المدخل لدراسات السّلام وحل النّزاعات

المدخل لدراسات السّلام وحل النّزاعات

معلومات الطبعة العربية
إصدار جمعية الأمل العراقية، 2021
جميع حقوق الطبع او إعادة النشر باللغة العربية محفوظة لجمعية الأمل العراقية
www.Iraqi-alamal.org

جميع حقوق النشر محفوظة للناشر، ولا يحق لاي شخص أومؤسسة أوجهة، إعادة إصدار هذا الكتاب، أوجزء منه، أونقله، بأي شكل أوواسطة من وسائط نقل المعلومات، سواء أكانت إلكترونية أوميكانيكية، بما في ذلك النسخ أوالتسجيل أوالتخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من أصحاب الحقوق

All right reserved, is not entitled to any person or institution or entity, reissue of this book, or part therefor, or transmitted in any form, or mode of mode of transmission of information, whether electronic or mechanical, including photocopying recording or storage and retrieval, without written permission from rights holders.

جميع حقوق النشر واعادة الطبع والتوزيع محفوظة لجمعية الامل العراقية

All rights of publication, distribution, and reprinting are reserved for Iraqi Al-Amal Association

Funded by the European Union

تنبيه: إن جميع الآراء الواردة في هذا الكتاب تعبّر عن رأي كاتبها، ولا تعبّر بالضرورة عن رأي الناشر.

ISBN: 978 -1- 77472 -109- 4

المدخل لدراسات السّلام وحل النّزاعات

إعداد وتأليف:

أ.د. عمرو خيري عبدالله و عمّار ياسين

باسم ماهر فدوى عامر

بإسهام:

د. إلهام مكّي حمّادي

مُنتظر حسن

جمعية الأمل العراقية
Iraqi Al-Amal Association
NGO منظمة غير حكومية

الفهرس

المقدمة 7
الجُزء الأوّل: فهم وتحليل النّزاع 9
الفصل الأول: مُقدمة في دراسات السّلام وحل النّزاعات تصوُّر عام لمجال السّلام والنّزاع: 11
الفصل الثّاني: منهجيّة تحليل النّزاعات 27
المرحلة أ: تحليل الحقائق 34
المرحلة ب: تحليل المؤثرات 92
المرحلة ج: تصميم التدخُّلات السلميّة 118
الفصل الثالث: التدخُّل السّلمي لتسوية وحل النّزاعات 119
الفصل الرابع: نظريات سائدة في مجال السّلام وحل النّزاعات 131
الجُزء الثّاني: تصميم السّلام وأدواته 153
الفصل الخامس: مُقاربات التّعامل مع النّزاعات 157
الفصل السادس: أدوات صنع السّلام 181
الفصل السابع: التّواصُل 187
الفصل الثامن: التّواصُل الفعّال 195
الفصل التاسع: التّفاوض 205
الفصل العاشر: التّفاوُض التّقسيمي 231
الفصل الحادي عشر: التّفاوض المتكامل 237
الفصل الثاني عشر: مُمارسة التفاوض المُتكامل 247
الفصل الثالث عشر: الحوار 253

الفصل الرابع عشر: مُمارسة الحوار وتيسيره 259
الفصل الخامس عشر: الوساطة 281
الفصل السادس عشر: مُقدمة في بناء السّلام 313
الفصل السابع عشر: بناء السّلام وتحويل مسار النّزاع 339
المراجع 363

المقدمة

منذ منتصف 2004، وضعت جمعية الأمل العراقية قضايا حل النزاعات وبناء السلام بمشاركة الشباب والمجتمع ضمن اهتماماتها الرئيسة، حيث عملت مع طلبة المدارس الثانوية ومجموعات من المنظمات غير الحكومية والمجموعات التطوعية، وازدادت أهمية هذا الموضوع بعد 2015، فبدأت الجمعية بالعمل مع الجامعات العراقية وبالتعاون مع جامعة إيسترن مانانوايت الأمريكية وبالشراكة مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في العراق منذ أواخر 2016، وبموافقة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وبعدها بالشراكة مع جامعة انسبروك النمساوية تأسس الدبلوم العالي في دراسات السلام وتحويل النزاعات في كليات الآداب في جامعات بغداد والأنبار والموصل، ولاحقا كلية التربية للبنات في جامعة بغداد، وازدادت الرغبة في جامعات وكليات مختلفة لاستحداث هذه الدراسة التي هي الأولى من نوعها في منطقة الشرق الاوسط.

بعد اجتماعات متعددة مع بعض الكليات والجامعات ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي تولدت الرغبة لانشاء مادة خاصة بالسلام وحل النزاعات لسنة دراسية أو أكثر ضمن التعليم الجامعي الأولي، وهذا ما عملنا عليه خلال الفترة الماضية لأهمية هذه المادة كي تكون أساسا جيدا للدراسات العليا، وأيضا لشمول أعداد كبيرة من طلبة الجامعات العراقية لتعريفهم بأدوات سلام عملية، آملين أن تستخدم في تشجيع أسلوب ثقافي وفكري ومهاري لتحسين وتطوير العلاقات بين المجتمع أفراداً ومجموعات لتساعد في تحسين فرص السلام عبر أدواته المختلفة كالتواصل والحوار والتفاوض وغيرها، وأيضا معرفة النزاع وأنواعه وتحليل مسبباته ليتم تفاديه في المستقبل.

بدأ العمل على إعداد هذه المادة بعقد عدة اجتماعات ولقاءات بين المدير التنفيذي للجمعية جمال الجواهري والسيدين منتظر حسن مسوؤل برامج السلام

والنزاع في الجمعية وباسم ماهر من جمهورية مصر العربية الحاصل على شهادة الماجستير في هذا الإختصاص الذي أسهم بتدريب مجموعات كبيرة من الشباب في العراق، لوضع مفردات هذه المادة وأهدافها التعليمية ومن ثم عرضت للمناقشة في ورشة عمل ليومين ضمت عددا من الاكاديميين والاكاديميات من جامعات الموصل، بغداد، الكوفة، البصرة، بابل، الانبار وتكريت، فأعيد ترتيب المفردات في ضوء الملاحظات التي حصلنا عليها منهم ومن ثم اقرارها.

قمنا بعدها بتشكيل فريق عمل ليكون الكتاب جاهزا بكل فصوله، بإشراف وعمل دؤوب للدكتور عمرو خيري عبدالله الاستاذ المتفرغ في جامعة السلام التابعة للأمم المتحدة ومقرها الرئيسي في كوستاريكا الذي عمل ايضا مع مجموعة كبيرة من الاكاديميين في العراق، والذي وضع مع فريق عراقي وعربي أول معجم لمصطلحات السلام والنزاع في اللغة العربية ضمن مشاريعنا مع برنامج الامم المتحدة الانمائي.

شكل الدكتور عمرو فريقا من ضمنه السادة عمار ياسين وباسم ماهر ومنتظر حسن والسيدة فدوى عامر والدكتورة الهام مكي حمادي لانجاز هذا الكتاب، الذي نرجو أن يكون مرجعا رئيسا ومهما للطلبة والمهتمين في هذا المجال، وبالإمكان أيضا الاستفادة منه في كثير من الدراسات والأبحاث الخاصة في هذا المجال، وهي فرصة لنقدم لهم جزيل الشكر والإمتنان لهذا الجهد الذي سيضيف للمكتبة العراقية والعربية أساسا يمكن الاعتماد عليه وتطويره، ويضاف الى سلسلة الكتب والمصادر التي حرصنا على إنتاجها خلال الفترة الماضية، وهي فرصة أيضا لشكر وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لتبنيها هذا الموضوع وايلائها اهتماما واسعا الذي نأمل ان يسهم بالتخفيف من حدة التوتر و بناء السلام والأمان في بلدنا والمنطقة والعالم.

ونود الاشارة الى ان هذا الكتاب هو الأول الذي يصدر ضمن مشروع (حوارنا)، الذي تنفذه جمعية الأمل العراقية بالتعاون مع منظمة دانمشن الدانماركية ومنتدى التنمية والثقافة والحوار اللبناني بتمويل من الإتحاد الاوربي، وسنتبعه بكتابين آخرين مترجمين من اللغة الانكليزية للبرفويسور جون بول ليدراخ والبروفيسور ولفغانغ ديتريخ.

جمعية الامل العراقية
تموز 2021

الجُزء الأوّل:

فهم وتحليل النّزاع

الفصل الأول:

مُقدمة في دراسات السّلام وحل النّزاعات

تصوُّر عام لمجال السّلام والنّزاع:

كان الاهتمام بدراسات السّلام والنّزاع عادةً مشمولاً في إطار مجالات أكاديمية أخرى مثل العلوم السياسية أو العلاقات الدولية أو علم الاجتماع وعلم النفس، وكان لإسهامات المفكرين في هذه المجالات فضل كبير في وضع البنية الأساسية لدراسات السّلام والنّزاع. فعلى سبيل المثال، إسهامات كارل ماركس وماكس فيبر وفوكولت في مجالات الاجتماع والاقتصاد والسياسة والفلسفة كان لها دور كبير في بناء النظريات والإطارات المنهجية السائدة في مجال السّلام والنّزاعات، بالإضافة إلى إسهامات كثير من علماء النفس وعلماء النفس الاجتماعي أمثال بانادورا ويونج وسيجموند فرويد.

إلا أنه ومع نهاية الحرب العالمية الثانية وبداية الحرب الباردة؛ وانتشار حركات الاستقلال الوطني والتحرُّر من العنصرية وازدياد الحركات المطالبة بحُقوق العمال والنساء والأقليات في عقود الخمسينيات والستينيات من القرن الماضي، تنامَى الاهتمام بدراسات السّلام والنّزاع لفهم أسباب ودوافع هذه الظواهر وآلياتها مع التركيز على كيفية تسوية و/ أو حل النزاعات المتصلة بها. ولأن الاهتمام بدراسات السّلام والنّزاع، كما ذُكر آنفاً، كان مُنتشراً في إطار مجالات أكاديمية عديدة، فإنه كان من الطبيعي أن يكون تأسيس مجال جديد ومستقل لدراسات السّلام والنّزاع مبنياً على تعدُّد الأصول الأكاديميّة والمنهجيّة. ولذلك فإن الجهود الأولية في تأسيس مجال السّلام والنّزاع؛ اعتمدت على مزج الإطارات المنهجية والفكرية من مجالات أخرى

مثل علم الاجتماع والعلوم السياسية والعلاقات الدولية وعلم النفس؛ خاصة علم النفس الاجتماعي منه.

وقد أدى هذا المزج الأكاديمي إلى إنشاء مجال مُتفرّد لدراسات السّلام وحل النّزاعات تخصصت فيه أقسام وبرامج أكاديمية في شتى أنحاء العالم. ومجال دراسات السّلام وحل النّزاعات بالإضافة إلى كونه متعدد التوجهات الأكاديمية بحكم نشأته، فهو أيضا متعدد في أوجه تطبيقاته، إذ يعني بالنزاعات وبناء السّلام على المستويات الدُّوليّة، الوطنية، المُجتمعيّة، وحتى الأُسريّة.

وعلى ذلك، فهذا الكتاب تم إعداده كمدخل لدراسات السّلام وحل النّزاعات، بحيث يشمل أفكاراً وأُطر فكرية وعلمية ينبغي على كل باحث ومعلم وطالب أن يستوعبها كخُطوةٍ أساسيّة في رحلة التّعليم والتعلُّم في هذا المجال. وقد راعينا في تحضير هذا الكتاب أن نجمع بين المادة الأكاديمية والنظرية، والتطبيقات العملية من أرض الواقع؛ مُسترشدين في ذلك بعدة أمثلة لنزاعات من كُل بقاع الأرض، حتى يتسنى للدارس إدراك أهمية هذا المجال في تعزيز السّلام بدءً من الفرد ووصولاً إلى المُجتمعات والدُّول.

وهذا الكتاب هو امتداد لسلسلة طويلةٍ من الكتب وأدلة التدريب التي ألّفناها ونشرناها أو استخدمناها في التدريس والدورات التدريبية طوال العشرين عاماً الماضية. وقد بدأت المسيرة مع تأليف دليل تدريسي وتدريبي في دراسات السّلام وحل النّزاعات من منظور إسلامي عام 2000 في إطار برنامج أكاديمي في جامعة العلوم الإسلامية والاجتماعية في ضواحي واشنطن العاصمة؛ وقد نتج عن هذا الجهد تصميم الإطار التحليلي الشامل C.R. SIPPABIO، والذي تم تطويره عدة مرات لاحقاً. كما أسفر ذلك الجهد عن تصميم أول دليل تدريسي وتدريبي في دراسات السّلام وحل النّزاع من المنظور الإسلامي بعنوان: «قالوا سلاما». ثم تم تطوير نموذج C.R. SIPPABIO في الأعوام 2005 ـ 2019 بوصفه الإطار المعتمد لتدريس الفصل الدراسي التأسيسي لطُلاب الدراسات العليا في جامعة السّلام حتى الآن. ثم بدأت الجهود لتأليف كتب وأدلة تدريسية وتدريبية باللُّغة العربية بالتعاون

بين جامعة السّلام ومكتبة الإسكندرية في الأعوام 2007 ـ 2011. وتبع ذلك تأليف عدة أدلة تدريبية باللُّغة العربية؛ استُخدمت في تدريب دبلوماسيين في قطر، وكذا مسؤولين حكوميين وأعضاء المجتمع المدني في مصر وتونس، وأكاديميين وشباب في العراق والسُّودان، وبلدان أخرى.

ولأننا ننظر بعين الاعتبار كون هذا الكتاب يُمثّل مرجعاً رئيساً في الأدبيات العربيّة المُعاصرة في دراسات السّلام وحل النّزاعات، فقد راعينا في ثبت مصادره مساران يُعضّد كُل واحد منهما الآخر: الأول هو إسناد كُل اقتباس من مؤلّفات عربيّة وغربيّة لمُنظّرين آخَرين بمنهجيّة علميّة منضبطة، والمسار الثّاني هو الإشارة لعموم الاقتباس من مؤلّفات تم إعدادها وتأليفها من قِبَل الدّكتور/ عمرو عبدالله وفريقه البحثي في السّنوات الماضية، بالنظر إلى كون هذا الكتاب يُمثّل امتداداً لهذه المؤلّفات؛ تعديلاً وتنقيحاً وإضافةً في الكثير من الأحيان.

وعلى ذلك، يجمع هذا الكتاب حصيلة ذاخرة ممّا تم إعداده على مر عقدين سابقين، كما يشمل تطويرات هائلة للمحتوى والأُطر المنهجية ليواكب المستجدات والمتغيرات على أرض الواقع، ويلحق بركب أحدث الأدبيات والتنظيرات الأكاديمية في مجال دراسات السّلام وحل النّزاعات.

الأصول المتعددة لمجال دراسات السّلام والنّزاعات المعاصر:

عندما أقدّم نفسي كأستاذ في دراسات السّلام وحل النّزاعات، كثيراً ما يفترض الناس أن عملنا يركز على المستوى الدولي للنّزاعات، فأقوم بتصحيح سوء الفهم هذا والتأكيد على أنَّ مجال دراستنا وممارستنا ينطبق على جميع مستويات النّزاع، والتي غالباً ما تتشارك خصائص ومسارات متشابهة. وبالإضافة إلى ذلك ذلك، أُفسّر أن استيعاب المقاربات السلمية للنزاع على المستوى الشخصي هو أمر مطلوب حتى من أفضل الدبلوماسيين المتخصصين بالقضايا الدولية والعالمية، وهذا يجعلهم دبلوماسيين أفضل!

يعكس هذا الاقتناع كيف تطور المجال المعاصر لدراسات السّلام والنّزاع على

مدى العقود الستة الماضية، والذي تشكّل من خلال ستة سرديات على الأقل، يمثّل كل منها مستويات وأبعاد محددة للنزاعات: سرديّة الدولة ـ الأمة دولياً، سرديّة التحرير والتحرُّر، سرديّة البيئة وتغيّر المناخ، سرديّة قطاع الأعمال والعمّال، وسرديّة الأسرة/ الفرد، وهي سرديّات مترابطة وغالباً ما تكون متداخلة وتأثيرها مُتبادل، كما سنوضّح أدناه. بالإضافة إلى عرض هذه السرديات، سنختم هذا الجانب بمناقشة دور وسائل الإعلام في تشكيلها والتأثير عليها.

سرديّة الدولة ـ الأُمّة على المُستوى الدولي:

أدّت الحرب العالمية الثانية إلى إعادة تعريف الديناميات الدولية بين الدول القومية، إذ كانت القوى العظمى الجديدة ذات الآيديولوجيات والدوافع المتباينة تتنافس لنشر هيمنتها على العالم وفي الدول الناشئة في حقبة ما بعد الاستعمار. حينذاك، كان علينا الحيلولة دون إعادة استخدام الأسلحة النووية وتجنب الخسائر غير المسبوقة في الأرواح والخراب الذي سبّبته في نهاية الحرب، وذلك رغم استمرار سباق إنتاج أسلحة الدمار الشامل بزخم أكبر. وقد كان القصد من إنشاء الأمم المتحدة والمنظمات الإقليمية الحفاظ على السّلام بين الدول، مهما كانت هشاشته، وتوفير آليات لتلافي تصاعد النزاعات العنيفة بين الدول القومية.

وقد شهد العالم منذ ذلك الوقت تطوير أدوات وطرق جديدة للتعامل مع قضايا السّلام وحقوق الإنسان ومسؤولية الحماية (R2P) والمفاوضات الدولية والوساطة والقضاء الدولي على سبيل المثال. وانتشرت البرامج الأكاديمية والمهنية حول العالم لإجراء البحوث والتدريب على هذا المستوى من النزاعات والتدخلات السلمية. إذ ينصب التركيز في هذه السرديّة على كيفية انخراط الجهات الفاعلة في الدولة القومية في النزاعات والأدوار التي تلعبها المنظمات الدولية والإقليمية، وهنا، يميّز العلماء بين مراحل أو معالم، مثل الحرب الباردة، وموجة استقلال الأمم المستَعْمَرة، وانهيار الاتحاد السوفيتي، وصعود التطرف الديني. وعليه، يتطلب كلّ من هذه المعالم جهوداً علمية وأكاديمية دؤوبة، وتطوير أشكال تدخلات سلمية ملائمة.

وقد أثّر التقدُّم المُحرز في مجالات النوع الاجتماعي وحقوق الإنسان والتعددية

الثقافية ودور الجهات الفاعلة في المجتمع المدني، مثلاً، على كثير من أدبيات هذه السرديّة، وخاصة تطور مجال حفظ السّلام لما هو أبعد من نطاق المهمة العسكرية ليشمل مزيد من الاهتمام بالقضايا المذكورة أعلاه.

سرديّة التّحرير والتحرُّر:

في خمسينيات وستينيات القرن الماضي على وجه الخصوص، ظهر نوعان على الأقل من حركات التحرير والتحرر، الأول في الدول التي تم استعمارها لعقود، بل وحتى لقرون. فبعد الحرب العالمية الثانية، ومع تراجع المملكة المتحدة وفرنسا كقُوى عظمى، ناضلت دول المستعمرات بزخم أكبر لنيل استقلالها. تنافست القوى العظمى الجديدة، الولايات المتحدة والاتحاد السوفيتي، على إخضاع الدول المحررة لمجالها العسكري والاقتصادي، وبالطبع، الآيديولوجي. فقد كان الصراع الآيديولوجي بين الشيوعية/ الاشتراكية، من ناحية، والرأسمالية/ الديمقراطية، من ناحية أخرى يرسم نزاعات تلك الحقبة بشكل عام. وكانت الدول المحَرَّرة حديثًا تسعى في تلك الأثناء إلى تأكيد هُويّتها القومية أو العِرقية أو الإثنية و/ أو الدينية. .إلخ. وقد أفرزت هذه التطورات أدبيات حول دور الهُويّة في النّزاع والسّلام، وصلتها بالآيديولوجيا والحق في تقرير المصير ونطاق حق الكفاح المُسلّح ضد الاحتلال الأجنبي.

أمّا النوع الثاني من تلك الحركات فارتبط بحركة الحقوق المدنية في الولايات المتحدة، بشكل خاص، وأماكن أخرى مثل جنوب إفريقيا. حيث أكّدت تلك الحركات، المرتبطة أيضاً بمفهوم الهُويّة، على التطلُّع الإنساني إلى الكرامة والمساواة والعدالة بغض النظر عن العرق أو الإثنية أو النوع الاجتماعي. وقد عبرت أدبيات الهُويّة والمقاومة اللاعنفيّة والنشاط التعبوي والمناصرة والمساواة بين الجنسين والنسوية على ديناميات ونجاحات هذه الحركات.

سرديّة البيئة وتغيُّر المناخ:

منذ نشأتها، أدركت أدبيات السّلام والنّزاع أن النّزاعات/ الصّراعات قد تنتج عن شُح الموارد الطبيعية، لكن، ومنذ سبعينيات القرن الماضي، فالنقاش حول التغيرات البيئية والمناخية وتأثيراتها على توافر الموارد الطبيعية دقَّ أجراس الإنذار لدى أساتذة

السّلام والنّزاع. وقد أثّرت هذه التغيّرات بشكل مباشر على سبل عيش الناس والدول حول العالم، وكانت لها عواقب شديدة على كيفية توزيع الموارد والوصول إليها. إنَّ الفهم الكلاسيكي للنزاعات والمبني على الحصول على الموارد الطبيعية ومؤثراته المرتبطة بالقوّة النابعة من العوامل الاجتماعية والسياسية لم يعد مرضياً. وقد استلزم فهم حقائق تغيّر المناخ القائم على الأدلة العلمية، والذي أدى إلى زيادة التصحُّر مثلاً، تطوير أدبيات أعمق حول الموضوع، وتأثيره على النّزاعات والتدخلات السلمية.

كما ازداد الوعي بالعواقب البيئية السلبية للتوسُّع الصناعي وغيرها من الممارسات البشرية، وإذ اتضح ارتباطها المباشر بالنّزاعات بشكلٍ جليّ، فقد استتبع ذلك حتمية أن تشمل الجهود السلمية مُمارسات ووسائل من شأنها التقليل من التأثير السلبي على البيئة والتجاوب مع حقيقة التغيّرات المناخية. وللكشف عن العلاقة بين البيئة وتغيّر المناخ والسّلام والنّزاعات؛ تنامت الأدبيات والأُطروحات والبرامج الأكاديمية والمهنية الجديدة في العقدين الماضيين، ويُعد الفحص البيئي التشاركي للنزاعات، مع التركيز خاصةً على أمور تتعلق بالنوع الاجتماعي والمجتمعات المحلية، من بين ما تم إحرازه من تقدُّم. ونتيجةً لذلك، اكتسبت التنمية مكانة رئيسية في هذا المجال نظراً لتمركزها بين الموارد الطبيعية وتغيّر المناخ وديناميّات النّزاع والسّلام.

سرديّة قطاع الأعمال والعُمّال:

يبدو أن هذه السرديّة مُستمَدَّة من عاملين متضادّين! الأول كان ظهور الأفكار الاشتراكية في القرن التاسع عشر، والتي تطالب بمزيد من الحقوق للقوى العاملة، وجاءت الشيوعية كتطبيق متطرّف لها. ومع التقدم في التعليم وتزايد الإحباط بين العمال في ظل الأنظمة الرأسمالية، أصبح من مصلحة أصحاب الشركات والصناعات وإداراتها المُتعاقبة أن يسمحوا للعمّال بتشكيل النقابات كبديل أفضل، مقارنة بالاتجاه نحو الأناركيّة أو الاشتراكيّة أو الشيوعيّة. وقد انخرطت النقابات العمّالية في الدول الرأسمالية مع أصحاب الشركات وإداراتها في المفاوضات الجماعية والوساطة لتأمين مزيد من المكاسب للعمال، مثل رفع الأجور والرعاية الصحية والضمان الاجتماعي.

شارك أصحاب الشركات ومديروها في هذه التجربة لأنها تَحُول دون الإضرابات

وتضمن استمرارية العمل من دون انقطاع في السُّوق ومن ثم استقرار الأرباح. وقد استفاد مجال السّلام وحل النّزاعات بشكل كبير من الأبحاث والأدبيات التي ركّزت على مبادئ وأساليب التفاوض والوساطة، والتي ظهرت استجابة لتلك التطورات.

وعلى النقيض من ذلك، جاء العامل الثاني ليعكس واقع العالم ما بعد الاتحاد السوفيتي، أو «نهاية التاريخ» على حد قول فوكوياما، و«انتصار» الرأسمالية، والتي رضينا أم لم نرضى؛ ستبقى معنا لبعض الوقت، حيث يتعاظم دور المؤسسات الربحية حول العالم وتتحوّل الشركات متعددة الجنسيات تدريجياً إلى مكوّن مُستفحل لا في الحياة الاقتصادية للشُّعوب فحسب، بل في الحياة الاجتماعية والسياسية كذلك.

وقد وجدت بعض المؤسسات الربحية، خاصة العاملة في صناعات مثل التنقيب عن مصادر الطاقة والمعادن النفيسة، وجدت نفسها في مُعترك واحدة من أشرس النّزاعات في العالم، مع ما يتبعه من عواقب وخيمة على البيئة والمجتمعات المحلية والدُّول، بل وحتّى الشّركات نفسها. وقد تطلّب ذلك تصميم أبحاث ملائمة حول كيفية تلبية الإدارة لاحتياجات ومتطلبات العمّال (العامل الأول)، وأيضاً لاحتياجات ومتطلبات البيئة والمجتمعات المحلية والدول التي تعمل داخلها. ونتيجة ذلك أصبحت الأدبيات حول الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP) والمسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) أساسية في مجال السّلام وحل النّزاعات.

سرديّة العائلة/ الفرد:

أخيراً وليس آخراً، أثبتت آليات التقاضي المُعتمدة لمُعالجة النزاعات الأُسريّة في العقود الماضية مثل الطلاق وحضانة الأطفال وما شابه، والنّزاعات التجارية؛ أنها مكلفة وبطيئة ومحفوفة بالمخاطر، وغالباً ما تكون غير مُستجيبة لاحتياجات ومصالح أطراف النّزاع الحقيقية. وقد استلهمتُ في الحديث عن هذه السرديّة الخامسة بشكل خاص خاتمة فيلم «كرامر ضد كرامر» الحائز على جائزة الأوسكار لعام 1979، والذي تناول الخلاف بين زوجين مُطلَّقين في المحكمة حول حضانة ابنهم، وكيف استخدم محامو كل جانب تقنيات استجواب صارمة لإثبات أن «الآخر» سيئ وأن موكله هو الذي يستحق الحضانة. وقد عكس الفيلم إلى أي مدى لجأ المحامون لأساليب

إستجواب مجحفة وقاسية لدعم موكليهم، ممّا أدى الى امتعاض الموكلين من أساليب محاميهم. في النهاية، وعلى الرغم من حكم المحكمة لصالح أحد الوالدين، فإنه عندما حان وقت تنفيذ الحكم؛ توصَّل الوالدان إلى اتفاق خاص يُغاير حكم المحكمة ولكنه يعكس ما يعتبرونه الأفضل لطفلهم ولأنفسهم! ويعكس فيلم مصري مشابه في السبعينيات (أريدُ حلّاً) معاناة النساء الراغبات في الطّلاق من بُطء نظام التقاضي.

وقد عكس الفيلمان حالة الإحباط من النظام القضائي والحاجة للبحث عن بدائل، وكانا إشارة إلى بزوغ «وسائل بديلة لحل النّزاعات» (ADR) كحركة ومُقاربة خارج إطار المحاكم؛ أدَّيا إلى ابتكار آليّات مؤسّسة على نحوٍ كامل من الوساطة والتحكيم لحل النّزاعات الأسرية وغيرها. أمّا في مجال السّلام وحل النّزاعات، فقد فُتح الباب لاستكشاف وفهم نماذج حلّ النّزاعات في المجتمعات والثقافات الأخرى التي لم تتبع بالضرورة النظام القضائي الكلاسيكي أو النموذج «الغربي» للوساطة. وأصبحت مؤسسة الوسائل البديلة لحل النّزاعات ناجحة للغاية، لدرجة أن المدارس في بلدان عدّة طرحت منظومة «وساطة الأقران» كمقاربة لحل النّزاعات بين الطُّلاب، عوضاً عن اللجوء الدائم إلى إدارة المدرسة لاتخاذ قرارات عقابية في العادة.

سردية الأديان والروحانيات:

رغم نشوء مجال دراسات السلام وحل النزاعات في سياق غربي علماني، إلا أن تأثير الدور الديني والروحاني ملموس في دور بعض المؤسسات وفي تأصيل بعض الأفكار. على سبيل المثال، كان لطوائف مسيحية غربية مثل الـQuakers والـMennonites باع طويل في التصدي لممارسات العبودية في الولايات المتحدة وفي تعزيز السلام المجتمعي. أدّى ذلك إلى تبنيهم مناهج وبرامج لدعم السلام في العالم من خلال بعثاتهم، كما أدّى إلى تأسيسهم باكورة برامج أكاديمية في دراسات السّلام في الولايات المتحدة. تبع ذلك انفتاحاً على توجُّهات أديان أخرى لدعم السلام ونبذ العنف مثل البوذية والهندوسية. ثم لحقت الأديان السماوية، اليهودية والإسلام وباقي الطوائف المسيحية بركب التنظير والتأصيل الأكاديمي لدور الأديان والروحانيات في مجال السلام وحل النزاعات.

دور الإعلام:

تلعب وسائل الإعلام، بفضل التطورات التكنولوجية، دوراً حيوياً عبر السرديّات الستة أعلاه، بتأثيرها على تداعيات النّزاعات والمقاربات السلمية وباستكشاف آفاق جديدة. وقد استطاعت وسائل التواصل الاجتماعي بالفعل لعب أدوار مؤثرة في الربيع العربي، وكانت في صلب الجدال حول تدخل روسيا أو عدمه في الانتخابات الرئاسيّة الأمريكية عام 2016، بل إنه يمكن نعت دونالد ترامب بـ«الرئيس التويتري» نظراً لاعتماده بصفة أساسيّة على «تويتر» للتواصل مع الجماهير.

ولايزال الإعلام يلعب دوراً مفصليّاً في الانتخابات الرئاسيّة الأمريكية لعام 2020 الجاري وما إذا كانت الإدارة الحالية قد استطاعت مواجهة جائحة Covid ـ 19 بكفاءة من عدمها، وتأثير ذلك على المزاج العام للكُتلة التصويتية التي ستحسم المعترك الانتخابي وتُقرّر ولاية جديدة لدونالد ترامب أو قيادة جديدة للولايات المُتحدة برئاسة جو بايدن. وستستمر المناقشات في مجال الإعلام حول «صحافة السّلام» لفترة طويلة، ومن المؤكّد أن دور الإعلام في توسُّع وكذلك العمل البحثي والتدريب على هذا الموضوع.

تلك هي السرديات الست التي شكّلت مجال دراسات السّلام والنّزاع كما نعرفه اليوم، بالإضافة لدور وسائل الإعلام. وكما سبق وذكرنا، فإنَّ السرديات الست تتأثّر ببعضها البعض وتتبادل المعرفة. كما تستمر الجهود العلمية والبحثية، بما في ذلك دراسات مُتابعة وتقييم (Monitoring and Evaluation) مشاريع وبرامج التدخل السّلمي، والتي توثق النماذج الناجحة للتدخلات السلمية بغرض تحديد الممارسات والمقاربات القابلة للقياس داخل السرديات وعبرها. وحتماً سنشهد سرديات جديدة في المستقبل ستؤثر على مجال السّلام وحل النّزاع، خاصة في ظل التطورات التكنولوجية في الذكاء الاصطناعي وتقنيات التواصل.

أساسيّات دراسة السّلام وحل النّزاع:

يهدِف مجال دراسة السّلام والنّزاع إلى:

- فهم أسباب ودوافع النّزاع؛

- فهم العناصر التي تؤدي إلى تفاقم النّزاع؛
- فهم العناصر التي تؤدي إلى تهدئة النّزاع؛
- فهم أساليب التعامل مع النّزاعات خاصة السلمية والتي لا تلجأ إلى العنف.

أُسُس مجال السّلام والنّزاعات:

يُعتبر مجال دراسات السّلام وحل النّزاعات فريداً من نوعه من عدّة نواحٍ، وتوضح العناصر أدناه بعض الأساسيات التي تُميّزه عن مجالات الدراسة الأخرى في العلوم الإنسانية والاجتماعية:

منهجية متعددة التخصُّصات:

كما أوضحنا في السرديّات الست أعلاه التي أطلقت مجال دراسات السّلام والنّزاعات الحالي، أثّرت التخصصات الأكاديمية ومستويات التحليل على اختلافها في صميم تأسيس هذا المجال. فقد رفدت العلوم السياسية والعلاقات الدولية نظريات وأُطُر المستويات الدولية للتحليلات. وساهمت النظريات الاجتماعية والثقافية من مختلف النّطاقات في فهم ديناميّات الجماعات والمُجتمعات، ودور العوامل السياقية التي سيتم شرحها أدناه ضمن نموذج (سي آر سيبابيو C.R. SIPPABIO). وقدم علم النفس وعلم النفس الاجتماعي نظرة ثاقبة للديناميات الفردية والجماعية أثناء النزاع وأثناء عملية السعي لتحقيق السّلام. وكان لدراسات النوع الاجتماعي والدراسات النسوية والبيئية فضل كبير في تسليط الضوء على آليات القوة والسيطرة على الموارد والأسئلة العميقة حول العدالة الاجتماعية والمساواة.

منهجية ملائمة ثقافياً:

يعتبر ارتباط الثقافة بالسّلام من جهة وبالنّزاع من جهةٍ أُخرى؛ من الأبعاد الأكثر بحثاً، نظراً لتغلغُلها وتأثيرها على دينامياتهما ونتائجهما. إنَّ أهميّة الاعتبارات الثقافية لا ترتبط بكيفية تصرف الناس في النّزاعات أو تشكيل مفاهيمهم حول الصواب والخطأ فحسب، بل بكيفية إجراء البحوث كذلك، وتصميم التدخلات الملائمة، وتحديد مَن يمكنه التدخُّل بشكل فعّال لإحلال السّلام.

مسار تعاوني/تشاركي:

يعتمد مجال القانون واللُّجوء للقضاء على مفهوم الحقوق ومبادئ الإثبات والأدلة لدعم المواقف وكسب القضايا على حساب الخصوم. لكن مجال السّلام وحل النّزاعات يعتمد، وبشكل مُغاير، على تحديد احتياجات ومصالح أطراف النّزاع، وفهم علاقتها وسياقها، وفحصها لاستكشاف النتائج المرضية بشكل متبادل. ولتحقيق ذلك، ينصبّ تركيز مجال السّلام وحل النّزاعات بشكل رئيسي على كيفية تطوير نماذج التدخل المناسبة في النّزاعات والتي تؤمّن مشاركة الأطراف في البحث عن المسارات والنتائج السلميّة. وتُعد المفاوضات والوساطة من بين التدخلات السلمية شائعة الاستخدام.

تدخّلات مَرِنة وقابلة للتعديل:

يُعد تحليل النّزاع ورسم خرائطه عملية مستمرة، لا يمكن التعامل معها كمجهود يُبذل لمرة واحدة، وذلك بسبب ديناميكية النّزاعات وميلها إلى التحول والتصعيد أو التهدئة. كما قد تظهر أثناء مسار النّزاع عوامل خارجية أو غير متوقعة. لذا، يجب أن يُراعى عند اختيار التدخلات المحددة أن تستجيب لهذه التطورات لضمان الحد من منسوب العنف بقدر المستطاع؛ إن لم يكن القضاء عليه، وأن تستفيد الجهود المبذولة لتعزيز السّلام من تحليل النّزاع ورسم خرائطه قدر الإمكان وبشكل مُستمر.

التمكين:

غالباً ما يكون التفاوت في السلطة وقضايا العدالة والمساواة في قلب النّزاعات على جميع المستويات من المُستوى الشّخصي إلى الأسري وصولاً إلى المُستوى المجتمعي وحتّى المستويات التنظيمية والدُّوليّة والعالميّة. وقد ساهمت قضايا غياب المساواة بين الجنسين، والتمايز الطبقي الاجتماعي والاقتصادي، والعنصرية والتمييز، ولفترة طويلة، بشكل سلبي في ترسيخ هذا الخلل وفي استمرار المظالم المرتبطة به في تأجيج النزاعات المجتمعية ومن ثم زعزعة السّلام. وقد تمكّن مجال دراسات السّلام وحل النّزاعات بفضل تأثير الدراسات القائمة على النوع الاجتماعي والدراسات النسويّة كذلك، من تطوير مكوّن نظري وعملي متكامل لمفهوم التمكين، والذي لا يقتصر على البحث والتحليل فحسب، بل يشمل كذلك تصميم التدخلات التي تأخذ

في الحسبان وجود مثل هذه المظالم وتضمن تمكين الجماعات والأفراد المحرومين من المطالبة بحقوقهم باستخدام الوسائل السلمية اللاعنفية.

التعلُّم التشاركي والتفاعلي:

«كلنا فعلياً خبراء في السّلام وحل النّزاعات!» هذه عبارة أُردّدها في بداية الدورات التمهيدية وورش العمل حول دراسات السّلام وحل النّزاعات. وذلك بخلاف مجالات المعرفة الأخرى (الكيمياء والفيزياء والهندسة والقانون واللغات.. إلخ)، حيث قد لا يكون للطلاب أو المشاركين معرفة مسبقة تُذكر بالموضوع، أمّا هنا فلدى كل شخص منّا تجارب خلافات/ نزاعات/ وحتّى صراعات فعلية، وجهود ـ ناجحة أم فاشلة ـ للوصول لسلام ما. وتُعتبر هذه التجارب فعالة في عمليّة التعليم أو التدريب، وتُضفي الطّابع الإنساني على المجال الدراسي، وغالباً ما تساعد الطلاب أو المشاركين من ناحية على إدراك أنهم ليسوا بمفردهم من مرُّوا بتجارب نزاعات، ومن ناحية أُخرى إدراك أن الآخرين لديهم توجُّهات مختلفة للتعامل مع تلك النّزاعات. لذا، يُشجّع التعليم في هذا المجال على تبادل الخبرات بهدف بث الحياة في النماذج النظرية والمفاهيمية المجردة والتي قد يكون من الصعب فهمها أو استيعابها. وبالتالي، فإن استخدام الأساليب التفاعلية والمناهج التشاركية في الصف الدراسي أو ورشة العمل هو جزء لا يتجزأ من هذا المجال.

الوقاية من النّزاعات عن طريق فهم العوامل المُحفّزة لها:

يتبنّى مجال السّلام وحل النّزاعات نهجاً يعترف بإمكانيّة الوقاية من النّزاعات، وذلك عن طريق فهم العوامل المُحفّزة لها، والتّوعية بها أملاً في الوقاية منها وعدم الدُّخول من الأساس في نزاعات كان من المُمكن تجنُّبها؛ وحال لم يتم الالتزام بمفهوم الوقاية وكان هُناك تورُّط فعلي في نشوب نزاع ما؛ فإنه يبحث في سُرعة التّدخُّل فيه لعدم تفاقمه وطول أمد بقاءه. فهذا المجال وإن اعترف بحتميّة وقوع النّزاعات؛ إلا أنه في الوقت نفسه يعترف بإمكانيّة التّعاطي مع فكرة النّزاعات بصورة أكثر نُضجاً، بحيث تنعكس بالإيجاب على شُيوع مبدأ تعزيز السّلم وكون الأصل في حياة البشر هو التعايش السّلمي لا العنف.

هذه الخصائص تُميز مجال السّلام وحل النّزاعات عن كافة المجالات الأكاديمية التي ربما لا يحظى فيها الفرد العادي بأي خبرة أو سبق معرفة، فكل دارس للسّلام وحل النزاعات لديه معرفة وخبرة سابقة؛ بغض النظر عن إيجابيات أو سلبيات تلك المعرفة/ الخبرة. ولذلك فإن التعليم في مجال السّلام وحل النّزاعات يُشجع على تداول هذه المعارف والخبرات التي تساعد كل الدارسين على اكتشاف تعدُّدية الخبرات. وبالإضافة إلى ذلك، فإن مجال السّلام وحل النّزاعات، يهدف دائماً إلى تنمية وصقل مهارات وسلوكيات تدعم جهود السّلام، وهذا يتطلّب توظيف الفصل الدراسي بأساليب ابتكارية تفاعُلية تسمح للدارس بممارسة وتطبيق تلك المهارات بطبيعة الحال.

بعض تعريفات السّلام والنّزاع:

على إثر تطور علم دراسات السّلام والنّزاع، تطور بالتالي فهمنا لطبيعة النّزاع وأسس تعريفه وتحليله وفهمه. إن إطار ومدى عمق تحليل النّزاع يرتبط إلى درجة كبيرة بكيفية تعريف النّزاع. وهناك عدة تعريفات للنزاع، بعضها يقوم بالتركيز على عنصرين: أطراف النّزاع وعدم توافق الأهداف. وبناءً على هذا التعريف، فإن تحليل النّزاع يتطلب معرفة من هم الأطراف، وما هي أهدافهم، وما أسباب عدم توافقها. وقد يكون هذا كافياً من أجل تحديد وسائل إدارة النّزاع عندما يكون النّزاع أمراً طارئاً؛ كخلاف أسري حول استخدام الموارد المالية المحدودة، أو خلاف بين سكان قريتين على استخدام ماء الريّ. ولكن في أحوال أُخرى، قد يكون تعريف النّزاع بهذا الشكل المحدود (أطراف واختلاف أهداف) غير كافٍ لفهم أبعاد أخرى للنزاع، لا يمكن من دون فهمها أن نتعامل مع النّزاع بشكل مُجدٍ. أو لو كان الهدف هو حل النّزاع أو إصلاحه/ تحويل مساره وليس فقط إدارته فإن استخدام تعريف موسع للنزاع وأسلوب تحليل أكثر عمقاً يكون أكثر ملاءمة. وهنا نجد أن تعريف النّزاع على أنه «حالة» تختلف فيها أهداف الأطراف يتطلب أن نتفهم أبعاد تلك الحالة مثل السياق الثقافي والاجتماعي وطبيعة العلاقة التي تجمع أطراف النزاع، في إطار فهمنا لأهدافهم وأساليب تعاملهم مع النزاع.

وقد تأسّس مجال السّلام وحل النّزاع بناءً على المعرفة من مجالات عديدة، ولذلك فإنه من الطبيعي أن يشتمل على عدة تعريفات تبعاً لذلك.

أولاً: بعض تعريفات للنزاع: هُناك عدد كبير من تعريفات النّزاع لا يمكن حصره، نكتفي هنا بثلاثة تعريفات مع أهميّة الإشارة إلى عدم تفضيلنا لأيّ منها، وللقاريء الحُريّة في أن يستخلص العناصر التي تُساعده على فهم معنى النّزاع:

- «النّزاع هو تصارع فعلي بين طرفين أو أكثر؛ يتصور كل منهم عدم توافق أهدافه مع الآخر أو عدم كفاية الموارد لكلاهما ومن ثم إعاقة تحقيق أهدافهم». (هوكر وويلموت، 1991)[1]
- «النّزاع هو التصوُّر/ الاعتقاد باختلاف المصالح، وأن تطلعات كل أطراف النّزاع لا يمكن تحقيقها تزامنياً معاً». (روبين وپرويت، 2004)[2]
- «النّزاع هو أي حالة يوجد فيها طرفان اجتماعيان؛ يتصوران أن أهدافهما غير مُتوافقة» (ميتشل 1981)[3]

ثانياً: بعض تعريفات السّلام: على نفس غرار تعريفاتنا للنزاع، هذه أربعة تعريفات للسلام:

- «السّلام هو حالة أو فترة ليس فيها حرب أو انتهت فيها حرب». (قاموس أوكسفورد الإنجليزي)[4]
- «السّلام الحقيقي ليس فقط غياب العنف، وإنما حَلول العدل». (مارتن لوثر كينج)[5]
- «السلام هوالكمال الناتج عن العلاقات الصحيحة مع الذات والآخرين، وثقافات وحياة الأخرين، والأرض، وكل ما نحن جزء منه».

---

(1) Hocker, J. L. , & Wilmot, W. W. (1991) Interpersonal conflict. Dubuque, IA: William C. Brown.

(2) Pruitt, D. and Kim, S.H. (2004) Social conflict: Escalation Stalemate and Settlement. NY: McGraw-Hill.

(3) Mitchell, C.R. (1981) The Structure of International Conflict. New York: St. Martin's Press.

(4) Lexico Powered by Oxford: https://www.lexico.com/definition/peace [Accessed 12-8-2020].

(5) King, M.L. (1958) quoted in Stride Toward Freedom: https://www.nps.gov/mlkm/learn/quotations.htm [Accessed: 122020-8-].

(Earth Charter principle 16 f ميثاق الأرض ـ)[1]

- «السّلام هُو مبدأ وصفة أخلاقية؛ تقوم على الاستقرار الداخلي وطُمأنينة الروح.»

(Martin Luther King Jr. Memorial Foundation _ LUKEMF مؤسسة مارتن لوثر كينج ـ)[2]

بعض خصائص مجال السّلام وحل النّزاعات

الإقرار بأن النّزاعات أمر لا مفر منه:

لا مفر من النّزاع في أي وضع كان، فهو جزء من الطبيعة والميول البشرية. وتقبّل مثل هذه الفرضية يجعلنا أكثر واقعية بشأن ما يمكن أن نطمح إليه في مجال السّلام وحل النّزاعات، إذ يُصبح الحد من العناصر السلبية أو العنيفة للنزاعات أو إصلاحها أو تحويل مسارها هو الهدف المرجو، دون أن نطمح في التخلّص من النّزاعات بشكل نهائي.

وللنزاع والسّلام تطبيقات على مستوياتٍ مختلفة: شخصية وعائلية ومجتمعية وتنظيمية ووطنية ودولية وعالمية:

بقدر ما تكون النّزاعات حتمية، فإنها تحدث أيضًا على جميع المستويات. عند التفكير في النّزاعات، يجب عدم حصر الانتباه في النّزاعات والحروب بين الدول، فهي تحدث بالفعل بين الناس وداخل العائلات وفي أماكن العمل وفي المجتمعات، وليس فقط على المستوى العالمي.

بقدر ما يكون النّزاع مدمراً وضاراً فإن المُقاربات السلميّة يمكن أن تجعله إيجابياً:

كما ورد أعلاه، يمكن أن تشكّل النّزاعات التي يتم التعامل معها بشكل بنّاء فرصة للتغيير. ويمكن للنزاعات أن تُحدث تحوُّلاً إيجابياً عندما تصل إلى حل سلمي

(1) Earth Charter: https://earthcharter.org/earth-charter-international-celebrates-the-culture-of-peace/ [Accessed: 122020-8-].

(2) LUKEMF in UN Online Volunteering: https://www.onlinevolunteering.org/en/node/387924 [Accessed: 12- 8- 2020].

ولاعنفي، لكنْ، إذا ما تم التّعامل معها من خلال العنف، فمن المُرجّح استمرار العواقب السلبيّة.

قد تكون النّزاعات واضحة أو كامنة:

غالباً ما يسهل اكتشاف النّزاعات بسبب دمارها أو ما تشمله من سلوك عنيف (عندما يتشاجر فردان من العائلة مثلاً) لكنها، في بعض الأحيان، قد تكون كامنة ويصعب تحديدها، ويمكن أن تندلع في أيّ وقت وتُفاجئ الجميع بما فيهم المراقبين، ممّا يدل على وجود نزاعات خفيّة منذ زمن. وقد نتمكّن من منع النّزاع الكامن من التحوُّل إلى نزاع عنيف إذا قمنا بتطبيق التحليل والفحص المناسبين قبل اندلاع العنف.

«لا يستيقظ أحد في الصباح معتقداً أنه شخص شرير!»:

عادة ما ينظر كل طرف إلى نفسه في حالة النّزاع على أنه الشخص الصالح ذو الحق، لا السيء أو العنيف، فذلك هو الخصم. وفي نفس الوقت، يرى الخصم أيضاً نفسه كشخص صالح وينظر للآخر على أنه سيء أو شرير. وبالتالي، فإن تبادل الأطراف لتفهُّم أن الآخر أيضاً يستيقظ مُعتقداً بأنه على حق وأننا نحن السيئون؛ يُعتبر خطوة مهمة تجاه حلحلة وحل النّزاعات.

«لا يوجد طريق للسّلام، فالسّلام هو الطريق!» (غاندي)

السّلام ليس فقط غاية بحد ذاتها، بل إنه أيضاً مسار، ووسيلة تحقيقه هي بالقدر ذاته من الأهمية. ولا يمكننا السعي لتحقيق السّلام من خلال الممارسات العنفية، فالعنف (من دون الخلط بينه وبين استخدام القوّة للدفاع عن النفس) لن يقود سوى لمزيد من العنف، والسّلام هو الطريق الذي يحتاج كل إنسان أن يسير فيه للوصول إلى السّلام المنشود. أمّا طرق الوصول فتختلف باختلاف المقاربات المعتمدة لتحقيقه.

الفصل الثّاني:

منهجيّة تحليل النّزاعات

استخدم عدة باحثين في مجال السّلام وحل النّزاعات أساليب منهجية لدراسة النّزاع وتحليله. على سبيل المثال: وهير 1979 [1] ويلموت وهوكر 1994 [2] كاربنتر وكينيدي 2001.[3]

وبمقارنة أساليب التحليل التي اعتمدوها، نجد أنَّ الأول استخدم أُسلوباً شاملاً ينظر في عدة عوامل تتعلق بكافة عناصر النّزاع مثل: التاريخ، السياق والآليات، بينما اعتمد الآخرون أساليب تحليل ركزت على أطراف النّزاع، وتوازن القوى والمصالح. اعتمد باحثون آخرون أيضاً مثل ميتشل[4] وبركوفيتش[5] أسلوب تحليل النّزاع الواسع، وكان لأبحاثهم واستفاضتهم في هذا الشأن أثر بالغ على تأسيس الأسلوب المنهجي لتحليل النّزاعات .C.R. SIPPABIO

وقد أكد الباحثون في دراسات السّلام وحل النّزاعات على أهمية استخدام نماذج شاملة لتحليل أبعاد النّزاع المختلفة. ويبدو ذلك جلياً فيما أكده چون بول ليديراتش (2011) بشأن استخدام نماذج تحليل شاملة أو ما أسماه «الصُّورة الكلية»:

(1) Wehr, P. (1979) Conflict Resolution. Boulder, Colorado: Westview Press.

(2) Carpenter, S. and Kennedy W.J.D. (1988) Managing Public Disputes. Jossey-Bass. CA.

(3) Wilmot, W., and Hocker, J. (1998) Interpersonal Conflict. McGraw-Hill, Inc, Boston, Massachusetts.

(4) Mitchell, C.R. (1981) The Structure of International Conflict. New York: St. Martin's Press.

(5) Bercovitch, J. (1984) Social Conflicts and Third Parties Strategies of Conflict Resolution (Boulder, Colorado: Westview Press).

الصورة الكلية هي مثل الخريطة؛ تُساعدنا لنرى مجموعة واسعة من العناصر الموجودة في أماكن مختلفة، ولنرى كيف يمكن أن تعمل في علاقة مع بعضها الآخر، [...] أقترح ثلاث عدسات تُعيننا في تكوين الخريطة الكلية، أولاً، نحتاج إلى عدسات لنرى الوضع الراهن، وثانياً نحتاج لعدسات لنرى أبعد من المشكلة المقدَّمة، أي نماذج أعمق للعلاقات تتضمن البيئة التي يجد فيها النزاع أسلوب تعبيره، ثالثاً، نحتاج إلى إطار مفاهيمي يُمسِك بهذه المفاهيم معاً، كما يسمح لنا بربط المشاكل المقدّمة مع الأنماط العلاقاتية الأكبر، مثل هذا الإطار عموماً يزيد فهماً عن النزاع، وفي الوقت نفسه يقوم بإنشاء برنامج للتعامل مع كل من القضايا المقدّمة والتغييرات التي فيها الحاجة إلى مستويات أعمق من النماذج العلاقاتية[1].

وسوف نستعرض هنا أسلوب لتحليل النّزاع يعتمد على التعريف الواسع للنزاع وعلى فهم أبعاده المختلفة، علماً بأنه توجد مدرستين في العالم العربي تُفرّق بين مُصطلحي النّزاع والصّراع؛ تؤمن إحداهما بوجود فروقات معينة بين مُصطلحي نزاع وصراع، ولكننا في هذا الكتاب نسير وفق المدرسة التي تستخدم مصطلح النّزاع بصفة عامة، بينما نستخدم مصطلح الصّراع عندما يصل النّزاع لمرحلة العنف.

نموذج *C. R. SIPPABIO* (سي آر سيبابيو) والأدوات التحليلية[2]

دعونا أولاً نتفق أساسياً على التّساؤل التالي: لماذا نحتاج إلى تحليل النزاع؟ الجواب هو أن تحليل النّزاع يشبه إلى حد كبير عمل الطبيب. الطبيب يجب عليه تشخيص حالة المريض وإجراء الاختبارات ذات الصلة والتحاليل والفحص من أجل تحديد الأسباب والعوامل التي تؤثر عليه. هدف الطبيب في هذه المرحلة هو تحديد أفضل مسار لعلاج للمريض استناداً إلى المعلومات التي يجمعها باستخدام نماذج منهجية للتحليل. وينطبق الأمر نفسه على حالة النّزاعات، إذ يجب على مُحلّل

(1) چون پول ليديراتش. (2011) تحويل الصراع. The Little Book of Conflict Transformation. إصدار: جمعية الأمل العراقية، بغداد- العراق، ص19.

(2) هذا النموذج "CR SIPPABIO" مُستمد من دليل "قالوا سلاما- طبعة عام 2016" دليل تدريبي للمُجتمعات ذات الأغلبيّة المُسلمة عن حل النّزاعات، أ.د/ عمرو خيري عبدالله وآخرون من جامعة العُلوم الإسلاميّة والاجتماعيّة بفرجينيا- الولايات المتحدة الأمريكية.

النّزاعات أن يستخدم منهجيات لتحليل مختلف عناصر النّزاع وعوامله من أجل فهم أفضل لكيفية تفاعلها وما يؤدى لجعله أكثر عنفاً أو توتراً أو العكس. ويتمثل هدف محلل النّزاعات في تحديد العوامل والعناصر التي يجب تداركها أو استخدامها من أجل تصميم تدخل سلمي مناسب من شأنه أن ينقل النّزاع إلى اتجاه سلمي.

C. R. SIPPABIO هو اختصار العناصر التالية: السياق، العلاقة، المصادر، المصالح، المطالب، الأطراف، المواقف والمشاعر، السُّلوك، التدخل السلمي، والنتيجة/ المحطّة. وكإطار شامل، فهو يشمل جميع العناصر والعوامل التي تشكل أي نزاع، والتي قد يسهم فهمها في تصميم تدخلات سلمية فعالة. إن تعدد أبعاد الإطار وشموليته هما اللذان يجعلان من الممكن فهم النّزاعات والتدخلات السلمية بدرجة كافية من العمق والقدرة على تكييف فهمنا وفقاً لظروف مختلفة. وتتيح هذه الصفات أيضاً لمحللي النّزاعات استخدام أدوات تحليلية شائعة الاستخدام، مثل شكل البصلة وجبل الجليد والشجرة ونموذج التصعيد، مع عدم إغفال الإطار الأشمل الذي يحدث فيه النّزاع، أو العناصر الأساسية التي لا تتناولها كل أداة تحليلية إن سرنا وفقاً لها وحدها.

