن در این منبع وجود داشت؟

(رعایت اخلاق، انصاف، عدالت)

۷- این مذاکره چگونه خودش را حل کرد؟

۸- نتیجه احتمالی این اختلاف چیست؟

۹- برای تضمین نتیجه‌ای منصفانه چه کاری قابل انجام بود؟ برای تضمین نتیجه اولیه منصفانه‌تر و

شاید جلوی پیشروی اختلاف را گرفتن چه کاری صورت گرفته است؟

این کار هم‌زمان یک تفریح محسوب می‌شود. وضعیتی است که تقریباً هر کسی می‌تواند با آن

ارتباط برقرار کند (رقابت میان بزرگ‌تر و کوچک‌تر).

چند نکته برای تسهیل‌گران: وقتی بسته شکلات پس از نمایش دور می‌گردد، دقت کنید افراد آن را

میان خودشان چگونه تقسیم می‌کنند- این کار فرصتی است تا بر این نکته بیش‌تر تأکید شود که

کنترل بالادستی بر منبع معمولاً منافع بی‌تناسب را نتیجه می‌دهد.

زمان: ۳۰ دقیقه

## تمرین ۷

### قسمت اول: بازی حوضه‌ی آبریز

مربوط به نشست هشتم - مذاکره  
این تمرین بعد از توضیح تسهیل‌گر درباره‌ی مذاکره بر سر منابع آب و تشریح مذاکره، مذاکره‌ی اصولی، زمان مناسب برای مذاکره، رویکردها و روش‌های مذاکره انجام می‌شود.  
منطق این شبیه‌سازی این واقعیت است که تغییر می‌تواند دربرگیرنده‌ی تعارض باشد. گاهی اوقات این تغییر ناگهانی بوده و نتیجه‌ی عاملی بیرونی است. مواقعی که شرایط محلی نیز در حال تغییر است، تغییر ناگهانی می‌تواند مولد تعارضاتی باشد که پشت پرده‌ی روابط کنشگران حوضه شکل می‌گیرد.

حوضه‌ی آبریز متأثر از دینامیک متغیر اجتماعی است. تصمیم دولت ناگهان ناراضی‌های پنهان را عیان می‌کند. مراجع محلی موظف می‌شوند این وضعیت را مدیریت کنند. شرکت‌کنندگان باید به گروه‌های مختلف ذینفع تقسیم شوند و گزینه‌های خود را با توجه به راهکارهای پیشنهادی دولت مشخص کنند. سپس در مذاکرات شرکت کنند تا نهایتاً به توافق برسند (شرکت‌کنندگان بایستی از فهرستگان مرحله‌ی مذاکره که در ادامه می‌آید استفاده کنند).

اهمیت این تمرین در این است که افراد را در متن پیچیده‌ی تصمیم‌گیری قرار می‌دهد و ابزارهایی که در جلسات گذشته با آنها آشنا شده‌اند در عمل می‌آزمایند. زمان اختصاص‌یافته به این تمرین ۳/۵ ساعت است که شامل ارائه‌ی گزارش ۳۰ دقیقه‌ای است.

#### ایفای نقش: مذاکره بر سر آب

##### مدت

مقدمه - ۱۵ دقیقه

تهیه استدلال - ۳۰ دقیقه

ارائه‌ی استدلال - ۳۰ دقیقه

مذاکره - ۶۰ دقیقه

ارائه‌ی نتایج - ۳۰ دقیقه

بحث و اظهار نظر - ۳۰ دقیقه

##### اهداف

نشان‌دادن تعارض منافع به افراد دوره

به کارگیری فنون مذاکره

به کارگیری اصول مدیریت یکپارچه‌ی منابع آب

## تشویق کار گروهی

## پرونده

حوضه‌ی فرضی در داخل کشور قرار دارد. شاخه‌ای از رودخانه‌ای بزرگ‌تر است که به دریا می‌ریزد. توسعه در حوضه به تغییرات چشمگیر در الگوهای مصرف آب و در نتیجه به بهره‌برداری بیش از حد از منابع آب منجر شده است.

تا این اواخر، ۶۰ درصد حوضه پوشش جنگلی بوده است. مابقی آن نیز برای کشت و زرع استفاده می‌شد. اکنون قطع درختان ممنوع است ولی قطع درختان در گذشته، آثار شدیدی روی اکوسیستم و شرایط هیدرولوژیکی منطقه به جای گذاشته است. فعالیت‌های معدنی در بالادست، کیفیت آب را پایین آورده است. توسعه‌ی توریسم فشار زیادی بر موجودی آب و دستگاه‌های تأمین آب وارد آورده است. اعتبار لازم برای تأمین آب با کیفیت مناسب و قابل اعتماد برای مصرف خانگی بسیار زیاد است.

ممنوعیت قطع درختان، و سرمایه‌بر بودن معدنکاری و فعالیت‌های توریسم در نرخ بالای بیکاری در این منطقه تأثیر دارند. کیفیت پایین آب سطحی دامپروران پایین‌دست را واداشته است در نقاط دیگر این حوضه به دنبال آب باشند. علاوه بر دغدغه‌ی کیفیت و کمیت آب، بیکاری مردم به ویژه جوانان که به نواحی شهری مهاجرت می‌کنند از نگرانی‌های اصلی دستگاه‌های محلی به شمار می‌رود.

نکنته‌ی مهم برای تسهیل‌گران: ترسیم نقشه‌های «حال حاضر» و «گذشته» حوضه برای تسهیل تجسم محیط مفید است.

زمان: ۳۰ دقیقه

## قسمت دوم: ایفای نقش - مذاکره بر سر آب

## مشکلات

## کمیته‌های آب

- تأمین آب برای رفع نیازها به دلیل رشد جمعیت و توسعه‌ی توریسم کافی نیست.
- رسوب ناشی از جنگل‌تراشی و فرسایش خاک، حجم آب قابل استفاده را کاهش می‌دهد.

## کیفیت آب

- استخراج معدن در بالادست، کیفیت آب پایین‌دست را کاهش داده است.
- دامپروری به اضافه‌ی نفوذپذیری خاک، به افت کیفیت آب زیرزمینی منجر شده است.

## مصارف متعارض آب

- تأمین آب خانگی به شدت تحت تأثیر معدنکاری در بالادست و دامپروری در پایین دست قرار دارد.

- مورد دوم، پیامدهای جدی برای اکوسیستم و در نتیجه برای توسعه‌ی اکوتوریسم دارد.
- دامپروران به سبک کیفیت پایین آب (ناشی از معدنکاری) مجبورند دام‌های خود را برای استفاده

از آب سالم به حوضه مجاور ببرند.

بازی

به دلیل کاهش موجودی و افزایش آلودگی منابع آب، مراجع مسئول تصمیم گرفته‌اند (الف) تخصیص آب را تا یک سوم کاهش دهند یا (ب) برای کاهش تخلیه‌ی پساب و اتلاف آب و تشویق به استفاده‌ی بهینه از آب قیمت‌ها را دو برابر کنند.

نقش‌ها

- مراجع محلی
- دامپروران کوچک مقیاس
- سازمان غیردولتی زیست‌محیطی
- شرکت محلی تأمین آب
- صنایع / معدنکاری
- سازمان توریسم

افراد دوره به شش گروه ذینفع تقسیم می‌شوند. به هر گروه توضیح کوتاهی درباره‌ی مسایل مربوط به گروه داده می‌شود (استفاده از آب، مشکلات اصلی، تعامل با دیگر گروه‌ها، هم‌پیمانان و رقبا). هر گروه نباید نیازها، منافع و مواضع و راه‌حل جایگزین را مشخص کند. سپس استدلال خود را تهیه می‌کنند. گروه‌ها نباید از توصیفات یکدیگر مطلع شوند.

گروه‌های مختلف استدلال مقدماتی خود را آماده می‌کنند و به پیشنهاد دولت پاسخ می‌دهند. به گروه‌ها سه دقیقه وقت داده می‌شود تا ادله‌ی خود را بازگو کنند.

در مرحله‌ی مذاکره گروه‌های مختلف ممکن است ائتلاف تشکیل دهند و مواضع خود را استحکام بخشند. مذاکرات غیر رسمی هستند و ممکن است عمومی یا خصوصی با هم‌پیمانان انجام شوند. پس از پایان این دور از مذاکره، گروه‌ها یا ائتلاف‌ها گزارش خود را در جلسه‌ی عمومی ارائه می‌کنند تا مراجع مسئول را درباره‌ی منافع موکلان خود متقاعد کنند. مراجع مسئول، بیانیه‌ی اتفاق نظر را به عنوان مبنای خط‌مشی قابل قبول برای همه‌ی ذینفعان تدوین می‌کنند.

بحث و تأمل - پس از ایفای نقش در این بازی، گروه‌های مختلف در جلسه‌ی عمومی موارد زیر را به بحث می‌گذارند:

- این پرونده تا چه اندازه به واقعیت نزدیک است؟
- درس‌های مهم این بازی چیست؟
- آیا مذاکره و اتفاق نظر لزوماً به بهترین تصمیم برای استفاده‌ی پایدار از منابع آب منجر می‌شود؟
- اگر به جای مراجع محلی (بی‌طرفی آنها ممکن است محل تردید باشد)، تسهیل‌گر مقبول همه‌ی ذینفعان وجود می‌داشت، نتیجه‌ای بهتر حاصل می‌شد؟
- چه کسی باید تصمیم بگیرد و چگونه؟

**گروه یک: مراجع محلی**

استفاده از آب:

- مرجع محلی در این بازی مصرف‌کننده‌ی آب نیست ولی این بازیگر میانجی بالفعل است که عهده‌دار طراحی خط‌مشی‌ها و تضمین اجرای مناسب آنها خواهد بود.

مشکلات مهم:

- وساطت مابین مصارف رقیب آب
- مهاجرت جوانان روستایی به سبب بیکاری
- رشد آهسته اقتصادی

برهم‌کنش با:

- تمامی گروه‌ها

هم‌پیمانان طبیعی:

- به طور بالقوه همه‌ی گروه‌ها

رقبای طبیعی:

- به طور بالقوه همه‌ی گروه‌ها

بهترین جایگزین برای توافق در مذاکره:

**گروه دو: دامپروران کوچک‌مقیاس**

استفاده از آب:

- آب شرب احشام
- استفاده‌ی خانگی

مشکلات مهم:

- آلوده‌بودن آب
- رقابت با صنعت توریسم بر سر دسترسی به آب

برهم‌کنش با:

- تمامی گروه‌ها به جز سازمان‌های غیردولتی زیست‌محیطی

هم‌پیمانان طبیعی:

- مراجع محلی

رقبای طبیعی:

- شرکت معدنی



- سازمان توریسم
  - شرکت آبرسانی
  - سازمان غیردولتی زیست‌محیطی
- بهترین جایگزین برای توافق در مذاکره:

#### گروه سه: سازمان غیردولتی زیست‌محیطی

- استفاده از آب:
- حفظ کارکردهای اکوسیستم
  - جلوگیری از تنزل و تخریب اکوسیستم‌ها، وجود آب کافی با کیفیت مناسب و نوسان فصلی مناسب
- مشکلات مهم:
- جنگل‌تراشی
  - آلوده‌شدن آب زیرزمینی
  - تنزل کیفیت آب به سبب تخلیه‌ی پساب
- برهم‌کنش با:
- تمامی گروه‌ها
  - هم‌پیمانان طبیعی:
  - سازمان توریسم
  - شرکت آبرسانی
  - مراجع محلی
  - رقبای طبیعی:
  - شرکت معدنی
  - شرکت آبرسانی
  - سازمان‌های غیردولتی زیست‌محیطی
- بهترین جایگزین برای توافق در مذاکره:

#### گروه چهار: شرکت تأمین آب جامعه‌ی محلی

- استفاده از آب:
- برداشت آب برای تأمین نیازهای خانگی
- مشکلات مهم:

- آلوده شدن آب به سبب تخلیه آلاینده‌ها در بالادست
- آلوده شدن آب زیرزمینی
- برهم کنش با:
- زارعان کوچک مقیاس
- مراجع محلی
- سازمان توریسم
- هم‌پیمانان طبیعی:
- سازمان غیردولتی زیست‌محیطی
- سازمان توریسم
- مراجع محلی
- رقبای طبیعی:
- دامپروران کوچک مقیاس
- شرکت معدنی
- بهترین جایگزین برای توافق در مذاکره:

#### گروه پنج: شرکت معدنی

- استفاده از آب:
- استفاده‌ی گسترده در عملیات صنعتی
  - مشکلات مهم:
  - فشار گروه‌های زیست‌محیطی
  - توریسم سریع‌تر از صنایع توسعه می‌یابد
  - برهم کنش با:
  - مراجع محلی
  - سازمان غیردولتی زیست‌محیطی
  - هم‌پیمانان طبیعی:
  - مراجع محلی
  - دامپروران کوچک مقیاس
  - رقبای طبیعی:
  - سازمان غیردولتی زیست‌محیطی
  - شرکت آبرسانی

- سازمان توریسم
- بهترین جایگزین برای توافق در مذاکره:

### گروه شش: صنعت توریسم

استفاده از آب:

- هتل‌ها و اماکن تفریحی
- تفریحات آبی
- آب شرب
- زمین گلف
- مشکلات مهم:
- کمیابی آب تمامی فعالیت‌های توریسم را تهدید می‌کند.
- کیفیت پایین آب، استفاده‌های تفریحی و شرب را محدود می‌کند.
- زمین گلف و باغات تا حدی می‌توانند از آب تصفیه‌شده استفاده کنند.
- برهم کنش با:
- شرکت آبرسانی
- سازمان غیردولتی زیست‌محیطی
- مراجع محلی
- هم‌پیمانان طبیعی:
- مراجع محلی
- سازمان غیردولتی زیست‌محیطی
- شرکت آبرسانی
- رقبای طبیعی:
- صنایع
- دامپرووران کوچک‌مقیاس
- بهترین جایگزین برای توافق در مذاکره:

### کادر ۳-۷- مراحل مذاکره

- از یک فهرستگان برای راهنمایی افراد در بازی حوضه استفاده کنید.
- به منظور ارزیابی و انتخاب در هدایت حل مسئله، استراتژی داشته باشید.
  - تعامل داشته باشید.

- اطلاعات پیش‌زمینه را گردآوری و تحلیل کنید.
- برنامه‌ی تفصیلی مذاکره را تهیه کنید.
- اعتمادسازی و جلب همکاری کنید.
- مسایل را مشخص کرده و دستور کار را تعیین کنید.
- منافع پنهان را آشکار کنید.
- برای دستیابی به توافق، گزینه‌یابی کنید.

## مراجع

- ۱- Engel, A. and B. Korf, ۲۰۰۵. Negotiation and mediation techniques for natural resource management. Rome: Food and Agriculture Organisation of the United Nations (FAO).
- ۲- Fisher, R. W. Ury, B. Patton. ۱۹۹۱. Getting to Yes: negotiating an agreement without giving in. Toronto: Penguin Books.
- ۳- Godschalk, D.R. et al, ۱۹۹۴. Pulling together: a planning and development consensus-building manual. Washington, D.C.: Urban Land Institute.



## فصل چهارم: توافقات آبی و ترتیبات مدیریتی

### هدف‌های یادگیری

- توصیف روندها در توافقات آبی در سطح جهانی، منطقه‌ای، ملی و محلی و ترتیبات مدیریتی
- برجسته کردن نتایج متفاوت و شناسایی پیشرفت در راستای ترتیبات مدیریت جمعی و پایدار

### نتایج

- آشنایی شرکت کنندگان با روندهای عمومی توافقات آبی و ترتیبات مدیریت در سطح جهان.

### مهارت‌ها

- توانایی یافتن نقاط ورودی برای همکاری
- نشان دادن نتایج مذاکره بر سر مسایل کلیدی آب در مقیاس‌های مختلف مکانی
- شناسایی دقیق موانع اجرای سیاست‌ها
- توانایی تفسیر روندهای موجود در نمونه‌ها برای دنبال کردن بهترین شیوه در موارد داخلی

## ۴-۱- مقدمه

در برخی حوضه‌های آبریز، بهره‌برداری از منابع آب برای مقاصد انسانی از طریق سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های آبی برای رشد شهری، صنعتی و کشاورزی در حال نزدیک شدن یا تجاوز از میزان آب تجدیدپذیر در دسترس است (۵). مدیریت یکپارچه‌ی منابع آب تأکید فراوانی روی بسترسازی مناسب برای پرداختن به این مسایل دارد. به ویژه تأکید زیادی روی چارچوب‌های قانونی، نهادی و سیاستی در مقیاس حوضه برای استفاده و مدیریت پایدار منابع می‌شود. این گفته بدین معنا نیست که پایداری صرفاً به نهادها و فرایندها در سطح حوضه وابسته است. برخی از مشکلات و راه‌حل‌های مسایل کلیدی آب فراتر از مقیاس حوضه قرار می‌گیرند.

## ۴-۲- رودخانه‌های فرامرزی

براساس کونکا (۲۰۰۶)، «کی از محرک‌های نهادسازی در حفاظت از حوضه‌های آبریز این واقعیت است که تقریباً تمامی رودخانه‌های بزرگ جهان از مرزهای ملی گذر می‌کنند.» برآوردها نشان می‌دهد که حداقل ۲۶۳ حوضه‌ی آبریز مشترک وجود دارد. بعضی برآوردها تا بیش از ۳۰۰ حوضه را نیز ذکر می‌کنند.

مجموع مساحت این حوضه‌ها معادل ۴۵ درصد سطح زمین و ۱۴۵ کشور را شامل می‌شود. حدود نیمی از این کشورها، ۸۰ درصد سرزمین‌شان یا بیش‌تر و دوسوم آنها بیش از ۵۰ درصد سرزمین‌شان در حوضه‌های آبریز مشترک قرار گرفته است. آب‌های مشترک برخی کشورها را به امضای توافق‌نامه با یکدیگر وادار کرده است.

براساس گزارش فائو، بیش از ۲۰۰۰ توافق‌نامه وجود دارد که بعضی جنبه‌های مربوط به آب‌های مشترک را مورد توجه قرار می‌دهند (بیش‌تر آنها توافقات دوجانبه‌ای هستند که روی کشتی‌رانی متمرکز هستند). وولف و همکاران ۱۴۵ پیمان‌نامه‌ی بین‌المللی را از سال ۱۸۱۴ شناسایی کرده‌اند که به بعضی جنبه‌های غیر کشتی‌رانی آب‌های مشترک می‌پردازند.



جدول ۴-۱- حوضه‌های آبریز بین‌المللی جهان

منطقه	تعداد رودخانه‌های مشترک	درصد خاک کشور در حوضه‌ی مشترک	تعداد کشورهایی که خاک آنها در یک یا چند حوضه‌ی آبریز قرار دارد
افریقا	۵۹	۶۲	۴۷
آسیا	۵۷	۳۹	۳۴
اروپا	۶۹	۵۴	۴۲
امریکای شمالی	۴۰	۳۵	۱۲
امریکای جنوبی	۳۸	۶۰	۱۳
کل جهان	۲۶۳	۴۵	۱۴۵

منبع: [www.transboundarywaters.orst.edu/publications/register/tables/IRB\\_table\\_۴.html](http://www.transboundarywaters.orst.edu/publications/register/tables/IRB_table_۴.html)

جدول ۴-۲- درصد خاک کشورها که در حوضه‌های مشترک واقع هستند

تعداد کشورها	درصد از خاک کشور واقع در حوضه‌های آبریز مشترک
۳۹	۹۰-۱۰۰
۱۱	۸۰-۹۰
۱۴	۷۰-۸۰
۱۱	۶۰-۷۰
۱۷	۵۰-۶۰
۱۰	۴۰-۵۰
۱۰	۳۰-۴۰
۱۳	۲۰-۳۰
۹	۱۰-۲۰
۱۱	کم‌تر از ۱۰ درصد
۱۵۴	مجموع

منبع: Wolf et al, ۱۹۹۹

### ♦ توافقات و ترتیبات مدیریتی در رودخانه‌های بین‌المللی

در گذشته چندین رویکرد در استفاده از منابع آبی مشترک شکل گرفته است، برای مثال: الف) حاکمیت تام ارضی<sup>۱</sup> (دکترین هارمون<sup>۱</sup>): هر کشوری حق استفاده‌ی کامل از تمام آب‌های واقع در مرزهای قانونی خود را دارد (به نفع کشورهای بالادست است)

۱- Absolute territorial sovereignty

- (ب) یکپارچگی تام ارضی<sup>۲</sup> (یا نظریه‌ی حقوق ساحلی<sup>۳</sup>): هر کشوری بدون محدودیت، حق استفاده از جریان طبیعی رودخانه را دارد (به نفع ساحل‌نشینان بالادست)
- (ج) اختیار محدود ارضی / یکپارچگی: هر کشوری حق بهره‌برداری از آب‌های مشترک را دارد تا آن میزان که به توانایی دیگر کشورهای ساحلی در استفاده از این آب لطمه نزند.
- (د) وحدت منافع: مرز کشورها باید نادیده گرفته شود و حوضه‌ی آبریز را باید واحد اقتصادی و فیزیکی در نظر گرفت. به هنگام برنامه‌ریزی برای یک اقدام در حوضه، باید با تمامی اعضای حوضه تبادل نظر شود.
- (ه) بهره‌برداری عادلانه (فینگر، تامیوتی، الوچه، ۲۰۰۶): تمامی کشورهای واقع در حوضه، حق استفاده از آب‌های حوضه را دارند و مستحق سهم منطقی و عادلانه هستند.
- به نسبتی که فشار بر منبعی محدود افزایش می‌یابد، کشورها به تدریج از دو رویکرد نخست فاصله می‌گیرند و اکنون غالباً از دکترین حاکمیت / یکپارچگی ارضی محدود پیروی می‌کنند (رسمی یا غیررسمی). در این میان، بیش‌تر از وحدت منافع و بهره‌برداری عادلانه سخن به میان می‌آید.
- در سال ۱۹۹۷، مجمع عمومی سازمان ملل، کنوانسیون استفاده‌های غیر کشتی‌رانی از آبراهه‌های مشترک را تصویب کرد. این کنوانسیون، اصول کلی محتوای توافقات را مشخص می‌کند، بعضی از آنها به شرح زیر هستند:
- ماده‌ی ۲: آبراهه<sup>۴</sup> را چنین تعریف می‌کند: «سیستم آب سطحی و زیرزمینی که به سبب ارتباط فیزیکی‌شان، کلیت واحدی را تشکیل می‌دهند و در حالت عادی به پایانه‌ای مشترک جریان دارند».

---

۱- Harmon Doctrine

۲- Absolute territorial integrity

۳- Riparian rights theory

۴- Watercourse

- ماده‌ی ۴: تمامی کشورها حق دارند در مذاکراتی که کل آبراهه را تحت تأثیر قرار می‌دهد شرکت کنند و درباره‌ی توافقات کوچک‌تری که بر آن‌ها تأثیر می‌گذارد تبادل نظر کنند.
- ماده‌ی ۵: از کشورها می‌خواهد، به اصل «بهره‌برداری عادلانه و معقول» از آبراهه‌های مشترک واقع در خاک کشورشان وفادار باشند.
- ماده‌ی ۷: کشورها را موظف می‌کند هیچ خسارت قابل توجه به دیگر کشورها وارد نکنند.
- ماده‌ی ۸: کشورها را موظف می‌کند بر مبنای تساوی حاکمیت، یکپارچگی ارضی، منافع متقابل و حسن نیت همکاری کنند.
- ماده‌ی ۹: خواهان تبادل منظم داده‌ها و اطلاعات است.
- ماده‌ی ۱۱: کشورها را ملزم می‌کند اطلاعات را مبادله کنند و با یکدیگر درباره‌ی هر اقدام برنامه‌ریزی شده تبادل نظر داشته باشند.
- ماده‌ی ۱۲: کشورها را ملزم می‌کند از قبل، نسبت به هر گونه اقدام برنامه‌ریزی شده «که ممکن است تأثیر منفی زیادی» روی کشورهای دیگر داشته باشد اطلاع‌رسانی کنند.
- ماده‌ی ۲۰-۲۳: به نگرانی‌های زیست‌محیطی مثل مراقبت از اکوسیستم، کنترل آلودگی، کنترل گونه‌های بیگانه و حراست و مراقبت از محیط‌زیست دریایی می‌پردازد.
- ماده‌ی ۳۳: روال‌های حل اختلاف را مشخص می‌کند، شامل الزام به حل مسالمت‌آمیز اختلاف؛ حمایت از داوری و وساطت و طراحی روال‌هایی برای شکل‌گیری مأموریت‌های حقیقت‌یابی<sup>۱</sup>.

معاهده‌ی سال ۱۹۹۷ سازمان ملل بر دو سند مهم زیر مبتنی است:

الف) معاهده‌ی سال ۱۹۶۱ سالزبورگ که بر «بهره‌برداری از آب‌های دریایی بین‌المللی» متمرکز است؛ و

ب) قانون سال ۱۹۶۶ هلسینکی که مشخصاً اصل حق کشورها را برای داشتن سهم معقول و عادلانه در بهره‌برداری نافع<sup>۱</sup> از آب‌های مشترک رسمیت بخشید.

این معاهده با تعریف یک آبراهه بر حسب «واقعیت هیدرولوژیکی» - بر خلاف صرفاً آب‌های سطحی - و با گنجاندن اصل «هیچ خسارت قابل توجه»، یگ گام رو به جلو برای مدیریت آب‌ها در محیط طبیعی و جامع‌نگر برداشت (با این‌که هنوز روی حق کشورها در تعیین فعالیت‌ها، و روی خود آبراهه به جای کل حوضه متمرکز است).

معاهده‌ی سازمان ملل بحث‌های زیادی را در دنیای آب برانگیخته است و در بعضی موارد، حتی تأثیر قابل توجهی نیز داشته است (برای مثال در محتوای پروتکل بازنگری‌شده‌ی جامعه‌ی توسعه‌ی جنوب آفریقا درباره‌ی آبراهه‌های مشترک). با این حال به کندی پیشرفت داشته است. این معاهده با ۱۰۳ رأی موافق، در مقابل ۳ رأی مخالف و ۲۷ رأی ممتنع به تصویب رسید.

کشورهای مهم واقع در بالادست (چین در مکونگ؛ ترکیه در دجله - فرات، برونودی در رودخانه‌ی نیل) رأی منفی دادند. در میان ۲۷ رأی ممتنع، کشورهای مهمی مثل مصر، اتیوپی و رواندا (که در آب‌های نیل سهم دارند)، فرانسه، هند و پاکستان (که در چندین رودخانه از جمله ایندوس سهمیم هستند) وجود داشتند. درحالی‌که شرط لازم‌الاجرا شدن این است که حداقل ۳۵ امضاکننده در دبیرخانه سازمان ملل تا ۲۰ می ۲۰۰۰ باقی بماند، با اتمام این تاریخ فقط شش کشور باقی ماندند و هفت کشور دیگر این کنوانسیون را امضا کردند. تا ژانویه ۲۰۰۸، این بیانیه همچنان در بالاتکلیفی است و فقط ۱۶ تأییدیه نهایی داشته است.

#### ◆ معاهدات در حوضه‌های خاص

اطلاعات نشان می‌دهد که در فاصله‌ی سال‌های ۱۸۷۴ و ۱۹۹۶، ۱۵۰ معاهده درباره‌ی ۵۲ رودخانه امضا شده است. فقط در سال ۱۹۸۰، ۱۱ توافق‌نامه وجود داشته است. در فاصله‌ی

بین اجلاس سران زمین در سال ۱۹۹۲ و سران زمین درباره‌ی توسعه‌ی پایدار در سال ۲۰۰۲ در ژوهانسبورگ ۳۳ توافق‌نامه امضا شده است. از این تعداد، ۸۸ درصد دوجانبه بوده است.

مسائل مهم عمدتاً شامل برقایی (۳۹ درصد) و تأمین آب (۳۷ درصد) هستند و مسایل آلودگی فقط ۴ درصد توافقات را تشکیل می‌دهند. ۴۳ درصد شامل مسایل غیر آبی هستند (با این حال دوسوم آن درباره‌ی پول است)؛ فقط ۴ درصد زمین را ذکر کرده‌اند. درباره‌ی پایش، اجرا و حل اختلاف، ۶۶ درصد اشتراک اطلاعات را ذکر کرده‌اند؛ ۵۴ درصد پایش؛ و ۸۰ درصد اصلاً ساز و کار اجرایی را ذکر نکرده‌اند؛ و ۵۴ درصد هیچ ساز و کار حل تعارض ندارند. همانطور که در نمودار فصل ۲ (صفحه‌ی ۲۱) نشان داده شده همکاری و تعارض درباره‌ی مسایل مشابه، از جمله تأمین آب و پروژه‌های زیرساختی تأمین آب وجود دارد.