في هذا الصدد، دعونا نُميّز بين الإطار الشامل C. R. SIPPABIO والأدوات التحليلية مثل البصلة، جبل الجليد، الشجرة، تحليل أصحاب المصلحة، ونموذج التصعيد (ما تشير إليه ليسا شيرك وقبلها چون بول ليديراتش بعدسات التحليل).[1] فقد صُممت كل أداة من الأدوات التحليلية لتحليل عناصر محددة من النّزاعات. فنموذج البصلة، على سبيل المثال، مُصمم لكشف المصالح والاحتياجات الكامنة التي عادة ما تكون مُستترة تحت مطالب تصر عليها الأطراف في النّزاعات. ويُحلل نموذج الشجرة مصادر النّزاع والسلوكيات والنتائج. ويعنى تحليل أصحاب المصلحة بتحديد أطراف النّزاع ومصالحهم. كل أداة مفيدة لتوفير معلومات محددة عن عناصر محددة من النّزاعات. بيد أن كل أداة تفتقر عادة إلى معلومات هامة لا تغطيها تلك الأداة المعينة، أو حتى مجموعة من الأدوات. على سبيل المثال، فإن التداخل بين

(1) ليسا شيرك (2019) تقييم الصرّاع والتخطيط لبناء السّلام: نحو نهج تشاركيّ للأمن الإنساني. إصدار: جمعية الأمل العراقية. بغداد، العراق، ص46.

مفاهيم مثل نوع الجنس والثقافة وقوة العلاقة وأنماطها لا يمكن استيعابه باستخدام أداة أو مجموعة من الأدوات التحليلية. ديناميكية التأثير بين عوامل السياق (مثل الدين أو التاريخ) وعوامل العلاقة (مثل الرابطة والقوة) على عناصر النّزاع (مثل مصادر ومواقف وسلوك النّزاع) يكاد يستحيل تتبُّعها أو فهمها باستخدام مثل هذه الأدوات التحليلية فقط.

C. R. SIPPABIO يملأ ذلك الفراغ التحليلي بتوفير إطار شامل لفهم «الصورة الكلية» والعناصر المحدّدة للنزاعات في آنٍ واحد. إلا أنه من الأهمية بمكان أن نُدرك أن C. R. SIPPABIO يتم توظيفه بشكل فعال عندما نستخدمه جنباً إلى جنب مع الأدوات التحليلية الأُخرى، وليس كبديل لأيّ منها. لذا، فرغم تأكيدنا على أهمية استخدام C. R. SIPPABIO، فإنه من المهم بنفس القدر فهم الأدوات التحليلية المحددة وكيفية تطبيقها ضمن الإطار الشامل الذي يوفره C. R. SIPPABIO .

وقد أكّدت ليسا شيرك (2019) على أهمية استخدام نموذج شامل لتحليل النّزاع في كتابها «تقييم الصراع والتخطيط لبناء السّلام: نحو نهج تشاركيّ للأمن الإنساني»:[1]

> يتبنّى هذا الكتاب النهج المتأسس على الأنظمة من أجل تقييم النّزاع، آخذاً بالحُسبان أهمية فهم النظام كلّه بدلاً من العناصر المنفردة للنزاع. هذا النهج لتقييم النزاع وتخطيط بناء السّلام يقرّ بالتعقيد ويأخذه بالحُسبان. إذ ينظر النهج المتأسس على الأنظمة من أجل تقييم النزاع إلى العلاقات بين البشر، والمؤسسات التي يقيمونها، والنماذج الاجتماعية للعلاقات بينهم، وإلى بيئتهم.

الصفحات التالية سوف تشمل استعراض شامل لنموذج C. R. SIPPABIO باستخدام أمثلة محددة من النّزاعات من جميع المستويات، وسوف نضيف أدوات تحليلية مثل: (شكل البصلة، جبل الجليد، الشجرة.. إلخ) حيثما يكون استخدام أيهم ملائماً داخل النموذج الشامل، ونأمل أن يوفر ذلك للقارئ أو طالب دراسات السّلام وحل النّزاعات مجموعة متكاملة من الأُطُر والأدوات لفهم أنسب نماذج للتدخلات السلمية حسب مقتضيات كل نزاع.

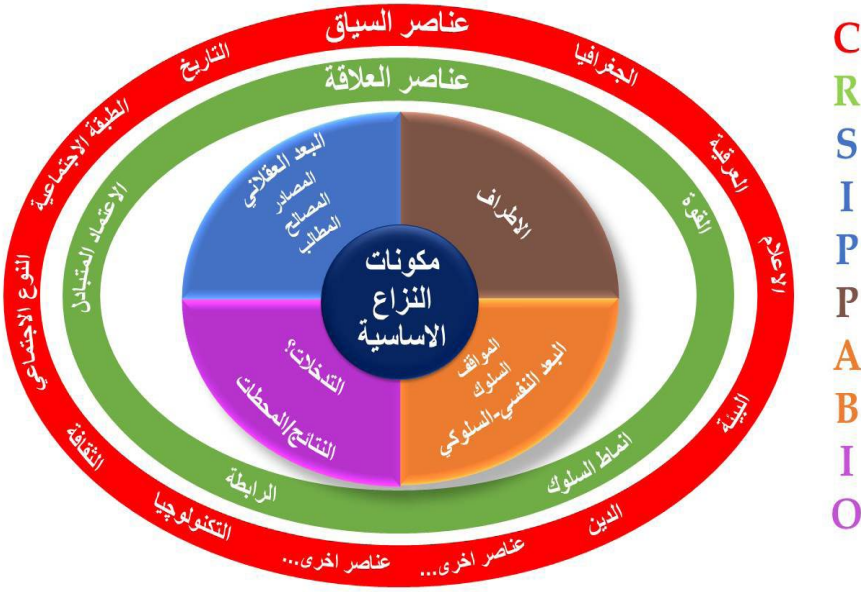
(1) المصدر ذاته ص44.

ونذكر مرة أخرى أن مجال دراسات السّلام والنّزاع معني بجميع مستويات النّزاع والسّلام، بما في ذلك الصعيد العالمي بين الدول وداخل الوطن والمجتمع، والمؤسسة، والأسرة. وحتى يتسنى لنا فهم آليات النّزاع على كل هذه المستويات، وتقديم تطبيقات عملية على كيفية استخدام نموذج C. R. SIPPABIO والأدوات التحليلية؛ فسوف نجمع بين الشرح النظري والأكاديمي وأمثلة واقعية لنزاعات من مختلف أنحاء العالم. ونأمل أن يوضح استخدام هذه الأمثلة كيف يمكننا أن نكون أكثر فعالية في: 1) فهم مختلف عناصر النّزاع؛ 2) تفاصيلها وتفاعلاتها؛ و3) تصميم تدخلات سلمية مناسبة.

نطاق تحليل النزاع:

- ينطبق تحليل النزاعات على جميع النزاعات عبر الثقافات والجغرافيا والأُمم؛
- ينطبق على جميع مستويات النزاع من المستوى العالمي والدولي إلى المجتمعي والمؤسسي والأُسري والشخصي؛
- هدفه الرئيسي هو فهم تفاعلات النزاع بشكل منهجي من أجل تصميم تدخلات سلمية مُستنيرة في النزاعات.

C R. SIPPABIO
إطار شامل لتحليل النّزاعات
كيف يبدو؟


عناصر السياق
التاريخ
الجغرافيا
الطبقة الاجتماعية
العرقية
النوع الاجتماعي
الإعلام
الثقافة
البيئة
التكنولوجيا
الدين
عناصر اخرى...
عناصر اخرى...
عناصر العلاقة
الاعتماد المتبادل
القوة
الرابطة
أنماط السلوك
مكونات النزاع الاساسية
البعد العقلاني
المصادر
المصالح
المطالب
الأطراف
التدخلات؟
النتائج/المحطات
المواقف
السلوك
البعد النفسي-السلوكي

C
R
S
I
P
P
A
B
I
O

لنبدأ التحليل!

- للبدء، سنقوم بتقسيم أجزاء النموذج إلى ثلاث مراحل وإثني عشرة خطوة لنشرح كيفية تواصلهم جميعًا؛
- ثم سنعيد تجميعهم معًا خطوة بخطوة؛
- والهدف النهائي للتحليل هو تصميم تدخلات سلمية مناسبة لتحقيق نتائج بناءة؛
- وللقيام بذلك على أفضل وجه، سنستخدم قصة نزاع لتوضيح كيفية تطبيق كل خطوة من خطوات التحليل.

المرحلة أ: تحليل الحقائق

الخطوة 1: جمع المعلومات عن قصة النزاع
الخطوة 2: تحليل الأطراف
الخطوة 3: تحليل البعد العقلاني
الخطوة 4: تحليل البعد النفسي/ السّلوكي
الخطوة 5: تحليل التدخلات (إن وُجدت)
الخطوة 6: تحليل النتائج

المرحلة ب: تحليل التأثيرات

الخطوة 7: تحليل عوامل العلاقة
الخطوة 8: تحليل العوامل السياقية

المرحلة ج: تصميم التدخلات السلمية

الخطوة 9: تحليل مستوى العنف المباشر وكيفية الحد منه / إيقافه (البعد النفسي/ السلوكي)
الخطوة 10: تحليل القوة وكيفية تحقيق توازنها (القوة في العلاقة)
الخطوة 11: تحليل التدخُلات قصيرة المدى لمعالجة المطالب والمصالح ومصادر النزاع (البعد العقلاني)
الخطوة 12: تحليل التدخلات طويلة الأجل لمعالجة المؤثرات السلبية على النزاع (عوامل السياق والعلاقة)

المرحلة أ: تحليل الحقائق

الخُطوة 1: جمع المعلومات عن قصّة النّزاع

الخُطوة 2: تحليل الأطراف

الخُطوة 3: تحليل البعد العقلاني

الخُطوة 4: تحليل البعد النفسي/ السلوكي

الخُطوة 5: تحليل التدخلات (إن وجدت)

الخُطوة 6: تحليل النتائج

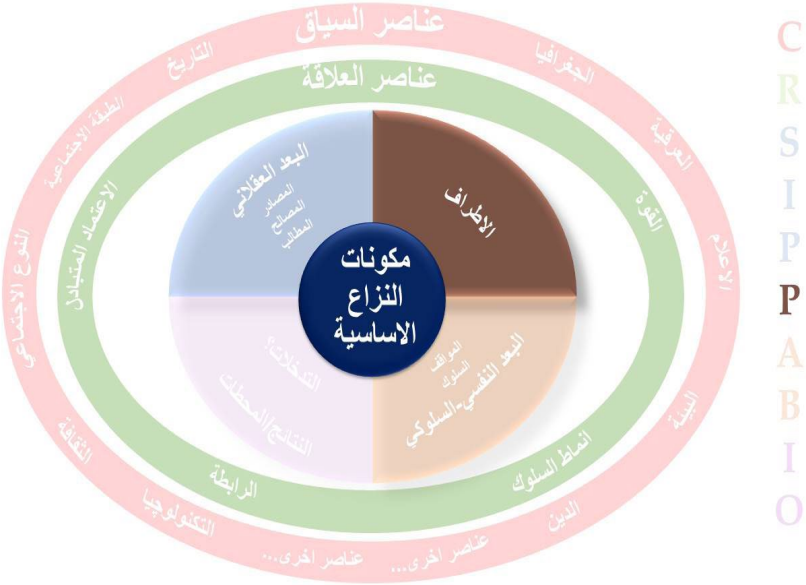
الخُطوة الأُولى: قصة النّزاع

الخطوة 1: قصة النزاع

نصائح لجمع المعلومات حول قصّة النّزاع

- ضمان الموضوعية والحياد أثناء جمع المعلومات؛
- إضفاء الشرعية على جميع جوانب القصة؛
- تعليق إصدار أحكام؛
- تذكّر: "لا يستيقظ أحد في الصباح معتقداً أنه هو الشخص السيئ!"؛
- استخدم عناصر CR SIPPABIO لتنظيم جمع وتسجيل المعلومات.

الخُطوة الثانية: أطراف النّزاع وأصحاب المصلحة



- لكل نزاع/صراع طرفان رئيسيّان أو أكثر؛
- ينشأ النزاع عندما يتصورأحد الأطراف على الأقل أنَّ طرفاً آخر أو أكثر يُعوّق من قُدرته على تحقيق أهداف محددة، أو أن سعيه لتحقيق أهدافه لا يتناسب مع الطرف (الأطراف) الأخرى؛
- غالباً ما تكون هناك أيضاً أطرافاً ثانوية وجانبية تربطها مصالح بديناميكيات ونتائج النزاع؛
- وفي حين أن الأطراف الثانوية والجانبية قد يلعبوا أدواراً سلبية أو يفاقمون النزاع، فقد يلعبون أيضاً أدواراً إيجابية.

أ.الأطراف (Parties)

«يُقصد بهم المشاركون في النّزاع. ويمكن أن تكون الأطراف أفراد أو جماعات أو منظمات أو مجتمعات أو أُمم».[1]

(1) Rubin, J., Pruitt, D. and Kim, S. (1994) Social Conflict: Escalation, Stalemate and Settlement. NY: McGraw - Hill, p. 257.

ويمكن تقسيم أطراف النزاع على المستويات المختلفة إلى ثلاث مجموعات:

1. المجموعة الرئيسية: أولئك الذين لهم مصلحة مباشرة في النّزاع (على سبيل المثال: دولتان في نزاع على الحدود)؛
2. المجموعة الثانوية: أولئك الذين لهم مصالح غير مباشرة في النزاع (على سبيل المثال: الشركات العاملة على استكشاف البترول على الحدود بين الدولتين)؛
3. المجموعة الجانبية: أولئك الذين لهم مصالح متصلة بالنزاع (على سبيل المثال: دول الجوار التي قد يفر إليها لاجئين).

تكمُن أهمية تحليل أطراف النّزاع ليس فقط في تحديد موضوعاته وأهداف كل طرف، ولكن أيضاً في فهم كيفية تعاطي الأطراف مع بعضهم البعض، درجة تأثيرهم وقوتهم، ومدى صلاحية أيّ من الأطراف الثانوية والجانبية لأداء دور في عملية حل النّزاع.

أداة تحليلية: خريطة أطراف النّزاع

نستعرض هنا نموذج خريطة أطراف النّزاع والتي تساعد في تحديد الأطراف المختلفة وكيفية تشابكهم وتأثيرهم على النّزاع. ولهذه الخريطة رُموز سنوضّحها فيما يلي:

الدّائرة: تُمثّل الأطراف المُشاركة في النّزاع وحجم الدائرة يرمز إلى قُوة موقف الطّرف المُشارك من النّزاع نفسه. حيثُ يُمكن كتابة الاسم داخل الدائرة.

- **الخط المُستقيم**: يرمز إلى قُرب العلاقة.
- **الخط الثنائي**: يرمُز إلى قُوّة العَلاقة والتحالُف.
- **الخط مُنقط**: يرمُز إلى هشاشة العلاقة أو تقطُّعها.
- **السّهم**: يرمُز إلى قُوّة التّأثير والسّيطرة أو الأنشطة.
- **الخط المُتعرّج (زجزاج)**: يرمُز إلى التّنافُر والنّزاع. (يمكن إضافة «**علامات وميض البرق**» للإشارة إلى الأحداث السّاخنة).

- **السّطر المشطوب**: يرمُز إلى تحطُّم العلاقة أو انقطاعها.
- **نصف دائرة أو رُبع دائرة**: يرمُز إلى أطراف خارجيّة أو طرف ثالث.
- **مُستطيلات**: ترمُز إلى أطراف أو موضوعات وأشياء أخرى غير الأفراد والمؤسّسات.

الرّسم التّوضيحي لأطراف النّزاع المختلفة لابد وأن يُرافقه تحليل أصحاب المصلحة (Stakeholders Analysis). تحليل أصحاب المصلحة أداة مُفيدة لوضع خُطوط عريضة أو مُواصفات أساسية لكُل أطراف النّزاع الأصليّة وأيضاً بعض الأطراف الثانوية، كما في الجدول التالي:

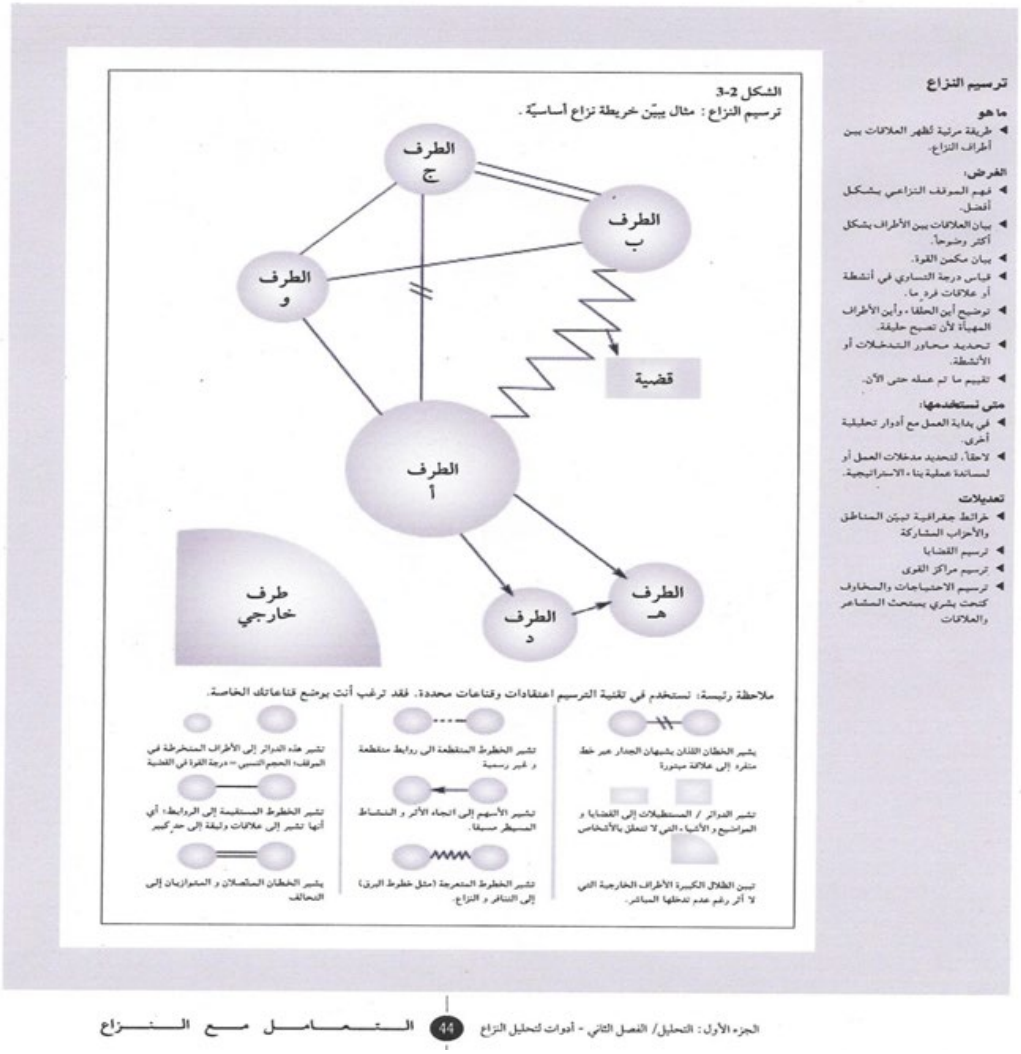
جدول تحليل المعنيين/ أصحاب المصلحة[1]

الأطراف	المطالب	المصالح	الاحتياجات	القضايا/ المشاكل	وسائل التأثير/ الضغط	مدى الاستعداد للتفاوض
الأفراد والمجموعات الأولى والثانوية	ما يصرح به الأطراف/ ما يقول الأطراف أنهم يريدونه	الوسيلة المفضلة لتحقيق احتياجات ورغبات الأطراف	الاحتياجات الإنسانية الأساسية الملموسة وغير الملموسة والتي تقود مصالحهم	ما هي مصادر النزاع التي يجب العمل عليها	وسائل التأثير على الأفراد مثل المال والقوة السياسية	مدى الاستعداد للجلوس على مائدة التفاوض. وفي حال عدم الاستعداد؛ ما هو أفضل بديل لذلك (BATNA)

ونبدأ تحليل النّزاع بتحديد أطرافه وبتحليل أصحاب المصلحة قبل التعرُّض لكيفية حل النّزاع؛ إذ يُمهّد ذلك الطّريق لفهم أفضل لعلاقة الأطراف ببعضها وموقفهم من النّزاع والدوافع غير الظّاهرة فيه. من ناحيةٍ أُخرى فإن تحليل أصحاب المصلحة

(1) Adapted from the Conflict Analysis Framework (December 2015) Field Guidelines & Procedures from: Reflecting on Peace Practice Project/ CDA Collaborative Learning Projects, Global Partnership for the Prevention of Armed Conflict and Norwegian Church Aid: https://www.cdacollaborative.org/publication/conflict - analysis - framework - field - guidelines - and - procedures/ [Accessed: 12 - 8 - 2020].

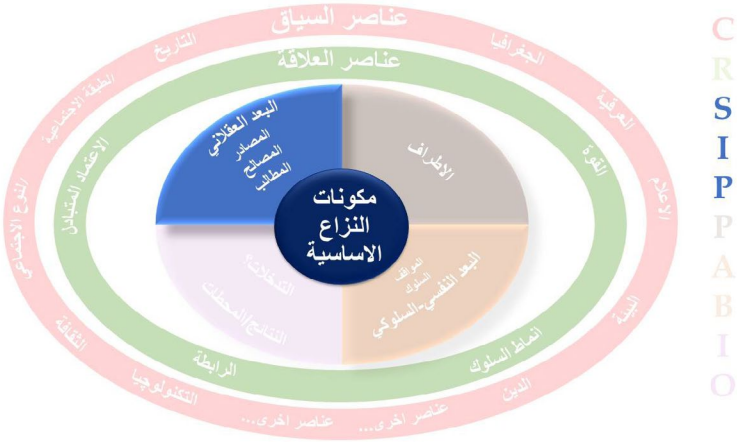
يُساعد على التعرُّف على العلاقة بين أطراف النّزاع والقوّة التي يتمتّعون بها. الجمع بين خريطة أطراف النّزاع وتحليل أصحاب المصلحة يُقدم صُورة واضحة تُمهد لفهم النّزاع، إذ يستتبع هذه الخطوة الأولية خطوات لاحقة لتحليل مطالب ومصالح كُل طرف، وكذلك احتياجاتهم الإنسانيّة الأساسيّة وأسباب النّزاع الرئيسيّة ومصادر القُوّة ومواقفهم تجاه الأطراف الأخرى، ومدى استعداد كُل طرف للاشتراك في جهود سلمية للتعامل مع النّزاع. كما أن تحليلات الأطراف، خاصة الثانوية والجانبية، قد تساعد في تحديد من يؤجج النّزاع ومن له أثر طيب على دفعه في اتجاه السّلام. هذه المعلومات تُسهم في رسم خارطة السُّبل السلمية مع الاستفادة ممّن يمكن أن يدعموها، وإقصاء أو تحييد مؤججو العنف.



خريطة أطراف النّزاع[1]

(1) سيمون فيشر وآخرون (2000) التعامل مع النّزاع: مهارات واستراتيجيات للتطبيق، ترجمة: د. نضال الجيّوسي، دار كتب Zed المحدودة.

الخُطوة الثالثة: البُعد العقلاني للنزاع



- عندما يُدرك أطرف النزاع أنَّ الأطراف الأخرين يعوقوا تحقيق أهدافهم، فإنهم يتشبثوا بمطالب تُقابلها مطالب مضادة من الآخرين؛
- تهدف المطالب إلى تحقيق مصالح ملموسة؛
- المصالح هي المكاسب أو الفوائد الملموسة التي تسعى الأطراف إلى تحقيقها والتي تُعبر عن مصادر/ أسباب النزاع؛
- هناك ثلاثة مصادر للنزاع: 1) الاحتياجات الإنسانية الأساسية, 2) الهُويّة, 3) القيم والمُعتقدات؛
- تُشكل المطالب والمصالح والمصادر البُعد العقلاني للنزاع.

البُعد العقلاني للنزاع يتعلق بما يحدده أطراف النّزاع كمطالب ومصالح لتحقيق أهدافهم من النّزاع. ويتطلب ذلك حساب الأطراف لاحتمالات المكسب والخسارة في النّزاع مع الأخذ بعين الاعتبار توازنات القوة وأيّ اعتبارات اجتماعية أو سياسية ذات تأثير على قراراتهم، والنتائج المُحتملة بناءً على قرارتهم.

ب. المطالب (Positions)

تعكس المطالب ما تصر الأطراف على الحصول عليه، وإلا فليستمر النّزاع! ومن شأن المطالب تعقيد النّزاع وإمكانية حله وإدارته. ويرجع هذا لرغبة كل طرف في الحصول على كل شيء وإلا فلا. المطالب تُبلور لكل طرف ما يعتبرونه السبيل لتحقيق

أهدافهم في النّزاع. لكن تحديد المطلب وكذلك الإصرار عليه أحياناً إلى درجة العناد لا يتبع فقط منطقاً عقلانياً مبنياً على حسابات الربح والخسارة. إذ تؤثر عناصر العلاقة مثل الاعتماد المتبادل والقوة والأنماط على تحديد المطالب ومدى الإصرار عليها. بالإضافة الى ذلك، قد يكون لعناصر سياقية تأثيرات على هذه المطالب قد تصل لدرجة العناد. عناصر مثل النوع الاجتماعي والطبقة الاجتماعية والثقافة من الممكن أن يسهموا في تشدد الأطراف في اختزال النّزاع في تحقيق مطالبهم. بالإضافة إلى ذلك، تلعب العوامل النفسية الخاصة بتكوين شخصية كل فرد دوراً في كيفية تعاطيهم مع المطالب. كل هذه الاعتبارات ـ عناصر العلاقة والسياق والعوامل النفسية ـ تتداخل عادة وتتقاطع مع عقلانية الأطراف المبنية على حسابات الربح والخسارة في تحديدهم لمطالبهم ودرجة إصرارهم عليها.

تُمثل المطالب في دراسات السّلام وحل النّزاعات ما يطلق عليه «المعادلة الصِّفرية» التي يرى كل طرف فيها أن الحل الأوحد هو تحقيق مطالبه على حساب مطالب الآخرين. في المعادلة الصفرية لا مكان للمكسب المشترك. ولذلك فإنَّ تشبُّث الأطراف بمطالبهم عادة ما يترتب عليه استثارة البُعد النفسي/ السُّلوكي على نحو يدفع كل طرف إلى التخندق وتأجيج النّزاع بغية تحقيق كل مطالبه.

تعكس المطالب ما يصر عليه كل الطرف في النّزاع، وهي تقع في صلب تصعيد النزاع وتعقُّد عمليّة حل النّزاع أو إدارته. وتشير المطالب كذلك إلى انعدام التوافق فيما بين الأطراف في كيفية التعامل مع مصادر النّزاع، إذ يتشبّث كل طرف بمطالب متعارضة مع مطالب الآخر أملاً في تحقيق مصالح محددة. على سبيل المثال، مع عدم كفاية الدخل، يرغب الزوج في إنفاق المال على سيارة جديدة، بينما تُريد الزوجة طلاء المنزل (لاحظ أن مصدر النّزاع في هذه الحالة هو نُدرة الموارد التي تحول دون تلبية بعض الاحتياجات البشرية الأساسية، بينما المطالب هي شراء سيارة أو طلاء المنزل). وطالما تشبث كل طرف بمطالبه، فإنَّ ذلك يفتح باب النّزاع على مصراعيه لتفاعل عناصر وعوامل عديدة في تأجيج النزاع وتدهوره.

مثال من الواقع: فريق كليفلاند براونز يغادر المدينة!
في عام 1995، انتقل فريق كليفلاند براونز (Browns) الشهير لكرة القدم الأميركية من مدينة كليفلاند إلى بالتيمور كمقر وموطن جديد. لم يكن هذا الانتقال إنجازاً سهلاً على الإطلاق، حيث رفض جمهور الفريق في كليفلاند فكرة انتقال فريقهم المحبوب إلى بلدة أُخرى. ورغم معرفتهم بحق مالكي الفريق في نقله إلى أيّ مكان يريدونه، كان لديهم أيضاً ارتباط قوي للغاية بفريقهم واسمه. في المراحل الأولى من النّزاع، أصر المشجعون على رفض انتقال الفريق؛ وأصر المالكون على حقهم في مغادرة كليفلاند. لم يسمح المشجعون للفريق بمغادرة المدينة، وأكد الملاك حقهم القانوني في نقل «براونز» إلى أي مكان يريدون، وقد بدا النّزاع غير قابل للحل خارج ساحات القضاء!
فقط عندما أدرك الجمهور أن تمسكه هو باسم الفريق «براونز» وليس ببقاء النادي نفسه كمؤسسة، بينما لم يكن الاحتفاظ باسم «براونز» بذات الأهمية للمُلاك؛ اتفق الطرفان على التخلّي عن اسم «براونز» لنادي جديد يتأسَّس لاحقاً في كليفلاند، وأن ينتقل المالك وناديه إلى بالتيمور ويُطلقوا اسماً جديداً على الفريق هناك (تقرر لاحقاً تسميته رافينز Ravens). وتم تأسيس فريق جديد في وقتٍ لاحق من قبل مُلاك جُدد في كليفلاند تحت اسم «براونز».

يرى معظم منظرو حل النّزاعات أنَّ التشبُّث بالمطالب يُشكل أكبر عقبة أمام حل النّزاع لما يترتب عليه من آثار نفسيّة وسلوكيّة تتّصف بمعاندة الآخر وصولاً إلى التدرج في العنف بشتى أنواعه بهدف تحقيق المطالب على حساب الآخر. كما يرى المنظرون، أن مفتاح حل النّزاعات يكمن، كما سنفصل لاحقاً، في استكشاف المصالح ومصادر النّزاع مثل الاحتياجات البشريّة الأساسيّة التي يسعى الأطراف لتحقيقها. وبينما تبدو المطالب صلبة وجامدة وغير قابلة للقسمة على اثنين، فإنَّ المصالح هي أكثر مرونة وقابلة لاستكشاف خيارات متعددة لتحقيقها بالتزامن مع مصالح الطّرف الآخر.

ت. المصالح (Interests)

المصالح هي الأمور الملموسة المحددة التي يرغب أحد الأطراف بتحقيقها في نزاعه مع الآخر (الآخرين) الذي يتطلع بدوره نحو مصالح مختلفة. وفي الكثير من هذه الحالات يمكن اعتبار المصالح؛ الأساس الذي تبني عليه الأطراف مطالب متباينة أثناء النّزاع. فعلى سبيل المثال، في نزاع دولي على الحدود، تكون مصلحة إحدى الدول في تحقيق سيطرة على موارد طبيعية، في حين تكمن مصلحة الدولة الأخرى في الحفاظ على تراث تاريخي.

وعلى عكس المطالب، وهي عبارات صارمة مثل «أنا مؤيد...» أو «أنا معترض...»، فإن المصالح الكامنة وراء هذا المطلب هي الإجابة على السُّؤال: «لماذا تريد هذا؟» أو «لماذا تشعر بهذه الطريقة؟» عادةً ما ترتبط المصالح بعناصر ملموسة، محددة وقابلة للقياس، مثل الأرض أو المال أو الوظائف. على سبيل المثال، قد يتنافس شخصان على ترقية ـ كلاهما يُجادلان بأنهما المرشّح الأفضل للمنصب. لكن مصالحهم يمكن أن تكون مختلفة تماماً. قد يرغب أحدهم في الترقية لأنه يريد زيادة في الراتب (المصلحة)، والآخر قد يرغب في فرصة السفر التي يقدمها المنصب الأعلى (مصلحة مختلفة). بافتراض كفاءة كلاهما واستحقاقهما الترقية؛ قد يمكن للمدير منح الترقية إلى الشخص الذي يريد زيادة الراتب، مع زيادة مسؤوليات السفر للشخص الآخر. بهذه الطريقة يمكنه إرضاء الطرفين، على الرغم من وجود منصب واحد فقط.[1]

أنواع المصالح:

كما أوضحنا، فإنَّ المطالب في النّزاع ذوات صفة جمود وتعنُّت لتناقضها واستحالة تحقيقها بالتزامن مع تحقيق مطالب الطرف الآخر. بينما المصالح هي أكثر مرونة وقابلة لحُلول مبتكرة تصل إلى حد تقاسم الكسب. وبالإضافة إلى ذلك، تُعبر المصالح عن مصادر للنزاع هي الأعمق في نشوء واستمرار النّزاع؛ وعليه فإنَّ المصالح هي حلقة وصل بين المطالب المتعنتة، والمصادر ذات العمق المسبب والمكرّس للنزاع. فيما يلي قائمة ببعض أنواع المصالح التي تكشف ارتباطها بمصادر مختلفة للنزاع مثل الاحتياجات البشرية الأساسية والقيم والمعتقدات. وسوف نناقش هذه المصادر تحت العنوان القادم:

- مصالح ناشئة عن محدودية الموارد (النزاع على الموارد/ الموارد المادية)؛
- مصالح ناشئة عن الاستمرار في البقاء (الصراع من أجل البقاء/ النزاع على السلع الاستراتيجية)؛
- مصالح تنشأ حول آليات العلاقات (الآليات السلبية وموضوعات النزاع المتعلقة بالسلطة)؛
- مصالح ناشئة عن القيم (المعتقدات والقيم الدينية).

(1) Maiese, M. and Burgess, H. (2017) Beyond Intractability: https://www.beyondintractability.org/essay/interests [Accessed: 24 - 7 - 2020].

ث. المصادر (Sources)

لطالما تجادل العلماء والأكاديميُّون، بل وعامة الناس، حول مصادر النّزاعات. فكم مرة سمعنا عبارات مثل «الدين هو سبب كل النّزاعات»، أو «أن النزاعات دائماً ما تدور حول المال» ومن وجهة نظر علمية، رأينا كيف تختلف المدارس والتخصصات الأكاديمية المتعددة في كيفية مناقشة مصادر النّزاع وأسبابه. قد يقول الماركسيُّون، مثلاً، أنَّ المصادر الرئيسية للنزاعات عبر التاريخ كانت النضال من أجل السيطرة على وسائل الإنتاج والاستلاب، في سياق النضال الطبقي. وقد تتبع النسويات مثل هذا النهج النقدي، مع التركيز القوي على الأبعاد الجنسانية. وقد يُركّز علماء النفس على السمات الفردية والقضايا الشخصية للبحث عن المصادر والأسباب.

لكن، ومن وجهة نظر متعددة التخصُّصات، نقترح هنا ثلاثة مصادر/ أسباب رئيسية للنزاعات: الاحتياجات البشرية الأساسية، الهُويّة، والقيم/ المعتقدات. ومع إدراكنا بترابطها وإمكانية جمعها تحت شعار أوسع وهو الاحتياجات البشرية الأساسية، لكننا نناقش كل احتياج منها على حدة، سعياً لرسم خطوط تحليلية واضحة بهدف تطوير مقاربات تدخُّل سلمي فعالة في النّزاعات.

1. الاحتياجات البشرية الأساسيّة كمصدر/سبب للنزاع:

يقول مارشال روزنبرغ[1]: «يمكن حل النّزاعات، حتى المطوّلة منها، إذا تمكننا فقط من الحفاظ على التواصل السلمي، حيث يخرج الأشخاص من قوقعتهم ويتوقفون عن انتقاد وتحليل بعضهم البعض، ويتواصلون، بدلاً من ذلك، مع الآخرين عن احتياجاتهم ويستمعون إلى احتياجات الآخرين، مع إدراك الاعتماد المتبادل لدى الجميع، وأنه لا يمكننا الفوز على حساب شخص آخر، ولا يمكننا الشُّعور بالرضا التام إلا عندما يتم تلبية احتياجات الشخص الآخر واحتياجاتنا في نفس الوقت».

(1) Rosenberg, M. (n.d.). Be Careful What You Hear During the Holidays. Nonviolent Communication Books and Resources: https://www.nonviolentcommunication.com/resources/articles - about - nvc/holiday - conflict - mbrosenberg/ [Accessed: 6 - 8 - 2020]

ما هي الاحتياجات البشرية الأساسية ـ مُقاربات متنوّعة:

ترى إحدى نظريات دراسات السّلام وحل النّزاعات أن أحد مصادر النّزاع يكمن في الفشل في تلبية الاحتياجات الإنسانية الأساسية. وقبل الانطلاق في تحليل هذه النظرية، نحتاج لمعرفة ما تعنيه الاحتياجات البشرية الأساسية على وجه الدقّة، والتي قد تختلف بناءً على نطاق التعريف. سنعتمد هنا على نظرية عالم النفس أبراهام ماسلو حول الدافع البشري، والتي تعود إلى الأربعينيات من القرن الماضي، كنقطة بداية لمحاولة فهم هذه الدوافع.[1] أدرك ماسلو أن الاحتياجات البشرية الأساسية تتجاوز مجرد تلبية احتياجات الطعام والماء والمأوى، حيث كان المنظّرون قبله يعتبرون أن الجوع هو الدافع الرئيسي، فهي تشمل أيضاً العناصر غير المادية التي تؤدي إلى نماء الشّخص وتطوّره.[2] ومن خلال الدراسة التجريبية، قام ماسلو بتحويل التركيز من الدوافع إلى الأهداف ووصل أخيراً إلى تسلسل هرمي للاحتياجات، مقسماً إلى خمس مجموعات رئيسية، من الدوافع الأضعف إلى الدوافع الأقوى، أي من الاحتياجات الفسيولوجية (النفسية) إلى الاحتياجات الأمنية إلى الاحتياجات الاجتماعية إلى احتياجات التقدير، وأخيراً، احتياجات تحقيق الذات. وقد خَلُص ماسلو إلى أنه في هذا التسلسل الهرمي؛ لا توجد نقطة نهائيّة يتوقّف فيها الشخص عن الحاجة للإشباع، فبمجرّد تلبية أحد الدوافع، سيظهر دافع جديد لتلبية حاجة جديدة.[3]

(1) Christopher, M., (2014) Maslow's hierarchy of needs. Salem Press Encyclopedia of Health.

(2) Marker, S., (2003) Unmet Human Needs (from Beyond Intractability: http://www.beyondintractability.org/essay/human - needs [Accessed: 3 - 3 - 2015].

(3) Christopher (2014) Maslow's hierarchy of needs.

مثال من الواقع: الاحتياجات المادية المرتبطة في النّزاع بين مصر وإثيوبيا حول مياه النيل:
تعتمد مصر (دولة المصب) بشكل شبه كامل على مياه النيل لتلبية 94% من احتياجاتها من المياه من النهر.[1] أمّا إثيوبيا (دولة المنبع) فتسعى إلى الحد من الفقر من خلال الانخراط في مشروع كهرومائي؛ عن طريق بناء سد على نهر النيل «سد النّهضة» لتوليد كميّة كبيرة من ميجاوات الكهرباء.[2]
بدأت إثيوبياً المرحلة الأُولى من تعبئة السّد بصورة أُحادية في يوليو 2020 ومن دون تنسيق ولا اتفاق مع دولتي المصب (مصر والسُّودان) على الرغم من المفاوضات الجارية برعاية الاتّحاد الأفريقي من أجل الوصول لاتّفاق مُلزم؛ وترى دول المصب أن مثل هذا التصرُّف يُعد خرقاً لأبسط قواعد القانون الدولي المعمول بها، لتأثيره بالغ الخطورة على كُل من مصر والسُّودان. ولايزال التوتّر قائم بين دولتي المصب (مصر والسُّودان) ودولة المنبع (إثيوبيا) وسط توقّعات بزيادة حدّة ووتيرة التصعيد في ظل تعثُّر الجولات التفاوضيّة المُتعاقبة مُنذ 9 سنوات وحتّى الآن.

قام منظّرون آخرون حول الاحتياجات، مثل جون بورتون (1990)[3] باستخدام نظرية ماسلو في نظرتهم للنزاعات وتوصلوا إلى استنتاجات متنوّعة عن طبيعة الاحتياجات الإنسانية الأساسية. حيث يرى هؤلاء المنظرون أن تلبية الاحتياجات لا تحدث ضمن ترتيب هرمي، وأن السعي لتحقيقها يحدث في وقت واحد. وتُعَدّ قائمة الاحتياجات البشرية الأساسية لمنظري الاحتياجات أكثر شمولاً، وهي تشمل الحاجة إلى:

- السّلامة/ الأمن (الاستقرار، القدرة على التنبُّؤ، التحرُّر من الخوف)؛
- الانتماء/ الحب (الشُّعور بالقبول؛ العلاقة القوية مع الأسرة، الأصدقاء، مجموعات الهوية)؛
- احترام الذات (الظهور بمظهر الكفاءة والقدرة بالنسبة للفرد وللآخرين)؛
- تحقيق الذات (الوصول إلى ما يمكن تحقيقه في الحياة)؛
- الهُويّة (يعرّف منظّرو الاحتياجات الهوية بأنها: الشُّعور بمكانة الذات بالنسبة

(1) Otieno, J. (2013) "Understanding Africa's water wars" (from Africa Review: http://www.africareview.com/Special-Reports/Understanding-the-water-wars-in-Africa/-/97918213/-/2062968/c54d5z/-/index.html) [Accessed: 162015-3-].

(2) Hussein, H., (2014) Egypt and Ethiopia spar over the Nile (from Aljazeera America: http://america.aljazeera.com/opinions/20142//egypt-disputes-ethiopiarenaissancedam.html) [Accessed: 162015-3-].

(3) Burton, J (Ed). (1990) Conflict: Human Needs Theory. New York, New York: St. Martin's Press.

للعالم؛ وتصبح الهُويّة إشكالية عندما لا يتم الاعتراف بها أو عند اعتبارها أدنى أو عندما تكون مُهدَّدة)؛

- الأمن الثقافي (يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالهوية، بما في ذلك الاعتراف باللُّغة والتقاليد والدين والثقافة)؛
- الحرية (عدم التقييد مادياً أو سياسياً أو مدنياً؛ وتعني قدرة الفرد على اتخاذ قرارات تخص حياته)؛
- العدالة التوزيعية (التوزيع العادل للموارد في المجتمع)؛
- المشاركة (لا قيود على المشاركة والتأثير على المجتمع المدني).

الحرمان من الاحتياجات الإنسانية الأساسية يولّد النّزاعات:

يرى منظّرو الاحتياجات البشرية أن الاحتياجات غير المُلبّاة، وسلوك الناس الذين يكافحون من أجل تلبيتها على المستوى الشخصي والجماعي والمجتمعي، هي من مصادر النّزاع الرئيسية.[1] ويقول بورتون: إنَّ إنكار ثلاثة من هذه الاحتياجات الإنسانية الأساسية على وجه التحديد، الهُويّة والأمن والعدالة التوزيعية، له أهمية حاسمة في فهم سبب النّزاع.[2]

أمّا يوهان جالتونغ (2010)، الذي يُعتبر من كبار مؤسسي المجال الأكاديمي لدراسات السّلام وحل النّزاعات، فيقترح أربعة احتياجات أساسية، البقاء والرّفاه والحرية والهوية، وخامسة غير بشرية، ألا وهي التوازن البيئي. ويمكن اعتبار مجموع الخمسة احتياجات أساساً لأحد تعريفات «السّلام».[3] ويختلف جالتونغ وبورتون في مقاربتهما لنظرية الاحتياجات البشرية، حيث يعتبرها بورتون مطلقة في حين يراها جالتونغ نسبية. يقول بورتون أن النّزاع ليس بحاجة لا للمقارنة مع ما يناله الآخرين ولا للشُّعور بالظلم

(1) Marker, S. (2003) Unmet Human Needs: https://www.beyondintractability.org/essay/human_needs [Accessed: 6 - 8 - 2020].

(2) Fetherston, A. (2000) «Peacekeeping, Conflict Resolution and Peacebuilding: A Reconsideration of Theoretical Frameworks» (International Peacekeeping Vol.7 No.1, 190 - 218), p. 202.

(3) Galtung, J. (2010) «Direct, Structural and Cultural Violence» (In N. Young, The Oxford International Encyclopedia of Peace, pp. 312 - 316, Oxford: Oxford University Press Vol.4.), pp. 312 - 313.

لكي ينشأ، إذ يكفي ألّا يتمكن المرء من تلبية احتياجاته الإنسانية الأساسية لينشب النّزاع، وهو مبدأ مطلق.[1] من ناحية أخرى، يعتقد جالتونغ أنه يجب أن يقع الظلم في العلاقة مع الآخر كي يحدث نزاع، ويوضّح أن العنف الهيكلي والعنف الثقافي يؤديان إلى عدم إشباع الاحتياجات الإنسانية الأساسية ومن ثم إلى العنف المباشر.[2]

مثال من الواقع: الاحتياجات المادية وغير المادية في الصّراع الفلسطيني ـ الإسرائيلي:
نجد في هذا الصراع أن الاحتياجات الإنسانية الأساسية التي لم تتم تلبيتها هي الهُويّة والأمن. إذ يُعاني الفلسطينيُّون من حرمانهم من الهُويّة الشخصيّة والوطنيّة. ويشعر العديد من الإسرائيليين بالحاجة إلى أمن غائب، على سبيل المثال، بسبب رفض معظم الدول المجاورة الاعتراف بدولة إسرائيل وادّعاء مُعاداة السامية المتزايدة حول العالم. تؤثّر هذه الاحتياجات التي لم تتم تلبيتها على قضايا أخرى تتعلق بالصراع الجاري وتشكّله. لذا، يقتضي حل الصّراع تلبية احتياجات كلا الطرفين[3] مع مُراعاة عدالة القضيّة بطبيعة الحال ووضع حد للتّوازن المُخل في موازين القوى بين الجانبين الفلسطيني والإسرائيلي؛ والذي كان سبباً مُباشراً في إفشال مساعي الوصول لسلام عادل ودائم طوال العقود الماضية.

نظرية الاحتياجات الإنسانية في حل النّزاعات:

يفرق بورتون بين المصالح، التي غالباً ما تتعلّق بالسلع المادية، والاحتياجات غير المادية، ويؤكد أنه يمكن المُساومة على المصالح، لكن الاحتياجات لا تسمح بذلك. مع أخذ ذلك في الاعتبار، يمكن أن نستوعب كيفية حل النّزاعات الناشئة عن عدم تلبية الاحتياجات الأساسية، والتي يمكن نظرياً تلبيتها لكلا الطّرفين.[4] لكن من الضروري الانتباه إلى أن الاحتياجات الإنسانية الأساسية للهوية والأمن والعدالة التوزيعية لا يمكن أن تخضع لندرة الموارد، مما يعني ضمناً أن هناك إمكانية لتلبية احتياجات جميع الأطراف من دون تضحيات، وبالتالي، الوصول إلى حلول ترضي الجميع.[5]

(1) Fetherston (2000) Peacekeeping, Conflict Resolution and Peacebuilding: A Reconsideration of Theoretical Frameworks, p. 202 - 203.

(2) Galtung (2010) Direct, Structural and Cultural Violence, p. 313 - 314.

(3) Marker, S. (2003) Unmet Human Needs.

(4) Miall, H., Ramsbotham, O., & Woodhouse, T., (2011) Contemporary Conflict Resolution: The Prevention, Management and Transformation of Deadly Conflicts (Cambridge: Polity Press), p. 48.

(5) Fetherston (2000) Peacekeeping, Conflict Resolution and Peacebuilding: A Reconsideration of Theoretical Frameworks, pp. 202 - 203.

لحل النّزاع، إذن، نحتاج لمقاربة جديدة لمعالجة تلبية الاحتياجات البشرية، بما أنها غير قابلة للتفاوض ولا يمكن التنازل عنها، أي لا تنطبق عليها نماذج التفاوض التقليدية لحل النّزاعات. نظرية الاحتياجات البشرية تستخدم بدلاً من ذلك مقاربات مثل: (ورش عمل حل المُشكلات) لسبر أغوار مصادر النّزاع، وتسليط الضوء على كيفية تلبية الاحتياجات غير المُلبّاة لجميع الأطراف المتنازعة.

نقد مقاربة الاحتياجات الإنسانية الأساسية في النّزاعات:

يكثُر النقد الموجّه لمقاربة الاحتياجات الإنسانية الأساسية في النّزاعات، وتسود الأسئلة التي تستدعي التفكير عن ما يمكن اعتباره احتياجات بشرية أساسية، وكيفية معرفة الاحتياجات التي تلعب دوراً في النّزاع، وما هي الاحتياجات التي يتم تلبيتها أو عدم تلبيتها، وأي الاحتياجات أكثر أهمية وما إذا كان يجب معالجتها أولاً أم لا، واختلاف الاحتياجات البشرية عبر الثقافات. ويدّعي المنتقدون أيضاً أن النّزاعات غالباً ما تدور حول الاحتياجات والمصالح، التي يمكن أن تكون مختلفة تماماً، وأن التركيز البحث على تلبية الاحتياجات الإنسانية الأساسية للأطراف المتنازعة قد لا يؤدّي إلى حل النّزاع.

وأخيراً، يتّفق العلماء على أنه رغم الأهمية الحاسمة للاحتياجات الإنسانية الأساسية للهوية والأمن والاعتراف في معظم النّزاعات المستمرة، فقد لا تكون العنصر الوحيد الواجب مراعاته. بيد أن هناك اتفاق أيضاً على أن الاحتياجات البشرية الأساسية يجب مراعاتها إذا ما اردنا تحويل مسار النّزاع بشكل فعّال على المدى الطويل.[1]

الهُويّة كمصدر/سبب للنزاع:

كما ذُكر آنفاً، يعتبر منظّر الاحتياجات جون بورتون، كما أورد فيزرستون (2000)، الحاجة الإنسانية الأساسية للهوية، بشكل خاص، أمراً حاسماً في فهم أسباب النّزاع، إلى جانب الأمن والعدالة التوزيعية.[2] سنناقش في الصفحات التالية ماهية الهُويّة، والأسباب الكامنة وراء تسبُّبها بالنّزاعات الحادة، ودفع الناس للتضحية بحياتهم من أجلها.

(1) Marker, S. (2003) Unmet Human Needs.

(2) Fetherston (2000) p. 202.

حول مفهوم الهُويّة:

يحتاج كل إنسان إلى تطوير الشعور بالذات لكي ينضج. ويتكوّن التصور الذاتي للإنسان، أو هويته، من مزيج من السمات المتنوّعة والمتعددة، مثل: الجنس أو الدين، أو السمات الأكثر تحديداً، كالانتماء إلى عائلة معيّنة ذات حسَبٍ ونسَب. ورغم تشكيل الإنسان لهُويّته على المستوى الفردي، فإن الهويات هي أيضاً جماعية ويمكن تكوينها، مثلاً، على المستوى القومي أو العرقي. وبالتالي، لكي يتطور النّزاع بين المجموعات، على المجموعة الشعور بالهوية الجماعية (مثل العِرقيّة أو الإثنيّة أو دينية) المتعلّقة بنفسها وخصومها، مما يؤدي إلى تصور «الأنا» ضد «الآخر». تقول أورجويلا (2008):

من أساسيات بناء الهوية الانقسام بين «الأنا» و«الآخر»، العملية التي تحدث عندما يتم بناء الوحدة على أساس الاختلاف ـ الهوية المشتركة دائماً ما تكون (بشكل أو بآخر) مُناقضة لـ «الآخر» المختلف ليس «نحن».[1]

يؤدي مفهوم الاشتراك في الهوية الجماعية إلى شعور الناس بالألم عند إصابة أو مقتل آخرين من هويتهم، فالأشخاص الذين تربطهم هوية جماعية، يؤمنون بوحدة الاهتمام والمصير. هذا وقد تتوافق بعض هذه الهويات المتعددة، الضيّقة والواسعة، حيث يمكن الجمع بين الشعور بالانتماء إلى ولاية ما في الولايات المتحدة والانتماء إلى البلد ككل. لكن هذه الهويات قد تتنافس في بعض الأحيان، كما هو الحال في النّزعات الانفصالية، مثلاً عند الجمع بين الهوية الكُرديّة والانتماء إلى إيران.

يكتسب الفرد بعض هويّته من الولادة ولا يمكن تغييرها، كالإثنية أو دين الوالدين أو مكان الولادة، وبعضها الآخر من مسار حياته، كاللغة التي يتحدّث بها أو الدين الذي يمارسه أو الطعام الذي يفضّله. لذا، يقوم الفرد باختيار وتشكيل جزء كبير من هُويّته التي تجتمع على قيم ومعتقدات مشتركة مع آخرين.[2]

---

(1) Orjuela, C. (2008) The identity politics of peacebuilding: Civil society in war - torn Sri Lanka. London: Sage. Chapter 3, pp. 28.

(2) Kriesberg, L., (2003) Identity Issues (from Beyond Intractability: http://www.beyondintractability.org/essay/identity - issues) G. Burgess, & H. Burgess, Editors [Accessed: 29 - 3 - 2015].

مثال من الواقع: النّزاع الإثني في جورجيا ـ أبخازيا والمطالبة بالانفصال:
يعود الصراع بين الإثنية الجورجية والإثنية الأبخازية إلى قرون، وقد وصل إلى ذروته خلال حرب 1992 ـ 1993. تسعى أبخازيا، المعترف بها دولياً كمنطقة ضمن جورجيا، إلى الاستقلال بناءً على أساس تقرير المصير القومي والبقاء العرقي. وقد أعلنت في عام 1999 استقلالها الذي تم الاعتراف به فقط من قبل روسيا وحلفائها في عام 2008. لكن الأبخاز كإثنية يمثّلون أقلية في أبخازيا ذات الأغلبية الجورجية، لكنهم يعتبرون أن وضعهم هذا يعود إلى السياسات الجورجية ويعتقدون أن الاستقلال سيحسّن من وضعهم. لا يمكن للأبخاز تشارك الانتماء مع الجورجيين نظراً للغتهم ودينهم المختلفين، بالإضافة إلى ارتباطهم المتجذّر بالأرض الأبخازية، وهويتهم وثقافتهم، ويرغبون بدولة يمكنها الحفاظ على ذلك.[1]

أسباب نزاعات الهُويّة:

لا تصبح الهوية سبباً للنزاع إلا عندما تتعرّض للإنكار، أي عندما يشعر شخص أو مجموعة أنَّ إدراكه لنفسه مهدد أو مرفوض أو غير مُقدَّر. ويعتبر إدراك الذات جانباً حاسماً من وجود الشخص، ومن المحتمل جداً أن يؤدي تهديد الهوية إلى ردّة فعل قويّة، سواءً أكانت عدوانية أو دفاعية، قد تتطوّر سريعاً إلى نزاع مطوّل. وتُعتبر الهوية محرّك رئيسي في معظم النّزاعات العرقية والإثنية، وأيضاً في تلك المتمحورة حول النوع الاجتماعي أو العائلة، مثلاً، عندما لا يتم التوافق على الأدوار الاجتماعية أو عندما يعترض الأطفال على مَن يسيطر على حياتهم.[2]

أن تكون الهوية مصدراً للنزاع، وبأي طريقة، يعتمد بشكل كبير على الخصائص التي تميّزها، وبعضها يكتسب أهميّة طوال النّزاع. وقد تؤثر أهمية الهوية بالنسبة للفرد أو المجموعة على مساهمتها في النّزاع. فالأفراد والجماعات يملكون هويات متعددة تختلف في أهميتها، ومن المرجح أن يؤدي تهديد تلك التي تُعتبر مهمة إلى نزاع مُحتدم. ويتم تبرير الأفعال العنيفة لدحر العدو وتزداد انتهاكات حقوق الإنسان عندما يتم تصوير الآخر باعتباره أدنى من إنسان أو منبع للشّر، وقد يؤدّي الأمر إلى السّعي

(1) International Crisis Group (2006) Abkhazia Today Europe Report No 176 (International Crisis Group), pp. i-3.