### مطالعه‌ی موردی: ابتکار عمل حوضه‌ی نیل<sup>۲</sup>

رودخانه‌ی نیل به طول ۶۷۰۰ کیلومتر طولانی‌ترین رودخانه‌ی جهان است. مساحت حوضه ۳ میلیون متر مربع است و ۱۰ درصد آفریقا را زهکشی می‌کند. ده کشور در این حوضه قرار دارد و حدود ۱۶۰ میلیون نفر جمعیت را در خود جای می‌دهد. بی‌تردید، نیل یک ثروت غنی طبیعی و زیست‌محیطی است و سرمایه‌ی طبیعی آن پایه‌گذار میراث فرهنگی غنی بوده است. با این حال، مدیریت آب‌های نیل با چالش‌های مهمی روبروست:

- فقر گسترده: برخی کشورهای حوضه‌ی نیل در زمره‌ی فقیرترین کشورهای جهان به شمار می‌آیند.
- سابقه‌ی بی‌ثباتی
- رشد سریع جمعیت که انتظار می‌رود در ۲۵ سال آینده دو برابر شود.
- تباهی زیست‌محیطی؛

---

۱- Beneficial use

۲- Nile Basin Initiative

- تغییرات اقلیمی که کمیابی فیزیکی، مکانی و اجتماعی آب را افزایش می‌دهد. با این حال، چالش‌ها فرصت‌ها را نیز همراه دارند. برای نمونه:
- تولید غذا؛
- انرژی؛
- حفاظت زیست‌محیطی؛
- ترابری؛
- توسعه‌ی صنعتی؛
- مبادلات تجاری؛
- صلح و یکپارچگی منطقه‌ای.

بهره‌برداری از منابع آب نیل براساس دو توافق‌نامه‌ی قدرت‌های استعمارگر در سال‌های ۱۹۲۹ و ۱۹۵۹ انجام می‌شده که بیش‌ترین سهم را به مصر و سهم کم‌تر را به سودان داده است و از بهره‌برداری قابل ملاحظه به دست دیگر کشورهای حوضه ممانعت می‌کند. ابتکار عمل حوضه‌ی نیل در سال ۱۹۹۹ توسط کشورهای ساحلی با کمک نهادهای بین‌المللی در تلاش برای جبران روندهای منفی بهره‌برداری منبع و پتانسیل‌های تعارض ناشی از سیطره‌ی آبی مصری‌ها آغاز شد. این طرح تحت مدیریت شورای وزرای امور آب حوضه‌ی نیل است و دبیرخانه‌ی آن در اوگاندا قرار دارد. این طرح یک استراتژی چندمنظوره را با تمرکز روی توسعه دنبال می‌کند.

علاوه بر طراحی چشم‌انداز مشترک برای حوضه، چهار پروژه در حال انجام است:

- حفاظت زیست‌محیطی؛
- تبادل منطقه‌ای انرژی؛
- استفاده‌ی کارآمد آب برای تولید کشاورزی؛
- برنامه‌ریزی و مدیریت آب.

علاوه بر این، تنش آفرینان متعدد حوضه فعالیت‌های اعتمادسازی و ظرفیت‌سازی را دنبال می‌کنند. در نیل شرقی، کشورها در پروژه‌های کوتاه‌مدت به منظور تحقق منافع متقابل همکاری دارند. این پروژه‌ها روی موارد زیر متمرکز است:

- آمادگی در برابر سیل؛
- اتصال خطوط انتقال برق اتیوپی-سودان؛
- آبیاری و زهکشی؛ برنامه‌ریزی زیرحوضه‌ای؛
- آبخیزداری.

### **مطالعه‌ی موردی: پروتکل جامعه توسعه جنوب افریقا درباره‌ی آبراهه‌های مشترک**

در جنوب آفریقا، توافقات متعددی میان کشورهای این منطقه وجود دارد که همه‌ی آنها عضو جامعه‌ی توسعه‌ی جنوب آفریقا هستند. درباره‌ی آب‌های مشترک این منطقه، سابقه‌ی بعضی توافقات به پیمان سال ۱۸۹۱ میان دول استعماری بریتانیای کبیر و پرتقال درباره بهره‌برداری از آب‌های رودخانه‌ی زامبزی بر می‌گردد. سایر توافقات نتایج سیاست استعماری درون مستعمرات (مثلاً مابین رودزیای شمالی و جنوبی)، یا مابین کشورهای استعماری و دولت آپارتاید آفریقای جنوبی هستند (یعنی میان پرتقال و آفریقای جنوبی درباره‌ی ساخت طرح برقابی کاهورا باسا<sup>۱</sup>).

بیش‌تر این توافقات به پروژه‌های خاص مربوط می‌شوند از جمله توسعه و مدیریت زیرساخت‌های آبی (مثلاً پروژه‌ی آبی کوهستان‌های لسوتو<sup>۲</sup>، سازمان رودخانه‌ی زامبزی). در این منطقه کمیسیون‌های فنی متعدد مشترک و دائمی درباره‌ی آب‌های مشترک وجود دارد. علاوه بر این تعدادی کمیسیون مربوط به رودخانه‌های خاص وجود دارد (مثلاً کمیسیون حوضه‌ی آبریز اوکوانگو<sup>۱</sup>، کمیسیون آبراهه‌ی اورنج-سنکو<sup>۲</sup>).

---

۱- Cahora Bassa

۲- Lesotho Highlands Water Project (LHWA)

تعدادی کمیسیون فنی مشترک دائمی آبی نیز وجود دارد. از میان آنها فقط کمیسیون مشترک آبی آفریقا- سوازیلند شامل ساز و کارهای مفصل حل تعارض است. درحالی که برخی از توافقات گذشته که از دید نیازها و استانداردهای امروز، رضایت بخش نیستند، مبنای بحث درباره‌ی نحوه‌ی حرکت به سمت اشتراک متقابل منافع قرار می‌گیرند. پروتکل بازنگری شده‌ی آبراهه‌های مشترک، این فعالیت‌ها را تقویت می‌کند. با توجه به این که بیش تر اراضی این منطقه در یک حوضه‌ی آبریز مشترک قرار می‌گیرند، و نیز محوریت آب در توسعه‌ی اقتصادی، توافق جامعه توسعه جنوب آفریقا درباره‌ی آبراهه‌های مشترک یک سند تعیین کننده در همکاری در آب‌های مشترک است. در این پروتکل جنبه‌های کلیدی زیر گنجانده شده است:

- هیئت حل اختلاف جامعه توسعه جنوب آفریقا: «یک هیئت حل اختلاف بایستی برای تضمین پیروی و تفسیر مناسب شروط این پیمان نامه و ابزارهای جنبی و رأی دادن درباره‌ی اختلافاتی که به آن ارجاع داده می‌شود تشکیل شود. تصمیمات این هیئت بایستی نهایی و الزام‌آور تلقی شود.»
  - ماده‌ی ۲: پیشبرد بهره‌برداری پایدار، عادلانه و معقول از آبراهه‌های مشترک
  - ترویج توسعه و مدیریت سنجیده و هماهنگ و یکپارچه‌ی زیست‌محیطی آب‌های مشترک
- در ماده‌ی ۴ تعدادی از شروط خاص تبیین شده است:
- ۱-۴ الف و ب روی ضرورت فراهم کردن اطلاعات و اعلام هر نوع اقدام برنامه‌ریزی شده متمرکز می‌شود.
  - ۱-۴ ج مشورت‌ها و مذاکرات بایستی بر مبنای حسن نیت و توجه به حقوق و منافع مشروع دیگر کشورها صورت گیرد.
  - ۲-۴. حفاظت از محیط‌زیست را مورد توجه قرار می‌دهد و اکوسیستم‌ها، آلودگی، گونه‌های بیگانه، و محیط‌زیست آبی را برجسته می‌کند.



- ۳-۴. مدیریت را بر حسب مواردی مثل جریان، ساخت تأسیسات تنظیمی مد نظر قرار می‌دهد.

- ۴-۴. ضرورت جلوگیری و کاهش شرایط خطرناک را به سبب اثرات طبیعی یا انسانی و نیز ضرورت مدیریت هماهنگ پسماندها را توصیف می‌کند.

قطعاً این توافق‌نامه کامل نیست. برای نمونه، ماده‌ی ۶-۱ یادآور می‌شود که فعالیت‌های قبلی مشمول این توافق نمی‌شوند و بدین ترتیب هر نوع سازه‌ی آبی بحث‌برانگیز را از قلمرو آن خارج می‌کند. مهم‌تر آنکه این پروتکل مبنای مطمئنی برای کنشگران منطقه‌ای برای رفتار با آب به عنوان کالای عمومی منطقه‌ای که مدیریت آن بایستی به نفع همگان باشد فراهم می‌کند.

بروز اختلاف، اجتناب‌ناپذیر است. ماده‌ی ۷، به حل اختلافات مربوط می‌شود و بیان می‌کند کشورهای منطقه بایستی حل مسالمت‌آمیز اختلافات را در پیش بگیرند (۷-۱). هر اختلافی که به طور مسالمت‌آمیز حل نشود بایستی به هیئت حل اختلاف ارجاع داده شود (۷-۲)؛ و مواقعی که جامعه توسعه جنوب آفریقا تصمیم می‌گیرد اقدامی علیه کشور عضو صورت دهد، آن کشور می‌تواند خواهان نظر مشورتی شود (۷-۳).

علاوه بر این، مدیریت آب در فرایندهای گسترده‌تر توسعه‌ی اقتصادی منطقه‌ای جامعه توسعه جنوب آفریقا گنجانده می‌شود، همان‌گونه که در اسناد ۲۰۰۵ برنامه‌ی توسعه‌ی استراتژیک منطقه‌ای و استراتژی منطقه‌ای توسعه و مدیریت منابع آب برجسته شده است. نهایت آنکه همه‌ی این فعالیت‌ها با اطلاع از توافقات آبی بین‌المللی، بیانیه‌ی سیاست‌ها و شیوه‌های اعطای کمک نهادهای بین‌المللی طراحی می‌شود.

### ۳-۴- توافقات ملی / محلی

در سطح ملی، آب معمولاً براساس سیاست‌ها و قوانین تعیین شده در سطوح مختلف دولت مدیریت می‌شود. شاید بتوان گفت آب در ۱۵۰ سال اخیر در اهداف توسعه‌ی اقتصادی ملی منظور شده است. سدهای چندمنظوره، خطوط لوله، چاه‌ها، شبکه‌های آبیاری، آب شرب و شبکه‌های دفع فاضلاب منافع فراوانی را نصیب مردم کرده است. با این حال، این قبیل نمونه‌های «امر و نهی

رودخانه‌ها»<sup>۱</sup> (۱) به آثار نامطلوب بی‌شماری نیز منتهی شده است: اجتماعی، اقتصادی، اکولوژیکی و میان‌نسلی چون همه‌ی مصارف به «چرخه‌ی آبی یکسان وابسته هستند» (۵). علاوه بر این، پیامد این اقدامات و نیز تلاش‌های اخیر برای غلبه بر آنها- از طریق افزایش تأمین، حفاظت منابع، یا تخصیص مجدد- تعارضات فراوانی را میان مصرف‌کنندگان به وجود آورده است. به نسبتی که میزان تخصیص به ظرفیت حوضه‌ها نزدیک می‌شوند، بازیگران «مسابقه‌ی برای خود برداشتن»<sup>۲</sup> را آغاز می‌کنند (۵). بزرگ‌ترین بازندگان در این بازی، محیط‌زیست طبیعی و فقرا هستند. مدیریت یکپارچه‌ی منابع آب می‌کوشد به این رقابت، ساختار نهادی بدهد تا به وضعیت‌هایی تبدیل شوند که بهترین نتایج برنده- برنده حاصل شود. استدلال می‌شود حوضه‌ی آبریز واحد مناسبی برای مدیریت منابع به هم مرتبط آب و خاک است.

جدول ۴-۳- کارکردهای اصلی مدیریت حوضه‌ی آبریز

تعریف	کارکرد
تدوین برنامه‌های میان‌مدت تا بلندمدت برای مدیریت و توسعه‌ی منابع آب در حوضه	برنامه‌ریزی
فعالیت‌های اجرا شده برای طراحی و احداث زیرساخت‌های آبی	ساخت تأسیسات
فعالیت‌های اجراشده برای تداوم سرویس‌دهی زیرساخت‌های آبی در حوضه	نگهداری تأسیسات
ساز و کارها و معیارهایی که براساس آنها آب در میان بخش‌های مختلف مصرف تخصیص داده می‌شود، شامل محیط‌زیست	تخصیص آب
فعالیت‌های انجام‌شده برای تضمین اینکه آب تخصیص داده‌شده به نقطه‌ی مصرف آن می‌رسد.	توزیع آب
فعالیت‌های انجام‌شده برای پایش آلودگی آب و سطوح شوری و تضمین اینکه آنها در حد مقادیر استاندارد یا پائین‌تر از حد استاندارد قرار دارند.	پایش و اجرای ضوابط کیفیت آب
هشدار سیل و خشکسالی، جلوگیری از سیل‌ها، و توسعه‌ی تأسیسات اضطراری، آمادگی در برابر خشکسالی و ساز و کارهای مقابله با آن	آمادگی در برابر بلایای آبی
فراهم‌آوردن فضا یا ساز و کارهای مذاکره و اقامه‌ی دعوا	حل تعارضات
اقدامات زیربنایی برای حفاظت اکوسیستم‌ها، شامل اقدامات آگاهی‌بخشی	حفاظت از اکوسیستم‌ها

۱- Pushing rivers around

۲- Race for appropriation

هماهنگ‌سازی	هماهنگ کردن سیاست‌ها و اقدامات انجام‌شده در حوضه توسط ایالت و بخش‌های غیر ایالتی مرتبط با مدیریت آب و خاک
از کارکردهای فهرست‌شده در این جدول، کارکردهایی مثل جمع‌آوری داده‌ها و تجهیز منابع حذف شده است چون به خودی خود پایان نمی‌یابند، بلکه کارکردهای سطح بالاتر را تسهیل می‌کنند.	

منبع: Molle et al, ۲۰۰۷:۶۰۸

اصلاحات آبی در سطح ملی در کشورهای در حال توسعه در حال انجام است و عمدتاً موارد زیر را شامل می‌شود:

- ۱- تهیه‌ی چشم‌انداز ملی آب؛
- ۲- طراحی یا بهنگام‌سازی استراتژی ملی آب؛
- ۳- طراحی یا بازنگری قانون ملی آب؛
- ۴- بازبینی یا ایجاد ساختارهای جدید نهادی که در آن، حوضه‌ی آبریز واحد اصلی مدیریت است.

محوریت نهادهای جدید، مفاهیم تابعیت در تصمیم‌گیری<sup>۱</sup> و مشارکت ذینفعان است. با این حال، نهادهای موفق مدیریت حوضه‌ی آبریز در جهان نادر هستند. در حقیقت، مدیریت پایدار آب به اموری فراتر از صرفاً وجود نهاد در سطح حوضه وابسته است. به گفته انگل و کورف (۲۰۰۵، ۱۵۴)، «مسئله این است که آیا چارچوب سیاست‌ها و محیط نهادی، پایه‌ی قانونی/اداری و مشوق برای بسترسازی مناسب برای مدیریت مشترک فراهم می‌آورد یا نه».

همکاری فرایندی توصیف می‌شود که «دربرگیرنده‌ی افرادی با منافع متنوع و همکاری برای تحقق نتایج متقابلاً رضایت‌بخش است... نتیجه‌ی مخرب به زیان می‌انجامد و دربرگیرنده‌ی بهره‌کشی و اعمال زور است. نتیجه‌ی سازنده، مروج ارتباط، حل مسئله و روابط بهتر است (انگل و کورف، ۲۰۰۵، ۸).

با این حال در بیش‌تر نقاط جهان، بستر مدیریت جمعی و پیرو آن نتایج برنده-برنده وجود ندارد یا خیلی کم است. گروه‌های اجتماعی خاص بر چارچوب‌های تصمیم‌گیری سیطره

دارند. این وضعیت را هومر - دیکسون (۱۹۹۹) «حبس منابع»<sup>۱</sup> می‌نامند، درحالی‌که فقرا و دیگر گروه‌های ضعیف‌تر از بهره‌ی ناکافی از منابع اکولوژیکی<sup>۱</sup> رنج می‌برند. در چنین وضعیتی، مدیریت و بهره‌برداری از منابع ممکن است از نظر اقتصادی برای بعضی کارآمد باشد، ولی از نظر اکولوژیکی ناپایدار و از نظر اجتماعی نابرابر است و فضای خصومت، تداوم خشونت و تعارض پنهان ایجاد می‌کند.

انگل و کورف (۲۰۰۵) فهرستی کوتاه از پیش‌شرط‌های مهمی که بایستی در مدیریت جمعی منابع طبیعی وجود داشته باشد ارائه می‌کنند.

الف) نیازهای پایه: مواقعی که افراد از شرایط اولیه زندگی محروم هستند (یعنی غذا، مسکن و سلامتی)، ضرورت تأمین نیازهای اولیه نسبت به دیگر ملاحظات اهمیت بیش‌تری می‌یابد. در بیش‌تر جهان، روستائیان با اندوخته‌ای کوچک در برابر پیامدهای ویران‌گر زندگی می‌کنند، بنابراین، ظرفیت محدود آنان مانع هر گونه تلاش برای همکاری درباره‌ی منابع خواهد بود.

ب) پشتیبانی سیاسی و قانونی دولت باکفایت: سیاست منسجم و یکپارچه در قالب برنامه‌ها و قوانینی که در آن‌ها، حقوق دسترسی روشن و پشتیبانی شده باشد، و مسئولیت دولت در پیگیری و تقویت منافع گسترده‌ی اقتصادی و اجتماعی، این اقدامات را تقویت کند، هم یک ضرورت و هم یک کالای سیاسی کمیاب به ویژه در کشورهای در حال توسعه به‌شمار می‌آید.

ج) بازارهایی که فرصت‌سازی و اعتمادسازی می‌کنند: شرایط اقتصادی و مالی می‌تواند پدیدآورنده یا مشوق رقابت باشد و تعارضات جدید یا پنهان بر سر منابع را آشکار سازد. برای نمونه در کشورهای حاشیه‌ی صحرای افریقا که قوانین عرفی و مدرن همپوشانی دارند، مواردی مانند مجوز استفاده از آب مشکلاتی را در مناطق روستایی ایجاد کرده است. در مناطق روستایی، ترتیبات سنتی مدیریت بر شیوه‌های عرفی مبتنی هستند. با توجه به ارتباط نزدیک آب و توسعه‌ی اقتصادی، بیش‌تر تصمیمات درباره‌ی استفاده به نفع فعالیت‌هایی

۱- Resource capture

گرایش داشته است که احتمالاً بیش‌ترین سرمایه را بدون توجه به آثار زیست‌محیطی و اجتماعی آنها به‌وجود می‌آورد.

د) تطابق فرهنگی: در برخی بخش‌های جهان، نقش‌آفرینان نه تنها توانمند نشده‌اند بلکه بنابر دلایل فرهنگی به حاشیه رانده می‌شوند. ساختارهای تصمیم‌گیری به شدت جنسیتی و غالباً به نفع طبقات خاص و گروه‌های نژادی و سلسله‌مراتبی هستند و دسترسی به تصمیم‌گیران را محدود می‌سازند.

پاسخ به این پرسش که آیا مدیریت یکپارچه‌ی منابع آب می‌تواند این قبیل مسایل را برطرف کند (چه رسد به رفع همزمان مسائل)، مجال دیگری می‌طلبد. با این حال آنچه روشن است این است که الگوهای گذشته دسترسی به آب، تخصیص، استفاده و مدیریت، به نتایج ناپایدار، نابرابر و ناکارآمد منتهی شده است. با این حال، این نتایج بهره‌مندان خود را دارد. تغییر الگوهای استفاده و مدیریت، ناگزیر به بروز اختلافات و نهایتاً تعارض اجتماعی خواهد انجامید. به این دلیل، برپایی ساز و کارهای حل تعارض و رفع اختلافات در فرایند اصلاحات آبی اهمیت فراوانی دارد.

#### ◆ رویکردهای عملی: یافتن نقاط ورودی مناسب برای همکاری و توافق

برای آنکه توافقات ملی / محلی / حوضه به نفع تمامی کسانی باشد که به این منبع وابسته هستند، ضروری است که تمام نقش‌آفرینان مقتدر و مشروع<sup>۲</sup> سوار کشتی باشند. بدون حمایت آنان، بعید است هیچ توافقی به اجرا برسد یا مدت طولانی از آن پشتیبانی کنند و مطمئناً برای ساقط شدن به دست قدرتی بالاتر آسیب‌پذیر خواهد بود. توافقات کوچک درباره‌ی مسایل خاص می‌تواند به عنوان عنصر لازم در تصمیمات و توافقات گسترده‌تر و اساسی‌تر عمل کند. در مدیریت آب، توافق ساده برای مرتفع کردن نگرانی‌هایی که همه‌ی

---

۱- Ecological marginalization

۲- Legitimate authority

مصرف‌کنندگان درباره‌ی منبعی خاص دارند ممکن است گام مهمی در راستای سهیم‌شدن گسترده‌تر در منافع حاصل از منبع باشد.

با این حال، تشکیل جلسه‌ی برای طرح گلایه‌ها، نگرانی‌ها، نیازها و منافع صرفاً گام نخست است و در بعضی موارد می‌تواند روابط میان نقش‌آفرینان را بدتر کند. بنابراین، برای کاستن از بی‌اعتمادی میان نقش‌آفرینان ضروری است در ابتدا به فعالیتی ساده که حاصل آن نیز تقریباً بلافاصله معلوم می‌شود فکر کنیم.

نمونه‌ی چنین کاری می‌تواند تأسیس کمیته‌ی نظارت بر آبدهی رودخانه باشد که از پشتیبانی دولت نیز برخوردار است. این کمیته می‌تواند نمایندگان ذینفعان حوضه را برای کمک به ساخت و پایش ایستگاه‌های ساده‌ی سنجش آبدهی دور هم جمع کند. در رودخانه‌های دائمی، اجرای مشترک پروژه‌های احیای ساحل و بستر رودخانه می‌تواند به اعتمادسازی کمک کند. مواقعی که زارعان کوچک و بزرگ به آب سطحی برای آبیاری وابسته هستند، تعمیر دسته‌جمعی کانال‌های آبیاری می‌تواند تمرین خوبی برای اعتمادسازی و شکل‌گیری سرمایه‌ی اجتماعی به شمار آید.

در مواردی که توافقات سازنده و پایدار مدیریت آب صورت گرفته است، چند اصل کلی می‌تواند توافق را تقویت کند.

۱- کنشگران در منبعی مشترک سهیم هستند که هیچ جایگزین آماده‌ای برای آن وجود ندارد.

۲- رفتار کنشگران به هم وابسته است و اعمال هر یک بر دیگری تأثیر می‌گذارد.

۳- وقتی مشکلی پدید می‌آید، راه‌حل‌های انفرادی کارساز نیستند، یا زودگذر هستند، یا به نتایج برنده-بازنده منتهی می‌شود، بنابراین بذر نارضایتی و تعارض را می‌کارند.

۴- کنشگران با مشکلی مشترک روبرو هستند که اثرات آن ممکن است نابرابر احساس شود ولی به هر حال همه‌ی طرف‌ها آن را مسئله‌ساز می‌دانند.

۵- کنشگران منافع مشترکی دارند.

۶- کنشگران نیازهای مشترک و متفاوت دارند ولی رضایت آنان به منبعی مشترک وابسته است.

۷- تغییر شرایط (فیزیکی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی) معمولاً معرف نیاز به واکنش قلمداد می‌شود. ماهیت تغییر، هم تهدید و هم فرصت در پی خواهد داشت.

۸- ساز و کارهای جاری برای مواجهه با تغییرات منابع آب ظرفیت سازگاری خود را از دست داده‌اند و به رفتارهای اجتماعی مسئله‌ساز منتهی می‌شوند.

۹- چالش‌های جدید، ابعاد زمانی و مکانی دارند که فرصت مغتنمی برای سازگاری موفق فراهم می‌سازد.

۱۰- مواقعی که چالش‌ها قابل پیش‌بینی و درعین‌حال چشمگیر هستند، طرف ثالث می‌تواند به تسهیل سازگاری موفق با تغییر کمک کند.

از نظر تاریخی، مدیریت استفاده از منبع، در سطح رودخانه یا دریاچه شکل گرفته است. مدیریت در این سطح، پایدارترین شکل مدیریت بوده چون با امکانات ابتدایی و نیازهای حداقل آن دوره متناسب بوده است. این قبیل فرم‌های اجتماعی در چارچوب پارامترهایی شکل می‌گرفت که محیط‌زیست طبیعی آنها را تعیین می‌کرد. در نواحی روستایی جهان، برخی از این نهادهای بومی هنوز فعال هستند. با این حال پیچیدگی تمدن‌سازی، به تدریج برخی از فرم‌های سنتی حکمرانی را با ساز و کارهای متمرکز قدرت جابجا کرد. تقاضاهای فزاینده برای آب از سوی مصرف‌کنندگان خاص - شهرها، صنایع، کشاورزی تجاری - به معنای افزایش وابستگی به نوآوری تکنولوژیکی بر مبنای علوم جدید برای عرضه‌ی آب بیش‌تر بود. علم و تکنولوژی به ما امکان می‌دهد فراتر از پارامترهای تعیین‌شده‌ی محیط طبیعی زندگی کنیم.

در بعضی جوامع، فرم‌های سنتی و مدرن قدرت همزیستی دارند، (غالباً بی‌ثبات) چون علوم جدید امکان می‌دهد منابع آب با راهکارهای جدیدی مهار شده و در مصارف خارج از حوضه‌ی آبریز نیز استفاده شوند. مدیریت یکپارچه‌ی منابع آب به ضرورت یکپارچه‌کردن دانش بومی و شیوه‌های سنتی مدیریت آب در شبکه‌های مدرن تحویل آب که برخی

نیازهای پیچیده و غالباً رقیب را تأمین می‌کنند اذعان دارد. درحالی‌که هنوز مسیر روشن و ثابت‌شده‌ای برای ارتقای سازه‌های ساحل رودخانه در کل حوضه، یا در سازگار کردن روش‌های آنان با روش‌های متمرکزتر و مدرن وجود ندارد، شکل‌های سنتی مشارکت، وسیله‌ای ضروری برای رسیدن به توافقات آبی و ترتیبات مدیریت پایدار محسوب می‌شوند.

### مطالعه‌ی موردی: شیوه‌ی موفق - مدیریت حوضه در نامیبیا

نامیبیا یک کشور آفریقایی خشک با جمعیت رو به رشد و متکی به منابع محدود مکانی و فصلی آب است. تنها رودخانه‌ی دائمی این کشور با کشورهای همسایه مشترک است. رودخانه‌های صد در صد داخلی نامیبیا فصلی هستند و تنها چند روز یا چند هفته بعد از بارندگی‌های شدید فصلی جریان می‌یابند. بعد از استقلال در سال ۱۹۹۰، این کشور اصلاحات جامع آبی را آغاز کرد، از جمله قانون جدید آب و پذیرش حوضه‌ی آبریز به عنوان واحد مدیریت آب. در نامیبیا، رودخانه‌ی کوئیسب<sup>۱</sup> از ارتفاعات شرقی سرچشمه می‌گیرد و تا دریا در غرب جریان می‌یابد.

تنوع محدودی از ذینفعان به این رودخانه وابسته هستند، به ویژه از نظر آب زیرزمینی قابل دسترس آن. زارعان بالادست در ارتفاعات، مقداری از جریان را با شبکه‌ای از سدها مهار کرده‌اند. در پایین دست، شهر بندری والویس بی<sup>۲</sup> از آب زیرزمینی برای مصارف شهری استفاده می‌کند. استفاده‌کنندگان میانه، عده‌ی کمی از افراد بومی هستند که نیازهایشان محدود است ولی از نوسانات چرخه‌ی آبی لطمه می‌بینند. در این حوضه، یک پارک ملی و یک ایستگاه تحقیقاتی کوچک متعلق به بنیاد پژوهشی بیابان<sup>۳</sup> نیز وجود دارد. در طول یک دوره‌ی خشک، مصرف‌کنندگان میانی، ساکنان بالادست را به انحراف رواناب متهم کردند.