(2) Conflict Research Consortium University of Colorado, USA (1998) Denial of Identity (International Online Training Program on Intractable Conflicts: http://www.colorado.edu/conflict/peace/problem/denyid.htm) [Accessed: 29 - 3 - 2015].

لتصفية العدو والقضاء عليه! علاوة على ذلك، إذا كانت إحدى خصائص الهوية تتعلّق بدرجة نظر الناس إلى أنفسهم كضحايا للاضطهاد أو شعورهم بالتهديد، مثلاً، فقد ينخرطون في أعمال تهدد الخصم، مما قد يتطوّر إلى نزاع مُدمّر.[1]

إنَّ حل النّزاعات حول الهُويّة لأمر صعب بشكل خاص، حين يُنظر إلى الخصم غالباً على أنه شرير أو أدنى من إنسان، وبالتالي يتم تجاهل آراء ومشاعر تلك المجموعة، ويمكن أيضاً الاقتناع بأن التحدُّث مع الخصم يُشكّل تهديداً للهوية مما يجعل محاولات المصالحة مهمة صعبة. ومع ذلك، يمكن التوفيق في النّزاعات حول الهوية في حال أنهك النّزاع الأطراف المتنازعة وتولدت قناعة بالحاجة الى إنهاءه والإلتزام بالمشاركة في عمليات مصالحة طويلة المدى.[2]

مثال من الواقع: التطرف العنيف لأتراك المهجر في ألمانيا نتيجة لأزمات الهوية:
تتجه بعض قطاعات أتراك المهجر في ألمانيا نحو ممارسة «الأفكار الإسلامية الأصولية» أكثر فأكثر، خاصة بين الجيلين الثاني والثالث من العمال المهاجرين السابقين الذين قدموا من تركيا إلى ألمانيا منذ الستينيات.[3] وفي الغالب، لا يشعر أبناء هؤلاء المهاجرين بالانتماء لا إلى الألمان ولا إلى الأتراك. لقد نشأوا في مجتمع ألماني حديث، ولكنهم عاشوا تجربة الثقافة التركية التقليدية داخل منازلهم. كما أن غالبية أتراك المهجر من المُسلمين، ويعيشوا في بلد علماني مسيحي، ويجدوا صعوبة في الارتباط به. ونتيجة لذلك، غالباً ما تواجه الأجيال اللاحقة أزمات هُويّة، حيث لا تشعر بالانتماء الكامل إلى الثقافة الألمانية ولا إلى الثقافة التركية.[4] علاوة على ذلك، يواجه المهاجرون في كثير من الأحيان التمييز والرفض ويُنظر إليهم على أنهم أجانب، مما يجعل أزمات الهوية ومشاكل تحديد الوجهة خاصة للمراهقين من الجيلين الثاني والثالث أمراً لا مفر منه تقريباً. ويمكن أن تطفو على السطح مشاكل البحث عن الانتماء والرفض بطرق مختلفة مثل: العُدوان أو الاكتئاب أو، أحياناً، الارتباط بالجماعات الدينية المتطرفة. ويبدو أن الجيلين الثاني والثالث على وجه التحديد يميلون إلى المواقف المتطرفة بسبب عدم استقرار شعورهم بالهُويّة.[5]

(1) Kriesberg, L. (2003) Identity Issues.

(2) Conflict Research Consortium University of Colorado USA (1998) Denial of Identity.

(3) Reimann, A. (2012) Umfrage: Viele Deutsch-Türken fühlen sich in Deutschland nicht zuhause (Spiegel Online, http://www.spiegel.de/politik/deutschland/studie-zu-deutsch-tuerken-integrationswillen-steigt-religiositaet-auch-a-850429.html) [Accessed: 202016-7-].

(4) Wereschagin, M. (2010) Turks face integration challenges in Germany. The Pittsburgh Tribune-Review.

(5) Sirseloudi, M. (2012) The Meaning of Religion and Identity for the Violent Radicalisation of the Turkish Diaspora in Germany (Terrorism and Political Violence, pp.807- 824).

القيم والمُعتقدات كمصادر/أسباب للنزاعات:

«أُخالفك الرأي، لكنني مُستعد للدفاع حتى الموت عن حقّك في إبداءه.» فولتير

تكثر النّزاعات الناشئة من تضارب القيم والمعتقدات، وللأسف، لا يشارك الجميع فولتير في نظرته أن لكل شخص الحق في التعبير بحرية عن الرأي والحق في الارتقاء إليه. وتلعب القيم والمعتقدات دوراً بالغ الأهمية في تشكيل هوية الفرد، وهو حق من حقوق الإنسان الأساسية. وتميل النّزاعات حول القيم والمعتقدات المختلفة، أو النّزاعات الأخلاقية، إلى أن تكون ممتدّة في الزمن ويمكن أن تصبح عنيفة للغاية.

أهميّة القيم والمُعتقدات:

قد تختلف النظرة إلى العالم بشكل جذري بين النّاس، بناءً على تفسيراتهم لطريقة العيش ومنظور الصواب والخطأ. وعندما تتعارض رؤية المجموعات إلى العالم وما تراه مهُماً، فإنها تستجيب بطرق مختلفة جذرياً للأسئلة الأخلاقية أو تُطوّر أهدافاً مختلفة تماماً عن الآخرين بل وتناقض أهدافهم، ممّا يمكن أن يؤدي إلى النّزاع. وبما أن الأطراف المتنازعة قد تعتبر وجهات نظرها هي الأفضل، فقد ترى أن الطرف الآخر يتصرف بشكل خاطئ من الناحية الأخلاقية، أو أنّه أقل شأناً، وصولاً إلى اعتبار أفعاله شريرة أو عَدِّهِ هُو شرير.

ترتبط أخلاق البشر ارتباطاً وثيقاً بالثقافة والتواصل الاجتماعي: عند تربية الشّخص، يتم تنشئته لبناء قراراته على قيم وممارسات مجموعته وثقافته، التي تحددها النظم الأخلاقية للمجموعة، وتصوراتها عن الحقيقة، وكيفية التصرف والفعل، ممّا يساعد الشخص على تشكيل شعور بالهوية، فيكون للأفراد من نفس الثقافة حقائق وعقليات متشابهة للغاية، ويطورون «حسّاً عامّاً/ عقلاً جمعيّاً»، بناءً على قيمهم وافتراضاتهم وممارساتهم.

علاوة على ذلك، يمكن التمييز بين الأخلاق على أساس الحقوق والأخلاق على أساس الفضائل. إنَّ بناء الأخلاق على الحقوق هو نتاج الحداثة والتنوير، في حين أن بناء الأخلاق على الفضائل هو مقاربة تقليدية. يتعارض هذان النهجان عندما ينخرط الأفراد «المعاصرون» في أعمال ضرورية للتوافق مع قواعدهم الأخلاقية، ولكنها

في الوقت نفسه تنتهك أخلاق المجتمع التقليدي. يُعتبر الزواج المختلط بين الأديان أو الأعراق مثالًا على ذلك، حيث يرى الحداثيُّون أن للفرد الحق في اختيار الشريك بحرية، بغض النظر عن العرق أو الدين، لكن قد يرى تقليديون كُثر في ذلك خطراً على عرقهم أو دينهم.[1]

أثر القيم والمُعتقدات على استمراريّة النّزاعات والصّراعات:

يمكن أن تصبح النّزاعات القائمة على الأخلاق المتضاربة عنيفة للغاية، وغالباً ما تنخرط الأطراف في سلوك غير أخلاقي حتى وفقاً لقانونها الأخلاقي هي، لكنها تُبرّر ذلك بالنظر إلى الآخر نظرة لا إنسانية، بسبب أفعاله التي يرونها غير أخلاقية، وبالتالي غياب الحاجة إلى معاملته كإنسان. ويمكن أن ينتج عن ذلك انتهاكات جسيمة لحقوق الإنسان، تصل إلى حد محاولة الإبادة الجماعية، على أساس الاعتقاد بأن الاحتمالات الوحيدة لحل النزاع تكون إمّا بالتسلُّط على الآخر أو إبادته.

تميل النّزاعات الأخلاقية إلى الاستمرار لفترات طويلة وتعزيز ذاتها بسبب طبيعتها. فغالباً ما تضمحل أهميّة السبب الأوّلي للنزاع لمصلحة الأفعال التي تقوم بها الأطراف والتي تتحوّل إلى دوافع لاستمرار النّزاع. ويتصرّف كل طرف في النّزاع وفقاً لقانونه الأخلاقي وبالتّالي يفعل ما يراه صحيحاً، كما وتختلف النظرة إلى حل النّزاع، مما يزيد من تعزيز الاختلافات ويؤدي إلى إدامة النّزاع.

وحيث أنه من الصعب جداً تغيير القيم الأخلاقية أو الدينية أو الشخصية للنّاس، فإنَّ النّزاعات التي تنتج عن القيم والمعتقدات المتضاربة تطرح تحديات تتعلّق بانتهائها، حيث لا يرغب الأفراد العالقون في قانونهم الأخلاقي في المساومة أو التفاوض على مثل هذه المواضيع، وبالتالي لا يمكن تصور حلول مربحة للجميع، لأن هذا يعني المساومة على القيم وخسارة محتملة للهوية.[2]

(1) Maiese, M. (2003) Moral or Value Conflicts. (from Beyond Intractability: http://www.beyondintractability.org/essay/intolerable - moral - differences) G. Burgess, H. Burgess, Editors. [Accessed: 31 - 3 - 2015].

(2) Ibid.

مثال من الواقع: الإجهاض والكنيسة الكاثوليكية:
تسمح معظم دول الاتحاد الأوروبي بالإجهاض إذا تم إجراؤه في الثُّلث الأوّل من الحمل، لكن الفاتيكان يدينه ويعارضه بشدّة ولديه وجهة نظر رسمية صارمة بشأنه، ممّا يؤثر على الناس التقليديين في المجتمع والكاثوليك في أوروبا الذين يشكلون جزءً كبيراً من السكان. يدعم الفاتيكان حجته بالوصية الخامسة (I. احترام الحياة البشرية، الإجهاض، 2270): «لابد من احترام الحياة البشرية وصيانتها على وجه مُطلق منذ وقت الحبل. ولابد من الاعتراف للكائن البشري، منذ أوّل لحظة من حياته، بحقوق الشخص، ومنها الحق في الحياة الذي لا يمكن تخطّيه، والذي يستحقه كل كائن بريء».[1]
يوضّح هذا المثال التمسُّك القوي بقيم ومعتقدات الكنيسة الكاثوليكية، وتأثيرها على الكاثوليك في المجتمع، الذين يواجهون بعد ذلك نضال العيش في مجتمع حديث تقوم قيمه ومعتقداته في الغالب على أساس القوانين والأنظمة العلمانية، بينما يبنون معتقداتهم الخاصة على الفضائل المستمدة من الدين.
مؤخّراً، وفي 15 أيار/مايو 2019، حظرت ولاية ألاباما حق الإجهاض الذي تضمن حظر الإجهاض في حالات سفاح القُربى أو الاغتصاب. وتلقى هذا الحظر انتقادات من جمعيات حقوق المرأة التي رأته منحازاً للقيم الكاثوليكية المحافظة على حساب حق المرأة بالتصرُّف في جسدها.

ربط القيم والمعتقدات ببناء الهُويّة والاحتياجات البشرية الأساسية:

كما ذكرنا سابقاً، يبني الأفراد قيمهم ومعتقداتهم على القواعد الأخلاقية لسياقهم الاجتماعي وثقافتهم، حيث تقوم المجموعة التي ينتمي إليها الشخص بتشكيل قيمه وحقائقه وسلوكياته، وتساعده على تطوير هويته. وقد تؤدي الموافقة على أي تنازلات تجاه الغريم إلى الشعور بمساومة أو تهديد هوية المرء. كما يمكن مع طول أمد النزاع أن يصبح الاختصام مع الغريم وأداء دور المقاتل جزءً من تكوين هوية الفرد، وهذا بدوره يؤدي إلى استمرار النزاع العنيف.

إنَّ الهوية كما ذكرنا تُشكل جزء مهم من الاحتياجات الإنسانية الأساسية وغالباً ما يكون الدافع وراء الانخراط في نزاعات حول الأخلاق هو الدفاع عن الاحتياجات الإنسانية الأساسية، مثل الهوية. لكن النّزاعات الأخلاقية غالباً ما تهدد الاحتياجات الإنسانية الأساسية[2] مثلًا، من خلال تعريض حق الخصم في ممارسة هويته بحرية، أو

(1) Vatican, Catechism of the Catholic Church, from: http://www.vatican.va/archive/ccc_css/archive/catechism/p3s2c2a5.htm [Accessed: 12015-4-].

(2) Maiese, M. (2003) Moral or Value Conflicts.

من خلال انتهاكات حقوق الإنسان، أو تعريض أمن الشخص للخطر. إلى جانب ذلك، علينا النظر إلى القيم والمعتقدات في سياق المحيط الاجتماعي للفرد وثقافته. فهناك حاجة بشرية أساسية مهمة أخرى حددها المنظّرون وهي الأمن الثقافي (الاعتراف بلغة المرء وتقاليده ودينه وثقافته)، وهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالهوية. لذلك، نظراً للارتباط الوثيق للقيم والمعتقدات التي تشكل الهوية بالثقافة، يمكننا رؤية الصلة بين القيم والمعتقدات ودورها في مفهوم الاحتياجات الإنسانية الأساسية. ومما يؤدي الى تفاقم ووحشية النزاعات والصّراعات على القيم والمعتقدات؛ أن كل طرف يعطي نفسه الشرعية الأخلاقية لتصفية الآخر وإبادته، وهو ذاته ما يراه الطرف الآخر كاعتداء على احتياجه الأساسي للبقاء والأمن، مما يمنحه بالتبعية شرعية الفتك بالآخر.

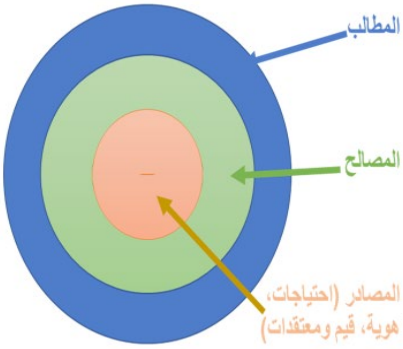
مثال من الواقع: المعايير المُزدوجة ليولاندس ـ بوستن:
في العام 2005، نشرت صحيفة يولاندس ـ بوستن الدانماركية 12 رسماً كاريكاتورياً مُسيئاً لنبيّ الله مُحمّد، مما أسفر عن جدال شديد واعتراضات قويّة من قبل المجتمعات المسلمة حول العالم. فقد أساءت الرسوم إلى الإسلام والمسلمين بقسوة، ورغم معرفة الصحيفة بذلك، فقد وافق المحررون على النشر. لكنْ، يمكن استخلاص معايير مزدوجة من هذا المثال حيث قام المحررون في العام 2003 برفض نشر رسوم ساخرة عن نبيّ الله عيسى، بحجّة أن القرّاء قد يعتبرونها مسيئة وغير مضحكة.[1] لذا، يبدو أنهم رأوا أنه من المبرر والشرعي السخرية من الأقلية الدينية المسلمة في الدنمارك، أمّا هجاء الديانة المسيحية السائدة في البلاد فينتهك القانون الأخلاقي.
ويمكن التشديد على حرية التعبير، في إشارة إلى اقتباس فولتير أعلاه، وأن لكل شخص الحق في إبداء رأيه، حتى إذا اختلف الآخرون معه. ولكنْ، يجب أن يتم ذلك بطريقة متسقة ومُراعية للسياق الذي هو فيه، وليس فقط من خلال إظهار عدم الاحترام لجانب واحد فقط. إلى جانب ذلك، ينتهك الفعل الحاجة الإنسانية الأساسية للأمن الثقافي من خلال السُّخرية من دين ومُعتقد الآخر.

أداة تحليلية: نموذج البصلة:

يُعد أحد النّماذج التي تُستخدم لفهم موقف واهتمامات أطراف النّزاع وذلك من خلال المُقارنة مع شكل البصلة. فالنّزاع كالبصلة له عدّة طبقات يجب نزع قشرتها لنصل إلى لُب النّزاع. بينما يبدو أنَّ عوامل فعّالة (ديناميكيات) هي الأكثر ظُهوراً ووُضوحاً فإنَّ نموذج البصلة يُساعد في كشف عوامل فعّالة تكون مُستترة/ غير مرئية.

(1) Fouché, G., Danish paper rejected Jesus cartoons (from The Guardian 2006: http://www.theguardian.com/media/2006/feb/06/pressandpublishing.politics) [Accessed: 12015-4-].

هذا النموذج يُساعد في التعرُّف على العوامل الفعّالة (الديناميكيّة) غير المرئيّة، وإعطاء صُورة أكثر وُضوحاً عن وضع النّزاع وموقف الأطراف المُتنازعة ومصالحهم واحتياجاتهم فيه. دائماً ما يُطالب أطراف النّزاع بشيء يُريدونه وليس بالضّرورة أن يُعبّر مطلبهم عما يحتاجونه بالفعل أو مصالحهم الحقيقيّة، فنموذج البصلة يُساعد في البحث فيما وراء الظّاهر، وهذا يُفيد أيضاً في فهم العوامل الفاعلة المُحرّكة للنّزاع ويُسهّل جهود حل النّزاع كما سنشرح لاحقاً.

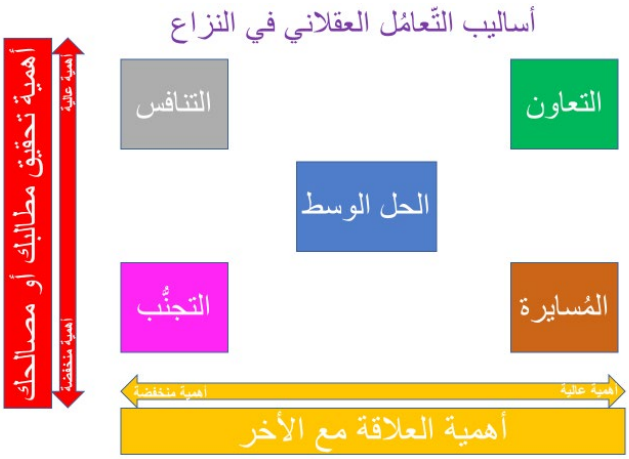


نموذج البصلة

أساليب التعامل العقلاني مع النّزاع:

أحد أهم الأُطر المنهجية المستخدمة في مجال دراسات السّلام وحل النّزاعات لسبغ أغوار التفاوت الشخصي في أساليب التعامل مع النّزاع هو إطار أساليب التّعامل مع النّزاع Conflict Styles. وقد ناقش العديد من الباحثين هذا الأمر ومن بينهم كيم، روبين وپرويت (1994) وأيضاً هربرت كيلمان وهو أكثر الباحثين شهرة في هذا الأمر إذ صمم وزميله توماس اختباراً شخصياً لتحديد أسلوب النّزاع السائد لدى الأشخاص[1]. وأساس هذا الإطار هو تبويب سلوكيات النّزاع وفقاً لتوجهها إلى تحقيق أقصى فائدة لطرف النّزاع على حساب الآخرين أو تفضيل مصالح الآخرين على حساب طرف النّزاع أو تجنُّب النّزاع بالكامل. وبين هذه التوجهات المتباعدة هناك توجهات للتعاون وللحلول الوسط:

(1) The Thomas Killman Rational Model of Conflict Styles. https://www.themyersbriggs.com/en - US/Products - and - Services/TKI [Accessed: 6 - 8 - 2020].



1 ـ التنافس: سلوك التنافس هو التوجه نحو تحقيق أقصى فائدة لطرف النّزاع على حساب سائر الأطراف. هذا السلوك يعتمد على فردية التصرف واعتبار المصلحة الذاتية أهم من مصلحة الآخرين.

2 ـ المسايرة: سلوك المسايرة هو التوجه نحو تفضيل مصلحة الآخرين قبل مصلحة طرف النّزاع. هذا السلوك يأخذ في الاعتبار مسائل أخرى بخلاف المصلحة الذاتية.

3 ـ التجنب: سلوك التجنب هو تفادي الدخول في النّزاع من الأساس. هذا السلوك عادة يقوم على حسابات تُرجِّح أن مجرد الدخول في النّزاع سيلحق ضرراً أكبر من تفاديه.

4 ـ الحل الوسط: سلوك حل الوسط هو التوجه لتقسيم المصالح في النّزاع بشكل يحقق مكاسب لكل طرف أقل من المكسب الكامل وأكبر من الخسارة الكاملة.

5 ـ التعاون: سلوك التعاون هو التوجه لفهم احتياجات ومصالح أطراف النّزاع بغرض إيجاد حلول مبتكرة تساعد الأطراف على تحقيق مصالحهم واحتياجاتهم.

وبينما يبدو للوهلة الأولى أن أساليب التعاون والحل الوسط أفضل من الأساليب الأخرى، إلا أنَّ الأكثر رجاحة هو أن هناك مكان ووقت مناسب لكل أسلوب وفقاً لظروف كل نزاع ومعطياته. وقد أرفقنا أدناه نسخة الاختبار وإرشادات استخدامه.

ونشير هنا إلى أن المصطلح المنضبط لهذا النموذج هو «الأساليب العقلانية للتعامل مع النّزاع». والمقصود هنا هو أن هذه أساليب يغلُب عليها رجاحة العقل وتقديرات المكسب والخسارة، قبل أن ينزلق النّزاع في بُعده النفسي/ السلوكي حيث تغلُب العواطف والانفعالات والمشاعر السلبية على سلوك الأطراف. وعليه فإن استخدام هذه الأساليب ممكن طالما استمر أو عاد الأطراف إلى البُعد العقلاني للنزاع. أما لو انزلق النّزاع في دائرة المشاعر والسلوكيات السلبية، فإن معالجة تلك المشاعر والسلوكيات ستكون ضرورية قبل أو مع التزامن مع استكشاف الأساليب العقلانية.

بالإضافة إلى ذلك، يُستخدم اختبار توماس ـ كيلمان كأداة تقييم للتوجهات الشخصية في التعامل مع النّزاع. وفائدة ميل ذلك التقييم أنه يسمح للشخص أن يُلقي نظرة فاحصة على أنماط سلوكية يعتادها الناس وقت النّزاع، وما يعنيه ذلك لكل شخص.

اختبار توماس ـ كيلمان للتوجُّهات الشخصية في التعامل مع النّزاع

تخيّل نفسك في موقف تختلف فيه أهدافك عن أهداف الطرف الآخر. اختر إحدى العبارتين (أ، ب) التي تتفق أكثر مع أسلوبك لكل المرقمات من 1 إلى 30. أحياناً قد لا تكون أي من العبارتين معبرة عن أسلوبك، وفي هذه الحالة اختر الأقرب منهما إلى أُسلوبك.

ضع دائرة حول اختيارك وتذكر أنه ليس هناك خطأ أو صواب:

1 ـ أ. في بعض الأحيان أترك للآخرين مسئولية حل المشكلة.

ب. بدلاً من أن نتفاوض على ما نختلف عليه، أحاول أن أركز على ما نتفق عليه.

2 ـ أ. أحاول أن أجد حلاً وسطًا.

ب. أحاول أن آخذ في الاعتبار ما يشغلني ويُشغل ذهن الطرف الآخر.

3 ـ أ. أنا عادةً حازم في السعي لتحقيق أهدافي.
ب. قد أحاول مراعاة شعور الطرف الآخر والحفاظ على علاقتنا.

4 ـ أ. أحاول أن أجد حلاً وسطًا.
ب. في بعض الأحيان أتنازل عن رغباتي في سبيل رغبات الطرف الآخر.

5 ـ أ. أسعى دائمًا لطلب مساعدة الطرف الآخر للوصول إلى حل.
ب. أحاول عمل اللازم لتجنب أي توتر لا داعي له.

6 ـ أ. أحاول أن أتجنب مضايقة نفسي.
ب. أحاول أن أكسب موقفي.

7 ـ أ. أحاول تأجيل التعامل مع الموضوع حتى يتسنى لي الوقت للتفكير فيه.
ب. أتنازل عن بعض النقاط في مقابل نقاط أخرى.

8 ـ أ. أنا عادةً حازم في السعي لتحقيق أهدافي.
ب. أحاول أن أطرح كل الاهتمامات والمواضيع فورًا للمناقشة.

9 ـ أ. أشعر أن الاختلافات لا تستدعي القلق بشأنها في معظم الأحيان.
ب. أبذل بعض الجهد للوصول إلى مرادي.

10 ـ أ. أنا عادةً حازم في السعي لتحقيق أهدافي.
ب. أحاول أن أجد حلاً وسطاً.

11 ـ أ. أحاول بسرعة أن أطرح كل الاهتمامات والمواضيع للمناقشة.
ب. قد أحاول مراعاة شعور الطرف الآخر والحفاظ على علاقتنا.

12 ـ أ. أحاول في بعض الأحيان تجنب اتخاذ مواقف مثيرة للجدل.
ب. سأدع الطرف الآخر يحقق بعض أهدافه إذا ما هو تركني أحقق بعض من أهدافي.

13 ـ أ. أحاول أن أجد حلاً وسطاً.
ب. أبذل الجهد لإثبات وجهة نظري.

14 ـ أ. أُطلع الآخر على آرائي وأسأله عن آرائه.
ب. أحاول أن أوضح للطرف الآخر منطق ومزايا موقفي.

15 ـ أ. قد أحاول مراعاة شعور الطرف الآخر والحفاظ على علاقتنا.
ب. أحاول عمل اللازم لتجنب أي توترات.

16 ـ أ. أُحاول ألا أؤذي مشاعر الطرف الآخر.
ب. أُحاول أن أقنع الطرف الآخر بمزايا موقفي.

17 ـ أ. أنا عادةً حازم في السعي لتحقيق أهدافي.
ب. أحاول عمل اللازم لتجنب أي توتر لا داعي له.

18 ـ أ. ربما أدع الآخر يحتفظ بوجهة نظره لو كان ذلك سيسعده.
ب. سأدع الطرف الآخر يحقق بعض أهدافه إذا ما هو تركني أحقق بعض من أهدافي.

19 ـ أ. أحاول بسرعة أن أطرح كل الاهتمامات والمواضيع للمناقشة.
ب. أحاول أن أجد توازناً عادلاً في الربح والخسارة لكلانا.

20 ـ أ. أحاول بسرعة أن أحل الخلافات.
ب. أحاول أن أجد توازناً عادلاً في الربح والخسارة لكلانا.

21 ـ أ. أحاول أن أراعي رغبات الطرف الآخر في أثناء المفاوضات.
ب. دائماً ما أميل إلى مناقشة صُلب الموضوع مباشرةً.

22 ـ أ. أحاول أن أجد موقفاً وسطاً بيني وبين الطرف الآخر.
ب. أصمّم على رغباتي.

23 ـ أ. غالباً ما أكون مهتماً بتحقيق كل رغباتنا.
ب. في بعض الأحيان أترك للآخرين مسئولية حل المشكلة.

24 ـ أ. عندما تكون مواقف الطرف الآخر مهمة جداً بالنسبة له، أحاول تحقيق رغباته.
ب. أحاول أن أقنع الطرف الآخر بقبول الحل الوسط.

25 ـ أ. أحاول أن أوضح للطرف الآخر منطق ومزايا موقفي.
ب. أحاول أن أراعي رغبات الطرف الآخر في أثناء المفاوضات.

26 ـ أ. أحاول أن أجد حلاً وسطاً.
ب. غالبًا ما أهتم بإرضاء كل رغباتنا.

27 ـ أ. أحاول في بعض الأحيان تجنب اتخاذ مواقف مثيرة للجدل.

ب. ربما أدع الآخر يحتفظ بوجهة نظره لو كان ذلك سيسعده.

28 ـ أ. أنا عادةً حازم في السعي لتحقيق أهدافي.

ب. أسعى دائماً لطلب مساعدة الطرف الآخر للوصول إلى حل.

29 ـ أ. أحاول أن أجد حلاً وسطاً.

ب. أشعر أن الاختلافات لا تستدعي القلق بشأنها في معظم الأحيان.

30 ـ أ. أُحاول ألا أؤذي مشاعر الطرف الآخر.

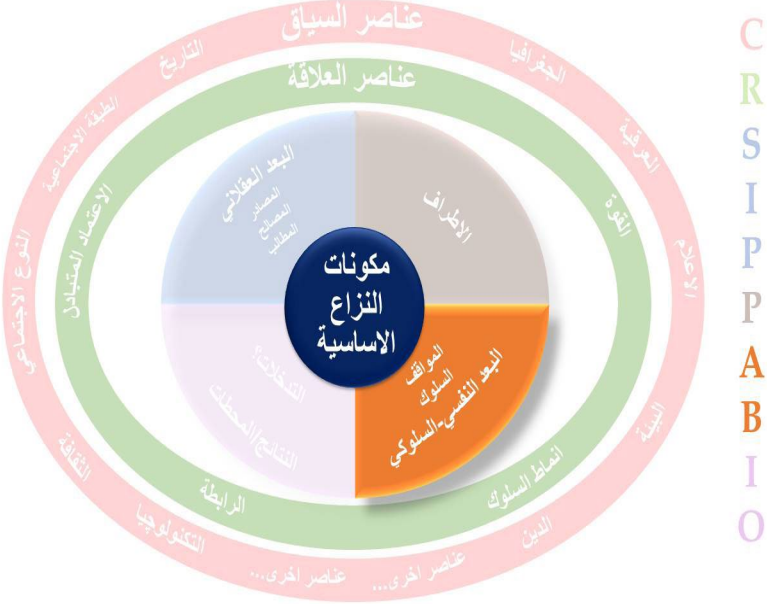
ب. دائمًا ما أعرض المشكلة على الطرف الآخر حتى يتسنى لنا تسويتها.

مُحصّلة نتائج التقييم

ضع دائرة حول الحرف (أ) أو (ب) والذي يمثل إجابتك لكل مرقم من 1 إلى 30:

	التنافس	التعاون	الحل الوسط	التجنب	المسايرة
1				أ	ب
2		ب	أ		
3	أ				ب
4			أ		ب
5		أ		ب	
6	ب			أ	
7			ب	أ	
8	أ	ب			
9	ب			أ	
10	أ		ب		
11		أ			ب
12			ب	أ	
13	ب		أ		
14	ب	أ			
15				ب	أ
16	ب				أ
17	أ			ب	
18			ب		أ
19		أ		ب	
20		أ	ب		
21		ب			أ
22	ب		أ		
23		أ		ب	
24			ب		أ
25	أ				ب
26		ب	أ		
27				أ	ب
28	أ	ب			
29			أ	ب	
30		ب			أ
اجمع عدد الدوائر في كل عمود ثم ضع مجموع كل عمود في الخانات أدناه					
	.....	.....	.....	.....	.....
	التنافس	التعاون	الحل الوسط	التجنب	المسايرة

الخُطوة الرابعة: البُعد النفسي/السُّلوكي للنزاع



- يمكن حل النزاعات إذا تمكن الأطراف من التوصل إلى اتفاق متبادل على مواقفهم ومصالحهم العقلانية؛
- لكن في كثير من الأحيان يَعلقون في مرحلة المطالب، ويصبحوا أكثر عناداً؛
- يؤدي ذلك إلى تشكيل مواقف ومشاعر سلبية وعدائية تجاه بعضهم البعض؛
- ويؤدي ذلك عادةً إلى انتهاج سلوكيات سلبية أو عدائية تجاه الآخر؛
- وقد تتورّط الأطراف في حلقة تبادل المواقف والمشاعر السلبية التي تُترجم إلى سلوك سلبي وعدائي؛ وهذا ما نُشير إليه بمصطلح تصعيد أو تفاقم النزاع؛
- ونُشير إلى هذه التفاعلات بالبُعد النفسي/السُّلوكي للنزاع.

ج. المواقف/ التوجُّهات والمشاعر (Attitudes and Feelings)

نستعرض في هذا الجانب المصطلحات والمفاهيم التالية:

- العواطف والتصورات التي تؤثر على سلوك الأطراف في النّزاع؛
- «الشعور الإيجابي أو السلبي تجاه شخص أو شيء»؛[1]

(1) Rubin, J., Pruitt, D. & Kim, S. (1994) Social Conflict: Escalation, Stalemate and Settlement, p. 252.

- «الأنماط الشائعة للتوقع والتوجه العاطفي والإدراك التي تصاحب التورط في حالة النّزاع»؛[1]
- التصورات حول النّزاع (سواءً أكانت بشأن تجنُّب تصرفات ما أو السعي فيها، وسواءً أكانت التصرفات سلبية أم إيجابية) والتي تتطوّر على مدار حياة المرء. في هذه العملية، تتطور انطباعات وتتبلور في خيال المرء ولغته لتعطي قوام ومعنى لمسار النّزاع.

لماذا ندرس الجوانب النفسية لحالات النّزاع؟

يعتمد مجال حل النّزاعات على عدة تخصصات منها علم النفس. ولما كانت جميع النّزاعات تشمل الناس بطريقة أو بأخرى، وبعضها يشمل الكثير منهم، فإن ذلك يستدعي النظر في كيفية تفكير البشر وتصرفاتهم، وما الذي يجعلهم يفكرون/ يتصرفون بهكذا طريقة. ولذلك لابد من بناء فهم أعمق للنزاعات من خلال فهم الجوانب الرئيسية لعلم النفس البشري.

ومن الملاحظ أن غالبية مُحلّلي النّزاعات يعتمدون مناهج تستلهم نظريات علماء النفس الاجتماعي لأنها معنية بأسباب وأنماط سلوك البشر في المواقف الاجتماعية. ويرجع ذلك إلى التفاعل المعقّد بين الأبعاد الداخلية والخارجية للفرد وبيئته الاجتماعية.

(1) Mitchell, C, (1994) «The Process and Stages of Mediation.» In D. Smock (Ed.) Making War and Waging Peace: Foreign Intervention in Africa. Washington, D.C.: United States Institute of Peace, p. 28.

لمحة موجزة عن مدارس علم النفس الرئيسية

السلوكية (علم النفس السلوكي)	تأسست حوالي 1890
الافتراضات الرئيسية:	«البشر نتاج سلوكيات متعلمة»
المساهمون الرئيسيون:	إيفان بافلوف، جون واتسون، ب.ف.سكينر، ألفريد باندورا
التحليلية (مدرسة التحليل النفسي)	تأسست حوالي في العشرينيات من القرن العشرين
الافتراضات الرئيسية:	«السلوك البشري هو نتاج التفاعل بين الدوافع اللا واعية»
المساهمون الرئيسيون:	سيجموند فرويد، كارل يونج، آنا فرويد، إريك إريكسون
المعرفية (علم النفس المعرفي)	تأسست حوالي 1959
الافتراضات الرئيسية:	«ترتبط الأفكار والمشاعر والأفعال الإنسانية ارتباطاً وثيقاً بتصورات الفرد وأفكاره»
المساهمون الرئيسيون:	ألفريد أدلر، جوزيف فورست، ألبرت إليس، أرنولد لازاروس
الوجودية	تأسست حوالي 1962
الافتراضات الرئيسية:	«البشر أحرار وفريدون. يجب أن يواجهوا المعاناة لأنها جزء من الحياة، والحقيقة نسبية». وقد أدى هذا المنظور إلى المدرسة «الإنسانية».
المساهمون الرئيسيون:	كارل روجرز، أبراهام ماسلو، جوردون ألبورت.. إلخ
علم النفس ما وراء الشخصي	تأسست في الثمانينيات من القرن العشرين
الافتراضات الرئيسية:	يزداد تطوّر البشر من مرحلة لمرحلة، ويبلغ ذروته بانفراج الروح. هذه العملية هي التي تدمج العقل والجسد والروح وتدمج الفرد مع البشرية جمعاء»
المساهمون الرئيسيون:	روبرتو أساغيولي، جاكلين سمول، كين ويلبر

تأتي كل من تلك المدارس ببعض الافتراضات حول أصول السلوك البشري ودرجة تأثير البيئة على تطوره. ووجهة نظر مؤلفو هذا المنهج أنَّ العوامل الداخلية والخارجية تؤثر على تصرُّف الفرد، وعمليات التفكير، والسمات الشخصية، والسُّلوك. لذلك، فنحن لا نتقيد بنظرية واحدة، بل نجمع بين الملائم فيهم عملاً بالقاعدة الأُصوليّة الشّهيرة: «الجمع أولى من التّرجيح».

ويجب التوضيح أن التعمق في جوانب «صلاح» و«فساد» الفرد تخرج عن نطاق هذا الكتاب. ومع ذلك، فإنها تؤثر بالتأكيد على التكتيكات التي يستخدمها المرء عندما يكون في حالة نزاع أو عند التدخل فيه. وبما أن المؤلفين يعتقدون أن نفسية وسلوك الفرد يتشكلوا جزئياً بتأثير من سياقه/ ا، فقد تم تضمين أقسام لمناقشة هذه التأثيرات بشكل أكبر. ومع ذلك، يجب أن نُدرك أنَّ هذا التأثير ليس أُحاديّ الاتجاه، إذ إنّ السياق الأوسع أيضاً يتكون نتيجة التصرفات التي يتّخذها جميع الأفراد.

التصوُّرات:

التصورات هي اعتقاد عن شخص أو شيء وطريقة لفهمهما[1] حيث تتأثر بوجهات النظر حول العالم التي تلقّنها العائلة للفرد أو التي تأتي من خلال وسائل الإعلام والمدارس والمؤسسات الاجتماعية الأخرى، وتتأثّر أيضاً بالتجارب الفردية التي تحدث طوال حياة الإنسان. مثال على كيفية تأثير التصورات على سلوك المرء في حالة النّزاع هي ظاهرة «التفكير ذو المُحصّلة: صفر»، حيث يُنظر إلى أي مكسب للآخر على أنه خسارة له. ويتم غرس القيم من خلال نفس العمليات والتصورات التي تشكل مفهوم الفرد الذاتي وهويته.

تُشجّع التصورات السلبية على تصعيد النّزاعات لأنها:

1 ـ تسهّل إلقاء اللوم على الآخر عندما يحدث موقف مزعج؛

2 ـ تسهم في تفسير أفعال الآخرين ممن لا نثق بهم على أنها تهديدات؛

3 ـ تُفسح مجال أكبر للانتقام؛

(1) Rubin, J., Pruitt, D. & Kim, S. (1994) Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement, p. 84.

4 ـ تشوّش على التواصل؛

5 ـ تحُد من التعاطف مع الآخر؛

6 ـ تُشجّع التفكير على أساس المحصّلة: صفر؛

7 ـ تجعل الآخر يبدو وكأنه عدو شرير.[1]

نتيجة لذلك، من المهم تفهّم التصورات السلبية وتأثيرها على النّزاع ثم إعادة صياغتها أثناء التدخل السّلمي، وستتم مناقشة تقنيات للمساعدة في هذه العملية ضمن قسم «التدخُّل السّلمي» في هذا المنهج.

على المستوى الجمعي، تتشارك المجموعات، تلك المشكّلة من شخصين أو أكثر يتفاعلون مع بعضهم البعض، الأهداف التي تكون مترابطة إلى حد ما، وحيث يدرك أعضاؤها انتماءهم إلى مجموعة[2] تم تشكيلها لعدّة أسباب، أحدها أن عضوية المجموعة تساعدنا على تأسيس «هوية اجتماعية» تصبح جزءً من مفهومنا الذاتي. ويسهل رؤية كيف تسهم عضوية هذه المجموعات في «الانحياز لطرف دون الآخر» في حالة النّزاع. وتتمتّع المجموعات التي تؤثر على تصورات الشخص للعالم بميزتين هما: «معايير المجموعة» و«تماسُك المجموعة». أمّا المعايير فهي القواعد المعلنة أو غير المعلنة للسلوك والتي تستند غالباً إلى الانطباعات عن العالم والطريقة المناسبة للتعامل معه. ويشير التماسك إلى قوة الروابط بين أعضاء المجموعة، التي كلما كانت أكثر تماسكاً، ازداد تأثيرها في تشكيل تصورات أعضائها وقلّت احتمالية أن يتصرف أي عضو ضد رغبات المجموعة.[3]

الأفكار النمطيّة:

تُعرّف الفكرة النمطية بكونها: «صورة أو فكرة شائعة، ولكن ثابتة ومبالغ بها، عن نوع معين من الأشخاص أو الأشياء»[4] أي الصورة التي يعتنقها الشخص عن مُجمل

(1) Ibid. p. 85 - 87.

(2) Sabini, J. (1992) Social Psychology (1st edition, New York: Norton), p. 434.

(3) Sabini, J., (1992) Social Psychology (1st Edition), pp. 437 - 439.

(4) Oxford University Press, Stereotype (from Oxford Dictionaries: http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/stereotype) [Accessed: 7 - 4 - 2015].

الأشخاص من مجموعة أخرى والتي تُبنى على أساس التعميمات أو الافتراضات لا الحقائق، وبالتالي تكون غير مبررة. وبسبب هذه الصورة، يعتقد الشخص أنه يعرف كينونة الأشخاص الآخرون في المجموعة الأخرى وكيف يتصرفون. ويمكن أن تكون القوالب النمطية إيجابية أو سلبية، وهي منتشرة للغاية في النّزاعات مع الأطراف التي تطّور قوالب نمطية للآخر ـ والتي عادة ما تكون سلبية. وغالباً ما تكون المجموعة الأخرى في النّزاع موضوعة ضمن قالب من العدوانية والأنانية وانعدام الشرف، مما يؤدي إلى زيادة تعقيده. وبما أن «الآخر» يُعتبر تهديداً، فسوف نملك «نحن» حق الرد (استخدام القوة) للحد من انعدام الأمان الذي يسببه «الآخر»، الأمر الذي يؤدي إلى استجابة «الآخر» بطريقة نعتبرها عدوانية وعنيفة، وبالتالي تتعزز صورتنا النمطية السلبية الشائعة عنه.[1] ومن أمثلة الأنماط الشائعة: «الفتيات لا تُجدن الأنشطة الرياضية»، «كل النساء المُرتديات للنّقاب مُتشدّدات»، «كل السُّود مُتعصّبون». من البديهي أن لا نقع في فخ التعميم لتلك الأنماط، ولكن للأسف يتم الوقوع فيها مراراً وتكراراً.

في هذا السياق، من المفيد أن ننوه عن مفهوم «إضفاء صفة الآخر»، فهو نوع من أشكال التقسيم الاجتماعي ذو القواسم المشتركة المتعددة مع الصور أو الأفكار النمطية. لكن، على عكس القوالب النمطية، يستمد مفهوم «إضفاء صفة الآخر» أهميته من كونه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بعملية بناء الذات. توضّح «أبو اللغد وجيليسبي» كما يذكر ديرفين (2012)[2] ما يلي:

يُمكن مفهوم «إضفاء صفة الآخر» الأفراد من بناء عناصر التشابه والاختلاف بينهم وبين الآخرين بما يؤدي إلى تأكيد هويتهم الخاصة (أبو اللغد 1991: 87). وبالتالي، فإنَّ إضفاء صفة الآخر لا يتعلّق بالآخر فحسب، بل بالذات كذلك. وبالنسبة لجيليسبي (2006)، يؤدي إضفاء صفة الآخر إلى نزعة عامة نحو التمييز

(1) Burgess, H. (2003) Stereotypes/ Characterization Frames (from «Beyond Intractability»: http://www.beyondintractability.org/essay/stereotypes) G. Burgess, H. Burgess, Editors. [Accessed: 7 - 4 - 2015].

(2) Dervin, F. (2012) Cultural identity, representation and othering. (In The Routledge handbook of language and intercultural communication).

بين من هو داخل المجموعة ومن هو خارجها وبين الذات والآخر بطريقة تعزز وتحمي الذات.[1]

الغضب والخوف:

تعبّر عبارة «الغضب» عن تفسيرنا لحالة بيولوجية[2] يتم التفكير فيها عندما يبدأ الناس في تعريف «النّزاع». ومع ذلك، تغيب العلاقة بين الغضب والخوف عن الكثير منّا. وقد أشار المنظّرون في مجال حل النّزاعات إلى العلاقة بين هذين الشعورين وأشاروا إلى دورهما البارز في دوامة النّزاعات. على سبيل المثال، يولّد تشويه السمعة، كالانتقاص من هيبة المرء أو نزاهته أو استقلاليته أو ولائه، الغضب و/ أو الخوف. وعندما ينتج الغضب، غالباً ما ينخرط الشخص في الانتقام ممّن تسبب في ذلك. أما إذا نتج الخوف فقط، فإنَّ الشخص قد يتصرف بشكل دفاعي.[3]

يختلف الناس في طرق التعامل مع الغضب؛ فريق يرغب بكظمه تماماً، بينما ينفجر فريق آخر ويتصرف بشكل غير لائق. ويروج فريق ثالث إلى أنه يمكن للمرء التعبير عن الغضب بشكل مسؤول، دون أن ينكره أو يدعه يتحكم به.[4] عند التعامل مع النّزاع، من المهم فهم الغضب ومصادره لأنه يشير إلى القضايا التي قد تحتاج إلى نقاش بين الأطراف. ويمكن العثور على بعض الاقتراحات حول التعبير عن الغضب وتلقيه بشكل مسؤول في الصفحات 221 ـ 222 من كتاب (Wilmot & Hocker's, Interpersonal Conflict).

الغضب والكراهية:

لا يُنتج الغضب عدواناً وعنفاً على طول الخط، بل قد يؤدّي أحياناً إلى تعزيز الإجراءات البنّاءة، مثل المصالحة طويلة الأمد أو أخذ المخاطرة أثناء المفاوضات،

(1) Dervin, F. (2012) Cultural identity, representation and othering. (In The Routledge handbook of language and intercultural communication p 187).

(2) Rubin, J., Pruitt, D. & Kim, S. (1994) Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement, p. 78.

(3) Ibid, p.79 - 80.

(4) Wilmot, W. and Hocker, J. (1998) Interpersonal Conflict (McGraw - Hill, Inc, Boston, Massachusetts) p. 221.

وبالتالي تعزيز الحل السلمي للنزاع. متى يكون الغضب بناءً ومتى يكون مدمراً خلال النزاع؟ إنّ الأفراد القادرين على تصور قابلية التغيير الإيجابي لدى أعضاء المجموعة الأخرى هم أكثر قابلية لاستخدام غضبهم بطرق بناءة. وتظهر الدراسات أن شعور الكراهية يؤثر بقوة على الفرد الذي لا يمكنه إدراك قابلية الآخر على التغيير الإيجابي. وتُعدّ الكراهية في النّزاعات بين المجموعات واحدة من أقوى المشاعر، ويمكن توجيهها نحو فرد واحد أو مجموعة كاملة. ويمكن أن تُترجم الكراهية إلى رغبة في إيذاء الآخر أو، في الحالات القصوى، في إبادة مجموعة كاملة. وتؤثر درجة الكراهية التي يشعر بها الفرد على ما إذا كان سيتم استخدام الغضب بشكل بنّاء أو مدمر. ويُتوقع من الأشخاص الذين يشعرون بكراهية كبيرة تجاه مجموعة أخرى، وبالتالي يعتقدون أن جميع أفراد المجموعة الأُخرى يستحيل أن يتغيروا إيجابياً، أن يردوا بعنف على أي عمل يولّد الغضب لديهم. بالمقارنة، قد يكون الأفراد ذوي الدرجة المنخفضة من الكراهية تجاه المجموعة الأخرى أكثر استعداداً للانخراط في الخيارات السلمية لحل النّزاعات، مثل التفاوض أو التعليم أو الحلول الوُسطى، بل وقد يجدونها أكثر فائدةً من الطرق العنيفة.[1]

اللّوم:

اللوم هو تحميل الآخر مسؤولية سلوك غير سوي أو أفعال معيّنة، وغالباً ما ينتج عنه رغبة عقلانية في الانتقام، والتي تزداد إذا بدت تلك الأفعال مُتعمدة.[2] تكثر الأسباب التي تجعل الناس يلومون بعضهم البعض. الأول هو صعوبة لوم النفس على السلوكيات السلبية، وكلما ازداد مقدار النّزاع، ارتفع مقدار الألم، وأصبح من السهل وضع هذا اللوم على شخص آخر بدلاً من النفس. سبب آخر لإلقاء اللوم على الآخر هو أنه يمكن للمرء أن يدرك دوافع سلوكه، ولكنه لا يستطيع إدراك دوافع سلوكيات

(1) Halperin, E., Russell, A. G., Dweck, C. S., & Gross, J. J., (2011) «Anger, Hatred, and the Quest for Peace: Anger Can Be Constructive in the Absence of Hatred» (Journal of Conflict Resolution, pp. 274 - 291) pp. 275 - 277.

(2) Rubin, J., Pruitt, D. & Kim, S. (1994) Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement, p. 77.

الآخرين. لذا، من الأسهل أثناء النّزاع أن نعزو سلوك الآخر إلى نواياه السيئة، بينما نلتمس لأنفسنا العُذر لسلوكنا الذاتي حتى لو كان مُحتدّاً.[1]

الإذلال:

الإذلال شعور مهم آخر يضيف إلى طبيعة النّزاع ويؤثّر عليها بل ويترك بصمةً لا تُنسى في بعض الأحيان. وهناك آراء متناقضة حول عواقب الإذلال، لكن هناك اتفاق على أنّ الإذلال عامل محتمل للسلوك وقت النّزاعات بين المجموعات والأفراد. ففي كثير من الأحيان يتحدّث الأفراد عن مشاعر الإذلال التي تسود قبل أن تتحول إلى كراهية وأعمال عنف، ويقترح كثير من علماء النفس أن العنف المتضمَّن في التفجيرات الانتحارية مرتبط بإذلال سابق. ومن ثم، يقترح الباحثون أن الإذلال يؤدي إلى العدوان. لكن هناك آخرون يعتقدون أن الإذلال لا يؤدي بالضرورة إلى العدوان، بل على العكس، قد يُنتج الشعور بالشُّعور بالهوان وقلة الحيلة، ممّا يؤدي إلى نوع من السلبية في الشئون العامة. في كثير من الحالات، يستخدم الذين يقومون بالاضطهاد إجراءات محددة، مثل التعذيب، لإذلال المُضطَّهَدين وإفقادهم احترامهم الذاتي وإرادة المقاومة. ومع ذلك، يقال أيضاً أن الأفراد قد ينخرطون في أعمال عدوانية وعنيفة انتقاماً للإذلال الاجتماعي لتجنُّب تعرضهم للإذلال من قبل المُضطَّهِد.[2]

غياب الثقة:

يهمنا ذكر انعدام أو غياب الثقة، لأنه قد يساهم في فهم النزعة التدميرية لبعض النّزاعات. غياب الثقة يعني أن أتوقع أن يتصرف الآخر بطريقة تضر بمصالحي. ويؤدي غياب الثقة إلى مشاعر الانزعاج وانعدام الأمن والخوف، ومن أجل حماية الذات والمصالح، ينخرط الأفراد في تدابير وقائية للحد من ضعفهم ـ مما يوفر أدلة جديدة على الطرف الآخر بأنه لا يمكن الوثوق به، ويمكن أن يساهم غياب الثقة المتبادل هذا في تصعيد النّزاعات. أمّا مصادر غياب الثقة فمنها، الصُّور النمطية السائدة عن أعضاء مجموعة مختلفة والتي يمكن

(1) Ibid, p. 88.

(2) Rivera, J. D. (2013) Conflict Over the Consequences of Humiliation (Peace Review: A Journal of Social Justice, 25: pp. 240 - 246) pp. 240 - 243.

أن تؤدي إلى اعتبارهم مُعادين أو ناقضين للوعود والعُهود على المستوى الشخصي. وهناك مستويات مختلفة من غياب الثقة، فهذا الشعور يتزايد من خلال عدد وكثافة انتهاكات الثقة السابقة، ومع تصور أنها كانت مقصودة. ويُشكّل غياب الثقة أحد تحدّيات حل النّزاعات، حيث يُشكك الأفراد الذين لا يثقون ببعضهم البعض حتى في الأعمال ذات النية الحسنة، مما يحُدُّ من التعاون في إصلاح وتحويل مسار النّزاعات.[1]

ح. السُّلوك (Behavior):

سنقوم في هذا الجانب بمراجعة بعض المصادر والمراجع المتعلّقة بقضايا المواقف والسّلوك في النّزاعات. سوف نُقدم نموذجاً لعرض أدبيّات السُّلوك في النّزاعات. وسنركز هنا على نماذج السّلوك السلبية والعنيفة في النّزاع، وعوامل ومظاهر تصاعد وتفاقم النّزاع. وقد أشرنا إلى أساليب السُّلوك العقلاني آنفاً عند مُناقشتنا للبُعد العقلاني، بينما نناقش السلوكيات الإيجابية والسلمية لاحقاً عند مناقشتنا لوسائل التدخل السلمي في النّزاع.

السُّلوك المبني على التوجُّهات والمشاعر أثناء النّزاع:

من الطّبيعي أن ينتج عن النّزاع مشاعر وعواطف سلبيّة، بدورها قد تتسبب بالقيام بتصرّفات تزيد من حدّة النّزاع. وسنقوم بشرح نتائج المشاعر والعواطف السّلبيّة بالتّفصيل لاحقاً في هذا الجزء. ولكن أوّلاً، من المهم أن نعرف أنَّ للنّزاعات نتائج ذات أثر إيجابي أيضاً، كما ذكر العديد من الكتّاب. مثلاً، پرويت وكيم (2004)[2]. يقولان «إنَّ النّزاع هُو الأرض الخصبة لزرع التغيير الاجتماعي. مَن يرى من النّاس أنَّ سياقه غير مُنصف وأنَّ السّياسات الحالية حمقاء، يشتبك عادة في نزاع مع النّظام القديم حتى يحدث تغيير».

(1) Lewicki, Roy J., Edward C. Tomlinson, (Posted: Dec. 2003) «Trust and Trust Building», Beyond Intractability. Eds. Guy Burgess and Heidi Burgess. Conflict Information Consortium, University of Colorado, Boulder: http://www.beyondintractability.org/essay/trust - building [Accessed: 4 - 9 - 2016].

(2) Pruitt, D. and Kim, S.H. (2004) Social Conflict: Escalation, Stalemate and Settlement. Third Edition. (McGraw-Hill, New York, New York) p.10.

ويُناقش هوكر وويلموت (1998) بطريقة مُقنعة أن: «النّزاع قد يلعب دوراً مهماً في بناء علاقات تتراوح من علاقات بين الأمم والبلدان إلى علاقات صداقة شخصيّة. إنّ العلاقة التي تستمر بالتنقل بنجاح عبر مراحل النّزاع، تنمو وتتغيّر وتتحوّل بطريقة شيّقة. وجود أو غياب النّزاع ليس العامل الوحيد لتحديد العلاقات. فمثلاً، يمر كل من الزواج السعيد وغير السعيد بخلافات، لكن يتّسم الزواج السّعيد بطريقة معالجته للخلاف وعدم تفاقُم الأمر إلى حد التّنازُع.»[1]

في هذا السّياق، قد يكون النّزاع فعّالاً ومفيداً للمجتمعات والأفراد. الطرق المستخدمة لمعالجة النّزاع هي أكثر ما يحدد ما إذا كان النّزاع هدّاماً أو فعّالاً. ونحن لا نقول أن النّزاعات التي تُعالج بأسلوب غير عدائي تكون وحدها فقط نزاعات فعّالة ولا أن النّزاعات التي تُعالج بأسلوب عدائي دائماً ما تكون هدّامة. الأمر ليس هكذا؛ ففي الحقيقة، التّاريخ الحديث للولايات المتحدة الأمريكية يُظهر أن العديد من النّزاعات التي قامت احتجاجاً على حرمان الأقلّيات من حقوقهم، كانت فعّالة، وساعدت على تغيير المجتمع بأكمله. وهذا بالطّبع لأنها عولجت ضمن النظام القانوني التخاصمي. أدّت الدعاوى القضائيّة العديدة من أجل الحقوق المدنية في الستينيات من القرن الماضي بلا شك إلى المساواة والعدل بين المجموعات الصّغيرة في المجتمع بغض النّظر عن الطّائفة والدين والعِرق والجنس. وسنناقش الأساليب العديدة للتدخّل السّلمي في النّزاعات ومدى ملاءمتها وفعاليتها، بمزيد من التفصيل في الجزء التّالي من هذا الكتاب.

النتائج الاجتماعيّة والنّفسيّة السلبيّة للنّزاعات:

عندما يخوض شخص ما نزاعاً على الصّعيد الشّخصي أو الجماعي، تؤدّي تغيرات نفسية واجتماعية محددة للزيادة من حدّة النّزاع. ذكر علماء النّفس عواطف محدّدة عادة ما تظهر عند خوض النّزاع وهي: اللوم والغضب والخوف. تدفع هذه المشاعر الأفراد أو المجموعات للقيام بتصرّفات قد تصعّد النّزاع وتزيده حدّة. باستمرار هذه المشاعر مع الوقت، واستمرار تصعيد النّزاع، تظهر مجموعة أخرى من المواقف

(1) Wilmot, W. and Hocker, J. (1998) Interpersonal Conflict. p. 34.

والتّصوّرات السّلبيّة التي تؤدي ليس فقط للمزيد من التّصعيد بل أيضاً لتبرير التصرُّف السيء تجاه الخصم.

الموقف هو شُعور إيجابي أو سلبي تجاه أحد أو شيء ما. والتّصوّر هو ما نعتقده بشأن أحد أو شيء ما، أو وجهة نظرنا منه (پرويت وكيم، 2004، ص 106). ففي النّزاع الذي يتّسم بالعدائيّة، يميل الأطراف للقيام بتصرّفات تؤذي خصومهم، وتعظّم انتصارهم. غالباً ما يتطلّب هذا تطويراً للمواقف والتّصوّرات السلبية التي تبرر استخدام الأساليب القاسية. ذكر (پرويت وكيم، 2004، ص 107ـ109) أنّ هذه المواقف والتّصوّرات السلبية تشجّع على التصعيد وعدم إيجاد الحل بسبعة طُرُق:

الطّريقة الأُولى: التّصوّرات والمواقف السّلبية تزيد من إلقاء اللوم على الطّرف الآخر من أجل السياق السيّء. بما أن إلقاء اللوم يؤدي إلى استخدام الأساليب القاسية والتّصعيدية، فهذا يعني أنَّ المواقف السلبية تُؤدي إلى التصعيد؛

الطريقة الثّانية التي تؤدي بها المواقف السّلبيّة إلى التصعيد هي: عندما لا نثق في الطّرف الآخر نعتبر أي تصرّف غامض يقوم به، تهديداً. يؤدي هذا إلى الخوف وتصعيد النّزاع بشكل دفاعي، بسبب عدم ثقتنا بنوايا الخصم؛

الطّريقة الثّالثة التي تُشجّع بها المواقف ووجهات النّظر السّلبيّة على التصعيد هي: عدم منع النّفس من التفكير بالانتقام عندما يُستَفزُّ أحد الأطراف. وذلك لأن أطراف النزاع مُعرّضون لاستخدام الانتقام والعدائية تجاه خصومهم؛

الطريقة الرّابعة التي تؤدّي بها المواقف السّلبية إلى التصعيد هي: التّدخّل بالتّواصُل الفعّال. المبدأ هو أن النّاس عادة يتجنّبون خصومهم. ويزيد هذا من سوء التفاهم ويؤدي إلى التصعيد؛

الطّريقة الخامسة: الموقف السّلبي تجاه الآخر، يُقلّل من تعاطفنا معه؛ غياب التعاطف هو مثل غياب التّواصل يؤدي مثله إلى سوء التفاهم؛

التأثير السّادس: هو أن التّصوّرات والمواقف السّلبية في النّزاع تدفعنا إلى التفكير بطريقة «صفر المجموع». التفكير بطريقة «صفر المجموع» يعطّل حلّ النّزاع. وتصبح

المواقف صلبة ويضمحل الإبداع. مما يُصعّب واقعياً من إمكانيّة حل النّزاع ويشجع مفهوم أن العدائية هي الحل الوحيد للنجاح؛

أخيراً، **الطّريقة السابعة** التي تصبح بها التّصوّرات والمواقف السّلبية حادّة جدّاً هي: عندما يصبح الآخر عدوّاً شرّيراً، ويصبح النّزاع حرباً بين الخير والشر. في هذه الظروف يصبح أحد الأطراف قادراً على إلقاء كل اللوم على الطرف الآخر وينعدم التّواصُل ويضعف التعاطف ويصعب التّوصُّل لحل. وتصبح الأساليب التصعيدية قاعدة، وتتطوّر قضايا جديدة لدعم موقف أحد الأطراف وبالعكس.

يناقش ميتشل (1981) طبيعة المواقف في أوضاع النّزاع بشكل أعمق. من حيث المبدأ يقول: في العادة، يحاول النّاس تقليص الضُّغوطات النفسية خلال النّزاع بالحفاظ على «توازُن ذهني» يتوافق هذا مع محاولة الأطراف لتجنُّب الأذى الجسدي. فمن عادة الإنسان أن يُخفف من تأثير الأذى النفسي عليه سواءً أكان يعي ذلك أم لا. يُحاول الناس بشكل عام أن يتأقلموا مع محيطهم بالهُروب من الضُّغوطات والتّوتر والتّقليل من التّخوين والغمز واللمز فيما بينهم. بالنّسبة لـ ميتشل يبدو أن الناس يميلون للرغبة بمعرفة ما قد يكون أسلوباً للطّرف الآخر في النّزاع. يُواجه الأفراد أو المجموعات سواءً أكانت صغيرة أم كبيرة؛ خطراً غير متوقَّع يُهدد أحد أهدافهم العزيزة عليهم. وهذا يُسبّب الإحباط والخوف وحتى الشعور بالاضطهاد، فتنتج عندهم مواقف معيّنة، أحدها الغضب.

تتضمّن بعض سُلوكيات النّزاع بالنسبة لـ ميتشل مُحاولات للتّاثير على الآخر وليس بالضرورة التأثير على سلوك الطرف الآخر بل التأثير فيه ليغيّر قِيَمه وتصوّراته. وهذه طريقة لإقناع الطرف الآخر من دون استعمال العنف. «غاندي ومارتن لوثر كينغ» كانا مثالاً لهذا النوع من الناس. ثم هناك التّصرّفات أو الأفعال التي تجعل الطرف الآخر يقتنع بأنه المُلام على ما حصل من سوء، ممّا يلزمهم بضرورة تبديل سُلوكهم. كما تتضمَّن بعض سُلوكيات النّزاع خُططاً تجعل الطرف الآخر يشعر بالخجل أو الندم أو بالخسارة. وهذا يحدث إذا كان بين الأطراف احترام أو تحالُف سابق.[1]

(1) Mitchell, C. (1981) The Structure of International Conflict. pp.54 - 55.

ومن المهم أن نفهم أيضاً أن السّلوك هو شكل من أشكال التّواصل. إن القول المأثور: «الأفعال أعلى صوتاً من الأقوال» ينطبق تماماً على أوضاع النّزاع. يُمكننا القول إذن أن السلوك خلال النّزاع هو أيضاً شكل من أشكال المساومة؛ صُمّم للتّأثير على سُلوك الطّرف الآخر ليتخلّى عن مواقفه أو لاتخاذ قرار ما لصالح الآخر.

تفاقم/تصعيد النّزاع:

كما أُشير سابقاً؛ النّزاعات ليست ثابتة لكنّها مُتحرّكة، فغالباً ما يبدأ التّصعيد لأوجُه خلاف بسيطة بين الأطراف المعنيّة ليصل إلى عُنف شديد في نهاية الأمر (حالة أشبه بالحرب) دون إعطاء أيّ فُرصة للسّلام أو حتّى تقليل التّصعيد وترك نافذة مفتوحة ولو صغيرة لإحلال السّلام، وفُرصة لتقديم الحُلول والتّسوية المُناسبة. تماشياً مع هذا قدَّم جلاسل[1] نموذج تفصيلي لتصعيد حدّة النّزاع. طبقاً لجلاسل فهُناك تسعة مراحل للتّصعيد، وهُو يعرف التّصعيد كحركة مُحدَّدة غير مُستقيمة، فالأطراف يُمكنهم البقاء لبعض الوقت على مُستوىً مُعيّن من التّصعيد قبل الانتقال إلى المُستوى الأعلى من التّصعيد.

(1) Glasl, F. (2002). Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater [Conflict Management. A Handbook for Executives and Counselors], 7th supplemented and revised edition, Verlag Freies Geistesleben, as included in Conflict Analysis Tools, Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC), Conflict Prevention and Transformation Division (COPRET), Simon Mason & Sandra Rychard, 2005, p. 6.

مُستويات تصعيد النّزاعات من وجهة نظر جلاسل (Glasl)[1]

1. مرحلة التصلُّب	تنشأ عندما يحدث اختلاف على بعض القضايا مما تؤدي إلى التوتر وتعني أن الانتقال من الشكل السلس والطبيعي وصل إلى طريق مسدود، حيث يرى كلا الطرفين عدم إمكان إحراز تقدم، وكلما فشلت الجهود في الوصول إلى نتائج يبدأ الشك في نوايا الطرف الثاني ويتم الانتقال إلى المرحلة الثانية عندما يفقد أحد أو كلا الطرفين الإيمان بإمكانية حل المشكلة.
2. مرحلة الجدل	الأطراف تبحث عن وسائل أقوى لدعم وجهات نظرهم للحصول على القوة، النّزاع هنا لم يعد مقتصراً على مسألة نزاع محدد جداً ولم يعد الجدل يرتكز فقط على أي وجهات نظر أكثر فائدة بل على أيها أكثر نجاحاً في الترويج لوجهة النظر هذه، الأطراف لم تعد قادرة على أن تفترض أن الطرف الآخر يعني ما يقوله، وتبدأ بالبحث عن المعاني المستترة في حديثه وعواقبها ويحاول الطرف الآخر تأكيد صورته بأنها صالحة.
3. مرحلة الأفعال لا الأقوال	الأقوال في هذه المرحلة لا تحل شيء ويتحول الانتباه إلى الأفعال، وتنحسر الأعمال التي تعبر عن المصالح المشتركة واحتمالات استئناف التعاون، وينظر كل طرف إلى الطرف الآخر كمنافس بحيث يسود شعور بأن الطرف الآخر يمنع ويُعيق تحقيق الأهداف ويتزايد فقدان التواصل اللّفظي المباشر، وتبدأ الأطراف ترى نفسها أسيرة الظروف الخارجية التي لا يمكن السيطرة عليها وأن ما يقوم به كل طرف هو مجرد رد فعل على سلوكيات الخصم العدوانية.
4. مرحلة الصورة الذهنية والتحالفات	هذا النّزاع يدور حول الانتصار أو منع الهزيمة فالصورة النمطية ثابتة ولكنها قابلة للتغيير بناءً على المعلومات التي تتوفر، فكل طرف لديه شعور بأنه يعرف ماذا يريد وما يتوقع من البيئة الخارجية، في هذه المرحلة يسعى كل طرف إلى حشد الدعم من حوله ويتم التخطيط والتنفيذ لأعمال هدفها تحسين صورته في نظر الآخرين، وتسعى إلى عرض المواجهة أمام العامة من أجل شحذ همم الأنصار.

(1) استُمد هذا النموذج من منشور جامعة قبرص الدولية:
https://www.facebook.com/absheragent/posts/668298029882052/ [شُوهِد في: 10 - 8 - 2020]

5. مرحلة فقدان ماء الوجه	يدخل النّزاع مرحلة ثانية عندما يشعر أحد الأطراف أن الوضع الحالي للنزاع أو تحركات الطرف الآخر تؤدي إلى فقدانه المصداقية وماء الوجه لدى العامة. وهنا يضطر هذا الطرف إلى إتخاذ خطوات من شأنها تأهيل سمعته أمام العامة والتظاهر بتمالك زمام الأمور إزاء الطرف الآخر.
6. مرحلة استراتيجية التهديد	كونه لا توجد طريقة أخرى فإن الأطراف تلجأ إلى التهديد بأعمال تهدم الطرف الآخر من أجل إجباره على السير في الاتجاه المطلوب، وقد يهدف التهديد لإظهار أنها لم ولن تتراجع عن مواقفها، وأن استمرار الوضع الحالي قد يُضاعف مشاعر الغضب الذي سيصعب السيطرة عليه، ممّا قد يؤدي إلى أن يصبح الموقف أكثر تعقيداً.
7. مرحلة الضربات المدمرة المحدودة	يتوقع كل طرف أن يكون الخصم قادراً على القيام بأعمال مدمرة في غاية الأهمية ويصبح شاغل كل طرف تأمين بقائه، وينظر كل طرف للآخر على أنه عائق لابد من القضاء عليه ويتحول هنا وبشكل أخص إلى عدو، ويتم تقاذف شعارات مثل: القضاء على الخصم، الإبادة، والنصر.
8. تفتيت وتشتيت الخصم	في هذه المرحلة يتم تكثيف الهجمات/ الضربات التي تهدف إلى تدمير النظم الحيوية للخصم، وتشتيت وتفتيت الخصم وشل قدرته على اتخاذ القرار. عندما يتعرض الطرف إلى هجمات فإنه يبذل جهوداً كبيرة لمنع نزاعات داخلية تؤدي إلى ضغوط متزايدة عليه.
9. «معاً» إلى الهاوية!	في مرحلة أخيرة من تصاعد النّزاع فإن القوة المحركة لتدمير الخصم تصبح أقوى، وقد يصل الأمر إلى العمل على تدمير الخصم حتى ولو كان ثمن ذلك تدمير الذات. يرى كل طرف أنه لا يوجد ضحايا أبرياء لدى الخصم أو ضحايا محايدة، والقلق والاهتمام الوحيد المتبقي في السباق نحو الهاوية هو التأكُّد من أنَّ الخصم سيقع وسينتهي.

يترتب على ذلك، كما سنُسهب لاحقاً، أنّ أسلوب التدخُّل السلمي يعتمد على مُستوى التّصعيد الذي وصل إليه النّزاع، ففي المرحلة الأولى على سبيل المثال، الأطراف يُرحّبون بالمُشاركة في الحوار على أساس الثّقة، أمّا في المرحلة التّاسعة؛ فالأطراف عادةً ما يُجبَروا على قَبول تدخُّل أطراف ثالثة سواءً لوقف العنف أو حل النّزاع.

السُّلوك العنيف:

يُعرّف جالتونج العنف بأنه: «أيّ إهانة موجهة لاحتياجات الإنسان الأساسية ويمكن تفاديها، وبشكل أعم، في الحياة من أي نوع. ..»[1] الأمر الذي يؤدي إلى عدم

(1) Galtung, J. (2010) Direct, Structural and Cultural Violence. p. 312- 313.

وصول الأفراد إلى إشباع احتياجاتهم. وفي إطار هذا التعريف، فإن العنف لا يعني فقط الإضرار بجسد الإنسان، ولكن أيضاً بعقله وروحه. ووفقاً لجالتونج، فإن العنف في كثير من الأحيان يتسبب في جروح عميقة وصدمات. في الواقع، فإن العنف يرتبط ويتداخل مع هذه الجوانب الثلاثة (الجسد والعقل والرُّوح) بحيث يؤثر اقترافه على جانب واحد منهم على الجوانب الأخرى. بالإضافة إلى ذلك، فإن هذا هو ما يشير إليه العنف فعلياً في سياق نزاع عنيف، فالعنف هنا لا يقتصر على تدمير ممتلكات وجسد الإنسان فقط، ولكنه يشير أيضاً إلى تأثير الذكريات النفسية المؤلمة المرتبطة بذلك التدمير المادي على نفوس الضحايا.

ويميز جالتونج (2010) أيضاً بين ثلاثة أنواع مختلفة من العنف: العنف المباشر، والعنف البنيوي والعنف الثقافي، ويضعهم في مثلث (انظر الشكل أدناه)، وذلك لارتباط كل منهم بالآخر ارتباطاً قوياً وتقويتهم بعضهم لبعض. فالعنف المباشر مرئي لأنه ينطوي على أعمال عنف جسدية، مثل القتل والاغتصاب والاعتداءات اللفظية التي تؤثر بشكل مباشر على البشر (هاثاواي، 2013).[1]

ومع ذلك، يمكن للعنف المباشر أيضاً أن يشمل عقوبات تبدو غير عنيفة للوهلة الأولى، ولكن من شأنها أن تؤدي إلى القتل البطيء وذلك من خلال سوء التغذية ونقص الأدوية (جالتونج، 2010، ص. 313)[2]. أمّا بالنسبة للعنف البنيوي والثقافي من جهة أُخرى فهما غير مرئيان، وبالتالي من الصّعب الكشف عنهما. ويشمل العنف البنيوي أيّ هياكل تم إنشاؤها في النظم الاجتماعية من شأنها منع الناس من تلبية حاجاتهم الأساسية ومن الوصول إلى إنسانيتهم الكاملة. ومن أمثلة العنف الهيكلي النظام الذكوري، والرأسمالية، وتفضيل بعض الأفراد أو الجماعات على الآخرين، مما يؤدي إلى عدم تكافؤ الفرص في الوصول إلى الموارد أو التعليم مثلاً.

(1) Hathaway, W. T. (2013) Varieties of Violence: Structural, Cultural, and Direct (from Transcend Media Service Solutions-Oriented Peace Journalism: https://www.transcend.org/tms/201310//varieties-of-violence-structural-cultural-and-direct/) [Accessed: 8-4-2015]

(2) Galtung, J. (2010) Direct, Structural and Cultural Violence. p. 313

أما العنف الثقافي فهو عبارة عن الاتجاهات والمعتقدات الثقافية التي من شأنها إضفاء الشرعية على العنف المباشر والبنيوي وجعلها تبدو طبيعية (هاثاواي، 2013).[1]

فعندما يصبح الفرد جزء من الجماعة، يتأثر بنظرة الجماعة وتتكون لديه، على سبيل المثال، مشاعر الفوقية على أساس الدين أو العرق أو الجنس أو بناءً على الصور النمطية السلبية السائدة عن مجموعات أخرى. أيضاً، إذا تعرض الأفراد إلى الكثير من صور العنف المباشر فإنهم يعتادونه، مما يؤدي بهؤلاء الأفراد إلى الانخراط في العنف المباشر أنفسهم لأنه بدى طبيعاً بالنسبة لهم: فالبيئة المحيطة قد علمتهم ذلك.

ويحدث العنف المباشر نتيجة الظروف التي خلقها العنف البنيوي والثقافي، ولكن العنف المباشر يؤسس للعنف البنيوي والثقافي؛ فهي إذن حلقة مفرغة. وبالتالي، إذا كنا نريد القضاء على العنف، فلابد من معالجة وتحويل مسار جميع الأشكال الثلاثة من العنف. عادة، يتم التركيز على الحد من العنف المباشر، ومع ذلك، فالعنف البنيوي والثقافي هما الأسباب الجذرية للعنف المباشر، وبالتالي فهما يحتاجان إلى معالجة من أجل تحقيق آثار طويلة الأجل على الحد من العنف (هاثاواي، 2013).[2] وبناءً على هذه التعريفات للعنف، يمكن للمرء استنتاج تعريف السّلام. وتماشياً مع تفكير جالتونج، فهناك سلام سلبي وسلام إيجابي.

والسّلام السلبي وفقاً ليوهان جالتونج هو غياب العنف المباشر. فإذا وجدنا أقلية في بلد ما يعانون من عدم المساواة في الحصول على الموارد المائية، ومن ثقافة تنظر لهم باستعلاء، ولكنهم في نفس الوقت لا يخضعون للعنف المباشر مثل القتل أو الهجمات العنيفة، فهذا على سبيل المثال هو السّلام السلبي، رغم أن المعاناة وعدم المساواة لا تزال قائمة (جالتونج، 2012)[3] وعلى الجانب الآخر، فالسّلام الإيجابي، وفقاً ليوهان جالتونج، هو غياب جميع أشكال العنف الثلاثة: المباشر والبنيوي والثقافي. فمثلاً إذا وجدنا أقلية تعيش في بلد ما دون خوف من هجمات عنيفة مباشرة، ودون معاناة من

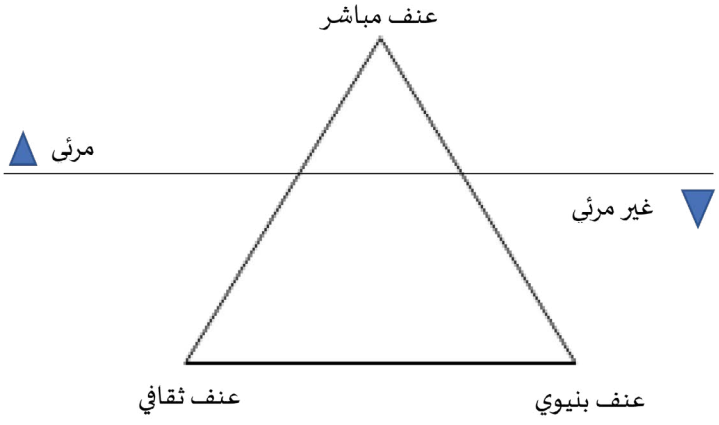
(1) Hathaway, W. T., (2013) Varieties of Violence: Structural, Cultural, and Direct.

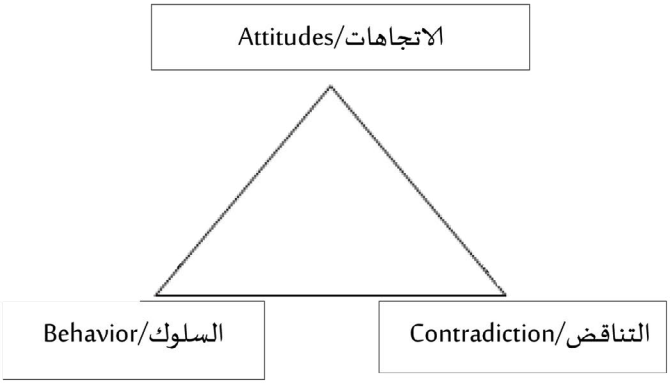
(2) Ibid.

(3) Galtung, J. (2012) Positive and negative Peace (in C. P. Webel, & J. Johansen, Peace and Conflict Studies - a reader (London, New York: Routledge), pp. 7579-.

عنف بنيوي يمنعها من الوصول غير العادل للموارد، ولا يُنظر إليها على أنها أقل قيمة؛ فهذا مثال للسلام الإيجابي الذي تغيب فيه كل أشكال العنف (جالتونج، 2012).[1]

نموذج ABC ومُثلّث العنف ليوهان جالتونج





نماذج لسلوكيات سلبية وإيجابية في النزاع

(The 15 Negative D's and the 10 Positive D's)

ركزت مناقشتنا حول البُعد النفسي/ السُّلوكي حتى الآن على عوامل من شأنها تأجيج النزاع نتيجة تولُّد مشاعر ومواقف سلبية تُسفر عادة عن سلوكيات تتسم

(1) bid, pp. 75 -79.

بالعدائية بل والعنف ضد الخصوم. هذا لا يعني أن سلوك البشر في النزاع حتماً يتسم بالعدوانية والعنف، وإنما يُمكن أيضاً أن يتسم سلوك النزاع بالرصانة والسّعي لإيجاد تسوية سلمية ومُرضية لكل الأطراف. وقد خصّصنا الجزء الثّاني من هذا الكتاب لمناقشة التدخلات السلمية في النزاع، بما فيها السُّلوك السلمي لأطراف النزاع. ولكن للتدليل على إمكانية انتهاج سلوكيات عدوانية أو سلمية في النزاع، نستعرض هنا نموذجين لسلوكيات النزاع التي غالباً ما يستخدمها الأطراف، وقد استمدَّيناهما من أدبيات متنوعة عن مواقف ومشاعر وسلوك النزاع، وأوجزناهما في سلوكيات محددة. النموذج الأول يحوي تكتيكات سلبيّة وعدوانية تجاه الطّرف الآخر، بينما يحوي الثاني تكتيكات سلميّة وبنّاءة.

وقد صمّمنا هذه النماذج أصلاً باللُّغة الإنجليزيّة، واتّبعنا في التصميم منهجاً تدريبياً باختيار مُصطلحات تبدأ كلها بالحرف «D»، لما في ذلك من تيسير لاستيعاب المتدربين والدارسين وتذكُّرهم. ثم ترجمنا تلك المصطلحات إلى العربية، مع شرح مختصر لكل مصطلح وأمثلة عليه.

في الصفحات التالية نناقش نماذج من الاتجاه الأول الذي يتسم بالسُّلوك السّلبي، ونُشير إليه هنا بعبارة: «السُّلوك الذي لا يجب اتّباعه»، ونماذج من الاتجاه الثاني الذي يتسم بالسُّلوك الإيجابي، ونشير إليه هنا بعبارة: «السُّلوك الذي يجب اتباعه».

أولاً: «السلوك الذي لا يجب اتباعه»:

1 ـ **الاستهانة بإنسانية الآخر** (Dehumanize): وهو أن تتصرف تجاه فرد أو مجموعة من منطلق أنهم أقل إنسانية منك، مثل أن تنعت شخص أو مجموعة بكلمة «حيوان/ حيوانات» أو «همجي/ همجيين»؛ أو أن تؤذي شخصاً أو مجموعة بطريقة تجعلهم يشعرون بفقدان آدميتهم كالتعذيب أو الحبس في مكان تنعدم فيه مقومات الحياة الأساسية.

2 ـ **شيطنة الآخر** (Demonize): وهو أن تتصرف تجاه شخص أو مجموعة من الأشخاص على أنهم أشرار بما في ذلك نعتهم بصفات مثل «شيطان» أو «مسخ» أو «شرير» أو التعامل معهم كما لو كانوا يستحقون التخلص منهم بسبب صفاتهم الشريرة.

3 ـ **سحب الشرعية عن الآخر** (De – legitimatize): وهو أن تتصرف تجاه شخص أو مجموعة على أنهم لا يستحقون الاستماع لآرائهم. والمثال على ذلك هو: استبعاد المرأة والأطفال أو الفئات المتدنية اجتماعياً واقتصادياً.

4 ـ **الاستبعاد** (Dismiss): وهو أن تُعامل قضايا الأفراد أو المجموعات على أنها غير ذات أهميّة. ومثال على ذلك استبعاد اهتمامات البعض في مواقف النزاع لأنك ترى أن قضاياك هي الأهم.

5 ـ **سحب المصداقية** (Discredit): وهذا يعني أن تُشكّك في قدرات أو مؤهلات الأفراد/ المجموعات كأن تستهين بمؤهلات شخصٍ ما، أو تُشكّك في مصداقية قصة أو وجهة نظر أحدهم في النزاع.

6 ـ **الخداع** (Deceive): أن تخدع شخصاً بهدف جعله يُصدّق ما ليس صحيحاً بهدف تحقيق أغراضك، والمثال الجليّ على ذلك هو الكَذِب.

7 ـ **التحقير** (Demean): أن تتصرف تجاه شخصٍ ما أو مجموعة بصورة تهدف إلى التقليل من شأنهم أو جعلهم يشعرون بالدُّونيّة؛ كأن تجعل شخصاً يشعر أنه غبياً مثلاً.

8 ـ **الإعاقة** (Disrupt): أن تتصرف في موقف نزاع بهدف إعاقة قدرة الآخر عن عرض وجهة نظره؛ كأن تقاطعه أثناء محاولته التعبير عن رأيه.

9 ـ **التمييز** (Discriminate): أن تعامل شخصاً بصورة سيئة لمجرد انتمائه إلى مجموعة نوعية، أو دينية، أو عِرقيّة؛ والمثال على ذلك: أن تُسيء مُعاملة البعض لكونهم نساءً أو أو ذوي بشرة سوداء.

10 ـ **عدم التواصل** (Disconnect): كأن تكُفَّ عن الاستجابة لمحاولات التواصل معك؛ والمثال على ذلك هو أن ترفض الحديث مع أطراف النزاع الأخرى خلال فترة المباحثات والوساطات ومحاولة إيجاد حلول.

11 ـ **التشهير**: (Defame)التشهير بسمعة شخص أنت على خلاف معه وذلك لإظهاره بصورة سيئة ومشينة. مثال: تتحدث عن الشخص من وراء ظهره بصفات أو واقعة حدثت (وفِي بعض الأحيان أحداث وصفات غير حقيقية) وذلك لتشويه سمعته/ سمعتها وقلب الأمور لمصلحتك.

12 ـ **العرقلة** :(Derail) عرقلة السّعي قُدماً والتي كانت قد تؤدي إلى أمور إيجابية وإلى حلحلة وحل النزاع. مثال: إيجاد تعليلات للانسحاب من المفاوضات أو انتهاك شروط كان قد تمَّ الاتفاق عليها مع أطراف النزاع الأُخرى.

13 ـ **تحويل مسار المُحادثات** :(Deviate / Divert) تحويل مسار المحادثات إلى أبعاد/ محاور أُخرى ليس بالضرورة لها علاقة بالموضوع ولن تُفيد في حال النزاع الحالي. مثال: التطرُّق إلى بُعدٍ جديد في المحادثات لن يقدم إلا ناتج سلبي ولن يحل النزاع/ الصّراع الحالي بل يجعله يزداد سوءً على سوءِه.

14 ـ **إملاء شروط/ إساءة استخدام القوة** :(Dictate)إملاء الطّرف الأقوى (ذو النُّفوذ والسُّلطة) على الطرف الضعيف شروط يجب تنفيذها وإلا ندم الطرف الضعيف من عواقب قد تقع عليه. مثال: تهديد الشخص الضعيف في حال عدم الاستجابة والرُّضوخ أمام مطالب الشّخص الأقوى في النزاع (فقدان وظيفته على سبيل المثال).

15 ـ **تصعيب الأمور** (Difficulitate): اختلاق ذرائع لسد الطريق أمام أيّ مُحاولات لحل النزاع سلمياً. مثال: المبالغة في وصف صعوبات أمام بدء أو تنفيذ مسار سلمي، والتّمادي في ذلك كُلّما ظهرت أفكار جديدة.

ثانياً: «السُّلوك الذي يجب اتباعه»:

1 ـ **التهدئة** (Defuse): كأن تتصرف أو تستعمل العبارات التي تُهدّئ الموقف مع الطرف الآخر لتوجههم للتركيز على مناقشة النزاع. ويكون ذلك عن طريق حث الطرف المنفعل على الهدوء وعلى إقامة حوار هادئ معك.

2 ـ **قبول الاختلاف** (Disagree): أن تتقبّل وجهات النظر الأُخرى دون أن توافق عليها بالضرورة. ويكون ذلك بأن تقول للطرف الآخر أنك تتفهم وجهة نظره، وأن تُبادر بشرح أوجه الاختلاف في رأيك.

3 ـ **الحوار** (Dialogue): أن تُناقش مع الطّرف الآخر أفضل طريقة لإيجاد حلول لقضاياك وقضاياه في موقف النزاع. ويكون ذلك عن طريق مناقشة الاتجاهات المختلفة لإدارة وحل أو تحويل مسار النزاع مع الطرف الآخر.

4 ـ **لغة الجسد** (Display): يجب الأخذ بعين الاعتبار لغة الجسد لأهميتها في حلحلة وحل النزاعات أو العكس. مثال: كيفية استخدام تعبيرات الوجه.

5 ـ **التوضيح** (Define): توضح لنفسك أولاً وللأطراف المتنازعة كافة الأُمور المهمة لك. مثال: شرح أهدافك وما تبغي تحقيقه بشكلٍ واضح لتجنُّب سوء الفهم.

6 ـ **عدم التصعيد** (De – escalation): عدم رد الإساءة بإساءة أُخرى. ارتقي في التعامل مع الأطراف المتنازعة الأخرى. رد الإساءة بالإساءة لن يُفيد في حل الموقف بل يزيد الأمر سوءً.

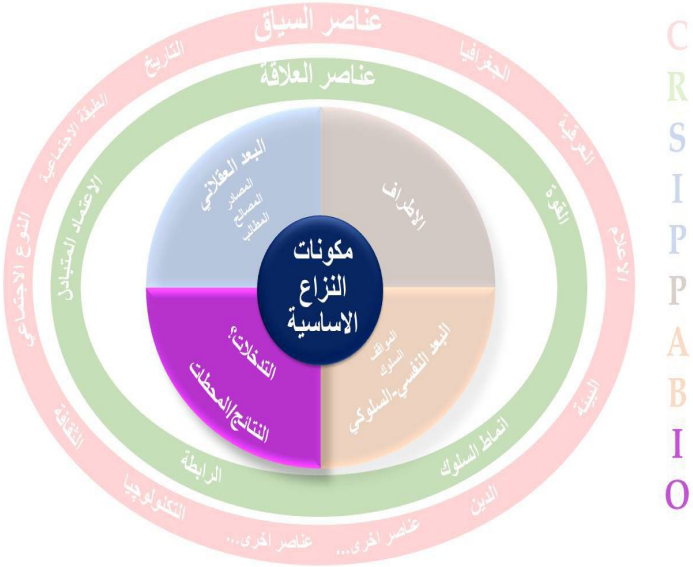
7 ـ **الإصرار / السَّعي المُستمر لحل النزاع** (Determine): المحاولة المستمرة لتقديم اقتراحات وحلول تُرضي جميع أطراف النزاع وذلك بهدف إرضاء جميع الأطراف وليس تفضيل مصلحتك الشخصية. (ليس بالضرورة ما ترغب فيه ضد مصلحة الآخرين). مثال: تقديم حلول وعرضها على الجميع حتى تكون النتيجة إيجابية وتكون مثمرة لجميع الأطراف.

8 ـ **إقرار** (Decide): إقرار وسيلة أو منهج معين (منهج بنّاء) للتعامل مع الأطراف الأُخرى في النزاع. وعلى سبيل المثال تحديد ما يمكن تقديمه من جانبك لحل النزاع والمُضيّ قُدُماً.

9 ـ **الاتفاق** (Deal): أن تصل إلى حلول واتفاقيات لترضي جميع الأطراف المعنية. ومثال على ذلك: أن تعقد اتفاقية مع الطرف الآخر في النزاع تبين بالتفاصيل خطوات تسوية النزاع.

10 ـ **التنفيذ** (Deliver): وهذا يعني أن تنفذ فعلياً جزء من أو كل ما قد تم الاتفاق عليه؛ كأن تقوم بتسليم سلاح مجموعتك في اتفاقية لنزع سلاح مثلاً.

الخُطوتان الخامسة والسّادسة: التّدخُّل السّلمي والنتائج/ المحطّات



- ونتيجة لذلك، قد يحدث تدخُل بهدف تسوية النزاع سلمياً أو وقف/تخفيض العنف؛
- أو يستمر الأطراف في مواصلة الدفع لتحقيق مطالبهم على حساب الآخرين؛
- عوامل العلاقة، وخاصة القوة، تُملي هذه المسارات؛
- في نهاية المطاف، هناك نتيجة أو مرحلة، سلبية كانت أم إيجابية، يصل إليها النزاع بناءً على كيفية تفاعل هذه الديناميكيات.

خ. التدخُّل السّلمي (Intervention):

التدخل هو ما يقوم به أطراف تتوسط في النزاع بغرض الوصول إلى حل أو نتيجة مقنعة. وقد يشمل التدخل في النزاع اشتراك طرف خارجي غير مشترك في النزاع يكون غرضه المساعدة في وصول أطراف النزاع إلى حل. والطرف المتدخل يمتاز عن أطراف النزاع الأخرى بأنه يتدخل إما بغرض تهدئة النّزاع أو الوصول لتسوية له، ولا يشترك في

أي تصرفات تقوم بها أطراف النزاع. وعادةً ما يكون المتدخل محايداً وليس له مصالح شخصية توثر فيما يتخذه من قرارات، أو تجعله ينحاز لأحد الأطراف. وعادة ما يأخذ التدخل أحد الأساليب التالية (والتي سنشرحها بالتفصيل لاحقاً):

أولاً: إدارة النّزاع:

الغرض من هذا الأسلوب هو مساعدة أطراف النزاع في الوصول إلى وجهة نظر أو سلوك يعمل على وقف قيام أطراف النزاع بسلوك معادٍ أو عنيف. ولا يخاطب التدخل في هذه الحالة مصادر النزاع، ولكنه يركز على تعديل سلوك النزاع ويستهدف بعض موضوعات النزاع بالقدر الذي يضمن عدم حدوث سلوك معاد أو عنيف من أطراف النزاع. عادة ما يستخدم هذا الأسلوب في خفض درجة تعقيد النزاع حتى يصل للنقطة المناسبة لاستهداف مصادر النزاع ومطالب الأطراف. مثال: العمل على وقف إطلاق النار بين فئتين متحاربتين.

ثانياً: حل النزاع:

الغرض من هذا الأسلوب هو مساعدة أطراف النزاع في فهم حاجات الأطراف الأخرى ومصادر النزاع ومطالب ومصالح الأطراف، والعمل على إيجاد حلول ناجعة للنزاع. وعادة ما تلي هذه الخطوة إدارة النزاع وتهدف إلى إيجاد الترتيبات الدائمة للنزاعات بصفة عامة. ومن أمثلتها مساعدة الفئات المتحاربة في مناقشة شكاواهم وحاجاتهم (مثل: الحاجة للإقرار بالهُويّة العِرقيّة أو الوصول للموارد). وقد تتضمّن القرارات إعطاء الحكم الذاتي السياسي لمجموعة عرقية، أو زيادة الخدمات الصحية والتعليمية، وفرص العمل لمجموعات مهمشة.

ثالثاً: إصلاح (تحويل مسار) النزاع:

الغرض من هذا الأسلوب هو محاولة إصلاح وتحويل مسار علاقة أطراف النزاع إلى علاقة إيجابية من خلال تغيير علاقتهم من علاقة نزاع إلى علاقة ود، وذلك باستهداف مصادر النزاع ومعالجة عوامل السياق المؤثرة في النّزاع سلباً. الغرض الآخر هو مساعدة أطراف النزاع على اكتساب سلوكيات نزاع صحية تمكنهم من معالجة نزاعاتهم بأنفسهم. ومن أمثلتها دعوة أطراف النزاع إلى سلسلة من ورش حل

المشكلات، وتشكيل لجان للمصالحة، وكشف الحقائق، وتعليم وتدريب أطراف النزاع على تقنيات تحويل مسار النزاع.

د. النتائج/المحطات (Outcomes):

نستخدم مصطلحي النتيجة والمحطة حتى نؤكد على أن بعض النّزاعات قد تصل إلى نهايتها، سواءً أكانت تلك النهاية سلمية ومقبولة للجميع، أو كانت في صالح أحد أو بعض الأطراف على حساب الآخر، أو انتهت إلى خسارة للجميع. نصف هذه النهايات بالنتائج طالما وصل النّزاع إما إلى معالجة مصادره أو إلى التوصل إلى حالة من الاستقرار أدت إلى انتهاء تفاعلات النّزاع التي كانت متواجدة ومؤثرة، خاصّة عندما ينتهي سعي الأطراف لتحقيق مصالحهم ومطالبهم على النحو الذي كان يُسهم في خلق واستمرار النّزاع. مثال على معالجة مصادر النّزاع أن يُشبع كل الأطراف احتياجاتهم الأساسية التي كان عدم إشباعها مصدر للنزاع، كتوفير توزيع عادل للمياه بين المزارعين والرُّعاة في مناطق عدة مثل «دارفور» حيث أدت التغيُّرات المناخية إلى تقليص كمية المياه المتاحة. بينما من الممكن اعتبار انتهاء الحرب العالمية الثانية على كونه نتيجة أيضاً، وليس مرحلة، إذ أخمد المطالب التي كانت قد أجّجت الأطراف، وخُلق واقع جديد أعاد فيه كل الأطراف صياغة مطالبهم ومصالحهم بما يتفق وواقع النصر للبعض والهزيمة للبعض الآخر.

النتيجة أيضاً تؤدي إلى بزوغ تفاعلات نزاع جديدة تختلف عن تلك التي سببت النّزاع المُنتهي. على سبيل المثال، بنهاية الحرب العالمية الثانية بدأت الحرب الباردة ونزاعات مسلحة في كوريا وفيتنام وعدة بلدان في أفريقيا للتحرُّر من المستعمرين الأفلين واللّحاق بمدار إحدى القوى العظمى الجديدة. فالنتيجة، مهما كانت درجة حسمها للنزاع، غالباً ما تفتح الباب لنزاعات جديدة ذات تفاعلات جديدة، ممّا يتطلب الاستمرار في تحليل ما استجد من نزاعات، والبحث عن السُّبل السلميّة للتعامل معه.

وتكتسب النتيجة أهمية أكبر عندما يتم تصميم تدخلات سلمية مدروسة ومبنية على تحليل منهجي للنزاع، إذ يجب إدراج النتيجة أو النتائج المتوقعة من هذه التدخلات السلمية المدروسة، وتصميم نموذج تقييمي لقياس مدى تحقيق تلك التدخلات لأهدافها بناء على

مؤشرات محددة وقابلة للقياس العلمي. وبناءً على ما يُسفر عنه التقييم؛ يتعين إما الاستمرار في نفس وتيرة التدخل طالما تتحقق أهدافه أو تعديله بما يُزيد احتمالات تحقيقهم.

أما المحطة فهي مرحلة وقتية يصل إليها النّزاع نتيجة تفاعلات مختلفة، بما فيها الجهود السلمية للتعامل معه. وتختلف المحطة عن النتيجة في أنها لا تحسم الأمور لصالح كل أو أيّ من الأطراف، وإنما تكون نقطة تحول تؤدي إلى إعادة ترتيب الأطراف لمطالبهم ومصالحهم، وكذا تقدير حسابات القوة واستكشاف وسائل لتحقيق أهدافهم. على سبيل المثال، الهزيمة العسكرية التي تلقّاها العرب عام 1967 «حرب النّكسة» كانت محطة فارقة في الصّراع العربي الإسرائيلي. الهزيمة لم يستتبعها تخلّي مصر ولا البلدان العربيّة الأُخرى المتضامنة معها عن مصالحها ومطالبها قبل الهزيمة، وإنما دفعت المصريين والعرب بصفة عامّة لإعادة ترتيب صفوفهم حتى تمكنوا من محاربة إسرائيل والانتصار عليها في «حرب أُكتوبر المجيدة» عام 1973.

أهم ما يعنينا من مناقشة المحطات هو إدراك أنه عندما يصل النّزاع إلى محطة ما، يكون من اللازم بدء صفحة جديدة من التحليل تأخذ في الاعتبار المتغيرات التي نتجت عن وصول النّزاع إلى تلك المحطة، إذ عادةً ما يؤدي الوصول إلى محطة لتغيُّرات في بعض أو كل عناصر وعوامل النّزاع المُدرجة في نموذج C.R. SIPPABIO. ومن الخطأ في هذه الحالة الاعتماد فقط على التحليل الذي تم قبل الوصول إلى المحطة، ويكون من المناسب في هذه الحالة الإبقاء على التحليل الأول، مع تحديد المحطة التي وصل إليها، ثم بدء «حلقة جديدة» من التحليل تبدأ مع تلك المحطة. ويستمر المُحلّل في إضافة حلقات جديدة لمسلسل التحليل مع الوصول إلى كل محطة جديدة. وقد أشارت ليسا شيرك (2019) إلى أهميّة التحليل المستمر ليواكب المتغيرات في النّزاع:

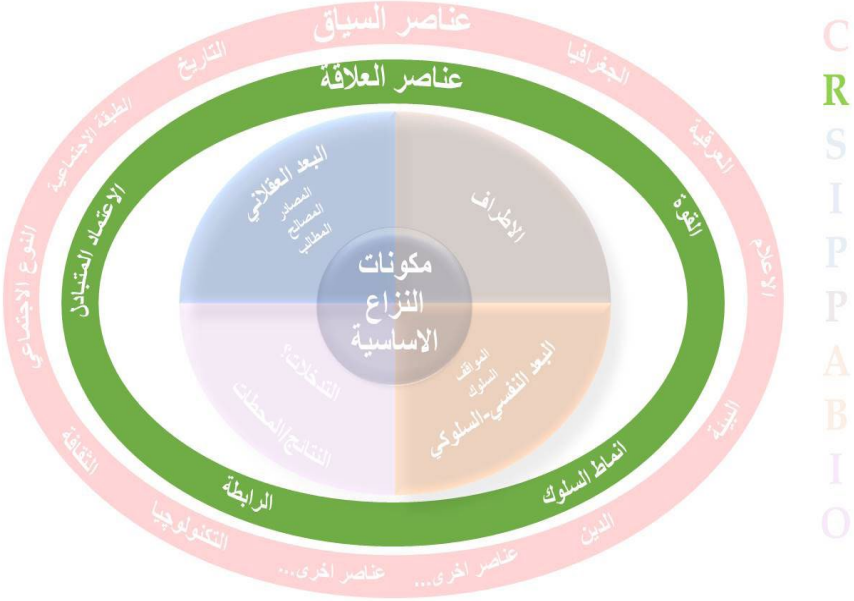
> إن النّزاعات أنظمةٌ لها عناصر دينامية. والأنظمة عمليات، تتغيّر دائماً وتتكيّف مع التغيير. والنهج المتأسس على الأنظمة يذكّر الباحثين بأن النزاعات تتغيّر يومياً عند حدوث الحوادث. فلا يكفي تقييم نزاع واحد لتحقيق بناء سلام استراتيجي فعّال. ولا يأتي مشروع بناء سلام واحد بسلام دائم. [...] التعلّم والبحث في مسائل النظام المتأثر بالنّزاع والتخطيط لبناء السّلام إنما هو تعلّم وبحث مستمرّان.[1]

(1) ليسا سيرك (2019) مصدر أشير إليه سابقا. ص 44.

المرحلة ب: تحليل المؤثرات

الخُطوة السّابعة: تحليل عناصر العلاقة
الخُطوة الثّامنة: تحليل عناصر السياق

الخُطوة السّابعة: عناصر العلاقة



CRSIPPABIO

- تؤثر العلاقة بعناصرها الأربعة: الرابطة والقوة والنمط والإعتماد المتبادل على البُعدين العقلاني والنفسي/السُّلوكي.
- تُشير الرابطة إلى طبيعة الصلة بين الأطراف وما تستتبعه من توقعات، التزامات أو حقوق؛
- يُشير الإعتماد المتبادل الى درجة إعتماد الأطراف على أحدهم الأخر لتحقيق مصالحهم
- تشير القوة إلى المصادر المتعددة التي تمنح الأطراف قدرة التحكُّم والتأثير في النزاع وتفاعلاته؛
- تشير الأنماط إلى السُّلوك الذي تميل أو تعتاد الأطراف اتباعه في أوقات النزاع.

ذ. العلاقة (Relationship):

العلاقة بصفة عامة تشير إلى ما يربط بين طرفين أو أكثر (أشخاص، مؤسسات، دول.. إلخ). روابط الدم، الأسرة، الجيرة، المواطنة، الدين، علاقات العمل، الزيجة كلها أمثلة لعلاقات سائدة في العالم كله خاصة على مستوى الأفراد. كما تتميز بعض العلاقات بين الدول والمجموعات العرقية والدينية بناءً على أواصر تاريخية، دينية وغيرها. وفي مجال السّلام وحل النّزاعات، تحظى العلاقة بأهمية، إذ يُسهّل فحصها للمحللين فهم مواقف وسلوكيات الأطراف والبحث عن حلول ملائمة.

من المهم أن نذكر هنا أن الأدبيات المعنية بالعلاقة في مجال السّلام وحل النّزاعات تتباين في كيفية تعاملها مع عناصر وعوامل العلاقة. ليسا شيرك، على سبيل المثال، تتعامل مع العلاقة مع تركيز على أطرافها.[1] جون بول ليديراتش (2011) يولي اهتماماً، مثل كثير من المنظرين الغربيين، على التواصل وتحقيق العلاقة لمصالح كل فرد.[2] بصفة عامة، فرغم إدراك المنظرون في مجال السّلام وحل النّزاعات لأهمية العلاقة، إلا أنّ المساحة المخصصة لبحثها وفهم تأثيراتها الإيجابية أو السلبية لا تحظى بنفس الرعاية التي تُعطَى لبحث عوامل أخرى ذات تطبيق في النّزاعات الدولية والأممية. بيد

(1) ليسا شيرك (2019)، مصدر أُشير إليه سابقاً.

(2) Lederach, J.P., (2011) The Little Book of Conflict Transformation. Arabic edition. Dar EI Thaqafa Communication House. Cairo, Egypt.

أنّ البعض مثل كريس ميتشيل (1994) [1] وچيفري روبين ودين پرويت (1994)[2] اجتهدوا في فهم الأبعاد النفسية للعلاقات الفردية والجماعية والدولية. عادةً تتوافر معلومات أكثر عمقاً من منظرين ذوي خلفيات أكاديمية في مجالات علم النفس الاجتماعي، علم النفس، العمل الاجتماعي (social work)، والاستشارات الزوجية (marriage counseling). ونتيجة لذلك نجد كم أكبر من الأدبيات عن العلاقة والنّزاع في مؤلفات تبحث في النّزاعات الشخصية والأسرية مثل كتاب ويلموت وهوكر (2014) المعنون Interpersonal Conflict (النّزاعات بين الأشخاص) والذي صدرت نسخته التاسعة عام 2014. [3]

بالإضافة إلى ذلك، فإن تأثير القيم الغربية مثل الفردية واستقلال الشخص وبناء العلاقات على توازن المصالح الفردية على أدبيات العلاقة في النّزاع والسّلام يبعث على التساؤل عن مدى صلاحيهم أو ملائمتهم عبر الثقافات التي تُولي أهمية للروابط الجماعية ولمفهوم الفرد كجزء من جماعة. ولذلك فسوف نناقش العلاقة هنا مع إدراك لاختلاف الرؤى الثقافية، وبطرح أفكار وأمثلة تُعبر عن واقع العلاقات ليس فقط من منظور غربي، ولكن مع تمحيص لعناصر العلاقة في إطار الثقافات العربية وغيرها.

وسنبحث العلاقة في ضوء أربعة عناصر: الرابطة، والاعتماد المتبادل، والقوّة، الأنماط. الرابطة هي أساس فهم العلاقة في النّزاع؛ إذ تمكننا من إدراك توقعات الأطراف من بعضهم البعض وفقاً لمعطيات ومُسلّمات نابعة من طبيعة الرابطة. الاعتماد المتبادل هو درجة اعتماد الأطراف على بعضهم البعض لتحقيق مصالحهم. القوة هي الأُخرى بأشكالها ومظاهرها المختلفة تلعب أهم الأدوار في كيفية تعاطي

(1) Mitchell, C., (1994) The Process and Stages of Mediation. In D. Smock (Ed.) Making War and Waging Peace: Foreign Intervention in Africa. Washington, D.C.: United States Institute of Peace.

(2) Rubin, J., Pruitt, D. & Kim, S. (1994) Social Conflict: Escalation, Stalemate and Settlement. New York, New York: McGraw - Hill.

(3) Hocker, J. & Wilmot, W., (2014) Interpersonal Conflict. (9th. ed.). New York: McGraw - Hill.

الأطراف مع النّزاع، سواءً فيما يتعلق بسلوكهم أو خَياراتهم لتسويته. أمّا الأنماط فهي سلوكيات يعتاد أو يُجبر الأطراف على نهجها وقت النّزاع، ممّا يستتبع تحليلها وتقدير مدى نفعها أو إضرارها بجهود التعامل السّلمي مع النّزاع.

من أجل توضيح العناصر الأربعة وكيفية الإستفادة منهم أثناء تحليل النّزاع، سنطرح قصتين واقعيتين، وسنتناولهم بالبحث ضمن شرح كل عنصر.

مثال من الواقع: أواصر علاقات عِرقيّة في ليبيريا:
في أعقاب وقف العنف في نهاية الحرب الأهلية في ليبيريا في منتصف التسعينيات، انفجرت معارك دامية في شمال البلاد بين مجموعتين عرقيتين ـ اللّورما والماندينجو، ممّا أدى إلى مقتل العديد من صفوف الطرفين وإلحاق خسائر للممتلكات والمنشآت. هرعت الحكومة لإيقاف المعارك بإرسال وزير الدولة ذو الدراية بالمنطقة والمجموعتين. وإذ كان الوزير على علم بقوة أواصر رابطة النسب بينهما، ورسوخ نمط إيجابي للتعايش السلمي بينهما؛ فقد استفاد من ذلك في تصميم تدخُّل سلمي مبني على تلك المعطيات.[1]

مثال من الواقع: نزاع ذو صفة طبقية في مصر:
عَمِل الدُّكتور عمرو عبدالله كوكيل للنّائب العام المصري بنيابة النزهة في القاهرة في بداية الثمانينيات من القرن المنصرم، وتعتبر منطقة النزهة من الأحياء الراقية في القاهرة حيث معظم قاطنوها من الطبقة المُتعلّمة وميسورة الحال مالياً. ذات يوم حضرت سيدة من تلك الطبقة الراقية لمكتب الدُّكتور عمرو وقدمت نفسها كابنة أخ أحد أساتذته في كلية الحقوق. طلبت السيّدة من وكيل النائب العام آنذاك أن يحفظ محضر (يعتبره كأن لم يكُن ولا يرفعه للمُحاكمة) قدّمته زوجة حارس العقار (البواب) ضدها لتعديها عليها بالضّرب باستخدام حذائها (الشبشب). عندما شرح لها الدّكتور عمرو أن فعلها شكّل جنحة ضرب باستخدام أداة، وأنها عُرضة لعقوبة الحبس الوجوبي حال لم يتم التّصالح مع الشّاكية؛ سخطت وعبّرت عن رفضها لإمكانية التعُّرض للعقوبة بسبب «امرأة من الطبقة الدُّنيا» واستنكرت مقترح التّصالح مع زوجة حارس العقار الشّاكية مُقابل تنازلها عن المحضر وتفويت مصير الحبس؛ ممّا سيسمح له حينها بحفظ المحضر واعتباره كأن لم يكُن. أدى عنادها واستكبارها عن طلب التّصالح ومن ثم التّنازل من الشّاكية؛ أدّى ذلك إلى إحالتها للمحاكمة والحُكم عليها غيابياً بالحبس، والذي على إثر إعلانها به؛ سارعت للتصالح مع زوجة حارس العقار ممّا سمح للمحكمة بإلغاء الحُكم حرصاً على حُسن الجوار.