۱- Kuiseb

۲- Walvis Bay

۳- Desert Research Foundation



برای جلوگیری از تعارض بالقوه، بنیاد پژوهشی بیابان داوطلب شد در مأموریت حقیقت‌یابی برای آگاه کردن مصرف‌کنندگان به نیازها و شرایط یکدیگر همکاری کند. آنچه نهایتاً اتفاق افتاد تسهیل فرایند تأسیس ساختار مدیریت در سطح حوضه توسط خود مصرف‌کنندگان بود. امروز آن ساختار - کمیته‌ی مدیریت حوضه‌ی آبریز کوئیسب - فعال است. از آن پس نامیبیا تلاش کرده است چنین الگویی را در دیگر حوضه‌های آبریز تکرار کند. چه چیزی کوئیسب را به نمونه‌ای موفق تبدیل کرد؟ نخست، پشتیبانی جدی دولت از این فرایند بود. نه فقط قانون مبنای دستیابی به توافق در سطح حوضه بود، دولت نیز اطلاعات هیدرولوژیکی لازم و پشتیبانی‌های فنی دیگر را فراهم کرد. دوم، یک نهاد معتبر از درون حوضه - بنیاد پژوهشی بیابان - به عنوان یک تسهیل‌گر مقبول طرفین عمل کرد، ابتدا در موضوع حقیقت‌یابی و سپس در شکل‌گیری مجمع حوضه‌ی آبریز و نهایتاً کمیته‌ی مدیریت. سوم، در میان مصرف‌کنندگان واقعیات مشترکی وجود داشت: این منبع برای رفاه تمامی کنشگران، پراهمیت بود و جایگزینی برای آن وجود نداشت. این حوضه آنقدر کوچک بود که هر نوع اقدام یک‌جانبه در بالادست در راستای تضمین امنیت آبی تأثیر منفی بر ذینفعان محدوده‌های پایینی داشت و نهایتاً به نارضایتی و شاید عمل خصمانه منجر می‌شد. بنابراین راه‌حل‌های یک‌طرفه پایدار نبودند.

چالش - کمیابی آب - در عین حال که قابل پیش‌بینی بود ولی شدید نبود. بنابراین فرصت مناسب و کافی برای کشف ساز و کارهای دستیابی به نتایج برنده - برنده وجود داشت. درحالی‌که نیازهای خاص کنشگران متفاوت بود، همه‌ی آنها به این منبع وابسته بودند و مشکلی مشترک در برابر آنها قرار داشت، گو اینکه درجات آن متفاوت بود. چهارم، تعداد ذینفعان و مصارف، محدود بود. این امر پیچیدگی را به حداقل می‌رساند و به شکل‌گیری سرمایه‌ی اجتماعی کمک می‌کرد. پنجم، محیط هیدرولوژیکی - فصول متمایز تر و خشک با جریان شدید ولی کوتاه‌مدت فصلی و تغذیه‌ی چشمگیر آب زیرزمینی - طیف فعالیت‌های ممکن را در این حوضه محدود می‌کرد. به تعبیری دیگر،

این حوضه، حوضه‌ای بسته<sup>۱</sup> محسوب می‌شد و تمامی ذینفعان به این واقعیت اذعان داشتند.

## مطالعه‌ی موردی: مدیریت جاری بدون اعتمادسازی - حوضه‌ی آبریز چالیمبانا<sup>۲</sup>، زامبیا

رودخانه‌ی چالیمبانا در جنوب شرقی شهر اوزاکا قرار دارد. حوضه‌ای است کوچک با ۵۲۰ کیلومتر مربع مساحت. این رودخانه که شاخه اصلی محسوب می‌شود، ۳۷ کیلومتر پیش از تخلیه به رودخانه‌ی چونگوی<sup>۳</sup> ادامه می‌یابد. مشخصه‌ی این بخش از زامبیا فصول متمایز تر و خشک است. بارش سالیانه‌ی این منطقه از صفر تا ۹۰۰ میلی‌متر تغییر می‌کند. خشکسالی در بازه‌های پایینی این رودخانه گاهی طولانی‌مدت است. خود رودخانه نیز مدت زمان کوتاهی پس از پایان فصل بارندگی خشک می‌شود. ذینفعان این حوضه شامل زارعان تجاری بزرگ مقیاس عمدتاً در بالادست و بازه‌های میانی، و کشاورزان کوچک مقیاس پایین دست و جوامع فقیر هستند. ذینفعان دیگری نیز در زیرحوضه‌ها وجود دارند: مثلاً معادن سنگ ساختمانی در بالادست، جنگل بکر، مراتع چرای گوسفندان.

علاوه بر این تعدادی فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده در این حوضه مثل ساخت زمین گلف برای استفاده‌ی ساکنان اوزاکا وجود دارد. ساکنان پایین دست نیز در تولید زغال (مخرب محیط زیست) و کشت و زرع در ساحل رودخانه اشتغال دارند. رودخانه‌ی چالیمبانا با فشار روزافزون تقاضاها روبروست. مصرف‌کنندگان پایین دست، اقشار آسیب‌پذیر هستند و اصلی‌ترین نارضایتی آنان، نزدیکترین سد زراعی در بالادست است. دولت در حال اصلاحات آبی است، از جمله تأکید بر مدیریت حوضه‌ی آبریز.

۱- Closed basin

۲- Chalimbana

۳- Chongwe

با این حال قوانین، سیاست‌ها و نهادها در مراحل گوناگون توسعه قرار دارند. فرایندهای مدیریت آب نیز با محدودیت‌های انسانی، مالی و تکنولوژیکی روبروست. با این‌که هیئت توسعه‌ی آب<sup>۱</sup> با مسئولیت تخصیص آب وجود دارد، هیچ ساز و کار حل اختلاف برای تعارضات بالقوه و جاری وجود ندارد. برخی ذینفعان با ساخت زمین گلف در محیط جنگلی مخالفت کرده‌اند، به ویژه به سبب اثرات احتمالی منفی روی محیط‌زیست. تلاش‌هایی نیز برای پیوندزدن نگرانی‌ها و نیازهای مخالفان با نیازها و نگرانی‌های جوامع خرده‌پای پایین دست صورت گرفته است. در غیاب ساز و کارهای حل اختلاف، ذینفعان پایین دست به همراه مالک سد، ساختاری را برای مدیریت به وجود آورده‌اند: در شرایط کمبود طولانی مدت آب، روستائیان در خانه‌ی یکی از اهالی جمع شدند و مالک سد را تهدید به خشونت کردند. مالک سد درخواست آنان را پذیرفت و آب را به پایین دست رها کرد. روستائیان بر این فرایند ناظر بودند و وقتی از انجام کار مطمئن شدند به خانه‌هایشان بازگشتند. مالک سد نیز دریچه‌های سد را بست. این رویه، فرایندی تکراری است که نهایتاً رضایت تمامی طرف‌ها را به دنبال دارد. با این حال، چنین فرایندی هرگز فضای اعتماد را میان ذینفعان به وجود نمی‌آورد. اعتمادسازی در واقع سرمایه‌گذاری بلندمدت در توسعه‌ی سرمایه‌ی اجتماعی است و بیش از همه، بنیاد مدیریت پایدار، برابر و کارآمد منبع را پی‌ریزی می‌کند. چه چیزی می‌تواند این وضعیت را از نتایج برنده- بازنده به برنده- برنده تغییر دهد؟

**مطالعه‌ی موردی: شکل‌گیری تعارض در یک محیط شهری: آلودگی آب در حوضه‌ی آکاکي<sup>۲</sup> - اتیوپی**

---

۱- Water Development Board

۲- Akaki

رودخانه‌ی آکاکی کوچک<sup>۱</sup> از حوالی گولل<sup>۲</sup> در شمال غرب آدیس آبابا (پایتخت اتیوپی) سرچشمه می‌گیرد و پس از عبور از دامنه‌های کوهستان وچاچا<sup>۳</sup> به سمت بخش غربی شهر آدیس آبابا جریان می‌یابد و سپس از داخل شهر آکاکی عبور می‌کند و به دریاچه‌ی آباساموئل می‌رسد. رودخانه‌ی آکاکی بزرگ<sup>۴</sup> از کوهستان‌های انتوتو<sup>۵</sup> در شمال آدیس آبابا سرچشمه می‌گیرد و با عبور از بخش شرقی شهر، به شاخه‌های دیگر در امتداد این مسیر می‌پیوندد و در حوالی پل بوله (نزدیک فرودگاه)، آکاکی بزرگ را به وجود می‌آورد و تا آباساموئل ادامه می‌یابد و در آنجا به آکاکی کوچک می‌پیوندد. موضوع آلودگی رودخانه‌های آکاکی و شاخه‌های آن، مسئله‌ی بسیار مشهوری در آدیس آباباست. علی‌رغم این موضوع و پوشش رسانه‌ای آن، مشکل آلودگی به ویژه برای جوامع فقیر در پایین دست رودخانه‌ها حل نشده باقی مانده است.

---

۱- Little Akaki

۲- Gullele

۳- Wechacha

۴- Great Akaki

۵- Entoto



شکل ۴-۱ موقعیت رودخانه‌ی آکاکي

آب این رودخانه برای موارد زیر استفاده می‌شود:

- دفع ضایعات صنایع و محلات
- مصارف خانگی (شرب، آبدادن به حیوانات، شستشو، تمیز کردن و غیره)
- سبزی‌کاری
- اکوسیستم تالاب

علل و پیامدهای افزایش سطح آلودگی رودخانه‌های آکاکي، نگرانی اصلی در شهر و حوالی آدیس آبابا و آکاکي است. این مشکل نواحی پایین دست آباساموئل و جوامع حوضه‌ی آوایش را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

### علل آلودگی

- پساب تصفیه‌نشده صنایع (پساب شیمیایی خطرناک)، شهرها (پساب خانگی، سرریز توالت‌های صحرائی، مخازن سپتیک، اجابت مزاج و ادرار در فضای باز)،

درمانگاه‌ها (عفونت‌ها، اشیای تیز و داروها)، ایستگاه‌های سوخت / گاراژها (باتری‌های مستعمل، زهاب کارواش‌ها و روغن سوخته) و غیره مستقیماً به داخل رودخانه‌های آکایی تخلیه می‌شوند.

در شهری که هم‌اکنون چهار میلیون نفر را در خود جای داده، ۳۰ درصد جمعیت از فاضلاب بهداشتی محروم هستند. حدود ۱۲ درصد به شبکه فاضلاب متصل هستند، برخی با اتصال مستقیم یا از طریق مخازن سپتیک (در نقاطی که کم‌تر از سه هزار نفر مستقیماً به شبکه فعلی فاضلاب متصل هستند). حدود ۷۵ درصد جمعیت از توالت‌های صحرایی استفاده می‌کنند، هم عمومی و هم خانگی. ۴۰ درصد این توالت‌ها وضعیت فیزیکی نامطلوبی دارند و در حال سرریز شدن هستند (به این تأسیسات دسترسی کامیون‌های تخلیه وجود ندارد یا خیلی دیر تخلیه می‌شوند). این وضعیت سبب می‌شود فضولات در فضای باز دفع شوند.

صنایع از بدترین آلوده‌کنندگان هستند از این نظر که پساب شیمیایی و خطرناک تخلیه می‌کنند. بیش از نیمی از صنایع کشور اتیوپی در داخل و حومه‌ی آدیس آبابا قرار گرفته‌اند و بیشتر آنها در امتداد رودخانه آکایی کوچک واقع هستند. برآورد می‌شود صنایع سالانه ۴/۸۸ میلیون متر مکعب پساب در آدیس آبابا تخلیه می‌کنند. از این مقدار بیش از ۹۵ درصد تصفیه نشده است. نظارت چندانی بر صنایع وجود ندارد و بنابراین ضرورتی به رعایت موازین احساس نمی‌کنند. مهم‌ترین صنایع آلاینده عبارتند از تولید غذا و نوشابه، کاشی‌سازی، چرم‌سازی، مواد شیمیایی، پلاستیک، کاغذ و محصولات کاغذی، محصولات فلزی و کانی‌های غیر فلزی و چوب‌بری.

پساب کشاورزی ناشی از مصرف کود نیز عامل مهمی در هجوم علف‌های هرز، جلبک و سطح بالای نیاز بیولوژیکی اکسیژن<sup>۱</sup> در آباساموئل است.

۱- Biological oxygen demand (BOD)

مراکز بهداشتی نیز پسماندهایی حاوی انواع عفونت‌ها، اشیای تیز و داروها را تخلیه می‌کنند. ۲۴ بیمارستان در آدیس آبابا وجود دارد و بیش‌تر آنها در امتداد رودخانه آکاکی بزرگ قرار دارند. علاوه بر این، مواد شیمیایی کشاورزی (سموم و کود در کشاورزی) و ایستگاه‌های سوخت/گاراژها (باتری‌های مستعمل، پساب کارواش‌ها و روغن سوخته) نیز به داخل رودخانه‌های آکاکی تخلیه می‌شوند.

- **پسماندهای جامد** تمامی بخش‌ها که به نحوی وارد انهار می‌شوند (به سبب تخلیه مستقیم و از طریق رواناب) عاملان اصلی مشکل آلودگی هستند. ۷۶۵ تن پسماند جامد در روز در شهر تولید می‌شود (با جمعیت ۳ میلیون نفر). بیش از سه چهارم این پسماندها خانگی هستند. از این مقدار پسماند، ۲۵ درصد در فضای باز، کانال‌ها و رودخانه‌ها تخلیه می‌شود. ۵۴ تا ۶۵ درصد پسماند جامد جمع‌آوری می‌شود ولی معمولاً بیش از حد تل انبار می‌شوند و پیش از جمع‌آوری، سر از انهار در می‌آورند. شهر آدیس آبابا حتی با روند خصوصی‌سازی فاقد خدمات کافی دفع و جمع‌آوری پسماندهای جامد است. از جمله پسماندهای جامد که خسارت زیادی در جوامع پایین‌دست به جای می‌گذارد، کیسه‌های پلاستیکی هستند. مواد پلاستیکی چون به آسانی تجزیه نمی‌شوند، آسیب‌هایی در پی دارند. برای مثال وقتی حیوانات مواد پلاستیکی را می‌بلعند سبب انسداد دستگاه گوارش آنها می‌شود. انسداد خطوط لوله، جلوگیری از نفوذ آب باران و هوادهی خاک که عمدتاً بر باغداران تأثیر می‌گذارد از دیگر نمونه‌ها محسوب می‌شوند.