الرابطة (*Bond*):

تختلف مستويات النّزاع التي قد تحدث بين الأشخاص أو المجموعات. وتكتسب الرابطة، أو الآصرة أو الصِّلة، التي يوجد ضمنها النزاع حيوية في تحديد نوع التدخل

(1) انظر: فصل بناء السّلام في هذا الكتاب لمعلومات أكثر تفصيلًا عن هذه القصة.

المرجو، وتتأثر رابطة العلاقة بالعديد من عوامل السياق مثل التاريخ، الدين، العرقية، الطبقة الاجتماعية وصلة الدم. في كثير من الأحيان، تتطلب العلاقات، بناءً على القيم التي تحكم عوامل السياق تلك، قيام الأطراف بأداء أدوار معينّة والالتزام بقواعد محددة. لذا، قد يؤثّر معنى الرابطة على كيفية تصرّف الناس في حالات النّزاع. مثلاً، يتم تحديد ارتباط الابن أو الابنة مع الأم أو الأب في مجتمع جماعي تقليدي بمعايير ثقافية يمكن أن تُوفّر إرشادات وتوقّعات للأطراف فيما يتعلق بالسلوك. والشيء نفسه يسري على الروابط القائمة بين قادة الجماعات وأتباعهم.

في قصة المجموعتين العرقيتين في ليبيريا، كانت هناك رابطة نسب تعود إلى ثلاثة قرون، وطبقاً للتقاليد فإن إحدى المجموعتين كانت تُعتبر في وضع «الخال» بالنسبة للمجموعة الثانية، ممّا سمح لوزير الدولة أن يطلب من المجموعة التي تعتبر «ابن الأخت» أن تُبادر هي بالاعتذار للطرف الأكبر في الرابطة، والذي يتحتم عليه بحكم تلك المكانة أن يُبدي المقدرة على الصّفح والعفو. هنا، أدى فهم التزامات وحقوق الأطراف بناءً على القيم والقواعد التي تحكم الرابطة إلى التأسيس لنموذج فعال لتسوية وحل النّزاع سلمياً.

وفي قصة السيدة المتضررة من شكوى زوجة حارس العقار، رغم تعديها عليها بالضّرب بالشبشب، يُمكن فهم موقفها (من دون تقبُّله) بتحليل الرابطة بينهما. تلك الرابطة أساسها مفهوم السيّد والمسود، حيث الطرف الميسور له الأمر والنهي بل وسلطة العقاب بينما الطرف المسود عليه الخنوع والإذعان. ولذلك، عندما تصرفت السيدة الميسورة بناءً على القيم والقواعد المعتادة التي تُعطيها صلاحيات توقيع العقاب البدني على زوجة حارس العقار، لم تتفهّم أو تتقبّل ردة فعلها التي تمثلت في تحرير محضر في الشُّرطة واستحضار الشهود الذين أكدوا صحّة واقعة الضرب.

الاعتماد المُتبادل (*Interdependence*)

بادئ ذي بدء يجب أن نؤكد أن الاعتماد المتبادل بين أطراف النزاع ليس بالضرورة أحد مكونات العلاقة؛ فهو قد يتواجد بدرجات متفاوتة أو لا يتواجد على الإطلاق. ولكن تكمُن أهميته في إمكانية الاستفادة منه في مرحلة البحث عن وسائل سلمية

للتعامل مع النزاع. وتنطبق أهمية الاعتماد المتبادل على جميع أنواع النزاعات كما تدلل على ذلك العديد من الأدبيات والأبحاث في النزاعات الدولية ونزاعات بيئة العمل، والنزاعات المجتمعية والشخصية.[1] وفي حين أنه من البديهي افتراض أنه كلما زاد الاعتماد المتبادل، كلما قل احتمال تصعيد الأطراف للنزاعات، وزادت بالتبعية احتمالية اتباع منهجيات سلمية؛ يعتمد هذا الافتراض على عوامل أخرى. على سبيل المثال، قد يؤثر تفاوت القوة بين الأطراف على تبني الطرف القوي سلوكاً يتسم بالعدوانية، رغم وجود درجة عالية من الاعتماد المتبادل.

وقد يكون الاعتماد المتبادل ضرورة للطرفين (جبرية) لا يستطيعان الاستغناء عنها بحكم عوامل جغرافية أو بيئية أو تاريخية.. إلخ؛ أو اختيارية يُقرها الطرفان بإرادتهما الحرة، بغية تحقيق منافع مشتركة تعزز من كيانهما وقوتهما معاً.

ومع ذلك، تشير معظم نتائج الأبحاث إلى أن الأطراف التي لديها درجات عالية من الاعتماد المتبادل هي أكثر ميولاً للانخراط في النهج السلمية لتسوية نزاعاتها، حتى بعد انتهاج سلوكاً عدائياً.[2] ويُمكن وصف الاعتماد المتبادل كشبكة إنقاذ للأطراف تحميهم من السقوط والارتطام بهاوية العنف. لذا، فأثناء إجرائنا لتحليل عناصر العلاقة، من الضروري تقييم درجة الاعتماد المتبادل بين الأطراف، والعوامل المرتبطة بها مثل: تفاوت القوة أو أنماط السلوك السلبية، إذ قد تكون لبنة أساسية نحو صياغة تدخلات سلمية مناسبة.

وحتى في حال عدم وجود اعتماد متبادل بين أطراف النزاع، فمن الممكن إنشاؤه عمداً من أجل إرساء واقع جديد للأطراف. وقدأثبت البحث الذي أجراه الدكتور

(1) Mansfield, E. and Pollins, B. (2001) The Study of Interdependence and Conflict: Recent Advances, Open Questions, and Directions for Future Research. The Journal of Conflict Resolution. Vol. 45, No. 6 (Dec., 2001). Pp. 834 - 859. (Thousand Oaks, CA: Sage Publications). Also please see: Barbieri, K. (2002) The Liberal Illusion: Does Trade Promote Peace? Chapter 4: Interdependence, Negotiation and Escalation. Pp. 79 - 95. (Ann Arbor, MI: The University of Michigan Press).

(2) راجع فصل التفاوض من هذا الكتاب للمزيد من المعلومات عن دور الاعتماد المتبادل في تحريك عملية التفاوض.

عمرو عبدالله على مشروع لبناء السلام في دارفور وكُردفان لحل النزاعات على الموارد الطبيعية ومنعها؛ أنه كلما زاد المشروع من وجود اعتماد اقتصادي ومجتمعي متبادل بين الأطراف المعادية، كلما زاد تعاونهم السلمي للحفاظ على المكاسب التي جنوها من ذلك الاعتماد المتبادل الذي تم تشكيله حديثاً.[1] لذا، فإنه من الممكن تصوُّر اعتماد متبادل غير موجود بين الأطراف المعادية، وتطوير آليات لجعله جزءً لا يتجزأ من تحسين ظروف الأطراف. وبناءً على ذلك، ينتج عن الاعتماد المتبادل منفعة متبادلة تجعل من ذلك الاعتماد عنصراً حيوياً في علاقة الأطراف.

من جهة أخرى، يُمكن أن يُساعد فهم ديناميكيات الاعتماد والمنفعة المتبادلين في خلق توازن في القُوى بين الأطراف المتنازعة؛ وإيجاد الطرف الأضعف في النزاع لعنصر ما ذا منفعة للطرف الآخر سوف يغير من وضعه كطرف أضعف في النزاع. بمعنى أنه في حال قام الطرف الأضعف بإيجاد عنصر ما يمثل أهمية للطرف الأقوى لم يكن مطروحاً من قبل، فإنّ هذا من شأنه أن يدعم موقف الطرف الأضعف وأن يُعدّل من ميزان القوى بين الطرفين؛ ممّا يُغيّر من ديناميكية عملية النزاع نفسها ويجنح بها نحو السّلم.

وأخيراً، فإنه إذا نظرنا للأمر من منظور مجال دراسات السلام والنزاع، فسوف يتضح لنا ما يلي:

- في حال وجود نزاع عنيف بين طرفين أو أكثر، فإن الحفاظ على السلام يتطلب إدراك كل طرف للقيمة التي يضيفها الطرف الآخر له في حال توقف النزاع، والنفع الذي سوف يعود عليه جراء ذلك، مما يُحفز على وقف وإدارة النزاع؛
- عمل أطراف النزاع معاً على خلق هذا النّوع من الاعتماد المتبادل في صورة مشروعات مشتركة أو ذات منفعة متبادلة تعم الفائدة فيها على كل الأطراف؛ يُعد

(1) Abdalla, A. (2019) Evaluation Report of the UN Environment project: «Promoting Peace over Natural Resources in Darfur and Kordofan.» Sudan. See at: https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822223.4/30728/_te_unep_regional_spdc_promoting_peace_nat_res_Darfur%20and%20Kordofan.pdf?sequence=1&isAllowed=y

من أدوات إصلاح وتحويل مسار النزاع؛ ممّا يُمكن أن يخلق مناخاً مناسباً لبناء السلام بطريقة مستدامة.

وعلى ذلك، نجد في قصة المجموعتين العرقيتين في ليبيريا، يبدو وجود اعتماد اقتصادي مُتبادل، بل واعتماد حيوي في مواجهة الكوارث الطبيعية. وفي قصة السيدة المتضررة من شكوى زوجة حارس العقار، رغم وجود منفعة واعتماد متبادلين بحكم طبيعة عمل حارس العقار وزوجته في خدمة السكان، إلا إنّ التفاوت في منظور القوة والطبقة الاجتماعية يتداخلون سلبياً مع ذلك الاعتماد المتبادل.

القوّة (*Power*):

تتضمّن العلاقات، خاصةً طويلة الأمد، ديناميات تكشف عن نفسها أثناء حالات النّزاع، وتُعتبر القوّة إحدى هذه الديناميات ذات الدلالة، ويمكن تعريفها بالقدرة على تحقيق النتائج المرجوة أو تعديل مطالب الخصم. وفي حالات النّزاع، يستمد الناس قوّتهم عادة من عوامل سياقية، مثلاً، قد يتحدد ترابط الأطراف خلال النّزاع من خلال التفاوتات في الوضع الطبقي الاجتماعي الاقتصادي، كما ذكرنا في المثال أعلاه. وهذا يصح أيضاً في حالة الحديث عن النوع الاجتماعي أو بعض الإثنيات أو الانتماءات الدينية، وما يترتب على ذلك من تفاوت أو تساوي في القوة. ويؤثر مفهوم القوة في تلك العلاقات على التكتيكات التي يستخدمها المرء أثناء النّزاع وخلال الحل، ووفقاً للويكي وليترر (1985) كما نسب إليهم آنستي (1991)، قد تفرض القوّة تأثيراً على الأشخاص يؤدّي إلى قيامهم بأفعال لا يرغبون فعلها. فقد يرضخ حزب سياسي مغمور لضغوط الانخراط في تحالف سياسي مع أحزاب أكثر قوة، رغم عيوب التحالف الظاهرة، بدلاً من الامتناع عن المشاركة في العملية السياسية بالكامل، بحجة أنه من الأفضل أن تكون جزءً من ممارسة سيئة بدلاً من أن يغيب صوتك تماماً.[1]

إنّ معرفة القوة الذاتية وقوّة الخصم ليست مهمة أثناء النّزاع فحسب، بل أيضاً خلال عملية الحل، مثلاً، من خلال وسائل التفاوض. يتم فرض القوّة في مراحل عملية

(1) Anstey, M. (1991) Negotiating Conflict: Insights and Skills For Negotiators And Peacemakers (Capetown: Juta&Co, Ltd), p. 114 - 115.

التفاوض كافة، وتكمن القدرة التفاوضية في إمكانية التأثير على الطرف الآخر لدفع قراراته في الاتجاه المطلوب. يساعد تقييم علاقات القوة التي تمتلكها جميع الأطراف في الوصول إلى اتفاقيات من خلال التفاوض تُعتبر الأكثر فائدة لجميع الأطراف.

في العادة، قد يبدو أحد الطرفين أقوى من الآخر، ولكنه تصوّر مضلل في الغالب، حيث يكون الشخص الأضعف أقوى مما يبدو عليه في أكثر الأحيان، وعلى عكس ذلك، كثيراً ما يكون الشخص الأكثر قوة أضعف مما كان يبدو. إنّ الطرف الذي يرى نفسه الأضعف يكون في الغالب أكثر اهتماماً بالقوة، وبالتالي، فهو أكثر منهجية وعقلانية في تطبيق القوة التي يمتلكها. أمّا الطرف الذي يُظهر قوّته فقد لا يقوم بتحليل هذه القوّة ويَفترض أنه يمتلكها، مما يضعفه خلال المفاوضات لأنه لا يقوم باستخدامها بشكل منهجي. وغالباً ما يكسب الطرف الأضعف في الظاهر أكثر من الطرف الأقوى وقد لا يتمكّن الطرف الأقوى من دفع غريمه في الاتجاه المرغوب.[1] ويعود ذلك إلى حقيقة وجود العديد من مصادر القوة التي تتجاوز بكثير كونها مجرد موارد ملموسة يمتلكها المرء، كقوّة حركة غاندي في مواجهة الإمبراطورية البريطانية على سبيل المثال، حيث لم يملك غاندي وأتباعه أي موارد أو قوة مسلحة يمكن أن تُنازل قوة الإمبراطورية البريطانية، ولكنهم استخدموا مصدراً آخر للقوة ألا وهي القوة الأخلاقيّة.

لقد سعى العديد من المنظرين لتحليل مصادر القوة التي تلعب دوراً في العلاقات، وقد قام ماير (1987)، كما نسب إليه آنستي (1991)[2]، بتحديد عشرة منها، وهي:

1 ـ القوّة/ السُّلطة الرسمية: القوّة الممنوحة لأي شخص بحكم وجوده في منصب معيّن ضمن هيكل رسمي يعطيه امتيازات في عمليات صنع القرار، مثلاً، مدير شركة.

2 ـ قوّة الخبرة/ المعلومات: القوّة التي يتمتّع بها المرء بحكم مهارته في مجال معيّن.

(1) Zartman, W., Rubin, J. Z. (2000) Power and Negotiation (Ann Arbor: The University of Michigan Press), p. 255 - 257.

(2) Anstey, M. (1991) Negotiating Conflict: Insights and Skills for Negotiators and Peacemakers. Cape Town: Juta & Co. Ltd.

3 ـ القوة العلاقاتية: أن يتمتّع الفرد بالقوّة بحكم علاقته بأشخاص يمتلكون القوّة، كأعضاء جماعات الضغط.

4 ـ قوّة الموارد: القوّة المستقاة من السيطرة على الموارد أو إمكانية منع الآخرين من استخدامها مثلاً.

5 ـ القوّة الإجرائية: القوّة التي يتمتّع بها الفرد بحكم مسؤوليته في صنع القرار أو الإجراءات أو إمكانية تأجيل اجتماعات مهمّة مثلاً.

6 ـ قوّة الردع: القوة المبنية على إمكانية إعاقة قدرة الطرف الآخر من تحقيق مصالحه، مثلاً، سلطة الوالدين على الأطفال في منعهم من الخروج أو اللعب.

7 ـ قوّة الإزعاج: قد لا يمتلك طرف ما القدرة على استخدام قوّة الردع، إنما يمكنه إزعاج الطرف الآخر بشكل كبير، مثلاً، إذا لم تتمكّن النقابة من إعلان الإضراب فيمكنها استخدام تكتيكات صغيرة للضغط على الشركات.

8 ـ قوّة العادة: تأتي من الوعي بأنه كثيراً ما يكون من الأسهل الحفاظ على الأمر الواقع بدلاً من تغييره، مثلاً، الزوجة التي تبقى صامتة وتؤثّر بشكل طفيف على القرارات، وتعطى السُّلطة لزوجها.

9 ـ القوّة الأخلاقية: وهي مبنية على قدرة طرف على تمثيل قيم إنسانية أو ثقافية ذات قبول واسع وعميق أخلاقياً والتي يمكن استخدامها للتأثير على مفاهيم الصّواب والخطأ لدى الخصم وأتباعه ومناصريه؛ ومن الأمثلة على ذلك المقاومة اللاعنفية لغاندي ومارتن لوثر كينج؛ اللذان استخدما القوّة الأخلاقية للانتصار على أطراف ذات موارد وسلطة أكبر بكثير.

10 ـ القوّة الشخصية: وهي مبنية على السمات الشخصية للفرد، مثل الثقة والقدرة على التعبير والحزم التي تدعم مصادر القوّة الأخرى.[1]

لذا، من المهم تحليل مصادر القوة بعمق للتمكن من الوقوف ضد الخصوم وتحقيق النتائج المرجوة في النّزاع. في قصة النّزاع بين المجموعتان العرقيتان في ليبيريا، كان

(1) Ibid, p. 116 - 117.

هناك على ما يبدو تساوي في قدرة الطرفان على إلحاق الأذى بالآخر، لذا اعتمد وزير الدولة على تفعيل عوامل الرابطة والأنماط الإيجابية، كما سنشرح لاحقاً، لتحييد الاستخدام العنيف للقوة، ولتوجيههم إلى الركون إلى قوتهم الأخلاقية بناءً على قيم وقواعد التواصل المبني على رابطة الخال وابن الأُخت.

في قصة النزاع بين سيدة حي النزهة وزوجة حارس العقار، اعتمدت الأولى على قوة الردع المستمدة من وضعها الاجتماعي والمادي للتعدي على الثانية، كما اعتمدت على قوتها العلاقاتية للتواصل مع وكيل النائب العام شخصياً بصفتها ابنة أخ أُستاذه في كلية الحقوق. أما زوجة حارس العقار فقد استخدمت قوتها الإجرائية المكفولة لها كمواطنة بلجوئها إلى الشُّرطة وتحريرها محضر وإثبات صحّة الواقعة أيضاً. المثير للانتباه هنا أن سيدة حيّ النزهة سعت لاستخدام قوتها العلاقاتية لإجهاض استخدام زوجة حارس العقار قوتها الإجرائية.

الأنماط (*Patterns*):

أنماط السلوك وقت النّزاع هي إحدى ديناميات النّزاع التي قلما يُسلَّط عليها الضوء في دراسات السّلام وحل النّزاعات. تُعرَّف الأنماط بالسلوكيات المعيّنة التي كثيراً ما تلجأ إليها الأطراف في حالات النّزاع. مثلاً، وخاصة في النّزاعات العائلية، قد يعتاد أحد أفراد الأسرة ادّعاء المرض عندما يحدث نزاع، مما يُعقّد الوضع ويصرف الانتباه عن النّزاع نفسه ويولّد الذنب لدى الأطراف الأخرى لدورها في إصابته بالمرض نتيجة النّزاع. أمّا الأنماط الأخرى فقد تشمل استخدام العنف أو اللُّغة المبتذلة لإجبار الأطراف الأخرى على الاستسلام. عندما تلجأ الأطراف إلى مثل هذه السلوكيات بشكل متكرر، فإنها تصبح أنماط علاقات.

في الواقع أننا استلهمنا أفكارنا عن أنماط النّزاع من أدبيات تجمع بين علم النفس، نُظم الأسرة (family systems)، والطب والاستشارات النفسية خاصة في مجال التعامل مع مشاكل إدمان المخدرات والخمور. هذه الأدبيات وتطبيقاتها المجتمعية في كل أنحاء العالم حيث تنتشر ظاهرة الإدمان وتُقدم لنا نماذج مفصلة لسلوكيات يعتادها المدمن لإشباع إدمانه، ولأفراد الأسرة، خاصة الأطفال، لتوّقي شر وغضب

وتقلب مزاج المُدمن، مما يؤدي إلى انتهاج تلك السوكيات بشكل مرَضي حتى في التعامل مع آخرين في المجتمع. ومع ترسّخ تلك السلوكيات وأعماقها المبنية على الخوف وحماية النفس، تتحول إلى أنماط للسلوك ذات نتائج مؤلمة للأفراد ومن يتعاملون معهم. وقد استلهمنا هذه التنظيرات وطبقناها في حالات النّزاع عندما يلجأ الأطراف إلى سلوكيات متكررة ليس فقط نتيجة الإدمان أو العيش مع مدمن، ولكن أيضاً نتيجة تفاوت القوة، التوقعات النمطية بناءً على النوع الاجتماعي، الطبقة، القيم المجتمعية وغيرها.

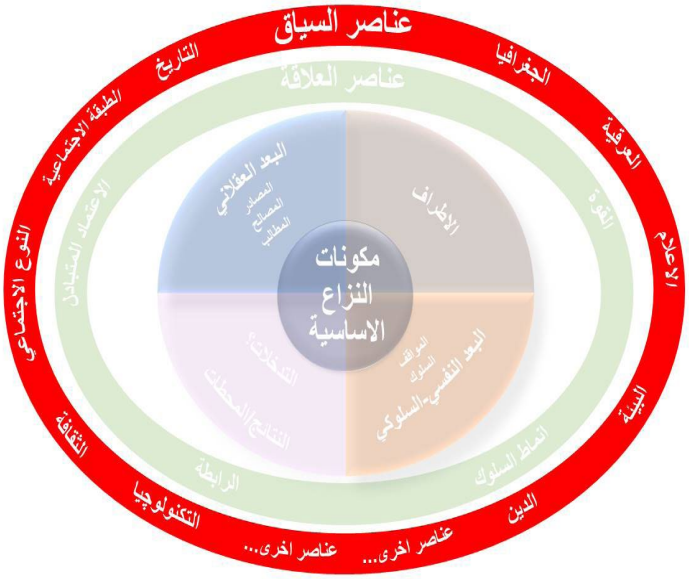
عادةً يؤدي النمط السلوكي إلى نتائج سلبية في النّزاع، إذ يُرسّخ لتفاوت القوة واستمرار الاستغلال، ولكن من الممكن أيضاً أن يكون ذو فائدة لتسوية وحل النّزاعات سلمياً. في قصة ليبيريا على سبيل المثال، تمتّعت المجموعتان بنمط إيجابي من التعاون والتعايش السّلمي على مر التاريخ، ولذلك اعتمد وزير الدولة على تذكير قادة المجموعتين بمسؤوليتهم التاريخية لاسترجاع ذلك النمط بدلاً من اللُّجوء للعنف. هنا كان النمط الإيجابي فعالاً في دعم السّلام، ولكن ما كان يمكن تفعيله بدون تسليط الضوء عليه في مراحل تحليل النّزاع.

في قصة النّزاع في حي النزهة، كان لدى سيّدة الحيّ اعتقاد مبني على الأنماط السائدة في التعامل بين «السادة والمسودين» من أن السادة فقط لهم حق الانفعال، وتقرير ما هو صواب وما هو خطأ، وأن ينهروا المسودين بل ويوقعوا عليهم العقاب البدني! بينما النمط المتوقع وفقاً للتقاليد والقيم التي تحكم مثل تلك العلاقة تُحتّم على المسود التزام الصمت، الاعتذار والتوسُّل. زوجة حارس العقار انتفضت ضد الظُّلم المُجتمعي المُرسّخ لمثل هذه الأنماط وفجّرت النّزاع عندما ألقت تلك الأنماط جانباً وتعاملت مع السيدة بندّية بل ومارست حقها كمواطنة في اللُّجوء للشرطة ومقاضاتها. كل هذا الانقضاض على الأنماط المتوقعة والسائدة أثار حفيظة السيدة التي لم تدخر جهداً لمحاولة إعادة الأمور إلى نصابها وفقاً لقيمها وتقاليدها التي تُرسّخ لهيمنتها ضد الفقراء.

لذلك فإن تسليط الضوء على أنماط النّزاع التي ربما تتواجد في سلوكيات الأطراف،

يُثري من قيمة تحليل النّزاع وقدرته على تحديد ديناميات من الممكن الاستفادة منها كما في قصة ليبيريا، أو إبراز مساوئها للأطراف لمساعدتهم على تجنُّبها أو تعديلها. وأخيراً، فتغيير أنماط السُّلوك ليس بالأمر اليسير، لذا يجب معالجته في إطار الجهود السلمية طويلة المدى مثل بناء السّلام وإصلاح/ تحويل مسار النّزاع.

الخُطوة الثّامنة: عناصر السياق



CRSIPPABIO

- وبالطبع ، لا تحدث نزاعات أو تحيا أطر افه في فراغ؛
- فهم يتأثرون بعناصر سياق متداخلة لا حصر لها تؤثر على الأبعاد العقلانية والنفسية/السُّلوكية و أنواع التدخل في النزاع؛
- هذه العناصر قد تؤثر سلباً أو إيجاباً على النزاع وتفاعلاته!

ر. السياق (Context):

لا تنشأ النّزاعات من الفراغ، فهي تتشكّل وتُعالج وتتأثّر بمختلف العوامل السياقية، والتي تؤثر بشكل تفاعلي على علاقة الأطراف وتتأثر بها. نناقش في هذا الجانب بعض أهم العوامل السياقية التي تؤثر على النّزاعات.

السياق هو الوضع الاجتماعي والاقتصادي والسياسي الذي يحدث فيه النّزاع. مثلاً، قد تؤثّر النظرة الثقافية، مثل وضع المرء مجتمعياً وما إذا كان المجتمع ذو ثقافة

منخفضة أو عالية، على ديناميكيات النّزاع. وتمكّن معرفة السياق مُحلّلي النّزاعات من فهم المواقف والسلوكيات والاتجاهات والتنبؤ بها، لأن العوامل السياقية تؤثر على مصادر/ أسباب النّزاعات ومنظورات ومواقف الأفراد والشُّعوب في النّزاعات. والعوامل السياقية المؤثرة على النّزاعات لاحصر لها ومنها: التاريخ والجغرافيا والعِرق والدين والجنس والإعلام وما إلى ذلك.

كما إن فهم السياق قد يُحذّر المتدخّل من تطبيق حلول غير مناسبة قد تُعقّد النّزاع بدلاً من أن تحلّه. وكما سيتم مناقشته لاحقاً، يركز جزء خاص من مجال دراسات السّلام وحل النّزاعات، يُسمّى الحساسية تجاه النّزاع، على تحليل برامج بناء السّلام بناءً على عناصر محددة في السياق يمكن أن تؤثر على الجوانب الإيجابية أو السلبية للبرامج المُصمَّمة. كما يساعد فهم السياق على تحديد مكونات تلك البرامج التي يمكن أن يكون لها انعكاسات سلبية قد تمنعها من تحقيق التأثيرات المطلوبة.

لتوضيح كيف تتفاعل عوامل السياق في حالات النّزاعات، سنناقش الأمثلة التالية: الجنس والعرق والدين والثقافة والجغرافيا، كما ظهرت في النزاعات في البلقان وبنجلاديش. وتبرز دراسات الحالة الموجزة هذه كيف تتقاطع عوامل النّزاع وعوامل السياق لتُشكل طبيعة النّزاع وإفرازاته.

النوع الاجتماعي والنّزاعات:

يُعتبر النوع الاجتماعي من العوامل السياقية المؤثرة على مجرى النّزاع والوصول إلى الحلول. وغالباً ما يتم الخلط بين الجنس والنوع الاجتماعي بسبب ترابطهما الجوهري. يُعرّف الجنس بشكل عام على أنه الفئة البيولوجية للذكور والإناث، أمّا النوع الاجتماعي أو الجندر فيحيل إلى مفاهيم الذكورة والأنوثة المبنية اجتماعياً. مثلاً، تُعد قدرة المرأة على إنتاج البويضات والحمل هي وظيفة بيولوجية تتعلق بجنسها، أمّا مفاهيم الرعاية والعاطفة المرتبطة بالنساء فهي تعبّر عن دور مبني على أساس اجتماعي. وبالمثل، فإنّ قُدرة الرجل على إنتاج الحيوانات المنوية هي وظيفة بيولوجية تتعلق بجنسه، في حين أن مفهوم الرجل القوي والمقدام هو دور ينبثق من أساس اجتماعي. وبعبارة أخرى، فإن النوع الاجتماعي هو التعبير المبني اجتماعياً عن الجنس.

يشكل النوع الاجتماعي بشكل فعلي طرق تفكير الناس وتصرفاتهم وبناء هُويّاتهم، ويؤثّر على التفاعلات فيما بينهم. لكن مفاهيم الذكورة والأنوثة ليست ثابتة، وهي تختلف

بناءً على الزمان والمكان والدين والعرق، وما إلى ذلك. وبغض النظر عن العوامل التي تُشكّله، يتم التحكُّم في مفاهيم النوع الاجتماعي وتعزيزها من خلال منظومة الثواب والعقاب الاجتماعية في المجتمعات كافة. ورغم تنوع هذه المنظومة بحسب سياقها، فمن المهم الإشارة إلى أن الرجال والنساء الذين يتحدّون الشروط الخاصة بالنوع الاجتماعي يواجهون عواقب سلبية في جميع المجتمعات. ويظهر النوع الاجتماعي كعامل رئيسي في نماذج عدّة ومتنوّعة من النّزاعات، ويمكن أن يؤثر على كيفية وسبب ممارسة العنف ضد مجموعة من الأشخاص، كما يمكن ان يعمل على توحيد و/ أو تقسيم المجموعات.

مثال من الواقع: النّزاع في يوغوسلافيا السابقة:

يوفر النّزاع في البلقان[1] خلال أوائل التسعينات دراسة حالة مثيرة للاهتمام حول تقاطع النوع الاجتماعي والنّزاع. فقد استخدمت القوات الحكومية من جميع الجهات الدعاية الجنسية على وجه التحديد كأداة لتحقيق الأهداف العسكرية والتغلّب على المعارضة.

قبل وأثناء استلام سلوبودان ميلوسيفيتش زمام الأمور، كانت الحكومة الصربية تُحكِم سيطرتها على وسائل الإعلام، حيث حوّلتها إلى مصدر رئيسي للدعاية الصربية خلال النزاع، وغالباً ما كانت النساء في صلب هذه الدعاية. تم استخدام النساء، على وجه التحديد، كرموز تمثّل الزيادة السُّكانية والوهن القومي في الدولة الصربية. استهلّت الحكومة الصربية ذلك بالقول أن المرأة لديها مسؤولية وطنية للعمل على رفع المعدلات السكانية الصربية وبالتبعية الجيش الصربي. طغت الصور التي روّجت لها الدولة والتي تربط الأمومة بالقومية على حياة الصرب خلال فترة النّزاع، بالتالي، تم حصر النساء بوظائفهن الإنجابية وأُمرن حرفياً بإنجاب الجنود للأمة كدليل على التزامهن الوطني. في الحالة الثانية، تم استخدام الجرائم المرتكبة ضد النساء لوصف الجرائم المرتكبة ضد الدولة الصربية. وكانت صور للنساء والفتيات اللواتي تعرضن للاغتصاب تظهر على شاشة التلفزيون طوال فترة النّزاع. كانت هذه الصُّور ترمز إلى غزو قوات مناوئة لصربيا، وقد بررت، بالتالي، الهجمات المضادة التي قامت بها. أدت صور النساء المغتصبات إلى إثارة الكراهية بين الجماعات العرقية وإدامة النزاع بشكل فعّال، والأهم من ذلك أن الدعاية التي استخدمتها الحكومة الصربية استُخدمت بالمثل من قبل القوات المناوئة في البلقان.

ارتبطت الرمزية والدعاية المباشرة كذلك بسياسات التطهير العرقي الصربية، التي استهدفت ألبان وكروات وبوسنيي إقليم كوسوفو طوال أوائل التسعينيات. ركّزت سياسات التطهير العرقي في البلقان على النساء والفتيات تحديداً، وبالإضافة إلى القتل، تضمّن التطهير العرقي الاغتصاب المنهجي وفرض الحمل على النساء والفتيات. كان الاغتصاب أداة حرب ذات غايتين: 1) زيادة عدد السكّان من عِرقيّة المعتدي، و2) إذلال المعارضة. وقد ارتبطت الغايتان بشكل جلي باستخدام النساء والفتيات كرمز للنمو السكاني وهشاشة الوطن، حيث يُنظر إليهن كوسيلة لتحقيق أهداف

(1) كانت يوغوسلافيا بعد الحرب العالمية الثانية تتكون من ست جمهوريات: سلوفينيا، كرواتيا، البوسنة والهرسك، الجبل الأسود، صربيا ومقدونيا، ومقاطعتي فويفودينا وإقليم كوسوفو، حيث تتواجد داخل

القوات العسكرية. في الحالة الأولى، يعمل الاغتصاب المنهجي والحمل القسري على زيادة عدد سكان الجهة المعتدية والسيطرة على نمو السكان المستهدفين والحد منه.[1] في الحالة الثانية، ونظراً لاستخدام النساء والفتيات لتمثيل ما سُمّي بـ«الوهن القومي»، استُخْدِم الاغتصاب كأداة لاستغلال الضعف والتسلّط على أُمّة ما.

كان اغتصاب النساء والفتيات بمثابة هجوم رمزي على المعارضة. وفي أية حال، يمكن ربط العنف القائم على النوع الاجتماعي في البلقان مباشرة بالدعاية المبنية على النوع الاجتماعي والرمزية التي استغلّتها الأطراف المتحاربة. وهكذا، يتّضح كيف يمكن للنوع الاجتماعي أن يكون عاملاً رئيساً في تفاقُم النّزاع.

الإثنية والدين والجغرافيا:

تتأثر معظم النّزاعات بأكثر من عامل سياقي واحد، قد يساهم مزيجها في تعقيد حالات النزاع، كما في حالة بنجلاديش حيث كانت هذه العوامل كثيرة.

هذه الجمهوريات مجموعة متنوعة من الأعراق والأديان. وبعد انهيار الاتحاد السوفيتي في 1991، تغير المناخ السياسي في يوغوسلافيا بشكل كبير، وأعلنت كرواتيا وسلوفينيا، الراغبتين في تقرير المصير، الاستقلال. بعد ذلك، سعى الجبل الأسود والبوسنة والهرسك للانفصال. أدى الانفصال الكرواتي والسلوفيني إلى حرب مع المتمردين الصرب الذين عارضوا حركات الاستقلال. وقد تكرر هذا النمط من الانفصال والحرب في البوسنة عام 1992، وازدادت الانقسامات القومية والعرقية خلال هذه الفترة في منطقة البلقان، مما غذى "التطهير العرقي" الذي تورّطت به جميع الأطراف، لكن معظمه جاء من القوات الصربية.

(1) في سياق النّزاع في البلقان، تم الاعتراف اجتماعياً بأن الأطفال الناجمين عن الاغتصاب لهم هُويّة عرقية للجاني من الذكور، لا الأم. وبهذه الطريقة، تم استخدام الاغتصاب لتقليل عدد السُّكان من الألبان والكروات والبوسنيين في إقليم كوسوفو، وزيادة عدد الصّرب. وقام الألبان والبوسنيين والكروات من كوسوفو الذين اغتصبوا النساء الصربيات باعتماد نفس نمط التفكير.

مثال من الواقع: نزاع باكستان وبنجلاديش (1947 ـ 1971):
عشية استقلال الهند عن بريطانيا في 1947، تصاعدت التوترات بين المسلمين والهندوس حول إمكانية تعايش المسلمين في دولة قومية ذات أغلبية هندوسية. أدّى ذلك إلى موافقة زعامات المجموعتين على تقسيم الهند إلى دولتين ـ واحدة هندوسية وأخرى مسلمة. وكانت الأراضي ذات الأغلبية المسلمة تقع في شرق الهند في منطقة البنجال، التي تهيمن عليها مجموعة البنجالية العِرقيّة المسلمة، من جهة، وفي الغرب، ضمن باكستان الحالية، والتي تهيمن عليها عدّة مجموعات عرقية بما في ذلك البنجاب. قرر المسلمون تشكيل دولة واحدة ذات منطقتين جغرافيتين: باكستان الشرقية (ما يسمى الآن بنجلاديش) وباكستان الغربية (ما يعرف الآن باسم باكستان)، تفصلهما شبه القارة الهندية.
لكن العلاقات بين مواطني الباكستانَين وصلت إلى عدة نقاط من الغليان بين عامي 1947 و1971، بسبب الاختلافات العرقية والهواجس حول المخاطر التي تُحدق بالهوية واللغة. شعر البنجاليون بالغبن في توزيع الموارد والمشاركة في الحكم، وأدركوا أن قوميي باكستان الغربية يسيطرون على الحكومة ومعظم الموارد. وعندما جاءت انتخابات عام 1970، تمكّنت «رابطة عوامي»، الحزب السياسي البنجالي، من الفوز بأغلبية مطلقة وتطلّع إلى تشكيل الحكومة. لكن القوى المسيطرة في باكستان الغربية رفضت الانتقال الديمقراطي للسلطة، مما أشعل فتيل حرب بين رافدي باكستان أودت بأعداد هائلة من المدنيين، بالإضافة إلى مَن تعرّضوا وتعرّضن للإصابة أو الاغتصاب أو التهجير. انتهت الحرب بعد تدخّل الهند عسكرياً لصالح البنجاليين، الذين أعلنوا في عام 1971 استقلالهم عن الدولة الباكستانية وولادة دولة بنجلاديش.

يوضّح الوصف أعلاه أن العوامل السياقية للنزاع، مثل العرق والدين والقومية والجغرافيا، لعبت جميعها أدواراً رئيسية في تشكيله وفي دينامياته. في العام 1947، تصور المسلمون أن كونهم من نفس الدين كافٍ لبناء دولة قومية واحدة في إقليمَين تفصلهما شبه قارة كاملة. لكنْ، جاءت الثقافة واللغة وعلاقتها بالعرقية البنغالية لتُثبت أهميتها أيضاً ـ خاصة عندما تم قولبة الظلم كنتيجة للتفرقة العرقية. ويُلاحظ أنه رغم مساهمة المسافة الجغرافية في مصادر النّزاع بين أهل البنجال وأهل باكستان الغربية، فقد أدّت أيضًا تلك الحغرافيا إلى ترسيخ وقف إطلاق النار عقب انسحاب الجيش الباكستاني من بنجلاديش في العام 1971 بسبب المسافة الهائلة بين البلدين، باكستان وبنغلاديش، والتي حالت دون استمرار الأعمال العسكرية العنيفة.

الأصل واللُّغة والجنس:

إن النّزاعات القائمة حول العالم بشأن السكان الأصليين وحقوقهم هي من أقدم النزاعات وأوسعها في تاريخنا الحديث. اليوم، أصبح الحفاظ على الثقافة قضية رئيسية لمعظم السُّكان الأصليين الذين تعرّضوا للمذابح والإبادة، ويواجهون الاضطهاد في العديد من البلدان، رغم اعتراف عدد متزايد من الدول بحقوقهم.

وبسبب تأثير عدّة عناصر من السياق على النّزاع عادة، يصبح من الضروري النظر إلى إشكاليات الشعوب الأصلية من منظور تقاطعي. فلا يمكن فهم وضع نساء الكيشوا في بيرو، مثلاً، من خارج هذا المنظور، خاصة وأن عوامل مثل الجنس والعرق واللغة كانت حاسمة في تشكيل وتطور النّزاع.

مثال من الواقع: التعقيم القسري للسُّكان الأصليين في بيرو (1995 ـ 2000):
بدأ الحزب اليميني في بيرو منذ عقدين، خلال وجوده في السلطة، برنامجاً للتعقيم القسري تحت إطار «برنامج الصحة الإنجابية وتنظيم الأسرة». وتقول الكاتبة ن. كارانزا كو «أنه يركّز على التعقيم القسري للنساء من الشعوب الأصلية وذوات الخلفية الاقتصادية الفقيرة.»[1]
وقد تم بالفعل تقديم البرنامج كأداة «للتخفيف من حدة الفقر» وباللُّغة الإسبانية، مما صعّب على سكان الكيشوا والأنديز فهمه. وأسفر هذا البرنامج عن التعقيم الإجباري لأكثر من 200000 امرأة و25000 رجلًا من الشُّعوب الأصلية في بيرو!
وفقًا للمادة 7 (1) (ز) من نظام روما الأساسي للمحكمة الجنائية الدولية، يُعتبر التعقيم القسري جريمة ضد الإنسانية (المحكمة الجنائية الدولية 2002). لكن، وبالرغم من أن الديكتاتور السابق، ألبرتو فوجيموري، يقبع في السجن منذ عام 2007، لا تزال عوامل السياق مثل اللغة والأصل والجنس تؤثّر بشكل بارز على ديناميات النّزاع وحلّه. في عام 2017، وبعد مُضيّ 20 سنة تقريباً على انتهاء فترة ولايته الثانية، تمكنت نساء الشعوب الأصلية من مجتمعات الأنديز والأمازون من عرض القضية على الأمم المتحدة.

الثقافة والنّزاع:

يرى الباحثون من شتّى بقاع العالم أن السلوك والتصرفات النّزاعية تختلف من مجتمع لآخر، كلٌّ بحسب ثقافته ونظرته للعالم (ليديراتش، 1987[2]؛ بلاك، 1991 [3]؛ أوجسبرجر، 1992 [4]؛ أڤروخ وبلاك، 1993 [5]). وقد أدركوا أيضاً أن المجتمعات،

(1) Carranza Ko Ñ. (2019). Forcibly Sterilized: Peru's Indigenous Women and the Battle for Rights. In Blouin-Genest, G. et al. (eds.), Human Rights as Battlefields: Changing Practices and Contestations. Spring Link.p 150

(2) Lederach, J. (1987) Cultural Assumptions of the North American Model of Mediation: from a Latin American Perspective. Conflict Resolution Notes, 4 (3). P.20- 24.

(3) Black, P. (1991) Surprised by Common Sense: Local Understandings and the Management of Conflict on Tobi, Republic of Belau. In K Avruch; P. Black & J. Scimecca (Eds). Conflict Resolution: Cross-cultural Perspectives. Westport, Connecticut: Greenwood Press. 145- 164.

(4) Augsburger, D. (1992) Conflict Mediation Across Cultures. Philadelphia, Pennsylvania: Westminster/John Knox.

(5) Avruch, K. & Black, P. (1993). Conflict Resolution in Intercultural Settings: Problems and Prospects. In D. Sandole & H. Van Der Merwe (Eds.) Conflict Resolution Theory and Practice: Integration and Application. New York, New York: St. Martin's Press. P.131- 145.

بشكل عام، غير متجانسة، لذا، قد تختلف سلوكيات ومواقف النّزاع وفقاً للمعايير والقيم المختلفة ووجهات النظر عن العالم في كل مجتمع.

وقد كانت القناعة بتعدُّد وتغيّر قيم ومعايير الأفراد من أساسيات تصميم هذا المنهج، إذ تتشكل لدى كل فرد مجموعة من أنظمة القيم ذات الصفة الدينامية والانسيابية والتي تُرشّد مواقفه وسلوكياته. وتختلف تلك المواقف والسلوكيات باختلاف النطاق أو المجال أو الحالة التي تتم مواجهتها، وبتنوّع مرجعيات النظم القيمية من شخص لآخر، كما أن ترجمة هذه المرجعيات إلى مواقف وسلوكيات تختلف من فرد إلى آخر حتى لو تشاركوا تلك المرجعيات. وفي حين أنه من المقبول الاعتقاد بأن «النظم الاجتماعية يمكن أن توجد فقط لأن السلوك البشري ليس عشوائياً، ولكن يمكن التنبؤ به إلى حد ما،»[1] فمن المفهوم أيضاً أن سلوك الفرد في حالة معينة، في نطاق معين من الحياة، لن ينبع بالضرورة من مجموعة القيم والمعايير التي تم التأكيد عليها بشدة ضمن هذا المجال. وقد ربط هوفستيد (1980) هذا التباين في السلوك الفردي بما أشار إليه بـ«البرمجة العقلية»، وميّز بين ثلاثة مستويات منها: الكونية، والجماعية، والفردية. ويشرح:

> إن لكل شخص برمجة عقلية فريدة نوعاً ما، لكنها مشتركة جزئياً مع الآخرين، ويمكن التمييز بشكل عام بين ثلاثة مستويات من التفرُّد في البرامج العقلية... ويُعتبر المستوى الكوني من البرمجة العقلية الأقل تفرُّداً ولكنه يشكّل الأساس الأول الذي تتشاركه كل البشرية تقريباً. هذا هو «نظام التشغيل» البيولوجي لجسم الإنسان، ويحتوي على مجموعة من السلوكيات التعبيرية كالضَّحِك والبكاء والسلوكيات الترابطية والعدوانية التي توجد أيضًا في الحيوانات الأعلى... أمّا المستوى الجماعي للبرمجة العقلية فيتم تشاركه مع بعض الأشخاص الآخرين ولكن ليس جميعهم، وهو شائع لدى الأشخاص المنتمين إلى مجموعة أو فئة معيّنة، ولكنه يختلف بين الأشخاص الذين ينتمون إلى مجموعات أو فئات أخرى، وهو يشكّل كامل مجال الثقافة الإنسانية الذاتية... هذا المستوى يتضمّن اللُّغة التي نُعبّر بها عن أنفسنا، والتقديس الذي نظهره لكبار السن، والمسافة الجسدية التي نحافظ عليها مع الأشخاص الآخرين للشعور بالراحة،

(1) Hofstede, G. (1980) Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values (Beverly Hills, California: Sage Publications), p.14.

والطريقة التي ندرك بها الأنشطة البشرية العامة مثل الأكل أو ممارسة الحب أو الطقوس المرتبطة بها. المستوى الفردي للبرمجة البشرية هو الجزء الفريد حقاً ـ حيث لا يوجد شخصان لديهما نفس البرنامج، حتى ولو كانا توأمان متطابقين. هذا هو مستوى الشخصية الفردية، الذي يطرح مجموعة واسعة من السلوكيات المتنوعة داخل نفس الثقافة الجماعية.[1]

تندرج القيم والأعراف وتأثيرها على سلوك الأفراد تحت الفئة الثانية، الجماعية، حيث يتعلم الأفراد أنماطاً معيّنة من السُّلوك في مواقف معينة. وبغض النظر عن مدى دقّة نموذج تحديد القيم والمعايير التي يمكن أن تتنبأ بمجموعة من السلوكيات في مواقف معينة، فإن المستوى الفردي للبرمجة العقلية سيكون دائماً المحدد النهائي للسلوك. ويصدق هذا أكثر عندما يتعارض نطاق القيم والمعايير المتاحة مع بعضه البعض، كما هو الحال بشكل خاص في المجتمعات التي تمر بمرحلة انتقالية. في مثل هذه الحالات، تواجه مجموعات القيم والمعايير المحددة مسبقاً تحديات من مجموعات قيم بديلة، ليست بالضرورة مُتسقة معها. وفي ظل هذه الظُّروف، قد تُظهر التكيّفات الفردية مستويات أعلى من التذبذب.

بالإضافة إلى ذلك، فقد أدرك عدّة مؤلفين في مجالات الأنثروبولوجيا وعلم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي علاقة الثقافة بأنماط النّزاع وأهمية فهم المعايير والقيم الثقافية من أجل فهم أنماط النّزاع. يذكر بيتر بلاك (1991)، مثلاً، ما يلي:

يمكن إدارة النّزاع فقط بناءً على تحليله. ولابد لأي طرف خارجي معنيّ بالنّزاع (سواء أكان باحثاً أو مراقباً أو وسيطاً أو ميسراً أو مُحكّماً أو قاضياً) أن يجرى نوعاً من تحليل النّزاع قبل التعامل معه. وهذا يستوجب أن نتسائل عما إذا كانت هناك شروط مسبقة يجب توافرها فيمن يجري تحليل ناجح للنزاع؟ من المرجح أن الإجابة على هذا السؤال ستبرز أهمية تأثير الاختلافات الجوهرية والافتراضات الثقافية العميقة في كيفية تحليل النّزاع.[2]

بطبيعة الحال، وكما ذكرنا، لا يعني تأثير القيم والمعايير الثقافية أن جميع الأفراد داخل مجتمع معين، أو مجموعة داخل ذلك المجتمع، سيفهمون ويتصرفون بنفس

(1) Ibid, pp. 15- 16.

(2) Black, P. (1991) Surprised by Common Sense: Local Understandings and the Management of Conflict on Tobi, Republic of Belau in K. Avruch, P. Black & J. Scimecca (Eds) Conflict Resolution: Cross-cultural Perspectives (Westport, Connecticut: Greenwood Press), p. 145.

الطريقة في النّزاع. بيد أن القيم والمعايير الثقافية توفر مجموعة مختلفة من التحليلات والنماذج السلوكية التي يرتبط بها الأفراد. وكما قال بايلي (1991):

> الثقافة هي مجموعة من التركيبات حول الطريقة التي يكون عليها العالم، وعن الطريقة التي يكون عليها الناس، وعن الطريقة التي ينبغي أن يكون كلاهما عليها. تشمل هذه التركيبات كل من المعتقدات والقيم التي يتعارف عليها أفراد المجموعة الذين يتبعونها. .. أو من قبل المؤسسات أو الأماكن التي توجد فيها. وتتناقص درجة المشاركة في هذا التعارف تدريجياً إلى الأسفل (من العام إلى الخاص). .. حتى نصل إلى المستوى النهائي وهو ثقافة الفرد، المجموعة الكاملة من التركيبات الشخصية. وتشكّل مجموعة المعارف الثقافية الموجودة تحت تصرف أي فرد المجال الذاتي... الثقافة، في أحد جوانبها، هي مجموعة من المعتقدات والقيم المشتركة غير الكاملة التي توجّه السلوك. ولا تكون المشاركة كاملة، فللأفراد خيارات شخصية خاصة ضمن مجالهم الذاتي.[1]

وبالتالي، يتطلب التحليل العابر للثقافات، المتعلّق بنماذج تحليل وحل النّزاعات، فهم انتشار القيم والمعايير الثقافية المحددة في مجتمع معين. وقد قدّم ليديراتش (1987) مثالاً على الكيفية التي كشفت بها محاولاته لتطبيق نموذج أمريكا الشمالية للنزاع بين الأفراد في أمريكا الجنوبية عن الافتراضات الثقافية العديدة المضمّنة في كل جانب من جوانب النموذج. من تحديد القضايا إلى مفهوم الحياد، إلى الدُّخول الصحيح لطرف ثالث في الإجراءات، ومن التواصل إلى الخيارات، بدا نموذج أمريكا الشمالية للنزاعات بين الأشخاص غير مُناسب أيضاً بالنسبة للسكان الأصليين (في أمريكا الجنوبية). كما أدرك ليديراتش، وبشكل أكثر عمقاً، التركيز الثقافي الأساسي على الفرد وعلى الاستقلال في نموذج أمريكا الشمالية. وقال:

> نفترض درجة عالية من الاستقلالية والفردية. قد يكون هذا هو الافتراض الأكثر أهمية. نتوقع أن يكون الناس مسؤولين عن حل نزاعاتهم. هذا أمر تمكيني، لكنه يفترض تركيزاً قوياً على «الأنا» وتركيزاً ضعيفاً على «نحن». فكثير من الناس في العالم يفضّلون التركيز بقوة على «نحن»، لكنّهم ليسوا صناع قرار مستقلّين بل يندمجون بشكل وثيق في الشبكة الاجتماعية الأوسع، التي يتم أخذ القرارات داخلها.[2]

(1) Bailey, F. (1991) "Tertius Luctans: Idiocosm, Caricature, and Mask" in K. Avruch, P. Black & J. Scimecca (Eds), Conflict Resolution: Cross-cultural Perspectives (Westport, Connecticut: Greenwood Press), pp. 61 -61.

(2) Laderach, J., Cultural Assumptions of the North American Model of Mediation: from a Latin American Perspective, Conflict Resolution Notes, 4 (3), p.24.

يتّضح في حالة ليديراتش أن نماذج تحليل وحل النّزاعات التي تم تطويرها لتعكس بعض القيم والمعايير الاجتماعية في مجتمع واحد (الفردية والاستقلالية في الولايات المتحدة) لم تكن قابلة للتطبيق في المجتمعات التي لا تشترك في نفس القيمة وأساس القاعدة. وبشأن الآثار المترتبة على نقل النماذج الاجتماعية عبر الثقافات، مثل نماذج حل النّزاعات، فمنها ما هو واضح ومنها ما هو أقل وضوحاً. أحد الآثار الواضحة هو أن نقل نموذج مؤسسي قائم على معايير وقيم محددة في مجتمع معيّن لا ينجح بالضرورة في المجتمعات الأخرى، كما يمكن أن يؤدّي إلى آثار إضافية أقل وضوحاً، منها على سبيل المثال: 1) قد يفرض النموذج تغييراً (مرغوباً أم غير مرغوب) في المجتمع «المستورِد» من أجل التكيُّف مع النموذج، أو 2) قد يحرم المجتمع المستورِد من تصميم نماذج بناءً على معاييره وقيمه الخاصة.

كما توجد أمثلة أخرى من جزر المحيط الهادئ، إذ كما يصف پيدرسون (2001):

> يُفضّل سكان جزر المحيط الهادئ مصطلح «فك الاشتباك» على المصطلحات الأكثر فرديّة مثل حل النّزاعات أو إدارة النّزاع، ويعتبرون أن فك الاشتباك هو أسلوب أكثر من كونه نتيجة، ويفضّلون تصوير النّزاع مثل شبكة (صيد السمك) التي تعقدت بما يُعوّق من النشاط الهادف (الصيد)، والتي يجب إعادتها لوضعها السّوي حتى تستقيم حياة الناس.[1]

أداة تحليلية: شجرة النّزاع

تُعد شجرة النّزاع نموذجاً رئيسيّاً لفَهم عدد من العناصر والعوامل التي ناقشناها أعلاه، فهي تعني بفحص مصادر النّزاع، كما تُساعد على رُؤية التّفاعُل بين البُعدين العقلاني والنفسي/ سلوكي في النّزاع من خلال المُضاهاة/ المُقارنة مع الشّجرة. فتُمثّل الجُذور مصادر النّزاع بينما يُمثّل الجزع البُعد العقلاني متأثراً بعوامل السياق، أمّا حركة ورق الشّجرة مع الرياح فتُمثّل البُعد النفسي/ سلوكي بما قد يحويه من تصعيد للنزاع. يشمل الرسم التوضيحي أدناه إرشادات لكيفية استخدام شجرة النّزاع كأداة تحليلية:

(1) Pedersen, P. B. (2001) Chapter 16: The Cultural Context of Peacemaking. In D. J. Christie, R. V. Wagner & D. A. Winter (Eds.), Peace, Conflict, and Violence: Peace Psychology for the 21st Century. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall. pp. 4.

نموذج شجرة النّزاع[1]

شجرة النزاع

ماهي؟

- أداة بيانيّة تستخدم رسمة «الشجرة» لتصنيف قضايا النزاع.

الغرض:

- تحفيز النقاش حول أسباب النزاع وآثاره.
- مساعدة المجموعة للاتفاق على جوهر المشكلة.
- مساعدة الفريق أو المجموعة لصنع قرارات حول الأولويات لمعالجة قضايا النزاع
- ربط أسباب النزاع وآثاره ببعضها البعض وببؤرة المؤسسة.

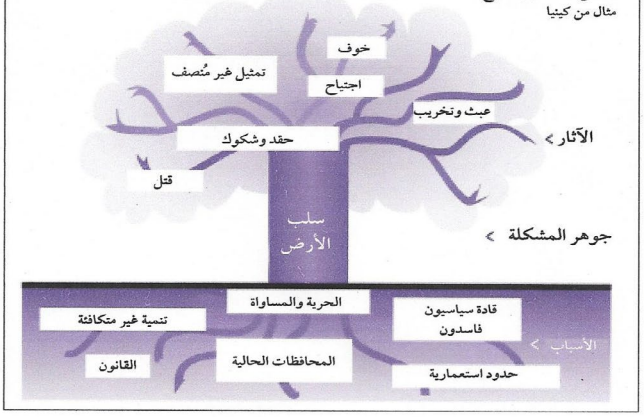
متى نستخدمها:

- مع مجموعة تجد صعوبة للوصول إلى إتفاق حول جوهر المشكلة في موقفهم النزاعي.
- مع مجموعة بحاجة أن تقرر ماهية القضايا الواجب التعامل معها.