مسائل متعارض در حوضه آبریز آکاکی

- بهره‌برداری‌های رقابتی آب عبارتند از:

✓ شرب، استحمام، لباسشویی و باغات در پایین‌دست.

✓ دفع پسماند صنایع بالادست، ساکنان شهر، دیگر تأسیسات

- مشکلات کیفیت آب/آلودگی

✓ پساب صنعتی تصفیه‌نشده

- ✓ پساب تصفیه نشده مراکز درمانی و سایر تأسیسات
  - ✓ انباشت پسماند جامد شهر
  - ✓ تأثیر ساکنان بالادست روی ساکنان پایین دست.
  - سبزی کاران و مصرف کنندگان به سبب سطح بالای غلظت فلزات سنگین
  - تأثیر آلودگی بر محیط زیست.
  - ✓ خاک آلوده به مواد شیمیایی
  - ✓ آلوده شدن منابع آب زیرزمینی کم عمق
  - ✓ تخلیه پسماندهای ارگانیک به داخل دریاچه آباساموئل باعث تهدید حیات آبریزان می شود.
  - مدیریت بخشی و ناهماهنگ منابع حوضه آبریز
  - ✓ تعارضات نهادی میان سازمان حفاظت محیط زیست و شهرداری؛ میان دولت های منطقه ای آدیس آبابا و ارومیا<sup>۱</sup>؛ دستگاه های نظارتی توسعه صنعتی و محیط زیست.
  - فقدان تبادل نظر میان ذینفعان در راستای جلب مشارکت ایشان.
  - فقدان اطلاعات کافی درباره منابع حوضه و کیفیت آنها.
  - تردید در پذیرش اصول زیست محیطی مثل اصل پرداخت آلوده کننده.
  - اجرانشدن قوانین، استانداردها، ضوابط و مقررات و غیره.
  - پیامدهای اجتماعی به سبب مشکلات سلامت افراد و حیوانات، تأثیر روی آموزش و مشارکت نیروی کار.
  - پیامدهای اقتصادی مرتبط با آثار نامطلوب روی سلامتی افراد و حیوانات.
  - پیامدهای زیست محیطی، به ویژه برای دریاچه آباساموئل و آب زیرزمینی کم عمق.
- فقر گسترده، مهاجرت به شهرها و رشد جمعیت شهر با زیرساخت های فعلی عرضه خدمات آبی و بهداشتی تناسب ندارد. جوامع ضعیف شهری و روستایی پایین دست از خدمات آب و



فاضلاب بهداشتی محروم هستند و مستقیماً از استفاده از آب آلوده برای شرب، استحمام، آشپزی و آبیاری باغات تأثیر می‌پذیرند.

آب رودخانه که برای آبیاری سبزیجات در آدیس آبابا و جوامع پایین دست استفاده می‌شود، به سبب غلظت بالای فلزات سنگین در سبزیجات بر جوامع روستایی و نیز شهری تأثیر می‌گذارد. خاک نیز آلوده به مواد شیمیایی است و منابع آب زیرزمینی کم عمق داخل و حومه‌ی آدیس آبابا برای شرب مناسب نیست.

**زیان‌های اجتماعی اقتصادی** (زیان نیروی کار به سبب بیماری، از دست دادن درآمد به سبب مرگ دام/ مشکل باروری و بیماری‌ها، هزینه‌های درمان) و از دست دادن سبزیجات به سبب سمی بودن آب از جمله پیامدهای اصلی هستند.

تنزل کیفیت زیست‌محیطی ناشی از آلودگی ارگانیک و غیرارگانیک، بر اکوسیستم تأثیر می‌گذارد و به تغییرات در تنوع زیستی منجر می‌شود. نمونه‌ی کاملاً ملموس این پدیده، هجوم سنبل آبی در آبا ساموئل است. این استخر با علف‌های هرز پوشیده شد و ورود پساب به داخل استخر، بدون هیچ نوع تصفیه و تأخیر، ظرفیت استخر را برای اکسایش تضعیف کرده است. علل اصلی مشکلات و تعارضات را به صورت زیر می‌توان جمع‌بندی کرد:

- زیرساخت ضعیف (شبکه فاضلاب)؛
- فقدان تأسیسات تصفیه؛
- سطح پایین آگاهی درباره مدیریت پسماند؛
- ساز و کارهای ضعیف اجرایی درباره‌ی جلوگیری و کنترل آلودگی؛
- استفاده از تکنولوژی‌های قدیمی؛
- سطح پایین درآمد ساکنان شهر

اقداماتی برای حل این مسایل صورت گرفته و ظرفیت‌هایی برای مدیریت منابع آب در حوضه آکاکی و نیز حل تعارض وجود دارد.

### **اقدامات اخیر**

الف) چشم‌انداز مشترک منابع حوضه‌ی آکاکی

- ذینفعان مشکلات موجود را درک می‌کنند و تمایل خود را برای همکاری اعلام کرده‌اند.
- رویکرد مدیریت منابع طبیعی حوضه، بر رویکرد مدیریت یکپارچه منابع آب مبتنی است.
- تبادل نظر با ذینفعان صورت گرفته و ذینفعان درباره‌ی تشکیل کمیته‌ی حوضه آکاکی توافق دارند.

#### ب) رهیافت‌های مشارکتی

- دستگاه‌های اصلی نظارتی دولت (سازمان مرکزی حفاظت محیط‌زیست، سازمان حفاظت محیط‌زیست آدیس آبابا و سازمان حفاظت محیط‌زیست ارومیا) مسئولیت‌های اصلی را به عهده گرفته‌اند.
- شناسایی و تحلیل ذینفعان انجام شده است.

#### کادر ۴-۱- ذینفعان

##### آلوده‌کنندگان:

- تأسیسات صنعتی
  - خانوارها
  - نهادها (مثل بیمارستان‌ها، گاراژها، هتل‌ها و رستوران‌ها، کشتارگاه‌ها و غیره)
- جوامع تحت تأثیر:

- ساکنان محلی (به ویژه ساکنان پایین دست)
- باغداران (در امتداد آبیگر رودخانه‌ها)
- سایرین

##### دستگاه‌های نظارتی:

- سازمان فدرال حفاظت از محیط‌زیست
- سازمان حفاظت از محیط‌زیست آدیس آبابا
- دفتر حفاظت از محیط‌زیست ارومیا
- وزارتخانه منابع آب
- وزارت بهداشت
- وزارت بازرگانی و صنایع
- کمیسیون سرمایه‌گذاری اتیوپی

##### دیگران:

- سازمان‌های دولتی، سازمان‌های غیردولتی، نهادهای وابسته به سازمان ملل و غیره.

بسترهای موجود نیز عبارتند از:

الف) سیاست‌ها و استراتژی‌های حمایت‌کننده:

- سیاست زیست‌محیطی اتیوپی؛
- سیاست سلامتی اتیوپی؛
- سیاست مدیریت منابع آب اتیوپی؛
- استراتژی حفاظت؛
- استراتژی‌های حفاظت دولت‌های منطقه‌ای.

ب) بیانیه‌ها<sup>۱</sup> و مقررات حمایتی

- بیانیه ارزیابی آثار زیست‌محیطی
  - بیانیه کنترل آلودگی زیست‌محیطی
  - بیانیه بهداشت عمومی
  - بیانیه مدیریت منابع آب
  - سیاست مدیریت جامع پسماندهای آدیس آبابا
  - بهداشت زیست‌محیطی
  - مقررات جمع‌آوری، حمل و دفع پسماندهای جامد
- جنبه‌های مورد توجه ذینفعان در مدیریت پایدار منابع آب و حل تعارضات عبارتند از:
- رویکرد حوضه‌ای در مدیریت منابع آب؛
  - تشکیل مجمع ذینفعان برای مشارکت؛
  - اجرای قوانین؛
  - ✓ توسعه صنعتی بر مبنای طرح جامع شهری.
  - ✓ سیستم‌های تولیدی پاکیزه‌تر در صنایع برای کاهش تولید پسماند.
  - ✓ تصفیه پساب توسط صنایع

- توسعه خدمات پایه؛
- ✓ تأمین آب شرب سالم و فاضلاب بهداشتی برای جوامع پایین دست
- ✓ بهبود تأسیسات تصفیه پساب شهری
- ✓ بهبود مدیریت پسماندهای جامد شهری
- راه اندازی سیستم پایش کیفیت آب و پایگاه داده های آبی رودخانه آکاکی
- ترویج آموزش زیست محیطی و مشارکت همگانی؛
- تقویت پژوهش درباره آلودگی آب و تأثیر آن

#### کادر ۴-۱- پرسش هایی برای تفکر

آیا می توانید موردی از شیوهی موفق دستیابی به توافق را در یکی از حوضه های مشترک کشورتان مثال بزنید؟  
در چه مقیاس جغرافیایی و سطح سیاسی روی داد؟ مفاد ترتیبات چه بود؟

### تمرین ۸

#### پرسش و پاسخ

مربوط به نشست یازدهم - ترتیبات آبی و ترتیبات مدیریتی  
جلسه یازدهم شامل یک سری ارائه است. تسهیل گر بایستی یک ارائه اولیه درباره ی کلیات مسایل توصیف شده در فصل ۴ داشته باشد که چندین مطالعه ی موردی توصیف شده است.  
تسهیل گر می تواند از این نمونه ها استفاده کند، یا ارائه را با نیازهای خود و نیازهای شرکت کنندگان در جلسه منطبق سازد. ۱۵ تا ۲۰ دقیقه بایستی به پرسش و پاسخ اختصاص داده شود.  
به دنبال این جلسه، چندین ارائه توسط اشخاص محلی به زبان محلی درباره مسایل محلی و ملی، منطقه ای و جهانی از نگاه محلی صورت می گیرد. در هر یک از این جلسات یک ساعته بایستی زمان کافی برای شنیدن نظرات شرکت کنندگان اختصاص داده شود.  
زمان: ۴ ساعت

## مراجع

- ۱- Conca, K., ۲۰۰۶, *Governing Water: Contentious Transnational Politics and Global Institution Building*. Cambridge, Mass: MIT Press.
- ۲- Engel, A. and B. Korf, ۲۰۰۵. *Negotiation and mediation techniques for natural resource management*. Rome: FAO.
- ۳- Finger, M., L. Tamiotti, and J. Allouche, eds, ۲۰۰۶, *The Multi-Governance of Water: four case studies*, New York: SUNY Press.
- ۴- Homer-Dixon, T., ۱۹۹۹. *The Environment, Scarcity and Violence*. Princeton: Princeton University Press.
- ۵- Molle, F. et al, ۲۰۰۷. *River Basin Management*. In: D. Molden, ed., *Water for Food: Comprehensive Assessment of Water in Agriculture*. London: Earthscan.
- ۶- Wolf, A., J. Natharius, J. Danielson, B. Ward, and J. Pender, ۱۹۹۹. 'International River Basins of the World', *International Journal of Water Resources Development*. ۱۵:۴ (December): pp. ۳۸۷-۴۲۷.
- ۷- SADC. ۲۰۰۵. *Regional Strategic Action Plan on Integrated Water Resources Development and Management*. Gaborone: SADC.

## خواندنی‌های پیشنهادی

Mostart, E., n.d. *Conflict and Cooperation in the Management of International Freshwater Resources: a global review*, (UNESCO-IHP ۱۹) available from [www.unesco.org/water/wwap/pccp](http://www.unesco.org/water/wwap/pccp)



## فصل پنجم: معانی نهفته برای مدیریت یکپارچه منابع آب

### هدف‌های یادگیری

- شناسایی پیش‌شرط‌های لازم برای حل پایدار تعارض و توافق بر سر اختلاف در تمامی سطوح مدیریت آب
- مرتبط‌سازی ساز و کارهای حل تعارض به راه‌های شناخت تغییر مثبت برای مدیریت یکپارچه منابع آب

### نتایج

- شرکت‌کنندگان دانش الگوی موفق را در اختیار خواهند داشت و شیوه‌های مناسب مدیریت، شامل نقاط ورودی برای همکاری و توافق بر سر اختلاف را خواهند شناخت.

### مهارت‌ها

- کسب توانایی در تحلیل موفق تعارض، برای شناسایی جایگزین شیوه‌های ناپایدار
- شناسایی علائم ناآرامی و نکات راهنما برای تعارض/همکاری و دنبال کردن خط‌مشی‌های مناسب که منافع هر دو طرف را تأمین می‌کند و از تعارض مزمن فاصله می‌گیرد.

## ۵-۱- مقدمه

این فصل روی ارتباط مدیریت یکپارچه منابع آب و حل تعارض و به ویژه ارتباط راهکارهای مختلف حل اختلاف با مسایل تعارضات آبی متمرکز می‌شود. مدیران آبی نسبت به واقعیت تغییرات سریع در محیط‌های اجتماعی، سیاسی و طبیعی حساس هستند. تقاضاهای فزاینده ناشی از رشد جمعیت، در کنار تحلیل یا تنزل منابع، اهمیت مدیریت منابع را پررنگ می‌کند. مدیریت یکپارچه منابع آب تلاش می‌کند در جهت عوامل سه‌گانه‌ی کارایی، برابری و پایداری حرکت کند. قلمروهای تغییر شناسایی شده است. برخی تعارضات آبی نتیجه‌ی سیاست‌ها و شیوه‌های ناکارآمد اقتصادی، نابرابر اجتماعی و ناپایدار زیست‌محیطی هستند. برخی نتیجه‌ی ساختارهای غیردموکراتیک تصمیم‌گیری هستند. چگونه باید پیش رفت؟ این فصل توجه مدیران آب را به مسایل کلیدی در زمینه‌ی اختلافات بر سر استفاده از منبع و برنامه‌های مدیریت منبع معطوف می‌کند.

## ۵-۲- مسایل کلیدی

### ◆ تعارض

- همه جا حضور دارد- تعارض همه جا وجود دارد و واقعیت گریزناپذیر زندگی است.
- قابلیت پیش‌بینی- تعارضات در مسیرهای قابل پیش‌بینی حرکت می‌کنند. از این رو، مجال اقدام و آمادگی وجود دارد.
- اقامه‌ی دعوا- توسل به قانون برای رفع تعارضات، آخرین راه علاج است و تا می‌توان بایستی از آن خودداری کرد.
- ظاهر آرام- فقدان تعارض آشکار را نباید وضعیتی مسالمت‌آمیز تفسیر کرد. نارضایتی‌ها، اختلافات و تعارضات ممکن است فقط در ظاهر مخفی باشند.