تعديلات:

- يمكن استخدامها لاكتشاف القيم. لمزيد من المعلومات بهذا الشأن، طالع الفصل الخامس.

الشكل 2-9: شجرة النزاع: مثال من كينيا



كيفية استخدام هذه الأداة

1- قُم برسم شجرة – على ورقة كبيرة، أو لوح، أو على جانب بناية أو على الأرض – مبيناً عليها جذورها وجذعها وفروعها.

2- أعط كروتاً مُفهرسة أو أوراقاً متماثلة لكل شخص، ليكتب عليها كلمة أو كلمتين؛ أو يرسم عليها رمزا أو صورة. مشيراً إلى قضية نزاع محورية – كما يراها كل مشارك.

3- دع المشاركين يُلصقون كرتاتهم على الشجرة:

- **على الجذع**- إن كانوا يعتقدون أن هذه المسألة هي لُب المشكلة.
- **على الجذور**- إن كانوا يعتقدون أن هذه مسببات المشكلة الأساسية.
- **على الفروع**- إذا كانوا يرونها من آثار المشكلة ونتائجها.

4- بعد أن تم وضع كافة الكروت على الشجرة، يقوم شخصاً بإدارة النقاش كي تصل المجموعة لاتفاق حول لب المشكلة – كحد أدنى.

5- كخطوة اختيارية أخرى، يمكن سؤال المشاركين في أن يتصوروا مؤسستهم ككائن حي (مثل طير أو دودة أو لبلاب) ثم ضع رسمة مؤسستك على الشجرة في المكان الذي تعمل به حالياً. هل تركز مؤسستك في عملها الحالي على النتائج أو الجذور أو جوهر المشكلة.

6- إذا ما تم الوصول إلى اتفاق، فقد يرغب المشاركون في تحديد المسائل الواجب البدء في معالجتها للتعامل مع النزاع.

7- قد تستغرق صيرورة هذه العملية وقتاً طويلاً، مما يستدعي عقد اجتماعات أخرى إضافية.

يُمثل الشكل 2-9 – أعلاه – شكل شجرة النزاع بعد وضع المشاكل أو القضايا عليها من قبل نشطاء مجتمعيين في اقليم واجر – شمال شرق كينيا.

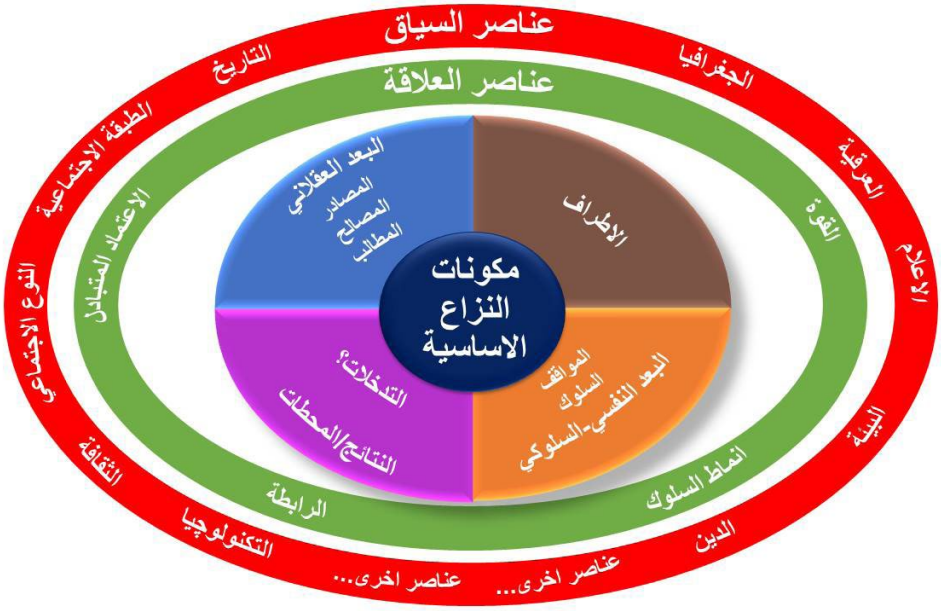
التعامل مع النزاع 51 الجزء الأول: التحليل/ الفصل الثاني - أدوات لتحليل النزاع

(1) سيمون فيشر وآخرون (2000) التعامل مع النّزاع: مهارات واستراتيجيات للتطبيق، ترجمة د. نضال الجيّوسي، دار كتب Zed المحدودة.

كُل ما تقدَّم يتناسق في:

C. R. SIPPABIO

إطار شامل لتحليل النّزاع



C
R
S
I
P
P
A
B
I
O

مُفردات وتعريفات C. R. SIPPABIO

C.R. SIPPABIO يُشير بالحروف الأُولى (بالإنجليزية) إلى العناصر والعوامل التالية:

السياق: مجموعة العناصر السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تؤثر في عوامل النزاع المختلفة؛

العلاقة: الرابطة التي تربط أطراف النزاع، وديناميكيات القوة والأنماط السُلوكية والإعتماد المتبادل المرتبطة بها؛

المصادر: العوامل الكامنة في صميم جميع النزاعات؛ وهي ثلاثة: الاحتياجات الإنسانية الأساسية, والهُويّة, والقيم والمُعتقدات؛

المصالح: المكاسب أو الفوائد الملموسة التي تسعى الأطراف إلى تحقيقها من أجل إشباع مصادر النّزاع الكامنة؛

المطالب: ما تُصر عليه أطراف النزاع مع الإيمان بأن تحقيقها سيُشبع مصالح ومصادر النّزاع الكامنة.

الأطراف: الأفراد أو الكيانات المعنية مباشرةً بالنزاع، وغيرهم ممّن ترتبط مصالحهم بديناميكياته ونتائجه؛

المواقف: التصورات والعواطف والمشاعر التي تتكون داخل كل طرف أثناء النزاع والتي تؤثر على سلوكهم؛

السلوك: الأفعال التي تتخذها الأطراف لتحقيق مطالبها ومصالحها، والتي تتشكل غالباً من خلال مواقفها ومشاعرها ؛

التدخُّل السّلمي: الجهود التي تبذلها أطراف النزاع أو أطراف ثالثة للسّعي إلى تسوية سلميّة للنّزاع؛

النتيجة / المحطة: المعالم أو المحطات الرئيسية التي يصل إليها النزاع والتي تؤدي إلى تغييرات رئيسية في ديناميكياته، أو إلى نتيجة، إيجابية كانت أم سلبية.

المرحلة ج: تصميم التدخُّلات السلميّة

الخطوة 9: تحليل مستوى العنف المباشر وكيفية الحد منه/إيقافه (البُعد النفسي/السُّلوكي)

الخطوة 10: تحليل خلل ميزان القوة وكيفية تحقيق توازنه (القوة في العلاقة)

الخطوة 11: تحليل وتصميم التدخلات المناسبة لمعالجة المطالب والمصالح والمصادر (البُعد العقلاني)

الخطوة 12: تحليل وتصميم التدخلات طويلة الأجل المناسبة لمعالجة المؤثرات السلبية (السياق والعلاقة)

الفصل الثالث:

التدخُّل السّلمي لتسوية وحل النّزاعات

نستعرض في هذا الفصل أساليب التدخل لتسوية وحل النّزاعات وهي:

1 ـ حفظ السّلام ويهدف إلى إدارة النّزاع؛

2 ـ صنع السّلام ويهدف إلى حل النّزاع؛

3 ـ بناء السّلام ويهدف إلى إصلاح وتحويل مسار النّزاع؛

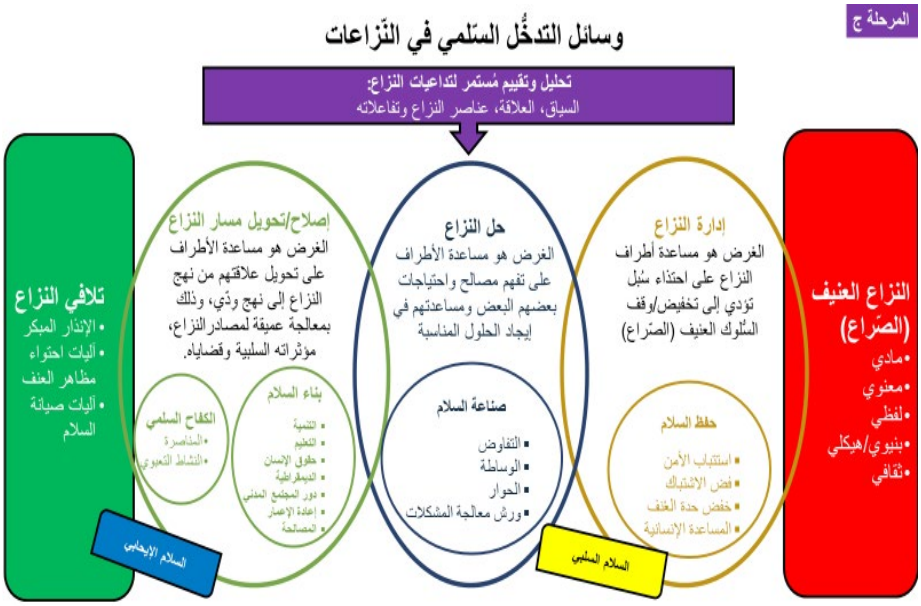
4 ـ الوقاية من النّزاع.

إن تفهم أسباب النّزاع ومحيطه وتفهم العوامل التي تؤدي إلى تصعيد أو توتر النّزاع يقصد منها أن نحدد كيفية التدخل لتسوية وحل النّزاعات. على سبيل المثال لو أن نزاعاً يشهد حالة توتر شديدة يسود فيها العنف المتبادل الناتج عن تاريخ يشوبه عدم الثقة بين جماعتين عرقيتين، ومن المعروف أنّ الطرفين يدينان بالاحترام للرموز الدينية في المجتمع، فإن التدخل المناسب في هذه المرحلة قد يتم عن طريق الرموز الدينية بغرض تهدئة النّزاع أو تخفيض درجة العنف. ويتلو ذلك اتخاذ خُطوات مرحلية لبناء الثقة بين الطرفين حتى يمكن لهم مناقشة أسباب اشتعال النّزاع وكيفية إيجاد وسائل فعالة لحله.

وقد يتبع ذلك اتخاذ خطوات طويلة الأجل على سبيل المثال من خلال برامج تعليمية واستخدام وسائل الإعلام لمساعدة جماهير الجماعتين العرقيتين للتغلب على المفاهيم العدوانية التي سادت بينهما عبر التاريخ بغرض إصلاح وتحويل مسار النّزاع.

المثال السابق يشير إلى أن التدخل في النّزاع يختلف تبعاً للغرض المراد تحقيقه. كما أن نوعية التدخل في النّزاع تختلف تبعاً للوضع الذي يكون النّزاع عليه في مرحلة

محددة. بالإضافة إلى ذلك فإنّ مصداقية وشرعية الطرف الثالث الذي يتدخل لتسوية وحل النّزاع هي بدورها من العناصر الأساسية في تفهم التدخل في النّزاع.



Developed by Dr. Amr Abdalla and the students of the course on Navigating Cultures for Peacebuilding. Eastern Mennonite University, Summer 2005. Updated in 2019 with UPEACE student Clémentine Dupont.

الخُطوتان التّاسعة والعاشرة: حفظ السّلام وإدارة النّزاع

أ . إدارة النّزاع وحفظ السّلام:

يُشير مصطلح حفظ السّلام إلى الجهود المُتخذة أثناء النّزاع بغرض تخفيض أو إزالة مظاهر العنف وتثبيت تفاعلات النّزاع على درجة من اللاعنف يمكن معها استكشاف أساليب لحل وإصلاح وتحويل مسار النّزاع. إن الغرض من حفظ السّلام إذن ليس هو حل النّزاع من جذوره، وإنما استعادة حالة اللاعنف. ورغم أن حفظ السّلام عادة يرتبط في الأذهان بتدخل قوات مسلحة دولية لفصل القوات المتحاربة، أو لإجبار أحد الأطراف على التوقف عن استخدام العنف، إلا أن حفظ السّلام أيضاً يكون مطلوباً في النّزاعات الشخصية والمحلية. ومن الطبيعي أن يكون حفظ السّلام في المجال الدولي أمراً مُعقّداً؛ إذ يتطلب الحصول على تصريح من جهات معينة، مثل الأمم المتحدة، وقد يؤدي تباين المواقف الدولية إلى تعطيل أو إعاقة مثل هذا المجهود. وقد كان لتعطل هذا المجهود في التدخل في الحرب العرقية في رواندا عام 1994 أثر بالغ في تضاعف أعداد الضحايا المدنيين. ومن ناحية أخرى فإنّ جهود حفظ السّلام التي لا تتسم بالحيدة بين الأطراف يمكن أن تؤدي إلى تفاقم النّزاع؛ إذ يتحول الطرف المتدخل لحفظ السّلام إلى طرف أساسي.

وفي السنوات العشرة الماضية، تزايد الإدراك في مجال حفظ السّلام الدولي بأن حفظ السّلام قد يكون مخيباً للآمال لو أنه اقتصر على المفهوم العسكري. ولذلك فإن جهوداً مكثفة على المجال العملي والأكاديمي قد أدت إلى توسيع مفهوم حفظ السّلام في المجال الدولي ليشمل دعم مهارات حافظي السّلام في التعامل مع مختلف الثقافات، مع الاهتمام بالأقليات والمستضعفين خاصة النساء والأطفال، والعناية بالدور الصحي والوقائي. وأخيراً، فإنّ عمليات حفظ السّلام، للأسف، لا تخلو من تجاوزات غير مقبولة، إذ يستغل بعض جنود حفظ السّلام حاجة النساء للأساسيات أثناء الحروب لإشباع رغباتهم الجنسية. وقد أدى هذا في كثير من الأحوال خاصة في نزاعات ليبيريا وسيراليون إلى ازدياد حالات الإصابة بمرض الإيدز.

وفي النهاية، نوضح أن حفظ السّلام هو أحد أساليب إدارة النّزاع إذ إنّ إدارة النّزاع هي مرحلة يكون المقصود فيها تطبيق أساليب تساعد الأطراف على التعامل بشكل

غير عنيف، ولكن ليس بالضرورة العمل على حل أو إصلاح وتحويل مسار النّزاع. وهناك مواقف عديدة في كافة أنواع ومستويات النّزاع يجد فيها الأطراف أنفسهم غير مُجهّزين أو مهيئين لحل أو إصلاح وتحويل مسار النّزاع بحيث تكون أقصى غاية في هذه المرحلة هي خلق حالة لا عنف. فالعديد من النّزاعات الأُسريّة والمحلية تقضي أعواماً وعقوداً على هذا المنوال. كما أن العديد من النّزاعات الدولية تمر بمراحل طويلة من إدارة النّزاع.

الخُطوة الحادية عشر: صُنع السّلام وحل النّزاع

ب. حل النّزاع وصُنع السّلام:

يُشير مُصطلح صنع السّلام إلى الجهود التي يقوم بها الأطراف الأساسيون والثانويون، سواء على عاتقهم أو بمساعدة طرف ثالث، لبحث أسباب النّزاع وإدراك مصالح واحتياجات كل طرف بغرض إرضاء تلك المصالح والاحتياجات، ويتم صنع السّلام عادة عن طريق التفاوض والتحاور بين الأطراف حتى يتسنى لهم تفهم احتياجات ومصالح الآخر، وإيجاد حلول مشتركة أو حلول وُسطَى ترضيهم. ويمكن القول بأن المعرفة والمهارة المتصلة بحل النزاعات عن طريق التحاور

والتفاوض والوساطة هي لُب دراسة السّلام وحل النّزاعات. وهنا يجب إدراك أن استخدام التحاور والتفاوض والوساطة لا يقصد منه دائماً أن يؤدي إلى حل النّزاع. فهذه الأساليب نفسها يمكن أن تكون فعالة من أجل إدارة النّزاع. ولعلنا نذكر مفاوضات الكيلو 101 عام 1973 بين ممثلين عسكريين من مصر وإسرائيل لفض اشتباك القوات. التفاوض والوساطة هنا كانا يهدفان إلى تكريس حفظ السّلام وإدارة النّزاع. وقد كانت تلك المفاوضات خُطوة أولى في بناء نوع من الثقة بين الطرفين، ممّا ساعد لاحقاً على اتخاذ خطوات مماثلة تجاه إدارة النّزاع ثم تطورت إلى إيجاد حلول للنزاع من خلال اتفاقية السّلام الدائم بين البلدين.

ونشير هنا إلى أن صنع السّلام ليس حكراً على المجال الدولي، فإننا على المستوى الشخصي والعائلي والمحلي نمارس التحاور والتفاوض والوساطة أحياناً بصورة فعالة وأحياناً بنتائج عكسية. وقد أظهرت دراسة الدكتوراة التي قمت بها إلى أن الأفراد في المجتمع المصري يلجؤون بشكل دائم لأساليب التفاوض والوساطة بشكل غير رسمي. ولكن عدم الإلمام ببعض أساسيات دراسة السّلام وحل النّزاعات تؤدي غالباً إلى نتائج عكسية. كما أن الدور الديني في هذا الشأن لازال يعوقه التمسك بمناهج وأساليب كانت ملائمة لعصور خلت.

وأخيراً، نُشير هنا إلى أنّ كيفية التحاور والتفاوض والوساطة تتأثر بشكل كبير بالموروث الثقافي. وقد طور الباحثون الغربيون في السنوات العشرين الماضية حرفة التحاور والتفاوض والوساطة بأسلوب ملائم تحديداً للمجتمعات الشمال أمريكية الذكورية الصناعية العلمانية، وقد ساهم العديد من الباحثين من مجتمعات أخرى ومن ممثلي الفكر النسائي في تقديم وسائل مختلفة هي أكثر ملائمة لمجتمعات شرقية وأفريقية، ولواقع ليس بالضرورة علماني. وسوف نركز على هذه الأمور خلال مناقشاتنا وممارساتنا العملية في الفصول القادمة.

الخُطوة الثانية عشر: بناء وإصلاح/تحويل مسار النّزاع

الخُطوة 12: التعامل مع عوامل السياق والعلاقة

وسائل التّدخُّل السّلمي في النّزاعات

ت. إصلاح/تحويل مسّار النّزاع وبناء السلام:

المقصود من بناء السّلام هو تشييد البنية الأساسية والهياكل التي تساعد أطراف النّزاع على العبور من مرحلة النّزاع إلى مرحلة السّلام الإيجابي. الغرض هنا هو إزالة أسباب النّزاع، سواءً أكانت مادية أو معنوية أو معرفية، واستبدالها بآليات وهياكل تمكن الأطراف من التعامل مع بعضهم الآخر بشكل سلمي، يسمح لهم بتحقيق غايتهم وعلى تنمية كل أوجه حياتهم. والمصطلح الدارج حالياً للتعبير عن هذه الغاية هو Conflict Transformation. لاحظ أننا لم نترجم هذا المصطلح بشكل حرفي ليكون «تحويل النّزاع»، إذ أن مصطلحاً كهذا لا يعبر عن المقصود بلفظ Transformation، ولذلك فإننا نستخدم هنا مصطلح «إصلاح النّزاع/ تحويل مسار النّزاع» لأنه يسمح لنا بتفهم كافة أبعاد هذه الغاية وهي إصلاح العلاقة بين الأفراد، وإصلاح عناصر المحيط، وإصلاح ذات النفس بما يؤدي إلى الخير.

وبناء السّلام يتخذ أشكالاً عديدة عادة ما يمكن أن توصف بأنها طويلة المدى. على سبيل المثال، فإن البرامج التعليمية التي تأخذ على عاتقها تصحيح مفاهيم خاطئة أو مفاهيم عدوانية تجاه الآخر يمكن أن تساهم في تربية أجيال جديدة قادرة على التعامل

مع الآخر بشكل إيجابي. وهنا نؤكد أن جهود تعليمية كهذه سوف تكون غير فعالة وربما تؤدي إلى تعقيدات أخرى إذا لم يصاحبها تغييرات فعلية في ممارسات الآخر. ولذلك، فإن الممارسات الإسرائيلية والأمريكية في الشرق الأوسط والعالم الإسلامي والتي تتسم بالعنصرية والعنف غير الشرعي لا يجدي معها جهود إعلامية وتعليمية لا تأخذ في الاعتبار تلك الممارسات وتأثيرها.

جهود التنمية هي أيضاً أحد أساليب بناء السّلام خاصة عندما يكون النّزاع ذا صبغة مادية أو يتعلق بالفقر ونقص الموارد أو يتطلب إعادة بناء. ونذكر هنا نموذجاً لبناء السّلام طُبّق في بوروندي عام 2002 يدل على أن بناء السّلام وإصلاح وتحويل مسار النّزاعات يتعلق بإحداث تغييرات إيجابية على مستوى الفرد ومستوى العلاقة بين أطراف النّزاع ومستوى البنية والمحيط. ففي عام 1994 اشتعلت الحرب العرقية في رواندا بين جماعتي الهوتو والتوتسي ثم امتد النزاع إلى بوروندي المجاورة. أدت الحرب العرقية إلى العنف الدموي بين أهل القرية الواحدة بل أحياناً العائلة الواحدة. في عدة قرى قام أفراد جماعة التوتسي بالانتقام من جيرانهم الهوتو بحرق منازلهم وقتل الرجال ممّا أدى إلى فرار النساء والأطفال إلى معسكرات اللاجئين. بعد أن هدأت الحرب وساد نوع من السّلام السلبي وحفظ السّلام؛ بدأت بعض منظمات المجتمع المدني في تكثيف الجهود للم شمل بعض هذه القرى. وفي هذا الإطار قامت عدة منظمات مختصّة بالعمل في شؤون المرأة والسّلام بعقد لقاءات بين نساء بعض هذه القرى اللاتي فررن بحياتهن وأطفالهن وبين النساء اللاتي لازمن القرية. في هذه اللقاءات قامت عضوات المنظمة باستخدام أساليب مستمدة من التراث الثقافي البوروندي لرأب الصدع الذي أصاب علاقات أهل القرية ولمساعدة الأفراد على مواجهة الجراح النفسية التي عاشوها منذ الحرب وعلى أن يجدوا طريقهم نحو مسامحة الآخر وشفاء جراح الكراهية والضغينة. وبالتالي فإن تلك الجهود ركزت على إصلاح النفوس وإصلاح العلاقة لكن بالإضافة إلى ذلك كانت هناك الحاجة لإصلاح البنية التي دمرتها الحرب والتي تمثلها في إعادة بناء المنازل التي دمرت أثناء الحرب وإعادة تسكين النساء اللاتي فررن أثناء الحرب. ولتحقيق ذلك تعاقدت المنظمة مع منظمة دولية أخرى تعمل في مجال التعمير والبناء وقامت

الأخيرة بتوفير مواد ومعدات بناء المنازل التي كانت قد دُمرت. ثم قامت نساء القرية من الهوتو والتوتسي بالعمل معا بمساعدة آخرين من قرى مجاورة والمجتمع المدني لإعادة بناء كل منزل كان قد احترق أثناء الحرب وإعادة تسكين أصحابه فيه. للقارئ أن يتصور مدى قوة وعمق هذا الإصلاح وبناء السّلام على أطراف النّزاع الذين اقتتلوا وأحرقوا المنازل قبل سنوات قليلة.[1]

ث. الوقاية من (تلافي) النّزاع:

لا نقصد بعبارة الوقاية من النّزاع أن نحقق واقعاً بشرياً خالياً من النّزاع، وإنما نقصد بذلك أن تنجح المجتمعات والأفراد في اكتساب المعرفة والمهارات التي تُمكّنهم من التعامل مع النّزاعات بأسلوب سلمي وإيجابي يؤدي إلى إشباع حاجات ومصالح الأطراف بدون تصعيد أو عنف. وهذا يتطلب بالطبع ترسيخ أساليب إدارة وحل وإصلاح وتحويل مسار النّزاع وخلق الظروف المواتية لتحقيق العدالة في إشباع حاجات الأفراد والمجتمعات الأساسية وتوفير وسائل معالجة النّزاع الفعالة.

ج. السّلام السّلبي والسّلام الإيجابي:

كما ذكرنا سابقاً في مناقشة سلوك النّزاع، السّلام السلبي وفقاً ليوهان جالتونج هو غياب العنف المباشر، لذا فهو يرتبط بإدارة النّزاع وحفظ السّلام. وعلى الطرف الآخر، فالسّلام الإيجابي هو غياب جميع أشكال العنف الثلاثة: المباشر والبنيوي والثقافي، بما يتوافق مع إصلاح/ تحويل مسار النّزاع، وبناء السّلام والوقاية من (تلافي) النّزاع.

كانت هذه نبذة عن العناصر الأساسية في التدخل السّلمي في النّزاع. ويجب أن

(1) هذا النموذج ورد في تقييم برامج بناء السّلام وحل النّزاع في بوروندي (2001) والتي قامت بها مؤسسة «البحث عن أرضية مشتركة SFCG»:

Abdalla, A, et al. (2002) Evaluation Report of Conflict Resolution, Peacebuilding and Reconciliation Programs Conducted by Search for Common Ground in Burundi. A Research and Evaluation Report to Search for Common Ground. Washington, D.C. December 2001: https://www.sfcg.org/2002 - independent - programme - evaluation - search - for - common - ground - in - burundi/.

نشير هنا إلى أن معظم النّزاعات لا تتبع خطّاً مستقيماً يبدأ من نقطة النّزاع المتوتر أو العنيف، ومروراً بحفظ السّلام وإدارة النّزاع، إلى صنع السّلام وحل النّزاع، إلى بناء السّلام وإصلاح النّزاع، وانتهاءً بالوقاية من النّزاع. الواقع هو أن معظم النّزاعات تأخذ توجهات أكثر التفافاً وتعقيداً، وهو ما يتطلّب التحليل المستمر للنزاع لتحديد أنسب وسائل التدخل بناءً على فعاليات مراحل النّزاع المختلفة.

دليل الخطوات الإثنى عشر لتحليل النزاعات

الهدف: تحديد العوامل الرئيسية بإستخدام نموذج CR SIPPABIO والتي ستوفر معلومات عن:

1. العناصر الرئيسية للنزاع
2. المحفزات الرئيسية للعنف
3. درجة العنف واحتمالية التصعيد أو التهدئة
4. الأدوار الإيجابية والسلبية المحتملة للأطراف الثانوية وغيرها
5. العوامل التي تعزز السلام بالفعل
6. العوامل التي قد تدعم السلام
7. مقترحات للتدخل السلمي

المرحلة أ: تحليل الحقائق	
الخطوة 1: تقديم وصف موجز لخلفية النزاع	
الخطوة 2: تحديد الأطراف الرئيسية والأطراف الثانوية وطبيعة تعاملها مع النزاع واحتمالية لعب دور إيجابي	
الخطوة 3: البُعد العقلاني ـ مطالب ومصالح كل طرف رئيسي مع ربط ذلك بمصادر النزاع	

الخطوة 4: البعد النفسي/ السلوكي ـ وصف التوجهات / المشاعر والسلوكيات، إيجابية أو سلبية، لكل طرف رئيسي ذكرته في الخطوة 2	
الخطوة 5: تحليل التدخلات (إن وُجدت)	
الخطوة 6: تحليل النتائج أو المحطات التي وصل لها النزاع	

المرحلة ب: تحليل التأثيرات	
الخطوة 7: تحديد عوامل العلاقة الإيجابية أو السلبية التي تؤثر على أي من العناصر الواردة في الخطوات من 2 إلى 6 أعلاه.	
الخطوة 8: تحديد عوامل السياق الإيجابية والسلبية التي تؤثر على أي من العناصر الواردة في الخطوات من 2 إلى 6أعلاه.	

المرحلة ج: تصميم التدخلات السلمية	
الخطوة 9: تحليل حفظ السلام وإدارة النزاع تحليل مستوى العنف المباشر وكيفية الحد منه / إيقافه (البعد النفسي/ السلوكي)	
الخطوة 10: تحليل حفظ السلام وإدارة النزاع تحليل القوة وكيفية تحقيق توازنها (القوة في العلاقة)	
الخطوة 11: تحليل صُنع السلام وحل النزاع تحليل التدخُّلات قصيرة المدى لمعالجة المطالب والمصالح ومصادر النزاع (البعد العقلاني)	
الخطوة 12: تحليل بناء السلام وإصلاح/تحويل مسار النزاع تحليل التدخلات طويلة الأجل لمعالجة المؤثرات السلبية على النزاع (عوامل السياق والعلاقة)	

الفصل الرابع:

نظريات سائدة في مجال السّلام وحل النّزاعات

انتهينا في الصفحات السابقة من شرح نماذج وأدوات تحليل النّزاعات ومُقارباتها السلمية. تلك النماذج والأدوات والمقاربات تُوفّر للدارسين والدّارسات إرشادات ومنهجية لكيفية فحص عوامل النّزاع المختلفة ومدى ملائمة التدخلات السلمية من حالة إلى أخرى. وقد اشتمل ذلك الشرح على منظومات فكرية وأكاديمية بالقدر الذي يُعزّز ويُعمق من فهم الدارسين لأبعاد أعمق لتلك العوامل والعناصر.

وكما ذكرنا فإن دراسات السّلام وحل النّزاعات مبنية على تعدُّديّة الأُصول الأكاديمية والمنهجية، ويساعد هذا الباحثين في مجال السّلام والنّزاع على أن يستعينوا بنظريات وإطارات فكرية من مجالات عديدة مثل الاجتماع والاقتصاد والعلوم السياسية وعلم النفس والتواصل والثقافة وغيرها. ولذلك أهمية كبيرة إذ أنه باستخدام إطارات ونظريات من مجال أكاديمي واحد يستحيل فهم الأبعاد المختلفة للنزاع وأساليب تحقيق السّلام على سبيل المثال، بينما قد تُساعد نظريات مُستمدة من علم الاجتماع على تفهُّم مصادر النّزاع أو تأثير بعض عوامل السياق والمحيط، فإنها لا تساعد على فهم التغيرات النفسية والإدراكية لدى الأفراد والتي تُساعدنا نظريات علم النفس والتواصل على فهمها.

ويمكن تقسيم النظريات السائدة في مجال السّلام وحل النّزاعات إلى ثلاث مجموعات: نظريات شاملة ونظريات متوسطة المدى ونظريات محددة Macro, Middle range and Micro ويقصد بالنظريات الشاملة تلك التي تهدف إلى تفهم المسارات العامة للبشرية وسنن الحياة. بالطبع فإن المفاهيم الدينية تعتبر من ضمن

تلك العقائد والنظريات التي يراها معتنقيها ليس كنظريات بالطبع وإنما كحقائق مطلقة كما أنزلها الخالق سبحانه وتعالى، كما أن نظريات مثل الماركسية تندرج تحت هذه المجموعة بالنسبة لمعتنقيها. ويمكن أيضاً إدراج نظرية الاحتياجات الأساسية في هذه المجموعة أيضاً؛ إذ أنها تسعى لإثبات سُنن ثابتة شاملة. أما النظريات متوسطة المدى فهي تلك التي لا تسعى لفهم وإثبات سنن الحياة الشاملة وإنما تسعى إلى تفهم أوجه معينة من حركة المجتمع تتعلق بظواهر اجتماعية محددة. وتعتبر نظرية الحرمان النسبي Relative Deprivation التي تُعنى بظاهرة الثورات والاحتجاجات الجماعية من أهم نظريات تلك المجموعة بجانب نظرية الشَّطَط Anomie التي تُعنى بظاهرة الانحراف الاجتماعي. ونضيف هنا أيضاً نظريات الثقافة Culture ونظريات النوع الاجتماعي Gender. وإن كان لتلك الأخيرتين أبعاد شاملة تُقارب نظريات المجموعة الأولى. وأخيراً فإنّ النظريات محددة المدى تُعنى أساساً بفهم السُّلوك الفردي أو الظواهر الاجتماعية المتصلة أساساً بفهم سلوك الفرد وليس العكس (أي فهم الظواهر الاجتماعية حتى يتسنى فهم سلوك الفرد) وتعتبر النظريات النفسية مثل نظرية فرويد ونظريات التعلُّم الاجتماعي ضمن نظريات هذه المجموعة.

تبويب للنظريات السّائدة في مجال دراسات السّلام وحل النّزاعات

المجال الأكاديمي	النظرية
النظريات المحددة (تنطبق على مستوى الفرد والبُعد النفسي/سلوكي)	
الأحياء والأنثروبولوچيا	نظريات الأحياء
علم النفس	فرضية الانزعاج ـ العدوانية
علم النفس	علم النفس التحليلي
علم النفس الاجتماعي	نظريات التعلم الإجتماعي
النظريات متوسطة المدى (تنطبق على عوامل السياق والعلاقة والسلوك الجماعي)	
علم الاجتماع السياسي	الحرمان النسبي
علم الاجتماع	الشَّطَط (anomie)
علم الاجتماع الثقافي	الهُويّة
علم الاجتماع والأنثروبولوچيا	الثقافة

النظريات الشاملة (تنطبق على كل عناصر وعوامل النّزاع)	
علم الإجتماع وعلم النفس الاجتماعي	الاحتياجات البشرية الأساسية
العلوم السياسية والاقتصاد	الاقتصاد السياسي
العلوم السياسية والاقتصاد وعلم الإجتماع	الماركسيّة
العلوم الروحانية وعلوم الثقافة والتاريخ	الديانات العالمية
توجُّهات نظريّة عابرة ومُتقاطعة مع جميع مُستويات النظريات أعلاه	
علوم التاريخ، الثقافة، الاقتصاد، الإجتماع والنفس	التوجُّهات الجندرية
علوم البيئة، الاجتماع والاقتصاد السياسي	التوجُّهات البيئية
علوم التاريخ، الثقافة، الاجتماع والاقتصاد السياسي	توجُّهات ما بعد الحداثة

وسوف نستعرض هنا بعض هذه النظريات التي تدعم وتُعمق من فهمنا للأبعاد المختلفة للنزاعات ووسائل تحقيق السّلام فيها.

نظرية الاحتياجات البشريّة الأساسيّة

على الرغم من أن مفاهيم الاحتياجات البشرية والنّزاع والسّلام مترابطة وتؤثر على جميع جوانب الحياة البشرية، فقد تناولها الأكاديميين والممارسين من منظورات مختلفة. بصفة عامة، تقترح نظريات الاحتياجات البشرية أن جميع البشر لديهم احتياجات أساسية وأنه عندما لا يتم تلبية هذه الحاجات فمن المُرجَّح أن يحدث النّزاع. (دانيش، 2011)

من أوائل منظري الاحتياجات البشرية الأساسية أبراهام ماسلو الذي قدم تسلسلاً هرمياً شهيراً للاحتياجات يبدأ بالحاجة إلى الغذاء والماء والمأوى، يليه الحاجة للسلامة والأمن، ثم الانتماء أو الحب، واحترام الذات وأخيراً تحقيق الذات. في وقت لاحق من حياته اقترح ماسلو (1973[1]) تجاوز الذات (البُعد الروحاني) كحاجة

(1) Maslow, A. H. (1973) The farther reaches of human nature. Harmondsworth, UK: Penguin Books.

فوق تحقيق الذات في التسلسل الهرمي للاحتياجات (دانيش، 2011 [1]). منّظر آخر صاحب توجُّه في دراسات السّلام وحل النّزاعات، جون بورتون (1990 [2]) قدم مجموعة من الاحتياجات التي يتشارك فيها كل البشر، ولكن من دون تسلسل هرمي. تتضمن قائمة احتياجاته العدالة التوزيعية، السّلامة والأمن، الانتماء، احترام الذات، الإنجاز الشخصي، الهُويّة والأمن الثقافي والحرية.

ويُميّز منظري الاحتياجات البشرية بين الاحتياجات والمصالح البشرية، ويؤسّسوا لافتراض أساسي فحواه أنّ النزاعات البشرية تتفاقم كلما فشلت الجهود لتلبية احتياجاتهم الأساسية. ويستتبع ذلك أن النّزاع وحتى العنف أمر لا مفر منه لأن الاحتياجات البشرية غير قابلة للتفاوض، بينما المصالح الإنسانية مفتوحة للتفاوض ومرِنة. ومع ذلك، فإن إحدى التحديات النظرية والعملية ترتبط بصعوبة الفصل بوضوح بين الاحتياجات الأساسية والمصالح.

بينما تُقبَل نظرية الاحتياجات البشرية كنموذج صالح ومفيد لفهم بعض الجوانب الأساسية للسلوك البشري خاصة في النّزاعات، فإن هناك أسئلة تحتاج للإجابة عليها مثل:كيف يمكننا تحديد الاحتياجات البشرية؟ هل لهذه الاحتياجات طابع عالمي أم طابع ثقافي محلّي؟ هل هناك بالفعل تسلسل هرمي للاحتياجات مما يجعل بعضها أكثر أهمية من البعض الآخر؟ كيف نميز بين الاحتياجات البشرية والمصالح الإنسانية؟ كيف تختلف طبيعة النّزاعات الناشئة عن الاحتياجات غير المُلباة عن تلك التي تتمحور حول تناقض المصالح؟ الإجابة على هذه الأسئلة تتطلب فهماً أفضل لطبيعة الإنسان والنّزاعات وتكوينها وفعالياتها.

وفقاً لريتشارد روبنستين (2001 [3]) من منظور تحليل النّزاعات وحلها؛ تقدم نظرية الاحتياجات الإنسانية الأساسية للمنظرين والممارسين مزايا هامة، منها بشكل خاص:

(1) Danesh, H.B. (2011) Human Needs Theory, Conflict, and Peace: In Search of an Integrated Model. In D. J. Christie (Ed.), Encyclopedia of Peace Psychology. Hoboken, New Jersey: Wiley - Blackwell.

(2) Burton, J. (1990) Conflict: Resolution and Provention. New York: St. Martin's Press.

(3) Rubenstein, R. (1999) «Conflict Resolution and the Structural Sources of Conflict,» in Jeong، Jeong, Ho - Won. Conflict Resolution: Dynamics, Process, and Structure. Aldershot: Ashgate. pp.173 - 195.

أولاً: تفتح النظرية لمحللّي النّزاعات المساحة للتمييز بين تلك التي يمكن التعامل معها من خلال استخدام المثلّث التقليدي للقوة والقانون و/ أو التفاوض القائم على الغلَبة، وتلك التي يتطلب حلها تدابير أخرى. ويخلُص روبنستين إلى عدم فعالية أساليب التعامل القسرية مع النّزاع لتعديل السلوك عندما يضطر الأفراد أو الجماعات إلى إشباع الاحتياجات الأساسية.

ثانياً: إعداد خرائط الاحتياجات الأساسية، إذ يمكن لمحللي النّزاعات والممارسين فهم الاختلافات بين مفاهيم شائعة مثل «التفاوض» و«حل النّزاع»، وضرورة تصميم ممارسات لحل النّزاعات تتوافق مع المصادر الأساسية للنزاع. عندما يكون النزاع ناتجاً عن مشاكل الهُويّة السياسيّة التي لم يتم حسمها، على سبيل المثال، فإن عملية حل النّزاع المناسبة يجب أن تتسم بصبغة تحليلية حتى يُمكن كشف الفروق بين مصالح الأطراف المتنازعة واحتياجاتهم الأساسية، وأن توفر لهم مجموعة متنوعة من الحلول الممكنة للهوية المرجو إعادة صياغتها. وبالتالي فهناك علاقة منطقية بين نظرية الاحتياجات البشرية الأساسية وأسلوب حل النّزاعات المعروف باسم ورشة العمل التحليلية أو التفاعلية لحل المُشكلات (فيشر 1997 [1]؛ ميتشل وبانكس 1996 [2]).

ثالثاً: إن النهج القائم على نظرية الاحتياجات البشرية الأساسية لفهم النّزاعات الاجتماعية يُقوّض المفاهيم التقليدية لأسباب/ مصادر النّزاع، ولاسيّما فكرة أن النّزاعات الاجتماعية المدمرة تنتج من قبل سلوك عدد قليل من القادة الاستغلاليين أو نتيجة للاختلافات الثقافية أو الآيديولوجية. (على سبيل المثال، انتقاد روبنستين وكروكر (1994 [3]) لنظرية صراع الحضارات لصموئيل هنتنجتون). باستخدام الاحتياجات غير المُلباة كمتغير مستقل تساعد النظرية على تفسير عدم اعتماد نشوء

(1) Fisher Ronald J. (1997) Interactive Conflict Resolution. Syracuse: Syracuse University Press.

(2) Mitchell, C., and Banks, M. (1996) Handbook of Conflict Resolution: The Analytical Problem - Solving Approach. London: Pinter Publishers, Ltd.

(3) Rubenstein, R. and Crocker, J. (1993) «Challenging Huntington,» Foreign Policy, Spring 1994.

أو غياب النّزاعات على الاستغلال الطبقي الحاكم أو الاختلافات الثقافية، إذ تلعب الاحتياجات البشرية الأساسية دوراً أكثر جوهرية.

علاوة على ذلك، توفر النظرية أساساً لربط تحليل النّزاع بحل النّزاع. إذ يتطلب حل النّزاعات (على عكس «تسوية النزاعات» بصورة مؤقتة) عملية تساعد الأطراف المتنازعة على تحديد الاحتياجات البارزة غير المُلباة والنظر في طرق لتكييف الترتيبات الاجتماعية لتلبية احتياجات الأفراد والجماعات المتضررة. في بعض الحالات على الأقل، قد يعني هذا العمل مع كل الأطراف لوضع تصوُّر وتنفيذ تغييرات «هيكلية» تستجيب لتلك الاحتياجات (روبنستين وچيونج، 2000 [1]).

على الرغم من كل المزايا التي تقدمها نظرية الإحتياجات البشرية الأساسية لمجال تحليل وحل النّزاعات، إلا أنها بصيغتها الحالية تتعرض لبعض الانتقادات. بادئ ذي بدء، تم انتقاد محاولة إنشاء أساس موضوعي لاحتياجات اجتماعية وسياسية على أنها جزء من علم الأحياء البشري أو «الطبيعة البشرية» غير القابلة للتغيير وعلى أنها «أساسية» (على سبيل المثال، أڤروخ 1999 [2]). وقد حاول جون بورتون مواجهة هذه الانتقادات من خلال التأكيد على أنه في حين أنّ الاحتياجات البشرية الأساسية هي نفسها عالمية، وتتجاوز الاختلافات في الطبقة، والجنس، والثقافة، فإن وسائل تلبيتها أو إشباعها ممكن أن تختلف ثقافياً. لكن هذا الفصل الجذري بين الحاجات نفسها وبين كيفية إشباعها أو تلبيتها يُخالف حقيقة أنّ مفاهيم مثل الهوية والأمن (كاحتياجاتٍ أساسية) لا تتواجد بشكل مستقل، ولكن بالأحرى تتكون من نتاج التفاعل المستمر مع مفاهيم مستمدة من وسائل إشباع وتلبية محددة. وبناءً عليه، إذا كانت وسائل الإشباع والتلبية مرتبطة بالثقافة، فإن شكل الاحتياجات البشرية الأساسية أيضاً يتأثر بالفوارق الثقافية.

---

(1) Rubenstein, R. (1999) «Conflict Resolution and the Structural Sources of Conflict,» in Jeong, Ho - Won. Conflict Resolution: Dynamics, Process, and Structure. Aldershot: Ashgate. pp.173 - 195.

(2) Avruch, K. (1999) Culture and Conflict Resolution. Washington, DC: U.S. Institute of Peace.

بالإضافة إلى ذلك، هناك مشكلة تنظيرية تتعلق بتعريف أبرز الاحتياجات ضمن الاحتياجات البشرية الأساسية. بينما يُقلّص جون بورتون تلك الاحتياجات إلى ثلاثة أو أربعة، مع التركيز بشكل خاص على الهوية والاعتراف، فإن يوهان جالتونج، متأثراً بماسلو، يؤكد أن ترتيباً مناسباً للاحتياجات كمصادر للنزاع المدمر يجب أن يتضمن أيضاً مقاربات تلبية الاحتياجات الأساسية مثل «الرفاهية» و«الحرية» و«المعنى» (جالتونج، بورتون 1990ب[1]). ويختلف بورتون معه في وصفه احتياجات «الرفاهية» و«الحرية» على أنها أساسية، لأن الناس، وفقاً لبورتون، سيخاطروا أو يتخلوا عن تلك الاحتياجات من أجل الدفاع عن هويتهم، التي يعتبرها بورتون، احتياجاً أكثر جوهرية. علاوة على ذلك، يميل توسيع قائمة الاحتياجات الأساسية إلى طمس التمييز بين «الاحتياجات» و«الرغبات» إلى درجة أنه يمكن تصور كل رغبة جامحة على أنها حاجة أساسية. ويحذر روبنستين من انهيار جدوى وفعالية نظرية الاحتياجات البشرية الأساسية إذا ما تلاشت الفوارق بين الحاجات والرغبات.

ويقترح روبنستين أن تلك الصعوبات النظرية ليست مستعصية على الحل، شريطة أن يكون المرء على استعداد لتصور الاحتياجات على أنها «أساسية نسبياً» بدلاً من كونها «أساسية على وجه الإطلاق». وبناءً على ذلك، فنحن إزاء «احتياجات» بدلاً من «رغبات» عندما تكون لدينا القناعة بأن الفشل في الحصول على ما هو مرغوب فيه سيؤدي إلى نتائج مدمرة شخصياً أو اجتماعياً. (ما هو «مدمر» لا تحدده البيولوجيا بالطّبع؛ ولكن يتأثر بمعايير سياسية وأخلاقية).

ونكون أيضاً إزاء احتياجات «أساسية» عندما يسعى الناس بأعداد كبيرة لفترة طويلة لإشباعها أو تلبيتها بما يكفي للتضحية بغايات أُخرى مرجوة من أجلها. على هذا الأساس، يمكن تفهُّم جالتونغ عند وصفه الحاجة إلى الحرية على أنها أساسية، خاصة عندما يربطها بوسيلة إشباع أو تلبية ملموسة ومحددة مثل حرية التنقُّل.

وأخيراً، يخلُص روبنستين إلى أن الاحتياجات البشرية الأساسية هي تلك التي إذا

(1) Galtung, J. (1990 b) «International Development in Human Perspective,» in Burton, J. Conflict: Basic Human Needs. New York: St. Martins Press. P. 301 - 335.

لم يتم تلبيتها، تولّد نزاعاً/ صراعاً مدمراً. تلك الاحتياجات قد تتغير عبر مسار التاريخ البشري أو حتى على مدار التاريخ الشخصي للفرد. هذه الحقيقة لا تمنعنا من تحديدها ووصفها كاحتياجات بشريّة أساسيّة نُدرك كمُحلّلين للنزاع وممارسين لحل النّزاع أهمية تلبيتها وإشباعها من أجل إيجاد حلول مُستدامة للنزاعات.

نظرية النوع الاجتماعي[1]

أ. مفهوم النوع الاجتماعي Gender:

اول من قام بالتمييز الاصطلاحي بين الجنس البيولوجي والنوع الاجتماعي كدور هو عالم النفس جون ماني في عام 1955 (جولدي [2]2014). قبل ذلك استخدمت مفردة النوع الاجتماعي كمصطلح لُغوي للدلالة على التصنيف النحوي للضمائر والأسماء بين المؤنث والمذكّر، وأيضاً ما ليس بمؤنث أو مذكّر La Genre Grammatical. بعدها ناقش علم النفس روبرت ستولر أبعاد أُخرى لمصطلح النوع الاجتماعي في كتابه «الجنس والنوع الاجتماعي» الذي نُشر في عام 1968 حين كتب: «يمكن للمرء أن يتحدث عن الجنس الذكري أو الجنس الأنثوي، ولكن يمكن للمرء أيضاً التحدث عن الذكورة والأنوثة وليس بالضرورة أن يشير إلى أي شيء عن علم التشريح أو علم وظائف الأعضاء» (ستولر، 1969 [3]). إلا أن النوع الاجتماعي كمفهوم فلسفي بدأ مع الفيلسوفة الفرنسية سيمون دي بوفوار في كتابها «الجنس الآخر» والذي ميزت فيه بين الجنس والنوع الاجتماعي من خلال مقولتها الشهيرة: «لا يُولد المرء امرأةً، وإنّما تُصبح كذلك» هذا ينسحب على الرجل أيضاً «لا يُولد المرء رجلاً، وإنّما يصبح كذلك» (دي بوفوار 2008) [4].

---

(1) شكر مُستحق للدكتورة/ إلهام مكي على إعداد هذا الجانب من الكتاب عن نظريات النوع الاجتماعي وعلاقتهم بالنزاع وبناء السلام.

(2) Goldie, T. (2014) The Man Who Invented Gender: Engaging the Ideas of John Money. University of British Columbia.UBC press.

(3) Stoller, R. J. (1969) Sex and gender: on the Development of Masculinity and Femininity. New York: Science House.

(4) سيمون دي بوفوار (2008). مترجم. الجنس الآخر. عمان ـ الأردن: الاهلية للنشر والتوزيع.

استطاعت عالمة الاجتماع آن أوكلي (1972)[1] إدخال مفردة النوع الاجتماعي/ الجندر لأول مرة في المجال الأكاديمي والخطاب اليومي المُعاش عبر كتابها: «الجنس، النوع الاجتماعي والمجتمع» في عام 1972. ناقشت أوكلي أن الجميع يعرف أن النساء والرجال مختلفون، لكن دائماً تشوب هذه المعرفة شعور بعدم الراحة: كيف هم مختلفون؟ وما مدى اختلافهم؟ وقد أوضحت أوكلي أن المجتمعات بشكل عام تتنوع بثقافاتها وبالتالي تتنوع التصورات والأفكار حول مفهوم الذكورة والأنوثة. ترى أوكلي أنه من الضروري التمييز بين مصطلح «الجنس» الذي يشير إلى الاختلاف والتقسيم البيولوجي بين الذكور والإناث، وبين مصطلح «النوع الاجتماعي» الذي يشير إلى الانقسام الموازي وغير المتكافئ اجتماعياً بين الذكورة والأنوثة (أوكلي، 1998)[2].

هذا ما أكدته مارجريت ميد (1935) في كتابها «الجنس والمزاج في ثلاث مجتمعات بسيطة» حين تحدت التفسيرات البيولوجية للاختلافات القائمة على أساس النوع الاجتماعي، حددت ميد بشكل كبير الاختلافات للصفات الخاصة بالنوع الاجتماعي للذكور والإناث في الثقافات الثلاث التي قامت بدراستها. فوجدت أن ثقافة الأربيش تطلب من الإناث والذكور الرعاية وتنشئة الأطفال والتعاون في سبيل تحقيق السّلام، أما ثقافة المندوغومر فتطلب من الذكور والإناث بأن يكونوا عدائيُّون/ ات وعنيفون/ ات، وبالنسبة لثقافة شعب التشامبولي يتوقع من الإناث بأن يكُنّ مُسيطرات وغير عاطفيات، أما الرجال فيتوقع منهم أن يكونوا تابعين عاطفياً ومهتمين بزينتهم الشخصية. تقول ميد أنّ الانماط الثلاثة التي لاحظتها تثبت بوضوح أن الاختلافات القائمة على أساس النوع الاجتماعي ليست مُحدّدة بيولوجياً بل هي تُبنى اجتماعياً بحسب التفضيلات المجتمعية، هذه التفضيلات تستطيع عمل تفاوت، تمثل جزء صغير لنطاق واسع من الطبائع والمهارات البشرية (ليپسيت، 2003[3]).

---

https://foulabook.com/ar/read/%D8%A7%D984%%D8%AC%D986%%D8%B3-%D8%A7%D984%%D8%A2%D8%AE%D8%B1 - pdf

(1) Okly, A. (1972) Sex, gender and society (Towards a new society). Maurice Temple Smith Ltd.

(2) Oakley, A. (1998) Sex, Gender, Society. England: Gower House.

(3) Lipset، D.)2003(Rereading Sex and Temperament: Margaret Mead's Sepik Triptych and

النوع الاجتماعي بحسب المنظور البنائي الاجتماعي، هو بناء اجتماعي يكتسب معانيه في مسار التفاعل بين الفرد والآخرين، ووسيلة يحقق المجتمع من خلالها التمايز الذي يشكل النظام القائم على النوع الاجتماعي، هذا المنظور يكشف ديناميكية النوع الاجتماعي باعتباره صنيعة النساء والرجال they do gender (بيضون، 2012 [1]). بمعنى أنه عملية اجتماعية Process يتم إنتاجها وإعادة إنتاجها باستمرار، ويظهر من خلال السلوكيات والأدوار المختلفة تبعاً للثقافات، ويتغير من حقبة زمنية لأخرى. ينظم الأنشطة والعلاقات بين الجنسين، من حيث تقسيم السلطة والحقوق والمسؤوليات، والموارد والوصول إلى الموارد. النوع الاجتماعي نظام من الممارسات المتشابكة يستند على مؤسسات سياسية واجتماعية واقتصادية وقانونية وتعليمية، تعمل على تحقيق ودعم هذا التوزيع للسُّلطة، وتبرر في بعض الأحيان عدم الوصول إلى المُساواة. (حوسو، 2006)[2]

يتعلم الأفراد منذ طفولتهم كيف يؤدون السلوكيات القائمة على أساس النوع الاجتماعي، يحدث هذا من خلال عملية التعلّم الاجتماعي «التنشئة الاجتماعية» من قبل الآخرين، هي المسؤولة عن بناء وتشكُّل الأنوثة والذكورة اجتماعياً وثقافياً ونفسياً. الطفل الوليد يتعلم نوعه الاجتماعي (السمات، الأدوار، المعايير، والتوصيفات والممنوعات) عبر عمليات متنوعة تشمل فرض الفعل، المحاكاة، التماهي، والاقتداء بالأشخاص الذين يشبهونهم جنسياً، هذه العلميات ترافقها أشكال وطرق متنوعة من الثواب والعقاب، مهمتها تعزيز وتأكيد التوقعات الاجتماعية «القائمة على أساس النوع الاجتماعي» لكلا الجنسين. (بيضون، 2012) فمهما ارتبط النوع الاجتماعي بالتأويلات البيولوجية، فإنه لا يتدفق بصورة طبيعية أو تلقائية على جسم الإنسان. لا تقوم الكروموسومات والهرمونات والأعضاء التناسلية والخصائص الجنسية الثانوية بتحديد مهنة أو مشية أو نوع وشكل الملابس أو الاسم المناسب لكل من الذكر والأُنثى.

---

its Ethnographic Critics. Anthropological Quarterly· ResearchGate. file:///Users/mac/Downloads/Rereading_Sex_and_Temperament_Margaret_Meads_Sepi.pdf

(1) عزة شرارة بيضون (2012) الجندر: ماذا تقولين؟ الشائع والواقع في أحوال النساء. دار السّاقي ـ بيروت.

(2) عصمت محمد حوسو (2006) الجندر: الأبعاد الاجتماعية والثقافية. دار الشرُّوق، عمّان ـ الأُردن.