- **نقاط ورودی** - نه می‌توان مدیریت یکپارچه‌ی منابع آب را یکباره محقق کرد و نه می‌توان اختلافات را یکباره حل کرد. بنابراین، ضروری است که مدیران آب دائماً نقاط ورودی را که بیش‌ترین احتمال تحقق فوری منافع را دارند جستجو کنند.

#### ◆ معانی نهفته برای افراد

- **تسهیل‌گر بالفعل**  
مدیران غالباً خود را تسهیل‌گر یا میانجی بالفعل در مذاکره خواهند یافت، هم درون سازمان متبوع یا میان گروه‌های مختلف.
- **مذاکره**  
افراد غالباً خود را یکی از طرف‌های مذاکره خواهند یافت.
- **انعطاف‌پذیری**  
جزمیت و سرسختی به غلط خود را یک اصل وانمود می‌کند. یک مدیر در رویکرد خود در تصمیمات و مدیریت استفاده از آب بایستی انعطاف‌پذیر و روحیه‌ی سازگاری داشته باشد.

#### ◆ معانی نهفته برای ساختارهای نهادی

- **سیستم‌های هشدار سریع**: مدیریت پایدار منابع غالباً به جلوگیری از تعارض پیش از آغاز آن وابسته است.
- **ظرفیت**: آموزش کافی کارمندان، ضرورتی همیشگی است.
- **مکان تشکیل جلسات**: آب کالایی عمومی است. بنابراین، حل موفق اختلاف و تعارض نیازمند تربیون‌ها و ساختارهای عمومی است که مهیاکننده‌ی (الف) ارتباط مستقیم ذینفعان و تصمیم‌گیران و (ب) ارتباط ذینفعان با یکدیگر باشد.
- **ساختار**: تعارضات به دلایل مختلفی بروز می‌کنند. ممکن است در واکنش به افزایش تقاضا از منبعی محدود یا کاهش عرضه‌ی همان منبع باشد؛ ممکن است نتیجه‌ی نابرابری‌های ساختاری در دسترسی به منبع باشد. این قبیل مسایل ساختاری شکل‌ها

و ابعاد مختلفی دارند و ممکن است بازتاب نابرابری طبقاتی، نژادی، اقلیتی، جنسیت، یا موقعیت جغرافیایی در حوضه باشند. تعارضاتی که از مسایل ساختاری نشأت می‌گیرند به آسانی قابل حل نیستند و از این رو نیازمند برنامه‌های دقیق کوتاه، میان و بلندمدت هستند.

- **انطباق‌پذیری:** نهادها با گذشت زمان و درک نیازها ظهور می‌کنند و وقتی تأسیس شدند به کندی تغییر می‌کنند. مهم نیست مدیر و تیم وی تا چه اندازه انعطاف‌پذیر و انطباق‌پذیر هستند، چرا که اگر ساختار نهادی صلب باشد نمی‌تواند در برابر وضعیت‌های جدید واکنش موفق نشان دهند. ضروری است در طراحی نهادهای جدید مدیریت آب و فراهم کردن زمینه‌ی مشارکت ذینفعان، همواره ضرورت تغییر در افکار نیز مورد تأکید باشد.

#### کادر ۵-۱- پرسش‌های مربوط به مسایل کلیدی مدیریت و موضوعات حل اختلاف

- در کشور شما آب چگونه و به دست چه کسانی مدیریت می‌شود؟
- منافع کلیدی آنها در توسعه و مدیریت منابع آب چیست؟ آیا در پرتو برنامه‌ای خوب دنبال می‌شوند؟
- آیا شیوه‌های سنتی توسعه و مدیریت منابع آب در کشور شما وجود دارند؟ چگونه به شیوه‌های رسمی مدیریت ارتباط دارند؟
- تا چه اندازه محیط تصمیم‌گیری صلب است؟ آیا سازمان متبوع شما می‌تواند به شکل مؤثر در برابر تغییری ناگهانی واکنش نشان دهد؟ آیا سیستم‌های هشدار سریع وجود دارد؟ آیا عده‌ی کافی از کارکنان برای پرداختن به این مسایل آموزش کافی دیده‌اند؟ تا چه اندازه قابلیت انطباق در سازمان وجود دارد؟
- اگر مدیران بخواهند از تعارضات جلوگیری کنند و اهداف مدیریت یکپارچه‌ی منابع آب را محقق سازند، چه زمینه‌های تغییر را بایستی مد نظر قرار دهند؟
- آیا تعارضات پنهانی در کشور شما وجود دارد؟ چگونه به مدیریت منابع آب ارتباط می‌یابند؟
- آیا تعارضات آشکار یا اختلافات دامنه‌دار بر سر منابع آب در کشور شما وجود دارد؟ در چه مقیاسی هستند؟ چه کسانی دخیل هستند؟ آیا جنبه‌های ساختاری در این تعارضات وجود دارد؟ نقاط ورودی مناسب برای حل موفق و مسالمت‌آمیز این اختلافات چیستند؟
- آیا تربیون‌های عمومی برای رفع شبهه و شنیدن نارضایتی‌ها در کشور شما وجود دارد؟ آیا مردم از این محمل‌ها باخبرند؟

## تمرین ۹

### جلسه‌ی توفان فکری

مربوط به جلسه‌ی ۱۲: معانی نهفته برای مدیریت یکپارچه‌ی منابع آب  
دنیای آب در حال تغییر است:

- پدیده‌ی تغییر اقلیم چرخه‌های پایه‌ای هیدرولوژیکی را تغییر می‌دهد؛
- تکنولوژی‌های جدید، تهدیدها و فرصت‌های جدیدی در پی دارند؛
- رشد و جابجایی جمعیت تقاضاهای جدیدی را به وجود می‌آورد؛
- شیوه‌های گذشته‌ی مدیریت در سازگاری با شرایط جدید آب ناکام بوده‌اند؛
- اختلافات در حال بروز هستند؛ تعارضات به آستانه‌ی انفجار نزدیک می‌شوند؛ وقوع جنگ‌های آبی پیش‌بینی می‌شوند؛
- بیش از یک میلیارد نفر از خدمات محروم هستند.

کارشناسان آبی جهان به طور منظم برای تبادل نظر درباره‌ی نظم نوین جهانی آب و چاره‌جویی درباره‌ی پایداری تشکیل جلسه می‌دهند. همگان موافقت کنند که با برنامه‌ریزی و مدیریت خوب می‌توان از بروز برخی تعارضات جلوگیری کرد. رفع اختلاف و حل تعارض و مذاکره مهارت‌های مهمی هستند، اما مهم‌تر از همه وجود بستر مناسب است.

چگونه می‌توان وضعیت را به گونه‌ای تغییر داد که نتایج برنده-برنده احتمال بیش‌تری نسبت به برنده-بازنده داشته باشد؟ از آنجا که نمی‌توان همه‌چیز را یکباره انجام داد، این پرسش مطرح می‌شود کجا می‌توان مداخلات تدریجی صورت داد تا نهایتاً به نتایج مثبت منجر شود؟

جلسه‌ی توفان فکری حول اولویت‌های مدیریت پایدار، برابر و کارآمد منابع آب پیش می‌رود. درحالی‌که همه به مدیریت یکپارچه‌ی منابع آب باور دارند، چه کارهایی می‌توان انجام داد تا آن را به واقعیت برساند؟

تسهیل‌گر بایستی این جلسه را حول نکات مطرح‌شده در فصل ۵ و فهرست پرسش‌های مربوط به مسایل کلیدی مدیریت یکپارچه‌ی منابع آب و مدیریت تعارض هدایت کند.

مدت: ۲ ساعت

## مراجع

- ۱- GWP (۲۰۰۰), Integrated Water Resources Management, Background Paper No. ۴, Stockholm, Sweden.
- ۲- GWP Technical papers available at:  
<http://www.gwpforum.org/servlet/PSP?iNodeID=۲۳۱&iFromNodeID=۱۰۲olbox>.  
<http://gwpforum.netmasters.۵.netmasters.nl/en/>
- ۳- Cap-Net and GWP (۲۰۰۶). CD containing Cap-Net E-library Water resources management, GWP Toolbox, and Cap-Net IWRM Tutorial
- ۴- Maria Amakali (۲۰۰۵). Intra-state conflict resolution between local communities and central governments-Namibia Case. Ministry of Agriculture, Water and Rural Development, Department of Water Affairs. Water Windhoek, Namibia

## خواندنی‌های پیشنهادی

Mostart, E., n.d. Conflict and Cooperation in the Management of International Freshwater Resources: a global review, (UNESCO-IHP □۱۹) available from [www.unesco.org/water/wwap/pccp](http://www.unesco.org/water/wwap/pccp))

## پیوست: نکات راهنما برای مدرسان

### برای یک شروع خوب دست به کار شوید

به خاطر داشته باشید شما در این دوره، مهارت‌های مباحثه و رفع تعارض را آموزش می‌دهید. برای مثال وقتی ۲۵ تا ۳۵ نفر با تخصص‌های گوناگون از وزارتخانه‌های مختلف دولتی از کشورهای مختلف گرد هم می‌آورید، با چالش اعتمادسازی و جلب تعهد اعضا نیز مواجه هستید. به این منظور افراد باید از همان ابتدا فعالانه درگیر شوند.

### روال کلی کارگاه

- **مشارکت:** شرکت‌کنندگان در این دوره همگی بزرگسال و باتجربه هستند. نباید کاری کرد که فقط شنونده باشند. می‌دانیم که گفتار بهترین سخنران هم در طول یک دوره فشرده رفته‌رفته خسته‌کننده می‌شود.
- **جاده دوطرفه:** جریان اطلاعات نباید یک‌طرفه و از سوی تسهیل‌گران به شرکت‌کنندگان باشد. تعداد زیاد سخنرانانی که از پاورپوینت استفاده می‌کنند، خطر از دست‌دادن مخاطبان را در پی دارد.
- **جلوگیری از تشکیل دار و دسته:** در محیط‌هایی که تعداد زیادی همکار از یک محل در دوره شرکت می‌کنند، باید گرایش طبیعی آنها را که با هم دوست هستند یا با

یکدیگر آشنایی دارند تعدیل کرد. تنوع تجربه‌ی افراد به غنای کارگاه آموزشی کمک می‌کند.

- **مدیریت زمان:** تسهیل‌گران نه باید بنده زمان باشند و نه آن را به طور کامل کنار بگذارند. مثلاً صرفاً برای اینکه مؤدب باشیم نباید اجازه دهیم که یک نفر همچنان به حرف زدن یا هر کار دیگری ادامه دهد. این بسیار مهم است که در تمام برنامه‌ها، چه درون کارگاه و چه در خارج آن وقت‌شناس باشیم.
- **ویژگی‌های محلی:** مطالعات موردی محلی، دعوت از کارشناسان، مهمانان، پذیرایی و برنامه‌های بازدید می‌تواند تجربه یادگیری را لذت‌بخش سازند.
- **منابع کافی و مناسب:** اطمینان حاصل کنید که کاغذ، چسب، کاغذ رنگی، ماژیک، پونز، زبردستی، قلم و مداد به اندازه کافی در اختیار دارید. همچنین مطمئن شوید که وسایل آموزشی صوتی و تصویری به ترتیب استفاده مرتب شده‌اند تا در زمان مناسب مورد استفاده قرار گیرند. ابزار فنی جهت رفع اشکال وسایل برقی را نیز دم‌دستان بگذارید.
- **جشن و مراسم:** تا آنجا که امکان دارد باید از برگزاری چنین برنامه‌هایی در خلال دوره خودداری کرد و آنها را به پایان دوره و هنگام اعطای گواهینامه و سی‌دی حاوی فعالیت‌های دوره موکول کرد.
- **جلسه افتتاحیه:** باید از همان روز نخست علاقه‌مندی افراد را جلب کرد. باید کوشید ضمن احترام به خصوصیات فرهنگی، سخنرانی‌های افتتاحیه را کوتاه و مختصر ارائه داد. زمان شما برای ارائه اطلاعات مهم به بهترین شکل ممکن بسیار محدود است. وقتتان را برای مراسم هدر ندهید.
- **مقدمه، دوره و شرکت‌کنندگان:** ترجیحاً به کمک اسلایدهای پاورپوینت صریح و مختصر مقاصد دوره را بیان کنید. چگونگی انجام و پیشبرد دوره، به ویژه فعالیت‌های روز اول را به اختصار بیان کنید. بر این نکته تأکید نمایید که این دوره یک فعالیت یادگیری جمعی است که در آن هرکدام از حاضران (چه شرکت‌کنندگان و چه

تسهیل‌گران) تجربیات شخصی خود را با دیگران به اشتراک می‌گذارند و اینکه این کار چقدر مطلب به انسان می‌آموزد. این به ما بستگی دارد که چگونه در برخورد اول شرکت‌کنندگان را علاقه‌مند می‌کنیم و دوره را در مسیر درستی قرار می‌دهیم.

• **اولین ساعت استراحت:** تجربه ما نشان می‌دهد که افراد شرکت‌کننده در دوره به تمرین‌های انجام‌شده توجه نشان می‌دهند و می‌خواهند در زمان استراحت درباره آنها حرف بزنند. تسهیل‌گران باید اطمینان حاصل کنند که نمایندگان گروه‌ها در گزارش‌های خود به مسایلی که در گروه‌هایشان مطرح می‌شود، به اختصار اشاره می‌کنند. این گزارش‌ها را می‌توان در کامپیوتر ذخیره کرد و از آن در ارائه گزارش بهره گرفت. اما بهتر است از چنین کاری پرهیز شود. اشتغال ذهن افراد با کامپیوتر در این مرحله کار اشتباهی است. هدف این جلسه، تبادل اطلاعات و راهنمایی شرکت‌کنندگان است. از آنجا که قصد داریم «شنیدن فعال» را در افراد تقویت کنیم، پاورپوینت سبب حواس‌پرتی افراد می‌شود و آنها را از کار گروهی باز می‌دارد. قبلاً گفته‌ایم که کمیته برگزارکننده باید در طول برگزاری دوره، فردی را مسوول انتقال اطلاعات و یادداشت‌ها به کامپیوتر مرکزی کند. این کار بخشی از محتوای سی‌دی‌هایی را تشکیل می‌دهد که در پایان دوره به شرکت‌کنندگان اعطا خواهد شد.