النوع الاجتماعي ليس شيء يُولد به الأفراد، وليس شيء عندهم، بل شيء يقومون به منذ اللّحظة الأولى من الولادة، إن النوع الاجتماعي جزء لا يتجزأ من المؤسسات والأفعال والمعتقدات والرغبات، ترتبط أساساً بالآيديولوجية الثقافية السائدة بتنميط وتطبيع التراتبية القائمة على أساس النوع الاجتماعي السائدة وكأنها الوضع الطبيعي الصحيح، حيث تتقاطع مع عوامل أُخرى، كالعِرق والدين والطبقة واللّون والعُمر، والحالة الاجتماعية والبيئة حضرية/ ريفية والميول الجنسية. (پينيلوپ وماكونيل ـ جيني، 2013).[1]

ب. النوع الاجتماعي، النّزاع وبناء السّلام:

إنّ دمج النوع الاجتماعي في تحليل النّزاع يؤدي إلى زيادة شمولية وفعالية تدخلات بناء السّلام، من خلال تعزيز فهم علاقات القوة بين الجنسين الأساسية وكيف تؤثر وتتأثر بالنّزاع المسلح وبناء السّلام، كما يلقي الضوء على دوافع النّزاع، والعوامل (المحتملة) والفرص من أجل إحلال السّلام. فقد تزايدت الأدلة حول كيف أن الأدوار القائمة على أساس النوع الاجتماعي يمكن أن تغذي النّزاعات وانعدام الأمن، لاسيّما المتعلقة بالمفاهيم الأبوية للرجولة، والترويج عن عمد للذكورة العسكرية العنيفة باعتبارها سمة بيولوجية، تُغذى من قبل مؤسسات وهياكل السُّلطة، من أجل تجنيد المقاتلين لدعم الحرب، وتشجيع الرجال للانضمام إلى المجموعات المسلحة الذين يشعرون بعدم قدرتهم على تحقيق التوقعات المجتمعية التقليدية لمعايير الرجولة، أهمها: ترأس الأسرة وإعالتها اقتصادياً (رايت، 2014[2]). كما أن هناك ترابطاً قوياً بين عدم المساواة بين الجنسين والنّزاع المسلح الداخلي، حيث تميل المجتمعات التي تسود فيها عدم المساواة القائمة على أساس النوع الاجتماعي إلى ممارسات العنف ـ العنف الهيكلي والثقافي ـ للانخراط في النّزاعات الداخلية، مع تصاعد كبير في وتيرة

(1) Penelope, E. and McConnell - Ginet, S.)2013(Language and Gender. Second Edition. Cambridge and New York: Cambridge University Press. https://web.stanford.edu/~eckert/PDF/Chap1.pdf.

(2) Wright, H.)2014(masculinities, conflict, and peacebuilding. Perspectives on men through a gender lens. file:///Users/mac/Downloads/masculinities - conflict - and - peacebuilding.pdf.

العنف، تجعل عملية السّلام هشّة وقابلة للزوال مقارنة بالمجتمعات التي يتمتع فيها الرجال والنساء بالمساواة والعدالة. (فرسبرج وأولسون، 2016)[1]

النساء والفتيات أكثر عُرضة للعنف (الجنسي، الجسدي والاقتصادي) والمعاناة أثناء النّزاعات نتيجة للعلاقات غير المتكافئة بين الجنسين، مُمارسات العنف ضد النساء والفتيات أثناء النّزاعات لا تُرتكب بشكل «عرضي» وهي ليست آثار جانبية للحروب والنّزاعات، هي بمثابة عنف استراتيجي، الهدف منه إرهاب العدو وإحباط معنوياته، واستعراض للقوة والهيمنة وامتلاك السلطة. تعامل النساء والفتيات أثناء النّزاعات بصفتهنّ رموز للهُويّة الثقافية أو القومية، يؤثر استهدافهنّ على جميع أفراد المجتمع/ الجماعات. ويرتبط العنف القائم على أساس النوع الاجتماعي ضد النساء والفتيات بظروف ما قبل النّزاع، لكنه يزداد ويترسّخ ويُصبح مُمارسة مقبولة أثناء النّزاع وما بعد النّزاع. وحتى مع الانتقال إلى مرحلة السِّلم؛ ونتيجة الإحباط وفقدان أدوار الذُّكور التقليدية يزداد العنف الأُسري بشكل واسع. (بوتا وفريكس وبانون، 2005)[2]

في العراق على سبيل المثال؛ تلعب بعض الأعراف القائمة على أساس النوع الاجتماعي دوراً رئيسياً كمحركات للنزاعات، لاسيما المعايير الأبويّة المتعلقة بما يجب أن تكون عليه الرُّجولة «الحقيقيّة» بتعزيز هيمنة الرجال وتبعية النساء، وترتبط بأشكال عديدة من العنف والعنف المسلح، تستند وتستمد شرعيتها من البنى الهيكلية والأعراف الثقافية. حيث تُعتبر «النّهوة العشائرية»[3] إحدى أشكال العنف ضد النساء والفتيات المرتبطة بالأعراف القائمة على أساس النوع الاجتماعي السائدة بأنها

(1) Forsberg, E. and Olsson, L.)2016(Gender Inequality and Internal Conflict. https://oxfordre.com/politics/view/10.1093/acrefore/9780190228637.001.0001/acrefore-9780190228637 - e - 34?print=pdf.

(2) Bouta, T., Frerks, G. and Bannon, I. (2005) Gender, Conflict, and Development. The International Bank for Reconstruction and Development: http://documents.worldbank.org/curated/en/514831468763468688/pdf/30494.pdf.

(3) عرف مجلس القضاء الأعلى العراقي النّهوة العشائرية: « بأنها عُرفٌ عشائريّ قديم يُكره بموجبه الذكر أو الأنثى من الأقارب على الزواج أو يمنعه عنه، مستنداً إلى رابطة القرابة والانتماء العشائري بداعي عدم زواج الإناث إلا من أقاربهن وقد يقترن ذلك بالتهديد أحياناً»:

https://www.hjc.iq/view.5686/

«استحقاقات» وحق الرجال بالسيطرة والتحكم بقرارات وخيارات وجنسانية النساء، ليس على نطاق الأُسرة فحسب، بل يمتد هذا الحق على النساء القريبات من الدرجة الثانية والثالثة. كما تعتبر النساء والفتيات في العراق أدوات تسوية وحلّ للنزاعات «كما هو الحال بالنسبة للمرأة الفصليّة»، وظيفة هذا العرف القائم على أساس النوع الاجتماعي الذي يقضي بتزويج إحدى النساء كتسوية بين عشيرتين مُتنازعتين، هو حقن دماء الرجال المتنازعين ووقف حالة النّزاع. إذ تُواجه المرأة «الفصليّة» أشكالاً مُختلفة من العنف الجنسي والجسدي والنفسي والامتهان والحط من الكرامة، وغالباً ما تنتهي هذه الزيجات بالطلاق التعسُّفي.

نظرية الحرمان النّسبي[1]

أ. مفهوم الحرمان النسبي:

تستمد نظرية الحرمان النسبي جذورها من علم النفس الاجتماعي وعلم الاجتماع السياسي. وهي مُؤسسة على فرضية أساسية: أن الشعور بالحرمان، أو بالعَوَز والإجحاف يحدث نتيجة التعارض بين ما ينبغي أن يكون، وبين ما هو كائن بالفعل. وأنه يرتبط عادة بـ «مجموعة مرجعية» (Reference Group)، وأنه ينشأ نتيجة مقارنة الفرد لنفسه بالآخرين.

بصفة عامة، ومن منظور علم النفس، يمكن تعريف الشعور بالحرمان بأنه الشعور بافتقاد الموارد اللازمة لضمان مستوى معيشي جيد، سواءً أكان افتقاد الموارد هذا حقيقي أو مُتصوَّر. ولكن عند الحديث عن الحرمان النسبي، وبحسب هذه النظرية، فإن مثل هذا الشعور يرتبط دائماً بمقارنة مع أفراد آخرين داخل نفس المجموعة، أو مع مجموعات أُخرى. بمعنى أنه ذلك الشعور بأن وضعك ـ كفرد أو كجزء من مجموعة ـ أسوأ من وضع الآخرين الذين تُقارن نفسك بهم. وبناءً عليه، فإننا نُطلق على فرد أو مجموعة صفة الحرمان النسبي إذا كانوا يشعرون بعدم الرضا، أو بالغضب، نتيجة الإحساس بأنه قد تم التمييز ضدهم، وإجحاف حقوقهم، مقارنة بالآخرين، أو مقارنة بما يعتقدون أنهم يستحقونه.

(1) شكر مُستحق للأستاذ/ باسم ماهر ـ استشاري مُتمرّس في بناء السّلام وحل النّزاعات، على إعداد هذا الجانب عن نظرية الحرمان النسبي.

وكما سنرى لاحقاً في تفصيل تطور النظرية، قام علماء الاجتماع السياسي بدراسة تطبيقات هذه النظرية على سلوك الجماعات، ولاحظوا أن الأشخاص الذين يشعرون بأنهم حُرِموا من أشياء ضرورية أو ذات قيمة في مجتمعاتهم، سواءً أكانت هذه الأشياء مادية (مال، مُمتلكات، مناصب.. إلخ) أو معنوية (كرامة، مكانة، حرية، شرف، عدالة.. إلخ)، فإنهم سيميلون إلى تشكيل مجموعات، أو الانضمام إلى حركات اجتماعية، بهدف الحصول على تلك الأشياء المُفتَقَدة. وفي مجموعة من الحالات، كان الحرمان النسبي هو السّبب الذي يُفسّر قيام جماعات ما بمظاهرات، أو بأعمال نهب جماعي، أو أعمال إرهابية، أو الدخول في حروب أهلية. وبصفة عامة، يمكن أن نُرجِع الحركات الاجتماعية وما يصاحبها من أفعال مُخِلّة بالنظام، إلى شعور الناس بالظلم وبالضغائن نتيجة لحرمانهم مما يرون أنهم يستحقونه، أو مما يرون أن المجموعات الأخرى في مجتمعاتهم تتمتع به.

من المهم أيضاً، وقبل استعراض تطور هذا النظرية، التأكيد على أنه بحسب هذه النظرية فإن الشعور بالحرمان أمر نسبي. وذلك لأن المقارنة في حد ذاتها تتبع مجموعة من المعايير والأعراف المجتمعية، والتي هي بضرورة الحال نسبية ومتغيرة من مجتمع لآخر، ومن زمن لآخر في نفس المجتمعات. وهو ما يميز نظرية الحرمان النسبي هذه عن نظريات الحرمان المطلق (المعروفة أيضاً باسم: الحرمان الموضوعي أو الفقر المُطلق)، والتي تعتمد على مجموعة من المعايير المُتفق عليها عالمياً لتحديد مستوى معين لجودة الحياة، واعتبار كل من لا يتمتع بمثل هذا المستوى تحت خط الفقر. وهذه النسبية قد تكون أحد أبرز النقاط التي تُميّز هذه النظرية، عن نظرية الاحتياجات الأساسية، التي تعرضنا لها سابقاً.

ب. تاريخ وتطوُّر النظرية:

يمكن إرجاع أصول هذه النظرية إلى الدراسة الهامة التي قام بها مجموعة من الباحثين لصالح وزارة الحرب الأمريكية، بقيادة عالم الاجتماع الأمريكي صمويل ستُوفر Samuel Stouffer كما أوردها پتيجرو (2015)[1] والتي تم نشر نتائجها عام

(1) Pettigrew, T.F. (2015) Samuel Stouffer and Relative Deprivation. Social Psychology Quarterly, Vol 78 (1) 7 - 24. American Sociological Association.

1949 في سلسة كتب «الجندي الأمريكي». قام ستوفر وزملائه في هذه الدراسة الاستقصائية بمقابلة واستطلاع آراء حوالي نصف مليون جندي أمريكي خلال الحرب العالمية الثانية، بغرض دراسة توجهات الجنود الأمريكيين ومفاهيمهم عن مجموعة من الموضوعات المتباينة. وكانت إحدى النقاط الهامة التي لاحظها ستُوفر وزملاؤه أن أفراد الشرطة العسكرية كانوا أكثر قناعة بترقياتهم البطيئة مقارنة بزملائهم في القوات الجوية، والذين كانوا غير راضين عن معدل ترقياتهم بالرغم من أنه كان أسرع من معدل ترقيات الشرطة العسكرية. كما لاحظ أيضاً أن الجنود الأمريكيين ذو الأصل الافريقي كانوا أكثر رضا في معسكرات الجنوب من أقرانهم في معسكرات الشمال، برغم أنهم كانوا يعيشون في ظروف أسوأ. من خلال التعمق في هذين المثالين، لاحظ ستُوفر أن مجندي الشرطة العسكرية يقارنون أنفسهم بزملائهم من أفراد الشرطة العسكرية في الوحدات الأخرى، ولا يلتقون بأفراد القوات الجوية، وبالتالي لا يقارنون أنفسهم ـ أو معدل ترقياتهم ـ بهم. كذلك، فإنّ الجنود الأمريكيين ذووا الأصل الأفريقي الجنوبيين كانوا يقارنون معيشتهم في المعسكر بمعيشتهم في مجتمعاتهم المدنية، وبالمدنيين في الجنوب، والذين كانوا يعانون من سياسات الفصل العنصري، ولم يلتقوا أبداً بأقرانهم في معسكرات الشمال. ومن هنا خَلُصَ ستُوفر وزملاؤه إلى القناعة بأن الرضا هو أمر نسبي، ومرتبط بالمقارنة بما هو متوفر لنا.

تلا ذلك مساهمة هامة من عالم اجتماع أمريكي آخر هو روبرت مرتون Robert K. Merton. كانت الإضافة الأهم لـ مِرتون، كما أورد ووكر وپتيجرو (2011)[1] هي الربط بين مفهوم الحرمان النسبي وبين مفهوم المجموعة المرجعية (Reference Group). حيث رأي أن السؤال الأهم هو أية مجموعة أو جماعة يقرر الفرد أن يقارن نفسه بها، أو بمعنى آخر أن يتخذها كمرجع لقياس وضعه عليها. وبناءً عليه، صنف مرتون ثلاثة أنواع من المجموعات المرجعية؛ وبحسب هذا التصنيف فإنك إذا أردت مقارنة نفسك بآخرين، فمن المحتمل أن: 1 ـ تختار أشخاص أنت على علاقة بهم؛ 2 ـ تختار أشخاص لهم نفس الوضع الاجتماعي، أو على الأقل أشخاص

(1) Walker, I., Pettigrew, T.F. (June 2011) Relative Deprivation Theory: An Overview and Conceptual Critique, in British Journal of Social Psychology.

يمكن مقارنة وضعك الاجتماعي بوضعهم؛ 3 ـ تختار أشخاص في وضع اجتماعي أعلى أو أدنى من وضعك الاجتماعي. وبناءً عليه، فإن شعور الفرد بالحرمان مؤسَّس على مقارنات شخصية.

توسعت نظرية الحرمان النسبي على يد عالم الاجتماع البريطاني والتر جاري رونسيمان Walter G. Runciman[1]، حيث أكّد على فكرة أن الأشخاص الذين لا يعتقدون بأن لديهم الفرصة لامتلاك أكثر مما هو كائن، لن يشعروا بعدم الرضا عن وضعهم. ولكنهم سيشعرون بعدم الرضا عن وضعهم إذا تكونت لديهم القناعة أن لديهم الفرصة لتحسينه، وذلك من خلال مقارنة أنفسهم بأشخاص آخرين. ولكي يحدث هذا، عدّد رونسيمان 4 شروط لابد من توافرها؛ 1 ـ شخص لا يمتلك شيء ما؛ 2 ـ هذا الشخص على دراية بأشخاص آخرين يمتلكون هذا الشيء؛ 3 ـ هذا الشيء له قيمة بالنسبة لهذا الشخص، أو يرغب في اقتنائه؛ 4 ـ هذا الشخص يعتقد بأن لديه فرصة معقولة للحصول على هذا الشيء. كما أن لـ رونسيمان مساهمة أخرى هامة جداً في تطور هذه النظرية، هي التمييز بين نوعين من أنواع الحرمان النسبي: الحرمان النسبي الأناني أو الذاتي (Egoistic)، والحرمان النسبي الأخوي أو الجماعي (Fraternalistic). بحسب تعريف رونسيمان فإن دافع الحرمان النسبي الأناني هو شعور الفرد بالحرمان ـ أو بافتقاد المعاملة العادلة ـ مقارنة بآخرين في مجموعته، مثل شعور موظف بالغبن بسبب ترقّي زميل له بدلاً منه؛ بينما يكون الحرمان النسبي الأخوي مرتبط أكثر بكون الفرد جزء من جماعة ما، والشعور بتهميش أو ظلم أو حرمان هذه الجماعة من الفرص والحقوق، مقارنة بجماعات أخرى، وبالتالي يمكن ربط العديد من حركات المقاومة الاجتماعية عبر التاريخ بهذا النوع من الحرمان النسبي.

وقد يكون من المهم التأكيد على أن فكرة الجماعة في حد ذاتها قد تحتمل تعريفات متعددة. ففي بعض الحالات يكون من السهل تمييز انضمام فرد ما إلى جماعة ما بناءً على معايير إثنية أو دينية أو لُغويّة أو غير ذلك. مثال ذلك: الأمريكيون السُّود (من أصل أفريقي) أو التاميل في سريلانكا أو الروهينجا في ميانمار. ولكن في حالات أخرى،

(1) Runciman, W. (1966) Relative deprivation and social justice: A study of attitudes to social inequality in twentieth - century England. London: Routledge/Kegan Paul.

فإن اختيار الفرد للجماعة التي ينتسب إليها، ويقارن نفسه بأفرادها (في حالة الحرمان النسبي الأناني) أو يقارن وضع جماعته بالجماعات الأخرى (في حالة الحرمان النسبي الأخوي) قد يخضع لمعايير متعددة، ليس بالضرورة من السهل تمييزها. ولكن بصفة عامة، فإن وظيفة الجماعة الأساسية هي توفير هوية اجتماعية إيجابية لأفرادها. وفي كثير من الأحيان، يحدث ذلك من خلال مقارنة نفسك كفرد من هذه الجماعة بأعضاء الجماعات الأخرى بحسب معايير أو خطوط تماس ما ذات قيمة في المجتمع. لذلك، فمن الوارد جداً أن يكون تقسيم الجماعات، والتمييز بينها، مبني على خطوط اقتصادية أو حتى الانتساب لمهنة أو لنادي اجتماعي ما.

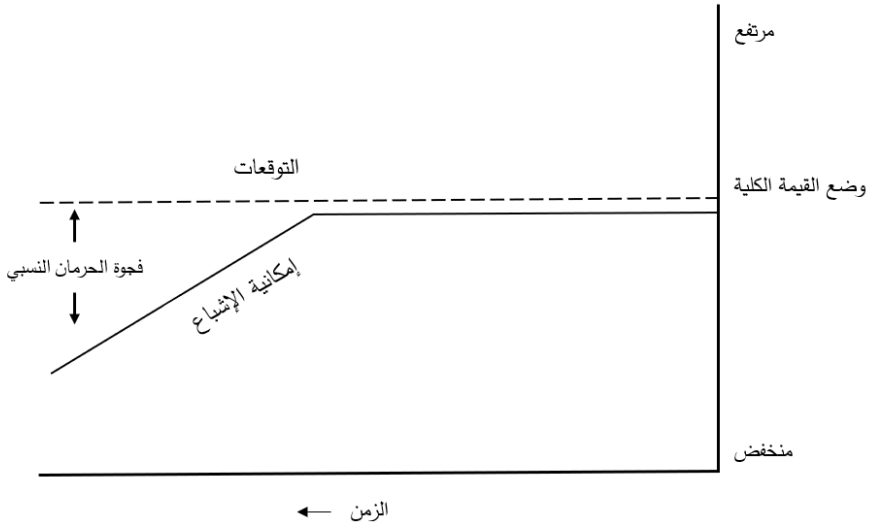
مساهمة أخرى هامة في تطور هذه النظرية، وقد تُعتبر الأهم من منظور دراسات السلام والنزاع، جاءت على يد عالم الاجتماع السياسي والعلوم السياسية الأمريكي تيد روبرت جَر Ted Robert Gurr[1]. حيث قام جَر في كتابه «لماذا يثور الرجال» (1970) بشرح الدوافع التي تقود الناس إلى الانخراط في العنف السياسي. ووفق نظريته، يمكن أن يكون الإحباط النفسي الدافع والمصدر الرئيسي للانخراط الجماعي في العنف. وعلى حد وصف جَر، لا يؤدي الإحباط بالضرورة إلى العنف؛ ولكن قد يتغير ذلك وقد يشتعل العنف عندما يصبح الإحباط حادّاً أو محسوساً لفترات طويلة. ويُعرِّف هنا جَر مفهوم الحرمان النسبي بأنه: التفاوت بين ما يعتقد الناس أنهم يستحقونه، وما يستطيعون الحصول عليه بالفعل. وبناءً على هذا التعريف، يرى جَر أنّ «إمكانية العنف الجماعي تتنوّع بشدة وفق حدة ومدى الحرمان النسبي بين أعضاء المجموعة»، بحسب التوصيف التالي:

- كلما زادت فجوة الحرمان النسبي؛ أي كلما كان التفاوت بين التوقعات وبين إمكانيات الإشباع شاسعاً؛ كلما كان السّخط أكبر؛
- كلما كانت قيمة القيَم المتأثرة أكبر، وكلما قلت قدرات الإشباع؛ كلما كان السّخط أكبر؛
- كلما زاد عدد السُّبل البديلة لإشباع توقُّعاتنا، فإنّ الإحساس بالسّخط يمكن أن يُؤجَّل؛ وكلما قلّت البدائل؛ كلما زادت احتمالات الشعور باليأس؛

(1) Gurr, T. R. (1970) Why Men Rebel. Princeton, NJ: Princeton University Press.

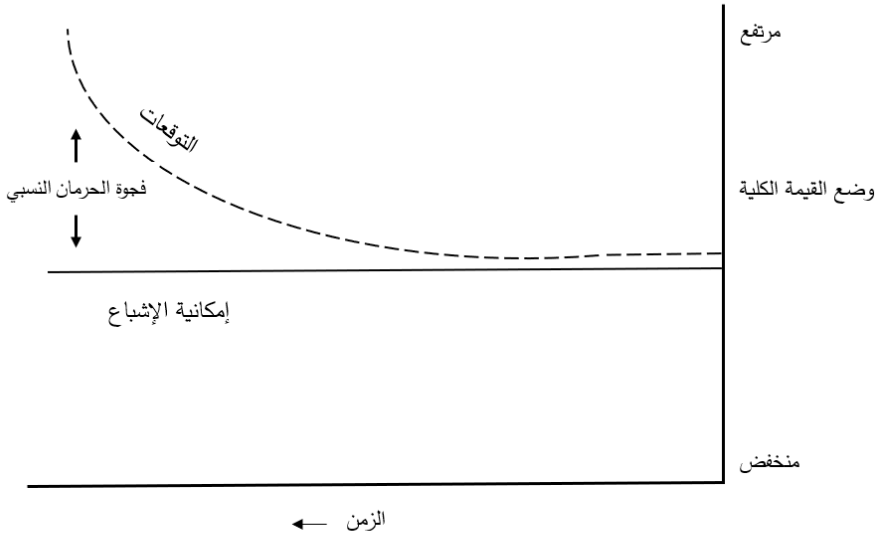
- كلما طالت فترة كبت الغضب؛ كلما زادت حدة رد الفعل؛
- كما قام روبرت جَر أيضاً بطرح ثلاثة أنماط يمكن من خلالها أن تحدث فجوة الحرمان النسبي:

1 ـ نمط الحرمان التناقصي: ويحدث عندما تظل توقعات الناس ثابتة، في حين تقل إمكاناتهم وقدرتهم على إشباع رغباتهم. ويحدث ذلك غالباً نتيجة تغيُّر الظروف المحيطة، مثل حدوث تضخم اقتصادي ممّا يُقلّل من الإمكانات الشرائية للشخص، أو بسبب حصول المهاجرين على الوظائف التي لا تحتاج لمهارات خاصة ممّا يُقلّل من فرص العمالة غير الماهرة من المواطنين.. إلخ.



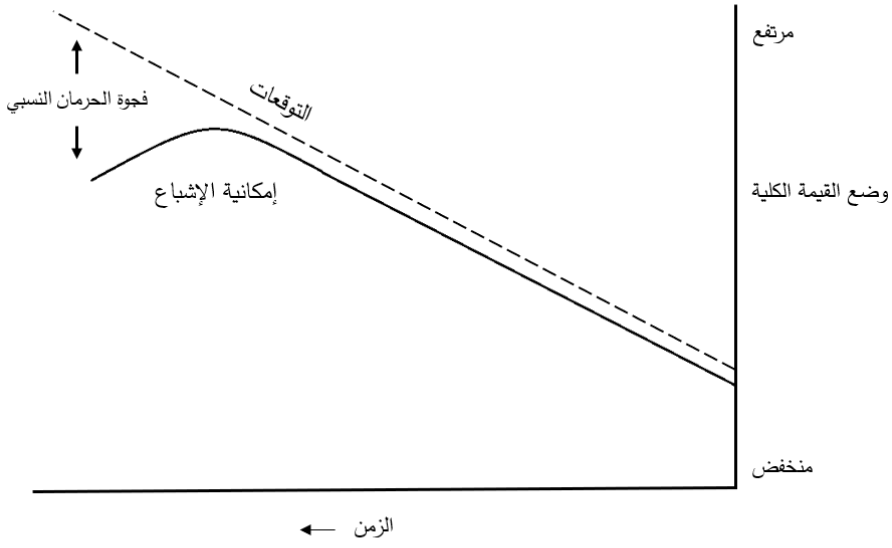
الحرمان التناقصي
(من جَر ١٩٧٠؛ ص٤٧)

2 ـ نمط الحرمان التطلُّعي: ويحدث عندما ترتفع توقُّعات الناس وطموحاتها، بينما تظل إمكانات الإشباع لديها كما هي من دون زيادة. وقد يحدث هذا عند الانفتاح على مجتمعات أُخرى (نتيجة لثورة الاتصالات أو الانتقال من الريف إلى المدينة.. إلخ) والتعرّف على المزايا التي تتمتّع بها هذه المجتمعات، أو عند تصديق وعود الرخاء والمستقبل الأفضل القريب.



الحرمان التطلعي
(من جر ١٩٧٠؛ ص٥١)

3 ـ نمط الحرمان التصاعدي: في هذه الحالة ترتفع التوقعات، وكذلك ترتفع إمكانات إشباع الاحتياجات ذات القيمة، غير أنه مع الوقت فإن إمكانات الإشباع إمّا تتوقف عن الارتفاع بما يتوازى مع التوقُّعات، أو حتى تبدأ في الانخفاض، ممّا يخلق تلك الفجوة ما بين التوقُّعات والإمكانات. وقد يكون أحد نماذج هذا النمط ما حدث في الاتحاد السوفيتي (السّابق) من انخفاض ضخم في الإمكانيات بعدما كانت ارتفعت في بداية التأسيس، وارتفعت معها التوقُّعات.



الحرمان التصاعدي
(من جَر ١٩٧٠؛ ص٥٣)

وكما هو واضح، فإن مساهمة جَر تضيف بُعداً تطبيقياً هاماً للنظرية، خاصّةً عند محاولة استشراف حدوث النزاعات، أو على الأقل معرفة أسباب حدوثها، أو عدم حدوثها. غير أن أحد المآخذ على تطبيق جَر أنه لم يؤسّس على تمييز *رونسيمان* بين نوعي الحرمان النسبي ـ الأناني والأخوي ـ وبالتالي فبالنسبة له لا يوجد فارق أساسي بين شعور موظف بالغبن بسبب حصول زميله على الترقية بدلاً منه، وشعور جماعة ما بالظلم نتيجة تهميشهم لفترات طويلة من الزمن.

ت. تطبيقات:

لهذه النظرية تطبيقات عدة كإطار مفاهيمي لتفسير سبب اتّقاد نزاعات في سياقات معينة، وخمودها في سياقات أخرى. ونستعرض هنا بعض الأمثلة التي قام الباحثون بتحليلها بحسب هذه النظرية.

كما ذكرنا سابقاً، تُعتبر حركة الحقوق المدنية، والتي نشطت في الولايات المتحدة الأمريكية في خمسينيات وستينيات القرن الماضي بهدف تحسين أوضاع الأمريكيين

السُّود (من أصل أفريقي)، أحد أبرز تطبيقات هذه النظرية. في الواقع، فإنّ الاهتمام بهذه النظرية كان في أشُدّه في آواخر ستينيات القرن الماضي، خاصة مع بروز العديد من حركات التحرُّر والمساواة حول العالم. وتمثل مثل هذه الحركات نموذج واضح لنزاعات مجتمعية مرتبطة بفكرة الحرمان النسبي، وخاصة في شِقِّه الأخوي. كما أنها تفسر أيضاً سبب عدم حدوث مثل هذه النزاعات سابقاً، مثال: حالة الأمريكيين من أصل أفريقي قبل خمسينيات القرن الماضي، برغم أن الظروف كانت متماثلة. وذلك لأن التوقُّعات كانت أقل.

مثال آخر لتفسير أسباب عدم حدوث النزاعات بحسب هذه النظرية، يتمثل في المفارقة التي عرضتها باحثة علم النفس الأمريكية فاي كروسبي Faye J. Crosby، كما أورد مولر ووالاس (1996)[1]. فقد لاحظت كروسبي ما أسمته بـ«مفارقة العامِلة القانِعة (Paradox of the Contented Female Worker)». تتمثل هذه المفارقة في كون النساء العاملات يُعانين بصفة مستمرة من أوضاع عمل أسوأ من نظرائهن الرجال؛ سواءً من حيث المرتبات الأقل، أو الترقيات الأبطأ، أو حتى ظروف وبيئة العمل نفسها. ورغم ذلك، فإنّ الدراسات النفسية وجدت أن النساء بصفة عامة أكثر رضا وقناعة بأوضاع العمل من نظرائهن الرجال. وبحسب تفسير كروسبي، يمكن إرجاع ذلك إلى نظرة المرأة إلى نفسها كعاملة أو موظفة، وتوقُّعاتها الوظيفية، مُقارنةً بزملائها من الرجال.

يمكن أيضاً استخدام نظرية الحرمان النسبي لتفسير القاعدة الانتخابية العريضة للكُتل والأحزاب اليمينية التي تستغل الشعور بالإحباط المتولد لدى هذه الفئات عند مقارنتهم لواقعهم ووضعهم الحالي بأوضاعهم السابقة، وتَعِدهم بمستقبل أفضل؛ أو بالأحرى، تعدهم بالعودة إلى الماضي الذي كان أفضل.

(1) Mueller, C.W., Wallace, J.E. (1996) Justice and the Paradox of the Contented Female Worker, in Social Psychology Quarterly, Vol. 59 (4) 338 - 349. American Sociological Association.

ث. نقد النظرية:

برغم الإضافة الهامة التي أضافتها هذه النظرية لمجال دراسات السلام وحل النزاعات، إلا أنها لم تخلو من بعض أوجه القصور. ويمكن استعراض أبرز هذه الأوجه فيما يلي:

- لا تُفسّر لنا هذه النظرية لماذا يتقاعس البعض عن الدخول في نزاعات بالرغم من تماثل ظروفهم ـ ومن المفترض توقّعاتهم ـ مع الآخرين في نفس الجماعة الذين انضموا مثلاً إلى حركات المقاومة؟ مثال ذلك: الأمريكيون السُّود الذين استهجنوا حركة الحقوق المدنية ورفضوا دعمها؛
- تفترض هذه النظرية، ضمناً، أنّ حالة الحرمان النسبي يصل لها الفرد بناءً على مجموعة من القرارات الراشدة والعقلانية لوضع الفرد بالنسبة لما يتوقّعه أو مقارنة بالفرد المرجعي أو المجموعة المرجعية. وبطبيعة الحال فإنّ النزاعات وأسباب نشوئها هي مُعقّدة ومتداخلة، وليست بالضرورة راشدة وعقلانية، ولا تحدث فقط على المستوى المعرفي أو الإدراكي. كما أنها تغفل أبعاد القوة والبِنَى والسياق التاريخي للانتهاكات المتجذرة في المجتمعات، وتأثيرها على نظرة الفرد والجماعة لأنفسهم وتوقعاتهم؛
- العديد من الباحثين ـ ومن أبرزهم جَر كما ذكرنا آنفاً ـ يغفل التمييز بين البعد الأناني والأخوي للحرمان النسبي، ممّا يؤدي في العديد من الحالات إلى تسطيح النزاع بشكل مُبالغ فيه أو إلى عدم مراعاة الفروق بين مستويات النزاع المختلفة (فردي، جماعي، دولي.. إلخ)؛
- لا تُجيب هذه النظرية على السُّؤال الأساسي المتعلّق بمعايير اختيار المجموعة المرجعية. أي أننا لا يمكننا أن نفسّر ـ في ضوء هذه النظرية ـ لماذا تختار جماعة أو فرد ما، جماعة أُخرى لتقارن نفسها بها ولا تختار الأخرى؟ حيث إنّ تصنيف *روبرت مرتون*، على أهميته، إنما يضع مجموعة من الاحتمالات، ولا يُقِر إجابة محددة؛
- وأخيراً، لا تُفسّر لنا هذه النظرية ما هي المعايير التي تُحدّد ما هو قيّم ويستحق الدُّخول في نزاع للحصول عليه، وما هو أقل قيمة ولا يستدعي الشُّعور بالحرمان النسبي.

الجُزء الثّاني:

تصميم السّلام وأدواته

الجُزء الثّاني:

تصميم السّلام وأدواته

ناقشنا في الجزء الأول عناصر وعوامل وتفاعلات النزاع وسُبل تحليلها منهجياً، وأكدنا على أن غاية جهود التحليل المستمرة هي الإلمام تباعاً بمجريات وتداعيات النزاع حتى يتسنى لنا تصميم أنسب أساليب التدخل السلمية. حيث إنّ تفهُّم أسباب النـزاع ومُحيطه وتفهُّم العوامل التي تُؤدّي إلى تصعيد أو توتُّر النـزاع؛ يُقصد منها أن نُحدّد كيفية التدخل لتسوية النـزاع. على سبيل المثال لو أن نزاعاً يشهد حالة توتُّر شديدة يسود فيها العنف المتبادل الناتج عن تاريخ يشوبه عدم الثقة بين جماعتين عرقيتين، ومن المعروف أن الطرفين يدينان بالاحترام للرُّموز الدينية في المُجتمع، فإن التدخُّل المناسب في هذه المرحلة قد يتم عن طريق الرموز الدينية بغرض تهدئة النـزاع أو تخفيض درجة العنف. ويتلو ذلك اتخاذ خُطوات مرحلية لبناء الثقة بين الطرفين حتى يمكن لهم مناقشة أسباب اشتعال النـزاع وكيفية إيجاد وسائل فعالة لحله.

وقد يتبع ذلك اتخاذ خطوات طويلة الأجل على سبيل المثال من خلال برامج تعليمية واستخدام وسائل الإعلام لمُساعدة جماهير الجماعتين العرقيتين للتغلُّب على المفاهيم العُدوانية التي سادت بينهما عبر التاريخ بغرض إصلاح وتحويل مسار النـزاع. المثال السّابق يُشير إلى أن التدخُّل في النـزاع يختلف تبعاً للغرض المراد تحقيقه. كما أن نوعية التدخل في النـزاع تختلف تبعاً للوضع الذي يكون النـزاع عليه في مرحلة محددة، بالإضافة إلى ذلك فإن مصداقية وشرعية الطرف الثالث الذي يتدخل لتسوية وحل النـزاع هي بدورها من العناصر الأساسية في تفهم التدخُّل في النـزاع.

لذلك فقد خصصنا الجُزء الثاني لاستعراض أهم الأطروحات والنماذج

والممارسات الأساسية في مجال التدخل السلمي في النزاعات. ونفتتح هذا الجُزء بمراجعة النماذج الأساسية للتدخل السلمي في النزاعات، والتي كنا قد نوهنا إليها في نهاية الجُزء الأول. ثم نناقش بعض أخلاقيات المهنة (Ethics) الواجبة حين التدخل في النزاعات سلمياً، وما يقتضيه ذلك من مراعاة للقيم والثقافات الملائمة، ومنظومة حساسية النزاع. ثم نناقش آليات وأدوات أساسية للتدخل السلمي لإدارة وحل النزاعات وحفظ وصُنع السّلام، مثل التواصل الفعال، الحوار، التفاوض، تيسير الحوار والوساطة. وأخيراً نستعرض منظومة إصلاح/ تحويل مسار النزاع وبناء السّلام مع عرض لفكرة التماسك الاجتماعي ونموذج المصالحة، وأُطر تصميم وتقييم برامج بناء السّلام.

الفصل الخامس:

مُقاربات التّعامل مع النّزاعات

يستهدف هذا الفصل الوقوف على مفاهيم إدارة النّزاعات، وحل النّزاعات وإصلاح/ تحويل مسار النّزاعات، والطُّرق الموصّلة لكل منها كلٌّ على حدة، وأوجه التطابق والفوارق بينهم؛ كما نسلط الضّوء على مفاهيم الرُّؤى العالمية والافتراضات والقيم ودور كل منها في تشكيل الأخلاقيات المهنية وحساسية النزاع، وكيفية تأثيرها على مسار التدخلات السلمية.

وعلى ذلك نتناول ما يلي:

- ماهيّة ووسائل عمليّة التدخُّل السّلمي في إدارة وحل وإصلاح/ تحويل مسار وتلافي النّزاعات؛
- المنهجيّات الأخلاقية المهنية للتدخُّل السّلمي؛
- حساسية النزاع.

Developed by Dr. Amr Abdalla and the students of the course on Navigating Cultures for Peacebuilding. Eastern Mennonite University, Summer 2005. Updated in 2019 with UPEACE student Clémentine Dupont.

1 . ماهيّة ووسائل عمليّة التدخُّل السّلمي في إدارة وحل وإصلاح/تحويل مسار وتلافي النّزاعات:

كنا قد نوهنا إلى الجدول أعلاه في نهاية الجزء السابق عن تحليل النزاع بغرض استكمال حلقة التحليل التي تهدف لتصميم نماذج سلمية ملائمة للتدخل في النزاع. فيما يلي نناقش كل وسيلة/ أسلوب للتدخل السلمي على حدة، مع إبراز معطيات وأهداف وآليات كل أُسلوب. ويتبين من خلال الجدول السّابق وجود قواسم مُشتركة عديدة وتداخل في بعض الأحيان بين أساليب التسوية السلميّة للنزاعات والغرض المطلوب منها؛ وذلك على نحو ما يلي[1]:

(1) عمرو عبدالله وآخرون (2007) حل النزاعات، مكتبة الإسكندرية وجامعة السّلام،الإسكندرية ـ مصر. ص141 ـ 146.

حفظ السّلام وعلاقته بإدارة النزاع:

يُشير مُصطلح حفظ السّلام إلى الجهود التي تُتخذ أثناء النزاع بغرض تخفيض أو إزالة مظاهر العنف وتثبيت تفاعلات النزاع على درجة من اللاعنف؛ يُمكن معها استكشاف أساليب لحل وإصلاح/ تحويل مسار النزاع. إنّ الغرض من حفظ السّلام ليس هُو حل النزاع من جُذوره، وإنما استعادة حالة اللاعنف. وعلى الرغم من أن حفظ السّلام عادةً يرتبط في الأذهان بتدخُّل قوات مسلحة دولية لفصل القوات المتحاربة، أو لإجبار أحد الأطراف على التوقف عن استخدام العنف، إلا أن حفظ السّلام أيضاً يكون مطلوباً في النزاعات الشخصية والمحلية. ومن الطبيعي أن يكون حفظ السّلام في المجال الدُّولي أمراً مُعقّداً؛ إذ يتطلب الحصول على تصريح من جهات معينة مثل الأمم المتحدة، وقد يؤدي تباين المواقف الدولية إلى تعطيل أو إعاقة مثل هذه الجُهود. وقد كان لتعطُّل هذا المجهود في التدخُّل في الحرب العِرقيّة في رواندا عام 1994 أثر بالغ في تضاعُف أعداد الضحايا المدنيين. ومن ناحية أُخرى؛ فإن جُهود حفظ السّلام التي لا تتسم بالحيدة بين الأطراف؛ يُمكن أن تؤدي إلى تفاقُم النزاع. إذ يتحول الطرف المتدخل لحفظ السّلام حينها إلى طرف أساسي.

وفي السنوات العشر الماضية، تزايد الإدراك في مجال حفظ السّلام الدولي بأنّ حفظ السّلام قد يكون مُخيّباً للآمال لو أنه اقتصر على المفهوم العسكري. ولذلك فإن جهوداً مُكثّفة في المجال العملي والأكاديمي قد أدت إلى توسيع مفهوم حفظ السّلام في المجال الدولي ليشمل دعم مهارات حافظي السّلام في التعامل مع مُختلف الثقافات، مع الاهتمام بالأقليات والمستضعفين، وبخاصة النساء والأطفال، والعناية بالدور الصحي والوقائي. وأخيراً، فإن عمليات حفظ السّلام ـ للأسف ـ لا تخلو من تجاوزات غير مقبولة؛ إذ يستغل بعض جُنود حفظ السّلام حاجة النساء للكثير من المُساعدات الأساسية أثناء الحروب لإشباع رغباتهم الجنسية. وقد أدى هذا في كثير من الأحوال ـ خاصة في نزاعات ليبيريا وسيراليون ـ إلى ازدياد حالات الإصابة بمرض الإيدز.

وفي النهاية، نوضح أن حفظ السّلام هو أحد أساليب إدارة النزاع، فإدارة النزاع هي

مرحلة يكون المقصود فيها تطبيق أساليب تساعد الأطراف على التعامل بشكل غير عنيف، ولكن ليس بالضرورة العمل على حل أو تحويل مسار النـزاع. وهناك مواقف عديدة في كافة أنواع ومستويات النـزاع يجد فيها الأطراف أنفسهم غير مجهزين/ مهيئين لحل أو تحويل مسار النـزاع، بحيث تكون أقصى غاية في هذه المرحلة هي خلق حالة لا عنف ليس أكثر. فالعديد من النـزاعات الأسرية والمحلية تستمر لأعوام وربما لعقود على هذا المنوال، كما أن العديد من النـزاعات الدولية تمر بمراحل طويلة من إدارة النـزاع أيضاً.

صُنع السّلام وعلاقته بحل النزاع:

يُشير مُصطلح صُنع السّلام إلى الجهود التي يقوم بها الأطراف الأساسيُّون والثانويُّون، سواءً على عاتقهم أو بمُساعدة طرف ثالث، لبحث أسباب النـزاع وإدراك مصالح واحتياجات كُل طرف بغرض إرضاء تلك المصالح والاحتياجات، ويتم صنع السّلام عادة عن طريق التفاوض والتحاور بين الأطراف حتى يتسنى لهم تفهم احتياجات ومصالح الآخر، وإيجاد حُلول مُشتركة أو حُلول وُسطى تُرضيهم. ويمكن القول بأن المعرفة والمهارة المتصلة بحل النزاعات عن طريق التحاور والتفاوض والوساطة؛ هي لُب دراسة السّلام وحل النـزاعات. وهنا يجب أن نُدرك أن استخدام التحاور والتفاوض والوساطة لا يُقصد منه دائماً أن يؤدي إلى حل النـزاع؛ فهذه الأساليب نفسها يمكن أن تكون فعالة من أجل إدارة النـزاع. ولعلنا نذكر مفاوضات الكيلو 101 عام 1973 بين مُمثّلين عسكريين من مصر وإسرائيل لفض اشتباك القوات؛ التفاوض والوساطة هنا كانا يهدفان إلى تكريس حفظ السّلام وإدارة النـزاع. وقد كانت تلك المفاوضات خُطوة أولى في بناء نوع من الثقة بين الطرفين، ممّا ساعد لاحقاً على اتخاذ خُطوات مُماثلة تجاه إدارة النـزاع، ثم تطورت إلى إيجاد حُلول للنزاع.

ونشير هنا إلى أنّ صنع السّلام ليس حكراً على المجال الدولي، فإننا على المُستوى الشّخصي والعائلي والمحلي نُمارس الحوار والتفاوض والوساطة أحياناً بصورة فعالة؛ وأحياناً بصورة تجعلنا نصل إلى نتائج عكسية. وقد أظهرت دراسة الدكتوراة التي قمت بها إلى أن الأفراد في المُجتمع المصري على سبيل المثال؛ يلجؤون بشكل

دائم لأساليب التفاوض والوساطة بشكل غير رسمي. وعدم الإلمام ببعض أساسيات دراسة السّلام والنزاع تؤدي غالباً إلى نتائج عكسية جرّاء ذلك. كما أن الدور الديني في هذا الشأن لازال يعوقه التمسُّك بمناهج وأساليب كانت مُلائمة لعُصور خلت؛ إلا أنها لم تعُد تُؤدّي نفس الدور حالياً.

وأخيراً، نُشير هنا إلى أن كيفية التحاور والتفاوض والوساطة تتأثر بشكل كبير بالموروث الثقافي. وقد طوّر الباحثون الغربيُّون في السنوات العشرين الماضية؛ آليّات التحاور والتفاوض والوساطة بأُسلوب مُلائم تحديداً للمُجتمعات الشّمال أمريكية الذكورية الصناعية العلمانية، وقد ساهم العديد من الباحثين من مُجتمعات أخرى ومن مُمثّلي الفكر النسائي في تقديم وسائل مختلفة هي أكثر ملائمة لمجتمعات شرقية وأفريقية، ولواقع ليس بالضرورة علماني.

بناء السّلام وعلاقته بتحويل مسار النزاع:

المقصود من بناء السّلام هو تشييد البنية الأساسية والهياكل التي تساعد أطراف النزاع على العبور من مرحلة النزاع إلى مرحلة السّلام الإيجابي. فالغرض هنا هو إزالة أسباب النزاع، سواءً أكانت مادية أو معنوية أو معرفية، واستبدالها بآليات وهياكل تُمكّن الأطراف من التّعامُل مع بعضهم البعض بشكل سلمي، يسمح لهم بتحقيق غايتهم وبتنمية أوجه حياتهم. والمصطلح الدارج حالياً للتعبير عن هذه الغاية هو Conflict Transformation، مع مُلاحظة أننا لم نُترجم هذا المصطلح بشكل حرفي ليكون «تحويل النزاع» إذ أن مُصطلحاً كهذا لا يعبر عن المقصود بلفظ Transformation ولذا فإننا نستخدم مُصطلح «إصلاح النزاع أو تحويل مسار النّزاع» لأنه يسمح بتفهُّم كافة أبعاد هذه الغاية وهي إصلاح العلاقة بين الأفراد، وإصلاح عناصر المحيط، وإصلاح ذات النفس بما يؤدي إلى الخير وتحويل مساره من العداء للود.

إنّ بناء السّلام يتخذ أشكالاً عديدة، عادةً ما يمكن أن توصف بأنها طويلة المدى. فعلى سبيل المثال، البرامج التعليمية التي تأخذ على عاتقها تصحيح مفاهيم خاطئة أو مفاهيم عُدوانيّة تجاه الآخر؛ يمكن أن تساهم في تربية أجيال جديدة قادرة على التعامل مع الآخر بشكل إيجابي. وهنا نؤكد على أن جهود تعليمية كهذه سوف تكون غير فعالة،

وربما تؤدي إلى تعقيدات أُخرى إذا لم يُصاحبها تغييرات فعليّة في مُمارسات الآخر. ولذلك، فإن الممارسات الإسرائيليّة والأمريكية في الشرق الأوسط والعالم الإسلامي والتي تتسم بالعنصرية والعنف غير الشرعي؛ لا يجدي معها جُهود إعلامية وتعليمية لا تأخذ في الاعتبار تلك الممارسات وتأثيرها.

جهود التنمية هي أيضاً أحد أساليب بناء السّلام خاصة عندما يكون النزاع ذو صبغة مادية أو يتعلق بالفقر ونقص الموارد أو يتطلب إعادة بناء. ونذكر هنا نموذجاً لبناء السّلام تم في بوروندي عام 2002 يدل على أن بناء السّلام وإصلاح وتحويل مسار النزاع يتعلق بإحداث تغييرات إيجابية على مستوى الفرد ومستوى العلاقة بين أطراف النزاع ومستوى البنية والمحيط كذلك. ففي عام 1994 اشتعلت الحرب العِرقيّة في رواندا بين جماعتي الهوتو والتوتسي؛ ثم امتد النزاع إلى بوروندي المجاورة. أدت الحرب العرقية إلى العنف الدموي بين أهل القرية الواحدة بل وأحياناً بين العائلة الواحدة. في عدة قرى قام أفراد جماعة التوتسي بالانتقام من جيرانهم الهوتو بحرق منازلهم وقتل الرجال مما أدى إلى فرار النساء والأطفال إلى مُعسكرات اللاجئين. بعد أن هدأت الحرب وساد نوع من السّلام السلبي ومرحلة حفظ السّلام، بدأت بعض منظمات المجتمع المدني في تكثيف الجهود للم شمل بعض هذه القرى. وفي هذا الإطار قامت عدة منظمات مُختصّة بالعمل على شؤون المرأة والسّلام بعقد لقاءات بين نساء بعض هذه القُرى اللاتي فررن بحياتهن وأطفالهن وبين النساء اللاتي لازمت القرية. في هذه اللّقاءات قامت عُضوات المنظمة باستخدام أساليب مُستمدة من التُّراث الثقافي البوروندي لرأب الصدع الذي أصاب علاقات أهل القرية؛ ولمساعدة الأفراد على مواجهة الجراح النفسية التي عاشوها منذ الحرب، وعلى أن يجدوا طريقهم نحو مسامحة الآخر وشفاء جراح الكراهية والضغينة.

وبالتّالي، فإن تلك الجُهود ركّزت على إصلاح النُّفوس وإصلاح العلاقة، لكن بالإضافة إلى ذلك كانت هناك حاجة لإصلاح البنية التي دمرتها الحرب وإعادة بناء المنازل التي دمرت أثناء الحرب وإعادة تسكين النساء التي فررن أثناء الحرب. ولتحقيق ذلك تعاقدت المنظمة مع منظمة دولية أخرى تعمل في مجال التعمير والبناء وقامت الأخيرة بتوفير مواد ومعدات بناء المنازل التي كانت قد دُمرت. ثم قامت نساء

القرية من الهوتو والتوتسي بالعمل معاً بمُساعدة آخرين من قُرى مجاورة ومن المجتمع المدني لإعادة بناء كل منزل كان قد احترق أثناء الحرب وإعادة تسكين أصحابه فيه. وللقارئ أن يتصور مدى قُوّة وعمق إصلاح النّزاع وتحويل مساره بهذا الشّكل، وبناء السّلام تجاه أطراف النـزاع الذين اقتتلوا وأحرقوا المنازل قبل سنوات قليلة.[1]

تلافي/ درء، الوقاية من النـزاع:

لا نقصد بعبارة الوقاية من النـزاع أن نُحقّق واقعاً بشرياً خالياً من النـزاع، وإنما نقصد بذلك أن تنجح المجتمعات والأفراد في اكتساب المعرفة والمهارات التي تمكنهم من التعامل مع النـزاعات بأسلوب سلمي وإيجابي يؤدي إلى إشباع حاجات ومصالح الأطراف بدون تصعيد أو عنف. وهذا يتطلّب بالطبع ترسيخ أساليب إدارة وحل وإصلاح وتحويل مسار النـزاع، وخلق الظُّروف المواتية لتحقيق العدالة في إشباع حاجات الأفراد والمجتمعات الأساسية وتوفير وسائل مُعالجة النـزاع الفعالة.

إنّ اندلاع نزاع عنيف يمكن تلافيه بأساليب مختلفة تشبه أساليب تلافي حوادث السير؛ بعد حدوث الحادث، يقوم الفرد بتحليل سبب حدوثه ويحاول استبعاد ذلك السبب. يمكن تطبيق نفس الأسلوب في تلافي النزاع العنيف: على الفرد أن يفتش عن ظروف عامة تخفف من إمكانية حدوث نزاع عنيف. مثلاً، يمكن لبعض أنظمة الإنذار المبكر أن تعطي مؤشرات حول إمكانية تحوُّل النزاع إلى نزاع عنيف، وذلك من خلال جمع معلومات عن النزاع بالإضافة إلى وجود مؤشرات محددة تقيس وتتنبأ بإمكانية اندلاع العنف. ممكن لهذه المؤشرات أن تكون انتهاكات لحقوق الإنسان، خطابات مفعمة بالكراهية، تحيز ضد الأقليات، عدم تكافل اجتماعي واقتصادي أو زيادة في التسلُّح. الإبقاء على السّلام يتضمن تثبيت السّلام عبر بذل الجهد في سبيل الحفاظ على السّلام، صناعة السّلام، أو بناء السّلام (إبعاد الأطراف عن بعضهم فعلياً، المفاوضات، التحكيم المُنصف). ما ذُكر سابقاً غيضٌ من فيض من أمثلة عن ما يسمى

(1) عمرو عبدالله وآخرون (2002) تقرير تقييم برامج بناء السّلام وحل النزاع في بوروندي، والتي قامت بها مؤسسة «البحث عن أرضية مُشتركة SFCG». مصدر أُشير إليه سابقاً على نحوٍ مُفصّل:
https://www.sfcg.org/wp-content/uploads/201408//BDI_EV_Apr02_Independent-Program - Evaluation - SFCG - Burundi - 1999 - 2001.pdf

بـ«التلافي التكويني العميق» والذي يحدث في المراحل المبكرة لأساليب تلافي ما قبل العنف، والمراحل المتأخرة من بناء السّلام بعد العنف، ولا يحتاج بالضرورة إلى خطوات مستعجلة. ولكن التلافي البسيط أو التلافي التنفيذي مطلوب عندما يكون النزاع على وشك التحوُّل إلى صراع عنيف، ولابد من اتخاذ إجراءات سريعة؛ هذا النوع من التلافي يمكن تحقيقه من خلال قرارات مختلفة، مثل: القرارات الرسمية (كالوساطة) والدبلوماسية (كالتدريب على حل النزاعات). (ميال، رامبسبوثام ووودهاوس، 2011).[1]

كانت هذه نبذة عن الأساليب الأساسية في التدخل السلمي في النـزاع؛ ويجب أن نشير إلى أن معظم النـزاعات لا تتبع خطاً مُستقيماً يبدأ من نقطة النـزاع المتوتر/ العنيف، ويمر بحفظ السّلام وإدارة النـزاع وصنع السّلام وحل النـزاع، إلى بناء السّلام وإصلاح وتحويل مسار النـزاع، وانتهاءً بالوقاية من النـزاع. فمعظم النـزاعات تأخذ توجهات أكثر التفافاً وتعقيداً، وهُو ما يتطلّب التحليل المستمر للنزاع لتحديد أنسب وسائل التدخل فيه بناءً على فعاليات مراحل النزاع المختلفة.

نماذج للتّدخُّل التقليدي في النّزاع:

من المهم أن نُدرك أن النزاعات في مختلف أنحاء العالم كما أنها تشمل وسائل تسوية سلميّة بها طابع رسمي مثل الوساطة والتّحكيم؛ فهي كذلك تُحَلّ باستخدام أساليب غير رسميّة تشمل الأقارب والأصدقاء والرجال والنساء الحُكماء في المُجتمع. حيث تأخذ هذه التّدخّلات عادةً شكل وساطة تحكيم. نموذج التّدخّل من قِبَل شخص من المجتمع هو أقرب ما يصف هذا النّوع من التدخّل. تبدأ هذه التّدخّلات بافتراض أن كل الأفراد هم جزء من مجتمع يلتزم بأعراف وقِيَم معيّنة متّفَق عليها. بالتّالي، يستخدم المتدخّلون هذا الافتراض لمساعدة الأطراف على حل مشكلاتهم. مثلاً، إذا كان احترام كبار السّن هُو تقليد يلتزم به جميع أفراد المُجتمع، قد يستخدم المتدخّل هذا التّقليد ليطلب من طرف شاب في النّزاع أن يحترم الطّرف الأكبر سنّاً، وفي الوقت ذاته يطلب

(1) Miall, H., Ramsbotham, O., & Woodhouse, T. (2011) Contemporary Conflict Resolution: The Prevention, Management and Transformation of Deadly Conflicts (Cambridge: Polity Press).