#### نکته:

برگزارکنندگان باید از دوره، عکس‌های زیادی بگیرند و شخصی را مسئول تهیه‌ی فایلی تصویری نمایند تا بعداً به شرکت‌کنندگان داده شود. این هم فکر خوبی است که عکس‌ها را در زمان استراحت به صورت اسلاید به نمایش بگذارید. تسهیل‌گران باید نوشته‌های حاصل از کارهای گروهی را نیز جمع‌آوری و به کامپیوتر مرکزی منتقل کنند تا افراد بتوانند به‌هنگام جمع‌شدن دور هم، درباره‌ی آنچه نوشته‌اند به بحث و تبادل نظر بپردازند.

• **ناهار روز اول:** به فرض اینکه تا زمان ناهار همه چیز آرام و خوب پیش رفته باشد، باز هم نیم تا یک ساعت عقب هستید. اما جای نگرانی نیست، تمام این احتمال‌ها در برنامه‌ی زمانی در نظر گرفته شده‌اند. مدیریت زمان برای یک سمینار موفق ضروری

است و داشتن آمادگی برای هدررفتن زمان، از جمله موارد مؤثر در مدیریت زمان است. عناصر سازمانی (گروه‌بندی شرکت کنندگان، واداشتن آنها به نگارش افکارشان به صورت موجز و مختصر و وقفه‌هایی که به طور طبیعی در فرایند کار گروهی لازم می‌آیند) زمان بر هستند. پس به جای آنکه خود را بنده زمان کنیم، می‌توانیم وقت‌هایی را که در برنامه زمان‌بندی شده‌اند مثل زنگ هشدار بدانیم که به همه افراد کمک می‌کند تا وقت‌شناس باشند.

این نکته هم مهم است که نباید بیش از حدی که در برنامه مشخص شده، به ویژه در روز اول که همگی انرژی دارند کار کنیم. بخش اعظم آنچه مطرح می‌شود، مطالب جدیدی هستند که فرد به زمان نیاز دارد تا بتواند آنها را بفهمد و هضم کند. بنابراین بهتر است با سرعت طبیعی حرکت کنیم.

- **جلسات جمع‌بندی روزانه:** هر روز را باید با برگزاری جلسه جمع‌بندی به پایان برسانیم و در این زمان تسهیل‌گران خلاصه‌ای مفید و مختصر از فعالیت‌های روز و قدم‌های بعدی ارائه می‌دهند.

- **جلسه آمادگی برای بازدید:** اگر قرار است بازدید به اهداف دوره کمک کند، پس برگزارکنندگان باید برای آن برنامه‌ریزی داشته باشند. خوب است بروشوری حاوی متن، نقشه و عکس برای این کار آماده شود که در آن شرح مختصری از منطقه مورد بازدید و مسایل کلیدی و ذینفعان دخیل در مطالعه‌ی موردی معرفی شوند. این بروشور باید حاوی ابزار پیازی شکل و فضایی برای شرح نقشه‌ی تعارض باشد.

- **انجام بازدید موفق:** در بازدید، مدیریت زمان بسیار مهم است. حدود ۳۰ تا ۴۰ نفر به مدت یک روز در حرکت خواهند بود. بنابراین مهم است که حمل و نقل مناسب و راحتی فراهم کنید (این کار از شکایت افرادی که ناراضی هستند و باید فضای محدودی را با دیگران شریک شوند جلوگیری می‌کند). ناهار و تنقلات به اندازه کافی با خود بردارید. اطمینان حاصل کنید که نوشیدنی و میوه برای یک روز و به اندازه کافی به همراه دارید. فراموش نکنید که وقت مناسب و کافی برای دستشویی در نظر



بگیرید. یک روز گرم و طولانی، به ویژه برای آندسته از شرکت‌کنندگان که محدودیت فیزیکی دارند، می‌تواند مشکل‌ساز باشد و یک برنامه‌ریزی خوب و موفق می‌تواند از بروز آنها جلوگیری کند.

باید اطمینان حاصل کنید که تمام موارد فوق را رعایت کرده‌اید، مگر آنکه هدف‌تان از بازدید، بررسی راه‌حل‌های تعارض باشد (این هم ایده خوبی است). هفت ساعت (از ۸ صبح تا ۳ عصر)، یعنی درگیری با محدودیت‌های بیرونی به ویژه زمانی که می‌خواهید پس از بازگشت، وقتی را برای انجام تمرین و گزارش در کارگاه اختصاص دهید. تحت هر شرایطی برگزارکنندگان باید تا پیش از ساعت ۴ عصر به کلاس برگردند و ۶۰ تا ۹۰ دقیقه را برای تمرین اختصاص دهند.

- **عصر آزاد:** در پایان روز دوم، برخی افراد ممکن است احساس خستگی کنند و شاید هم هجوم اطلاعات آنها را کلافه کرده باشد. شاید بخواهند از گروه جدا شوند و به گروهی کوچک‌تر بروند. شاید هم بخواهند کلاس را زودتر ترک کنند و به کارهای دیگرشان بپردازند یا اینکه صرفاً استراحت کنند. خلاصه آنکه یک عصر آزاد برای تمدد اعصاب مفید است.

#### نکته:

اگر کلاس را عصرها برگزار می‌کنید، پیشنهاد می‌کنیم به این نکته توجه کنید که شرکت‌کنندگان باید بدانند شام را چگونه و کجا صرف می‌کنند و چه کسی هزینه آن را می‌پردازد. بعضی از آنها کارمندان دولتی روزمزد هستند و می‌توانند هزینه شام را بپردازند. اما دیگران، مثل پرسنل خدماتی و کسانی که برای اولین بار در چنین کارگاه آموزشی شرکت می‌کنند، شاید گمان کنند که برگزارکنندگان مخارج شام را متقبل می‌شوند. بنابراین باید تصمیم بگیرید که در این باره چه خواهید کرد. یک راه این است که اطلاعیه‌ای با گزینه‌های مختلف پخش کنید: اگر مایلید غذا را در محل برگزاری سمینار صرف کنید، (مثلاً) برگزارکنندگان هزینه آن را می‌پردازند و اگر می‌خواهید شام را در خارج محل برگزاری کارگاه صرف کنید، هزینه آن (مثلاً) به پای خودتان است.

- **مدیریت زمان شام:** قضیه شام هر طور که قرار است باشد، باید قوانینی را برای آن وضع کنید و درباره‌ی هزینه‌ای که قرار است برگزارکنندگان یا شرکت‌کنندگان

بپردازند، تدبیری بیندیشید. وقت‌شناسی بسیار مهم است. زمان معینی برای خروج و ورود افراد در نظر بگیرید و قوانینی برای آن وضع کنید که عاری از هر گونه استثنا یا تبصره باشد. قانون باید برای همه و یکسان اجرا شود.

- **نمایندگان گروه‌ها:** در بعضی کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی، ترجیح داده می‌شود از میان شرکت‌کنندگان رابطینی تعیین شوند که هر روز صبح گزارشی از فعالیت‌های روز گذشته به تسهیل‌گران ارائه دهند. اگر قصد وقت تلف کردن دارید یا می‌خواهید شرکت‌کنندگان را جان به لب کنید، این کار را نکنید اما توصیه ما این است که به جد از این کار زمان بر پرهیز کنید. تسهیل‌گران باید خودشان قادر باشند ظرف سه تا پنج دقیقه از کارهای انجام‌شده جمع‌بندی ارائه دهند.
- **گزارشی مختصر از کار گروهی:** تسهیل‌گران برای هر گروه مدت زمانی کافی و مشخص برای ارائه خلاصه‌ای از بحث‌های گروه در نظر می‌گیرند. نظرات تسهیل‌گر باید حداقل باشد اما یادداشت‌برداری از آنچه اعضای گروه به بحث گذاشته‌اند، اساس گزارش نهایی تسهیل‌گران را در پایان دوره تشکیل می‌دهد.
- **مطلوبیت جمعه آزاد:** بنا به تجربه، بسیاری از افراد دوست دارند از مناظر محلی دیدن کنند و خرید داشته باشند. اگر در این باره توافق جمعی وجود دارد (می‌توان از شرکت‌کنندگان نظرسنجی کرد)، و اگر بودجه اجازه می‌دهد، می‌توانید اتوبوسی کرایه کنید و در مکان‌های از پیش تعیین شده توقف نمایید، و در عین حال به مدیریت زمان پایبند باشید. این ایده خوبی برای یک «صبح آزاد» است.
- **مشاهدات در جلسه اختتامیه:** هدف این جلسه، خاتمه ثمربخش سمینار است و در صورتی حاصل می‌شود که زمانی به نهادهایی که فعالیت‌شان با کارگاه شما مرتبط است (مثل همکاری جهانی آب)، اختصاص داده شود تا خود را معرفی نمایند و چند کلمه‌ای صحبت کنند. باید برای «قدم‌های بعدی» هم زمان اندکی در نظر بگیرید و بخش اعظم وقت را به ارزیابی شرکت‌کنندگان از سمینار اختصاص دهید. با این کار بازخوردهای ارزشمندی برای برگزاری سمینارهای آینده دریافت می‌کنید. پس از این

ارزیابی‌ها، زمانی را هم برای سخنرانی مقامات محلی و رسمی در نظر بگیرید. این کار را می‌توانید با پذیرایی و اهدای گواهینامه و سی‌دی دوره تلفیق نمایید.

**نکته:**

در این دوره آموزشی پنج‌روزه، زمانی را برای شرکت‌کنندگان در نظر بگیرید تا از هتل خارج شوند و مناظر محلی را ببینند. درباره «ویژگی‌های محلی» می‌توانید یک میهمانی شام رسمی به اضافه فعالیت فرهنگی ترتیب دهید.

تجربه به ما نشان داده است که شام دسته‌جمعی در بیرون از هتل در شب دوم، عصر آزاد (پس از بازدید) در شب سوم و صبح آزاد برای روز آخر بسیار عالی است. البته اینها، وعده‌های غذایی و دور هم جمع‌شدن‌های عادی است. چنین فعالیت متنوعی تجربه کارگاه آموزشی را در ذهن شرکت‌کنندگان به یادماندنی می‌کند و به طور غیر مستقیم باعث ماندگار شدن بخشی از اطلاعات مبادله‌شده در ذهنشان می‌شود.



## واژه‌نامه

Absolute territorial integrity	یکپارچگی تام ارضی
Absolute territorial sovereignty	حاکمیت تام ارضی
Accountability	پاسخگویی
Alternative	گزینه
Alternative dispute resolution	گزینه‌های حل اختلاف
Arbitration	داوری
Assimilation	جذب
Authoritative actors	کنشگران صاحب اقتدار
Bargaining	چانه‌زنی
Best alternative to a negotiated agreement	بهترین گزینه توافق در مذاکره
Biological oxygen demand	نیاز بیولوژیکی اکسیژن
Board	هیئت
Collaborative planning	برنامه‌ریزی مشارکت‌مدار
Communicator	ارتباط‌گر
Conciliation	توافق
Conflict handling	اداره‌ی تعارض
Conflict progression	رشد تعارض
Conflict resolution	حل تعارض
Conflict setting	محیط تعارض
Conflict situation	وضعیت تعارض

---

Consensus	وفاق
Conventions	معاهدات
Cross-cutting benefits	فواید بینابین
Cross-sectoral approach	رویکرد بین‌بخشی
Debate	مجادله
Desert	بیابان
Discussion	بحث
Distortion	اختلال
Early warning systems	سامانه‌های هشدار سریع
Ecological marginalization	بهره ناکافی از منابع اکولوژیکی
Economic efficiency	کارایی اقتصادی
Enabling environment	محیط مناسب
Entry point	نقطه‌ی ورودی
Good governance	حکمرانی خوب
Handling style	سبک اداره
Hard bargainer	چانه‌زن خشن
Hard negotiator	مذاکره‌کننده‌ی خشن
Holistically	جامع‌نگرانه
Institutional arrangements	ترتیبات نهادی
Institutional innovation	نوآوری نهادی
Interests	منافع
Jurisdictions	حوزه‌ی قضایی

Landscape	سیمای طبیعی
Legal approaches	رویکردهای حقوقی
Legal claim	ادعای حقوقی
Legal rule	قاعده‌ی حقوقی
Legal system	نظام حقوقی
Legitimate actors	کنشگران مشروع
Legitimate authority	مرجعیت قانونی
Litigation	اقامه دعوا
Mediation	میانجی‌گری/پا درمیانی
Merits	شایستگی‌ها
Mutual gain	نفع متقابل
Mutually accepted solution	راه‌حل مرضی‌الطرفین
National territory	مرزهای ملی
Negotiated rule making	قاعده‌سازی مذاکره‌ای
Negotiation	مذاکره
Party	طرف
Perception	دریافت
Player	نقش‌آفرین
Polluter pays rule	قاعده‌ی پرداخت به ازای آلودگی
Positional bargaining	چانه‌زنی از سر موضع
Positions	مواضع
Principled negotiation	مذاکره‌ی اصولی

---

Proclamation	بیانیه
Race for appropriation	مسابقه‌ی برای خود برداشتن
Regulated negotiation	مذاکره قاعده‌مند
Resource Capture	حبس منابع
Resource Mobilization	تجهیز منابع
Responsiveness	پاسخ‌دهی
Riparian rights theory	نظریه‌ی حقوق ساحلی
River basin	حوضه‌ی آبریز
River regime	رژیم رودخانه
Sanitation	فاصلاب بهداشتی
Sectoral interests	منافع بخشی
Soft negotiator	مذاکره‌کننده‌ی نرم‌خو
Subsidiarity	تابعیت در تصمیم‌گیری
Systems approach	نگرش سیستم‌ها
Tradeoff	دادوستد هدف‌ها برای رسیدن به توازن
Transboundary	فرامرزی
Water availability	موجودی آب
Water use efficiency	کارآیی مصرف آب
Wise agreement	توافق بخردانه





**Conflict Resolution and Negotiation Skills  
for Integrated Water Resources  
Management**

Written by: Larry A. Swatuk  
Alemayehu Mengiste  
Kidanemariam

Translated by: Hamid Poshtvan