من الكبير أن يُراعي الأصغر سنّاً ولا يُقلّل منه. وفي أحيان أخرى قد يستشهد المتدخّل بمثَل مأثور أو حكمة تحتوي على حل للنّزاع أو لناحية منه. بالإضافة إلى ذلك، يُذكّر المتدخّل الأطراف بأنَّ الأفراد هم المسؤولون عن سلامة واستقرار المجتمع، ويُتوقّع منهم أن يقوموا بتصرّفات تدل على اهتمامهم بالمجتمع. ويعمل المتدخّل وفقاً لهذه الأعراف والقِيَم.

نذكُرُ هنا مثالين عن هذا النوع من التّدخّل؛ يصف الأول الجهود المبذولة لإدارة النزاع في مخيّم للّاجئين الأفغان من قِبَل رجل حكيم من المجتمع. ويصف الآخر تدخّل لجنة لحل النزاع بين قبيلتين متحاربتين في ليبيريا. يشرح هذين المثالين تنوّع طرق حل النّزاع. حيث تظهر العديد من التقنيات المُستخدَمة في هذين المثالين في مُجتمعاتنا، وبالإضافة إلى ذلك، أثبتت العديد من هذه التقنيات فعاليتها بالمساعدة على التوصل لحلول وديّة للنزاعات. من مسؤولياتنا أن ندرس التقنيات الفعّالة ونجعلها قواعد نستهدي بها في نزاعاتنا.

عملية إدارة نزاع في مُخيّم لاجئين أفغان في باكستان: كيف يُصبح المخيّم مدينة؟[1]

يضم مخيّم « شامشاتو » الذي بدأ في كانون الأوّل 1999 بـ 156 أسرة تقريباً، أشخاصاً من كل الطّوائف الأفغانية، وأكبرها الطائفة الطّاجيكيّة، ويليها الباشتان. نزح معظمهم من الأراضي الجافّة، فهم ليسوا مُسيَّسين بشدّة. ولكنهم نقلوا معهم بعض التّوتّر الطائفي من بلدهم إلى أرض الاغتراب؛ تدور مُعظم نزاعاتهم حول استعمال آبار المياه؛ ومن واجب نصرة، الباشتاني، ومرافقه ومَن ينوب عنه، تسوية الأمور. وعادةً ينجحون في ذلك، لأن الحياة يجب أن تستمر، فهناك مولد أو زفاف كل يوم تقريباً، بالإضافة إلى الجنائز.

تحدث حالة طارئة أخرى في حياة نصرة. وهذه المرة هي نزاع بين رجل مُسن وابن أخيه المتزوّج من ابنة ذلك الرَّجُل المُسن (من الطّبيعي حُدوث ذلك عند الأفغان). فابن الأخ/ الصهر يقوم بضرب زوجته، والأفغان لا يبلّغون الشّرطة بمثل هذه الحالة عادة، إنّما، بالنّسبة لهم هذه مسألة يتولّى أمرها رجل حكيم من المجتمع. فبالتأكيد تسلّم القضيّة إلى نصرة.

«ابن أخي مجنون»، يشرح أمان الله (ترتبط كلمة «الله» مع كثير من الأسماء لديهم) «يتشاجر مع زوجته كل يوم، وأنا قلق عليها، فأرجوك قم بإقناعه بمُغادرة منزلنا، لأنّه إن لم يفعل؛ قد يقتلني أو أقتله.»

يجلس أمان الله مع نُصرة على حصيرة داخل المدرسة التي لا زالت قيد الإنشاء ويستخدمها نصرة كمكتب له إلى أن تُفتَتح. يبلغ أمان الله الخامسة والخمسين من عمره وهو يُعتَبر مسناً بالنّسبة للناس ذوو معدل العمر الأدنى في العالم. يناديه نصرة بـ«بابا» وهو التّعبير الباشتاني لمخاطبة رجل مسن محترَم.

(1) مُقتبس لأهميّته ودِلاته في هذا السياق من مجلّة تايمز، نيويورك بتاريخ (18 نوفمبر 2001) ص59ـ62.

يبدأ حديثه معه قائلاً: «لا تقلق يا بابا، لقد مررنا بظروف قاسية لمدة ثلاثين عاماً، ولهذا يواجه ابن أخيك مشاكل عقلية.» لا يذكر أحد أي شيء عن معاقبة ابن الأخ وصيٌّ الله، هذا لا يحدث ضمن تقاليد الأفغان. ويرفض وصيّ مُغادرة المنزل. وجاء حل نصرة بسيطاً، وهو أن ينتقل وصيّ للسكن في غرفة تُبنى في الجهة الخلفيّة من المنزل يكون لها مدخل منفصل.

إنّها فكرة حكيمة، ولكن يجب إقناع رجل عنيف وغير مستقر نفسيّاً بهذه الفكرة. يذهب نصرة مع أمان إلى المنزل المُحاط بالممرّات الطّينيّة، ومثل غيره من المنازل يتألّف من غرفتين ويوجد خيمتين لقوّات الأمم المتّحدة في الفناء الخلفي. موقع هذا البيت مميّز لأنه يقع على منحدر من بئر مياه، فتجري المياه عبر قناة وتصل مباشرة إلى فناء المنزل المليء بالذّرة وغيره من الخضروات.

لا يضيع أمان الوقت فيدخل مباشرة في صُلب الموضوع مخاطباً وصيّ: «لماذا تضرب زوجتك؟ عندما قمت بضربها البارحة؛ دخلت في إغماء بعدما غادرتَ المنزل واضطررنا حينها للاعتناء بها.»

وصيّ، وهو رجل طويل وهزيل وفي عينيه نظرة تُخيف مَن أمامه، لم يضع وقته أيضاً وأجاب فوراً: «إنّها زوجتي وهذا شأني. إذا أردتُ قتلها، أو إذا أردت ضربها، فهذا شأني وحدي.»

قدّم نصرة اقتراحه بنقله إلى غرفة مستقلة ولكن لم يكن العرض كافياً لوصيّ. «أريد غرفتان، لا تكفي واحدة» كانت إجابة وصيّ.

كان الرجل الشاب مستفزّاً للجميع، لكن نصرة لم يفقد هدوءه. لنصرة أسلوب صلب في الحديث ولين في آن واحد. قام ببعض التّهديدات واستشهد بآيات من القُرآن الكريم، ولكن وصيّ استمر في عناده. وعندها قال له نصرة مُحذّراً إيّاه: «إن لم تقبل بهذا العرض سنقوم بفعل شيء لن يعجبك أبداً». وكانت هذه طريقته في قول: «إني أعرض عليك شيئاً لا يمكنك رفضه.» فأجاب وصيّ: «سأوافق لأنك رجلٌ ذو مكانة في هذا المخيّم. لقد قبلت بقرارك» ثم فجأة، عانقَ وصيّ وأمان بعضهما.

بالنّسبة لنصرة، لقد تم تجنّب مصيبة صغيرة لأناس يعيشون كارثة أكبر لا تبدو لها نهاية.

وقال لاحقاً: «يُعاني وصيّ من اضطراب ذهني، ولكن للجميع مشاكل مثل هذه، لو أنّني غضبت عليهم، مَن الذي سيعتني بهم؟ لا يوجد أحد لم يتأذّى من الحرب. للبعض إصابات يمكنك أن تراها، أمّا إصابات البعض الآخر فلا تُرَى بالعين، لأنها كامنة. وإن لم تُحل مشاكلهم فسوف يتنازعون ويُصابون بالأذى.. لذا يجب عليّ أن أرعاهم؛ هذا واجبي».

عمليّة حل لنزاع في ليبيريا:[1]

خلفيّة عامّة:

يوجد العديد من القبائل الطّائفيّة تعيش في لوفا (منطقة في ليبيريا) منذ زمن بعيد، ومن ضمنها اللّورما والماندينغو. خلال نزاع أهلي بين العام 1990 والعام 1997 اتّخذت القبيلتان موقفان مُغايران؛ دعمت قبيلة الماندينغو الرّئيس السّابق دو، وحاربوا قوّات الجبهة الوطنيّة القوميّة الليبيرية بقيادة تشارلز تايلر. عندما توغّلت قوّات تايلر في لورما، فرّ الماندينغوز إلى جيني. اتّحد الماندينغوز لاحقاً مع قبيلة الكران وشكلوا سويّاً قوات أوليما ضد تايلر ومُناصريه الورميين. واستعملت القوّتان أعمالاً وحشيّة خلال قتالهم. وأخيراً، عندما ربح تايلر الانتخابات وانتهت الحرب، واجَهَ الماندينغوز صُعوبة في الاستقرار في لوفا لأن اللّورميون هناك ألقوا عليهم اللّوم لما حدث من أفعال وحشيّة، ولأن الماندينغوز هُم أصلاً من البدو لذلك لم يتم اعتبارهم ضمن السّكان الأصليين. ومنذ ذلك الحين تدور نزاعات حول إعادة توطين الماندينغوز مرّة أُخرى.

في شباط 1999، حصل نزاع حول أرض يملِكها شخص من الماندينغوز، وبتحدٍّ من اللورميين تحول إلى نزاع عنيف وأدّى لمقتل اثنين من الماندينغوز. انتشر العنف في أرجاء البلاد مسبباً إصابات وحرق للبيوت. تم إبلاغ الحكومة، فسافرت لجنة برئاسة الوزير إلى لوفا لتتولّى أمر حل النّزاع. وكانت العمليّة ناجحة، وفي الأسفل مقابلة أجراها خبراء مع الوزير الليبيري الذي ترأس مهمّة حل النّزاع.

مُقتطفات من المقابلة التي أجراها الدُّكتور/ عمرو خيري عبدالله مع الوزير اللّيبيري الذي ترأس مهمّة حل النّزاع:

صف لنا من فضلك عملية حل النّزاع التي اتّبعتها البعثة في لوفا؟

أولاً، نحن لم نذهب لنُعاقِب بصفتنا مُمثلي القانون، إنما ذهبنا كمجموعة تقليدية وفريق إداري يبحث عن الحُلول لا عن توقيع العُقوبات. وشددنا على ذلك أمام جميع الأطراف. عندما تكلّمنا مع مُختلف الأطراف أدركنا أنّ الجهد مطلوب لاحتواء الوضع ومنع أي تصعيد مُحتمل. ولتحقيق هذا الهدف، طلبنا من الأطراف أن يتشاركوا سويّاً بسرد ما يعرفونه عن تاريخ علاقة القُربى الطّويلة المُسالمة بينهما والتي دامت لحوالي ثلاثمائة عام. وافقوا على مناقشة هذا التّاريخ؛ وكان لهذه المناقشة تأثيراً، إذ أنّهم أدركوا بعدها أنَّ من مسؤوليّتهم تجاه شعبهم عدم تدمير هذا التّاريخ الطّويل. أصبحوا مسؤولين تجاه التّاريخ وتجاه الأجيال الماضية والقادمة.

(1) عمرو عبدالله وآخرون (1991) تقرير تقييم برامج بناء السّلام وحل النزاع في ليبيريا والتي قامت بها منظّمة "البحث عن أرضية مشتركة SFCG":

https://www.sfcg.org/wp-content/uploads/201408//liberia_1999_eval_en.pdf.

في هذه المرحلة، بعد أن تم سرد التّاريخ والتّشديد على العلاقات الماضية النّاجحة، تحولت الأسئلة إلى: «إذن ماذا جرى؟» فاستنتج الجميع أن الحرب أدت لحُدوث أعمال عنيفة من كلا الطّرفين. وأنّهم قد جُرُّوا إليها. ثم انتقل الأطراف لشرح ما حدث من أعمال عنف بين القبيلتين. وعند ذلك تبيَّن أنَّ من أسباب التّصعيد خرق الماندينغوز للقواعد الأساسية لجمعيّة تنظيم العلاقات بين القبائل (التي لم يكُن الماندينغوز جزءً منها بسبب أصولهم البدويّة ولكن يفترض عليهم الالتزام بقوانينها). مثال لهذه الخُروقات: قيام الماندينغوز بالزراعة على أرض مقدّسة بالنّسبة لقبيلة لورما. ويجب أن تُحترَم الأراضي المقدّسة وفقاً لجمعيّة تنظيم العلاقات بين القبائل.

عندما ذكرت مسألة الخرق، اعتذر الماندينغوز من اللورماز (ممّا شجّع على هذا طبيعة صلة الدّم بينهما، فالماندينغوز هُم أبناء أخ اللُّورماز، وهذا يفرض عليهم الاعتذار لأنّهم الأصغر) قبل اللُّورماز الاعتذار. وشجعّنا هذا على أن نطلب منهم تشكيل لجنة تتكوّن من 24 شخصاً من القبيلتين. مهمّة اللجنة هي أن يضعوا لائحة ووثيقة شرف للسُّلوك والتّصرّفات الواجب على كل طرف مراعاتها عند تعامله مع الطّرف الآخر. إنَّ الهدف من وضع هذه اللائحة هو تجنّب أي خُروقات أو سوء فهم يمكن حدوثه في المستقبل، ممّا قد يؤدّي إلى تجديد سلسلة العُنف. شكّلت اللجنة اللائحة، وقامت لجنة مُصغّرة بتضمينها في الاتّفاق.

أخيراً، استمع الوفد إلى شُهود عيان لأحداث العنف التي وقعت في شباط. وحمّل الوفد مسؤوليّة الأحداث للورماز؛ وقبلت لجنة الـ24 عُضواً بهذا القرار.

وما هي الخُطوات التّالية لضمان استمرار المصالحة في مثل هذه الحالة؟

يستطرد الوزير اللّيبيري قائلاً؛ أعتقد أنَّ للدولة وللمُجتمع دوراً في مرحلة ما بعد النّزاع. يجب على الدولة أن تُؤمّن المواد اللازمة لمساعدة مَن خسروا بيوتهم في إعادة إعمارها. ويجب أن يأخذ القانون مجراه بحق مَن كان مسؤولاً عن الأعمال الإجراميّة. على المجتمع أن يساعد المنكوبين مثلاً، بتأمين يد عاملة مجانيّة للمساعدة في إعادة الإعمار. وأخيراً، على الدولة أن تدعو أعضاء المجتمع إلى حفل ومأدبة للاحتفال بحل النّزاع. هذا الحفل يُعلم المجتمع جميعه بالمصالحة، ويؤكد على التزام كل عضو به؛ والجهد الوفير الذي بُذل في سبيل إقرار هذه الحالة من الأمن والسّلم الأهليين بين أبناء الوطن الواحد.

2. الرُّؤى العالمية والافتراضات والقيم: منهجيّات التدخُّل السّلمي في النّزاعات:

إنّ التدخُّل السّلمي في النزاعات عادةً يتم عن طريق طرف ثالث خارجي، لا ينحاز لمطالب أو مصالح أيّ من الأطراف، يُصبح معنياً بالنزاع بهدف التوصُّل إلى تسوية مقبولة من مُختلف الأطراف. يتميز الطّرف الثالث عن باقي الأطراف بأنه يدخل في النزاع فقط بهدف التوصُّل إلى تسوية ولا يقوم بأي تصرّف قد يضعه في صف طرف مُعيّن. وهذا يتطلّب الوُقوف على الحياد وفصل المصلحة الشّخصيّة عن نتيجة التدخل السلمي في النزاع. ولذلك فإن تأثير تدخل الطرف الثالث على النتيجة يعتمد لدرجة كبيرة على سلوك وتصرفات وقرارات المتنازعون أنفسهم طالما كان ذلك التدخل بأسلوب توافقي كما في الوساطة، بخلاف التقاضي والتحكيم.

وسوف نستعرض هنا نموذجين للأخلاقيات المهنية التي تُرشّد من عمل الأطراف الثالثة. النموذج الأول يحتوي على ثلاثة مسارات أساسيّة لمنهجيات التدخُّل السّلمي في النّزاعات وفقاً لمفاهيم الحرفيّة، التمكين والصالح العام. أما النموذج الثاني فيناقش فكرة حساسية النزاع.

منهجيات التّدخُّل السّلمي في النّزاعات:

ناقش العديد من العلماء والمُمارِسين موضوع منهجيّات الطّرف الثالث الذي يتدخّل في نزاعات المُجتمع، حيث يُوجد الكثير من العناصر والفرضيّات الأساسيّة لطبيعة دور المتدخّل؛ أسهمت بشكل واسع في نظريات هؤلاء العلماء والمُمارسين. وهنا سنجمع بين اثنين من هذه العناصر أو الفرضيّات: الدور الاجتماعي لتدخُّل الطرف الثّالث، وتأثيره على مفهوم الحياد.

قبل مناقشة هذين العنصرين، دعونا نوضّح أنّ «الطرف الثّالث يتدخّل في نزاع يكون للطّرفين المتنازعين فيه توقّعات وأهداف وتكاليف ومكاسب مختلفة، ويتعرّضون خلال النّزاع لتوتّرات وضغوطات لكونهم في سياق يتصف بالمجازفة والمخاطرة، أو بسبب تلهُّف الأطراف المُفرِط لتحقيق أهدافهم. وإذا أردنا مناقشة خصائص ذات صلة بالتدخّل من قِبل الطرف الثّالث، من دون أخذ هذه الأمور بعين الاعتبار، تكون مناقشتنا منقوصة». (بيركوفيتش، 1984).[1]

الدور الاجتماعي لتدخُّل الطرف الثّالث وتأثيره على مفهوم الحياد: سنقوم بتلخيص ثلاثة منهجيّات فيما يتعلّق بالدّور الاجتماعي لتدخّل الطرف الثّالث:

1 ـ المنهجية الاحترافية؛

2 ـ منهجية التمكين؛

3 ـ منهجية الصّالح العام.

(1) Bercovitch, J. (1984) Social Conflicts and Third Parties Strategies of Conflict Resolution (Boulder, Colorado: Westview Press) P. 16.

	الفرضيّات	أُسلوب التدخُّل	الهدف
المنهجيّة الاحترافيّة	الأطراف مُتساوون الأطراف عقلانيُّون قضايا النزاع قابلة للتفاوُض	التدخُّل الحيادي في شكل وسَاطة أو تيسير حوار احترام رُؤية الأطراف لما هُو صواب وعدل الإبقاء على امتلاك الأطراف للنزاع والقضايا والنتيجة	الإبقاء على التعايش السّلمي
منهجية التمكين	يتّسم المجتمع بعدم وجود العدالة والمساواة الأطراف المتنازعون غير مُتساوين دائماً من حيث القوة	استخدام نماذج التدخل التي تؤدي إلى تقوية الأطراف المحرومين: التّفعيل، الشورى، الوساطة، البحث، التعزيز	العدالة والحريّة
منهجيّة الصّالح العام	لا يقوم أي مجتمع من دون وُجود قِيَم ومعاني مُشتركة فيه	استخدام نماذج التدخل التي تُؤكّد على الأعراف والقِيَم المشتركة بين الأطراف، والتي تُرشّد عملية اتّخاذهم للقرارات استخدام التحكيم والوساطة الملائمة اجتماعياً	العدالة الاجتماعية مبنية على المصالح العامة

أ ـ المنهجيّة الاحترافية: قدّمت هذه المنهجيّة «جمعية محترفي حل النّزاعات» وبالنّسبة لهذه الجمعيّة، يقف الطرف الثّالث على الحياد ولا يقدر أن يفعل غير ذلك. هذا لأنّ الطّرف الثالث «أو الحيادي» كما تُسمّيه جمعية مُحترفي حل النّزاعات»يقدّم الخدمات للآخرين والخدمة الأساسيّة التي يُقدّمها الحيادي هي استخدام مهارات حل النّزاعات وعدم وجود مصلحة له في النّزاع للمُساعدة في حل النّزاعات؛ فالحيادي العضو في جمعية محترفي حل النّزاعات، هُو «اختصاصي في مهنة حل النّزاعات.» (توماس، 1991).[1]

(1) Thomas, A.B. (1991) Making the Tough Calls: Ethical Exercises for Neutral Dispute Resolvers (Washington D.C.: The Society) P. 6.

النّظرة للطّرف الثّالث على أنّه «حَلّال نزاعات مُحترف» لها تأثيرات كبيرة على الدور الذي يؤدّيه. لأن الحياد وعدم وجود مصلحة له في النّزاع هي من مُؤهّلاته الأساسيّة، إذ لا يُمكن للطّرف الثّالث التّدخّل إلا بطريقة لا تخرق هذه المواصفات. حيثُ يُساعد الطّرف الثّالث أطراف النّزاع الذين يملكون زمام النّزاع تمهيداً لعملية التّوصُّل إلى حل. وبالتّالي، تكون عملية الوساطة والتّحكيم هما العمليّتان الأساسيّتان (الوحيدتان؟) للتدخّل.

قُدرة الوسيط على التّعامل مع قضايا التّمكين أو التغيير الاجتماعي أو نشر العدالة ضمن دوره، محدودة. تقدّم جمعية مُحترفي حل النّزاعات بعض الآليّات للتّعامل مع القضايا المذكورة. وهذا متوافق مع مبدأ الحياد وعدم وجود مصلحة. فيُمكن للمتدخّل الذي يعتقد أن أحد الأطراف مسلوب القوّة، أو أن النتيجة غير عادلة، أن يقوم بأحد أمرين، إذ أن أيّ تصرف آخر يُعتبَر خرقا لمبادىء الحياد وعدم وجود مصلحة:

1) يُعلِم الطّرف المُستضعَف عن العملية أو عواقب النتيجة؛

2) الانسحاب.

وبالطّبع انتُقِد موقف المحترف هذا من قِبَل مناصري نواحي التّمكين والصّالح العام في تدخّلات الطّرف الثّالث. قال «لاو وكورميك» في تشديدهما على أهميّة التّمكين السّياسي للأطراف المُستضعفين: «يرى العديد من المتدخّلين في حل النّزاعات أنَّ دورهم هو أن يساعدوا عمليّة القيام بتنازلات عند توزيع الموارد، بدلاً من المساعدة على منح القوّة والتّمكين للفِرَق المستضعفة. في هذا الخُصوص، يُصبح المُتدخّلون المُحترفون أشبه بمُعظم الأطراف الأساسيُّون من حيث أنهم يُعيرون اهتماماً للمصادر وحدها فقط، بدلاً من اعتبارها قوّة ووسيلة للتغيير.» (لاو وكورميك، 1978).[1]

ب ـ *منهجيّة التّمكين:* «جيمس لاوي وجيرالد كورمك» هُما مَن قدّما منهجيّة التّمكين بالأساس. حيث حدّدا أنَّ العدالة هي «الصّالح الاجتماعي المُطلق»[2] وأنَّ

(1) Laue, J., Cormick, G. (1978) The Ethics of Intervention in Community Disputes (In G. Bermant et al (Eds.) The Ethics of Social Intervention, Washington, D.C.: Halsted Press) P. 229 - 230.

(2) Ibid, P. 219.

على الطّرف المتدخّل في نزاعات المجتمع أن يقود النّاس نحو العدالة من خلال تمكين الضّعيف، الأمر الذي يُعتبر «مطلباً أساسياً لحُصول جميع الأفراد على الحُرّية المُطلَقة»[1] بالإضافة إلى ذلك، إنّ معيارهما للتدخّل الأخلاقي يعتمد على كيفيّة مُساهمته» بقدرة الأفراد والمجموعات الضعفاء نسبيّاً في النزاع على تحديد مصيرهم بأنفسهم لأقصى درجة مُتوافقة مع الصّالح العام».[2] وبالنّسبة لهما؛ التّمكين بقدر مُتناسب هو صفة حاسمة يعتمد عليها التدخُّل النّاجح. وكما قالا: «إن التّمكين بكميّة متناسبة؛ يدلُّ على سياق يكون كُل المجموعات فيه قد طوّروا قُواهم الكامنة لدرجة تُمكّنهم من الدّفاع عن حاجاتهم وحُقوقهم بأنفسهم، وحماية حُدودهم من اعتداء الآخرين، والتّفاوض بطريقتهم مع المجموعات المُتسلّطة بأسلوب مبني على الاحترام وليس على الإحسان والشّفقة. بما أنّ القُضاة وعلماء الاجتماع والسّياسيين والفلاسفة وعُلماء الدّين غير معصومين من الخطأ، لا يُمكننا أن نثق إلا بالعدالة الموضوعيّة الحقيقيّة التي تنبع من الحماية التي تقدّمها سياسة التّمكين بقدر متناسب».[3]

بالاستناد إلى فرضيّاتهم حول الدُّور الاجتماعي للتدخّل، قدّم «لاوي وكورميك» سلسلة أكبر من أدوار التّدخّل. وعلى المتدخّل عبرها أن يلعب الدّور الذي يُحقق له هدف منح القُوة والتّمكين والعدالة، حتى ولو لم يكن دوراً حياديّاً. وبالتالي، تقوية ونُصح الطرف الأضعف لمنحه ما سُلِب منه من قوّة، قد يكون أنسب من الوساطة أو الإكراه. ولكن أن نلعب دور الوسيط عندما يكون طرف ما بحاجة لقوّته المسلوبة، هو أمر غير أخلاقي، لأنه يعزّز الظلم.

كما تم انتقاد منهجيّة التّمكين من قِبَل آخرين يعتقدون أن تركيز الطرف الثالث على تمكين الضعيف يمكن أن يؤدي إلى نتائج عكسية. بالنّسبة لـ«لوبان» (1988)[4] إذا تمادى الحياديُّون في نهج التمكين؛ فقد يؤدّي ذلك إلى تجنب الأساليب البديلة لحل

(1) Ibid, P. 219.

(2) Ibid, P. 217.

(3) Ibid, P. 217.

(4) Luban, D. (1988) The Quality of Justice: a Report to the National Institute for Dispute Resolution (Washington, D.C.: National Institute for Dispute Resolution).

النّزاعات من قِبَل الأطراف الأكثر قوّة عندما يجدون أنّها تغبنُ مصالحهم» (لوبان، 1988)[1]وبالإضافة إلى ذلك، لوبان مثل غيره ممن يمثّلون المنهجيّة الإحترافية، لا يقدر أن يتصوّر الطّرف الثالث إلا حياديّاً. وبالتالي، يُحذّر من إدراج دور النُّصح (لتقوية الطّرف الضّعيف) مع الأدوار الحياديّة الأخرى للطرف الثّالث، لأنّ النُّصح بطبيعته يُهمل مصالح أحد الأطراف حتى ولو كان هذا الطّرف قويّاً.

ت ـ *منهجيّة الصّالح العام:* هذه المنهجيّة هي في الحقيقة تعديل انتقادي لمنهجيّة التّمكين. بالنّسبة لوليامز (1978)[2] فإن العدالة الاجتماعية ـ كخير مطلق ـ هي هدف التّدخّل في النزاعات الاجتماعية. ولكن تقوية الضعيف وتمكينه بقدر مناسب والمشارَكة لا تؤدّي بالضرورة لهذا الهدف. وصرّح ويليامز أنْ «لا المشاركة ولا التّنافس؛ يمكنه تغيير حقيقة التفرقة العِرقية أو عبء الفقر. والإمكانية الوحيدة للتغيير تكون بالتّركيز على مُعادلة تحمل إدراكاً يتوافق مع الصّالح العام أو عدالة المُجتمع. بالإضافة إلى ذلك، إنّ مفهوم الصّالح العام أو عدالة المجتمع يَحُدُّ من سوء استخدام القوّة أو الإكراه من قِبَل المجتمع أو الأطراف المتنازعين. لقد حلَّ التّنافُس محل التّعاون ونشأت النّزاعات، تحديداً، بسبب انهيار مفهوم شرعيّة استخدام القوّة أو السُّلطة. وتبعاً لذلك فإنّه من المسؤوليّات الأخلاقيّة للمتدخّل أن يستعيد مفهوم الصّالح العام بحيث يدرك طرفا النّزاع أهمية هذا المفهوم وصحّته وبمقدور هذا أن يضع حُدوداً لطُموحات جميع أفراد المُجتمع وأن يحدد تعريفاً توافقي للمُجتمع العادل».[3]

بخلاف «لاوي وكورميك» لا يقدّم «وليامز» نماذج للتّدخل تتبع مفهومه الأخلاقيّ. ولكن، يُمكننا أن نستدل من نقاشه أنَّ المنهجية الأخلاقية الوحيدة للتدخّل تكون مبنيّة على أساس الصّالح العام، الذي يحمل المُتدخّل الأطراف على تقبّلها كمبدأ لحل نزاعهم. كما صرّح أنه: «يجدر على المتدخّل أن يشرح للأطراف المفهوم العام لما هُو مُنصف أو عادل في أوضاع مُعيّنة. لا يمنع هذا المفهوم الأوّلي للصّالح العام أطراف

(1) Ibid, P. 50.

(2) Williams, P. (1978) Comments on «The Ethics of Intervention in Community Disputes» (in G. Bermant et al. (Eds.) The Ethics of Social Intervention, Halsted Press).

(3) Ibid, P. 236.

النّزاع من التوافق على قرار مشترك، وإنما يُضيف بعض التّوقّعات المنطقيّة لإعادة توازن القوّة بين الأطراف؛ والتي يجب أن تُسفر عنها عمليّة التّفاوض»[1] وبالتّالي، فإنّ معنى الحياد يتحدّد وفقاً لتماشيه مع الصّالح العام طالما لا يُفاضل طرفاً على آخر.

بالرّغم من أنّ منهجيّة الصّالح العام تُمثّل مُعظم تقنيّات حل النّزاعات المُطبّقة في المجتمعات التّقليديّة، إلا أنها تواجه صُعوبات في المُجتمعات المعاصرة المتنوّعة ثقافياً، حيث يكون مفهوم الصّالح العام مُلتبَساً. وبالرّغم من أنّ هذه الطّريقة ملئَى بالنّوايا الحسنة، فإننا نشُكُّ في اجتيازها اختبار الواقع بنجاح؛ وأيضاً، نخشى من أن تُصبح أداة للإبقاء على الأعراف الموجودة، حتى ولو كانت غير عادلة، كما في الممارسات المجحفة بحق المرأة والطّفل والفئات المهمشة اجتماعياً واقتصادياً.

استنتاجات:

تُحَدّد أخلاقيات الطّرف الثّالث في نطاق ما يُعتبَر دوراً اجتماعيّاً لتدخُّل الطّرف الثّالث. وفقاً للمنهجية الاحترافية، فإنّ الوُقوف على الحياد، بالنّسبة للأطراف وعمليّة التدخّل والنّتيجة، هو المعيار الأخلاقي الأساسي لأيّ دور يلعبه الطّرف الثّالث. بالتّالي، إنّ أيّ دور فيه خرق لمفهوم الحياد لا يُعتبَر أخلاقيّاً. فوفقاً لمنهجية التمكين، لا تقترن درجة الأخلاقيّة بالوقوف على الحياد، وإنما على مدى تدخّل الطّرف الثّالث لخلق توازن في القوّة. فالأخلاقيّة تُقاس بفعاليّة منح القوّة للضعيف ونشر العدالة. أخيراً، بالنّسبة للّذين يعتقدون بمبدأ الصالح العام لتحقيق العدالة الاجتماعية، يقترن التدخّل الأخلاقي بإرشاد الأطراف لحل نزاعاتهم في ضوء ما يُعتبر مصلحة عامّة.

وختاماً، نقترح أن المنهجيات الثلاث كلها ذات فائدة وكل منها قابل للتطبيق وفقاً لما يقتضيه كل نزاع. بل إنّ التدخل في نفس النزاع قد يحمل في طياته عناصر من كل أو بعض هذه المنهجيات. لذا، فإننا لا نتخذ موقفاً آيديولوچياً لمناصرة إحدى المنهجيات على حساب الأُخرى، وإنما نتبنى موقفاً توافقياً منفتحاً على تفعيل أي أو بعض المنهجيات حسبما يُسفر عنه تحليل النزاع والسياق.

(1) Ibid, P. 237.

3. حساسية النزاع:

إنّ التحليل اللُّغوي والبحث عن الأصل الذي اشتُقّت الكلمة منه هُو أفضل طريقة لفهم مُصطلح «حساسية النّزاع» بحيث يكون مردّها إلى «الإحساس» وبالتّالي تعمل كأساس شامل للتعبير عن جوهر حساسية النّزاع. إنَّ حواسنا الجسدية الأساسيّة وهي: السمع، البصر، الشَّم، التذوق واللّمس ثابتة ومُستمرة، ممّا يوفر لنا قدراً مستمراً من المعلومات عن العالم الخارجي المحيط بنا بصورة لا تكاد تنتهي. وبنفس الطريقة؛ فإن حساسية النّزاع والشُّعور به وبأبعاده المختلفة تُعتبر عمليّة لا تنتهي في سبيل جمع المعلومات اللازمة، فهي حالة متفاعلة من التّحليل والتكيُّف والتّطبيق في آنٍ واحد.

ينتُج عن تحليل النزاع بعض المبادئ التي يجب أن تُحترم وتُؤخذ في الاعتبار من الأفراد والمؤّسسات التي تُكلّف بهذه المُهمّة. ومن ضمن هذه المبادئ فكرة حساسية النزاعات، والتي قد عرفها (Conflict Sensitivity Consortium)[1] بأنها: القُدرة على التفهُّم الكامل لمضمون التّحليل ومدى فعاليّة نموذج التدخُّل المقترح لاحتواء النّزاع وتطبيق الحل.

من أهم المبادئ الراسخة في مجال التدخُّل السّلمي في النزاع هو «لا ضرر ولا ضِرار»[2] (Do No Harm)، والمقصود به أن أحد أهم الإعتبارات في منظومة حساسية النزاع هي مراعاة أن كل أوجه تحليل النزاع، وتصميم برامج التدخل السلمي، وتقييم نتائج التدخل يجب أن تخضع لفحص يؤكد أنها خالية من إيقاع أي ضرر بالنّفس أو بالغير، عادة ما يكون ذلك عن غير قصد، للنزاع نفسه أو لأي من الأطراف أو الفئات المستهدفة. وأحياناً ينتج الضرر عن عدم الإلمام الكافي بواقع النزاع وبيئته، وللأسف

(1) Conflict Sensitivity Consortium. (2012) How to Guide to Conflict Sensitivity? https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiJz-mSm5PrAhXfoHIEHc20Cv8QFjAAegQIBRAB&url=https%3A%2F%2Fwww.saferworld.org.uk%2Fdownloads%2Fpubdocs%2FCSC_HowToGuide_CS_WEB.pdf&usg=AOvVaw0gT2Z - Wmrz98CRwc6zIkVa [Accessed: 11 - 8 - 2020].

(2) وهو مُصطلح مُستمد من الثقافة العربيّة والإسلاميّة بذات النّص لحديث النبيّ محُمّد صلىّ الله عليه وسلّم في ذات الخُصوص؛ بحيث يشمل عدم الإضرار بالنّفس ولا بالغير، وهو يستوعب ويُعبّر عن فكرة «Do No Harm».

يقع أحياناً نتيجة استغلال الحاجة الماسة لدى المتضررين من النزاع، كما في حالات الاستغلال الجنسي للنساء والأطفال من قبل بعض جنود قوات حفظ السّلام. لذا، فإن حساسية النزاع تشمل هذا المبدأ ضمن مبادئ وآليات تستهدف ضمان سلامة التدخل السلمي وحسن تنفيذه.

وعليه يُمكن تعريف حساسية النّزاع بكونها: «قُدرة العاملون في تحليل النّزاعات على إدراك العوامل الأساسيّة المؤثّرة في النّزاعات وسُبُل التّعامل الأمثل معها» وذلك مثل فرضيّة تحيُّزهم تجاه الموقف و/ أو السياق السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي، ومعرفة التاريخ الذي ينطوي عليه أي نزاع؛ممّا يمكّنهم من تحقيق أقصى نتيجة إيجابيّة من عمليّة التّدخُّل.

إنَّ حساسية النّزاع هي قُدرة المؤسّسة القائمة على التدخل السلمي في النزاع على:

- **فهم السياق** الذي تعمل فيه، وعلى وجه الدقّة فهم التوتُّرات داخل المجموعة والقضايا الخلافية التي تنطوي على احتمال نشوب نزاع، وكذا قضايا التّواصُل التي تنطوي على إمكانيّة التّخفيف من حدة النّزاع وتعزيز التّماسُك الاجتماعي تبعاً لذلك؛
- **فهم التّفاعل** بين تدخُّل المؤسّسة والسياق المذكور؛
- **التصرُّف** بناءً على هذا الفهم من أجل تجنُّب المزيد من الانقسام غير المقصود، وزيادة فرص المساهمة المُحتملة في تعزيز التّماسُك الاجتماعي وبناء السّلام.[1]

ما هي أهداف حساسية النّزاع؟ وما هي العناصر الخاصة به ومَن الذي يُمارسها؟ وما هي الخُطوات والأنشطة المحددة التي يُشاركون فيها؟ وما هي الديناميكيات المعنية في هذا الشّأن؟

بشكلٍ عام، الهدف الأساسي من حساسية النّزاع يدور حول الانتباه الدائم لتأثير

(1) للمزيد عن ماهيّة حساسية النّزاع من الناحية الاصطلاحيّة؛ يُرجى الاطّلاع على منصّة ائتلاف KOFF للتّبادل الثّقافي والحوار بمؤسّسة SWISS PEACE وذلك من خلال الرّابط التّالي:
http://koff.swisspeace.ch/fileadmin/user_upload/koff/Publications/KOFF_Factsheet_Conflictsensitivity_Sept2012.pdf

التصرُّفات التي يقوم بها الأطراف وتطوير المشروع وأساليب التدخل بناءً على ذلك، بحيث تصبح الإجراءات المتخذة مفيدة بأقصى قدر ممكن لجميع الأطراف المعنية. وباختصار، يجب تطبيق مفهوم حساسية النزاع على الاستعداد بشكل احترازي للنزاع الذي قد يتسبب فيه المشروع، أو أيّ نزاع قائم قد يُواجهه. وعلى أيّة حال ينبغي أن تهدف الإجراءات المتخذة إلى الحد من النّزاع وزيادة التعاون والسّلام قدر الإمكان.

عوامل الترابط والانقسام أثناء النزاع:[1]

تتميز حالات النزاع بنوعين من العوامل: عوامل ترابط وعوامل انقسام. هناك عناصر في المجتمعات تفرق بين بعضهم البعض وتعمل كمصادر للتوتر. هناك أيضاً، دائماً، عناصر ترابط بين الناس ويمكن أن تكون بمثابة القدرات المحلية من أجل إحلال السّلام. لذا يجب أن تشتمل فكرة حساسية النزاع على طرح الأسئلة الرئيسية التالية باستخدام مجموعة متنوعة من الطرق لفهم عوامل الترابط والانقسام:

- ما هي العوامل التي تؤدي للانقسام في هذه الحالة؟ ما هي عوامل الترابط؟
- ما هي التهديدات الحالية للسلام والاستقرار؟ ما هي الدعامات الحالية؟
- ما هي أخطر عوامل الانقسام في هذه الحالة؟ ما مدى خطورة هذه العوامل؟
- ما الذي يمكن أن يسبب التوتر في هذا الوضع؟
- ما الذي يربط بين الناس في هذه الحالة؟
- ما هي نقاط التلاق بين الناس؟ ما أوجه تعاون الناس معاً؟
- هل من أمل مرجو من أي من عوامل الترابط؟

من الأهمية بمكان الدراية التامّة بسياق النّزاع عند البدء في تحليله ووصف وسائل تطبيق علاجه، فحساسية النزاعات في غاية الأهمية خلال مُبادرات إحلال السّلام وخاصّة عندما يتعرض الأمر لمقاييس التنمية كجزء من مشروعات بناء السّلام. في الواقع، الخُطوات التّالية لحساسية النّزاعات يجب أن تُؤخَذ في الاعتبار عند وصف أو تطبيق مشروعات إحلال السّلام والتّنمية في البلاد التي تُعاني من نزاعات مُستمرّة.

(1) المصدر ذاته، ص2.

فمراعاة حساسية النزاع هي أداة تستخدمها المؤسسات العاملة في بيئة النزاع من أجل تخفيف وطأة الصراع وتعزيز الجوانب الإيجابية لإقامة السّلام.

خُطوات تطبيق حساسية النّزاعات:[1]

1. **الخُطوة الأُولى فَهم السياق**: هذه الخُطوة أساسيّة في تنمية حساسية النّزاعات، حيث أنَّ:

- يتم تحديد وفهم خُطوط النّزاع، وسياقه وأسبابه وأطرافه حتى تتضح الرؤية ونتمكن من توقُّع التأثير الإيجابي أو السّلبي على مقاييس التنمية المُقترحة؛
- مراجعة تصورات الكيان المنوط به التعامل مع النزاع، وهذا أمر هام لتجنُّب تفاقُم النزاعات وإقامة علاقات جيّدة مع الأطراف المُؤثّرة على النّزاع في المُجتمع، ومعالجة أيّ تصوُّرات سلبيّة حتى يتم بناء جسور الثّقة.

2. **الخُطوة الثّانية فَهم النّفس**: هذه الخُطوة تُساعد الكيان المنوط به التعامل مع النزاع على أن يُخطّط بحذر شديد لمُبادرة إحلال السّلام عن طريق ما يلي:

- إعداد أهداف واضحة؛
- التخطيط بدقّة لأنشطة تتعلّق بهذه الأهداف على ضوء الفوائد والعواقب، والمدة وكذا طرق التنفيذ؛
- تحديد هُويّة الكيان المنوط به التنفيذ وتعريفه للمجتمع المتأثر بحالة النزاع، سواءً أكان هذا الكيان منظمة محلية أو دولية أو حتى جهة إغاثة أو وكالة تنمية.

3. **الخُطوة الثّالثة إدماج حساسية النّزاعات**: نجد هنا أنَّ المعلومات المذكورة بخُصوص الخُطوتين السّابقتين تمَّ إعدادها ومُعالجتها لدمج حساسية النّزاعات في واحد من الأشكال التّالية:

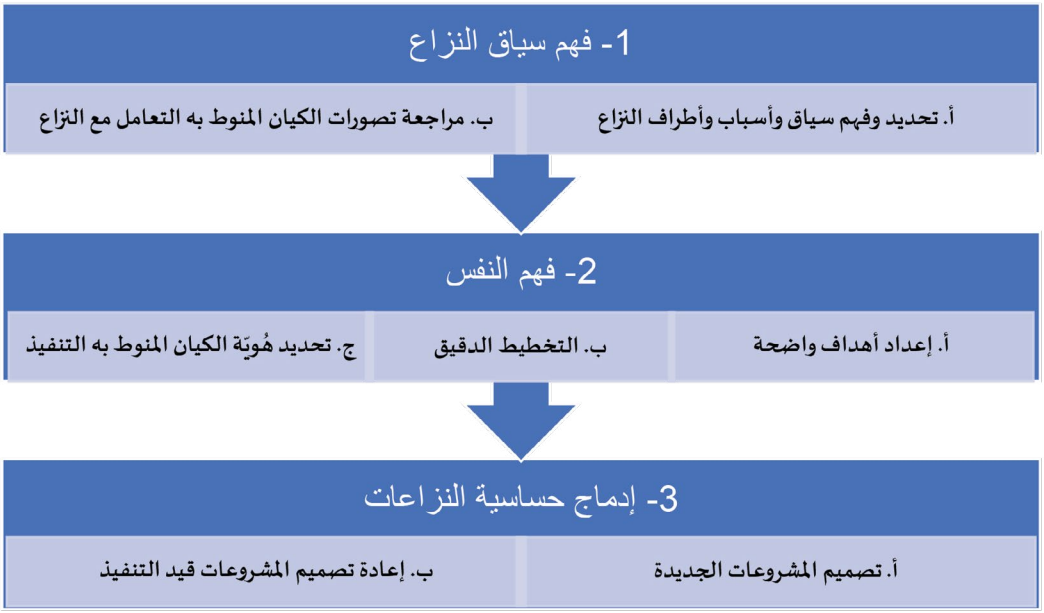
أ- **التّصميم**: وذلك للمشروعات التي لا تزال في المرحلة الأوليّة: كُل المعلومات المُجمّعة سوف تستخدم في تصميم سليم للأنشطة التي تأخُذ في الاعتبار التّفاعُل المحتمل مع النّزاعات في السياق المطروح؛

---

(1) Abozaglo, P (2011) Conflict Sensitivity Toolkit: http://www.dmeforpeace.org/peacexchange/wp-content/uploads/201512//conflict_sensitivity_toolkit_final_version_oct_2011_1.pdf

ب ـ **إعادة التّصميم**: وذلك للمشروعات في المرحلة الوُسطى (قيد التنفيذ الفعلي): كُل المعلومات المُجمّعة سوف تُستخدَم في إعادة تصميم هذه الأنشطة لتكون فعّالة من منظور حساسية النّزاعات.

خُطوات تطبيق حساسية النزاع



ويُعد كل ما سبق إشارة ودِلالة على أنَّ التحليل المكتبي والوصفات البسيطة غير كافية لمُبادرات إحلال السّلام في نطاق نزاعات مُحدَّدة، فهُناك حاجة إلى تحليل دقيق للنّزاعات وسياقاتها وأطرافها وهوية الكيان المنوط به تنفيذ مبادرات التنمية وإحلال السّلام، وعليه فإنَّ حساسية النّزاعات تشتمل على ما يلي:

- ضرورة إدارة توقُّعات السّلام بعناية؛
- الالتزام بتحليل دقيق لمُتطلّبات النّزاعات؛
- 4ضرورة استشارة المُجتمعات المُتضرّرة، وإشراكها في عمليات حل وإصلاح/ تحويل مسار النزاعات.

الفصل السادس:

أدوات صنع السّلام

يستهدف هذا الفصل تسليط الضّوء على أدوات صنع السّلام باختلاف درجاتها ومدى الحاجة إلى كُل منها، والوقوف على الفوارق فيما بينها.

وعلى ذلك نتناول ما يلي:

- نبذات مُختصرة عن التفاوض والوساطة وتيسير عملية الحوار.. إلخ؛
- العلاقة فيما بينها وسُبُل تحقيق أقصى استفادة من كُل منها على حدة؛
- تطوُّر آليّات حلحلة وحل النّزاعات.

1. ماهية أدوات صنع السّلام الأشهر والأكثر شيوعاً في الأوساط الأكاديمية العربية والغربية:

سلسلة مُعالجة النزاعات وطرق إيجاد الحلول المناسبة لها تشمل جميع الفرضيات الخاصة بإدارة وحل النزاعات أو تفاقمها وصولاً إلى حد التصعيد والعنف، والحديث عنها يضع الدارس أمام مختلف الخيارات التي يمكن السير وفقاً لها والنتيجة الموصّلة إليها، فهي أقرب إلى البوصلة التي يُسترشَد بها معالم الطريق.

سلسلة مُعالجة النزاعات وطُرُق إيجاد الحُلول المُناسبة [1]									
اتخاذ قرارت بشكل خاص من قِبل الأطراف				اتخاذ قرارت بشكل خاص من قِبل الطرف الثالث		اتخاذ قرارت من قِبل الطرف الثالث بشكل تشريعي أو قانوني		اتخاذ قرارت خارج نطاق القانون	
تجنّب النزاع	مُناقشة غير رسميّة لحل المشكلة/ التّحاور [2]	تفاوُض	وساطة	قرار إداري	التّحكيم	قرار قضائي	قرار تشريعي	تصرّف بأسلوب غير عنيف	العنف
تتزايد سيطرة أطراف النزاع على مُقدرات الأمور كلما اتجهنا يميناً **يتزايد الإذعان والوصول إلى نتيجة تجعل أحد الأطراف رابحاً والآخر خاسراً كلّما اتّجهنا يساراً**									

وكما يتّضح من الجدول فإن وسائل التعامل مع النزاع يُمكن تصنيفها وفقاً لمتوالية مُتدرّجة؛ كُلّما سرنا فيها إلى اليمين، كانت لدى أطراف النزاع قدرة وحرية على اتخاذ قراراتهم. بينما كُلّما توجهنا إلى اليسار كُلّما كان كل الأطراف أو أحدهم عُرضة للإذعان والرُّضوخ لقرار خارج عن إرادته لتسوية النّزاع.

يحتل تجنُّب النّزاع المرتبة الأُولى من حيث رضائيّة بعض أو كُل أطراف النّزاع؛ حيث يلجأ الأطراف في هذه الحالة لتجنُّب رفع مُستوى النّزاع ووقف تصاعده بسرعة وباتفاق أو تسوية عاجلة؛ وذلك خوفاً من الآثار المترتبة على التّصعيد فيه أو اللُّجوء لآليات تسوية أُخرى حال تفاقمه. ويعتمد تجنُّب النّزاع بصفة أساسيّة على المُناقشات غير الرسميّة/ التّحاور بين الأطراف، والذي من خلاله يتم إعلاء مصلحة عدم الدُّخول في النّزاع عن الرغبة في خوض مُعترك النّزاع والمُضيّ قُدُماً فيه. وفي هذه المرحلة لم نصل بعد إلى أيٍّ من وسائل التسوية السلميّة الفنية للنزاعات؛ ومنها التفاوض والوساطة.. إلخ.

(1) Moore, C. (1996) The Mediation Process (2nd ed.), San Francisco, California: Jossey-Bass). P.5.

(2) قمنا بإضافة "التّحاور" جنباً إلى جنب مع "النقاشات غير الرسمية" لحل الخلافات فيما بين الأطراف؛ لما يُمثّله التّحاور من خُطوة مبدئية لحلحلة الأوضاع فيما بين الأطراف، تمهيداً للخطوة التالية عليه وهي التّفاوض؛ أو الوساطة حال تعذّر ذلك.

وتبعاً لذلك وفي مرحلةٍ لاحقة يرد التّفاوض ومن بعده الوساطة لحلحلة وحل الأوضاع؛ مع أهمية الأخذ بعين الاعتبار، كون الوساطة تشبه التّفاوض من حيث أن الأطراف يقومون باتخاذ قرارتهم بأنفسهم، وتختلف عنه من حيث أن الطرف الثالث موجود لتسهيل وتيسير مجرى العملية. وتُستخدم الوساطة عادة عندما يصل الأطراف إلى طريق مسدود في مُفاوضاتهم، ويكون التّواصُل قد انقطع بينهم ويشعرون أنّهم توقّفوا عن السّير قُدُماً نحو أيّ حل يُرضي الطّرفين. يطلب الأطراف تدخّل طرف ثالث بملء إرادتهم لأنّهم يشعرون بحاجتهم للمساعدة على التّوصّل لحل. يُشرِك الوسيط الأطراف في عمليّة تواصُل تحل الأمور بطريقة عادلة وتستكشف خيارات التّسوية وتتّجه نحو المصالحة. ويختلف الوُسطاء بدرجة وقوفهم على الحياد. قد يكون الطّرف الثّالث مُجرد عامل مُساعد لعمليّة الوساطة بكونه حياديّاً بكل ما في الكلمة من معنىً، أو قد يجد نفسه مُنجرّاً بسبب الظروف لنصح أو تنشيط أحد الأطراف. في كل هذه النماذج يحتفظ أطراف النزاع بقدر كبير من حرية اتخاذ القرارات لتسوية النزاع.

في المجموعة الثانية ـ اتخاذ قرارت بشكل خاص من قِبل الطرف الثالث ـ تصدر القرارات الإدارية من قِبَل سُلطة ضمن المنظّمة أو المؤسّسة أو المجتمع الذي لا يكون طرفاً أساسياً في النّزاع، لكن قد تهمّه النتيجة. عادةً، ما يهم هذا المتدخّل بالدرجة الأولى هُو مصلحة المؤسّسة وأيضاً أن يكون عادلاً مع الأطراف المُختلفة في النّزاع. فقد يكون نزاعاً بين أعضاء هيئة التّدريس في مدرسة على سبيل المثال؛ حيثُ يقوم رئيس مجلس الادارة باتّخاذ قرار يشعر أنه الأفضل لمصلحة المدرسة. تعتمد فعاليّة هذا النّوع من التّدخّل على مدى احترام الأطراف للسُّلطة الممنوحة لصاحب القرار وثقتهم به وبعدله.

التّحكيم هُو أيضاً عمليّة تدخُّل سلمي يُوافق الأطراف عليها بملء إرادتهم، ولكنه يختلف عن الوساطة من ناحية أن الأطراف هُم الذين يمنحون المُحكّم السلطة لإصدار النتيجة. يمكن للتحكيم أن يتم من قِبَل فرد أو لجنة والنتيجة ممكن أن تكون مُلزِمَة أو أن تُعتبَر كنصيحة بحسب ما كان مُقرراً في توصيف مدى إلزاميّة التّحكيم مُنذ بداية العملية؛ وإن كان يغلب عليه الإلزام.

في المجموعة الثالثة ـ اتخاذ قرارت من قِبل الطرف الثالث بشكل تشريعي أو قانوني ـ يلجأ الأطراف إلى محكمة عامّة، حيثُ تتم مُناقشة القضية مع مُحامين يشورون على الأطراف ويُصدر القاضي أو هيئة المحلّفين القرار الأخير وفقاً لصحيح القانون. عادة، يكون في القضية رابحاً وخاسراً، كأن يُحكَم أن أحد الأطراف على صواب والآخر على خطأ ولا يعد بالإمكان التوصُّل لنتيجة ترضي الطّرفين. وتكون النتيجة مُلزِمة بقُوة القانون ومُكلفة بصفة عامة.

نوع آخر من التوصُّل لنتيجة قانونيّة هُو التّشريع. وهو يُطَبَّق في حالة القضايا واسعة النّطاق، ولكن لها تأثير على نزاعات الأفراد كما في النّزاع على العلاقة الإيجاريّة بين المالك والمُستأجر. حيثُ يخضع أحد الأطراف لقاعدة مُلزِمة قانونيّاً بعد التّصويت لإصدار قانون جديد. ويمكن التخفيف من حدة وجود رابح وخاسر في القضيّة بالتّسويات التي تُضاف إلى القانون.

ويأتِ في أقصى يسار الجدول؛ وهي المرحلة التي تشتد فيها مُخاطرة تفاقم النّزاع (وربّما حلّه!) وفقدان سيطرة أحد أو كل الأطراف على مقادير الأمور: الكفاح السلمي اللاعنفي، أو استخدام القوّة لفرض الأمر الواقع وحل النّزاع (من وجهة نظر الأقوى من بين الأطراف؛ أو من يظن أنه الأقوى) وهنا تكون عمليّة السّلام على المَحَك؛ وذلك لأنها لم تعد تخضع لأيّ ضابط؛ لا توجد عمليّة تفاوض ولا وساطة ولا تحكيم جارية، ولا يوجد احتكام للقانون والقضاء، ومن ثم فإرادة وقوة الأطراف المُنفردة هي ما ستُحدد وِجهة النّزاع إمّا إلى وضع حد ونهاية له وإمّا إلى التّمادي فيه والتّصعيد أكثر وأكثر.

2. العلاقة فيما بين أدوات صنع السّلام الأشهر والأكثر شيوعاً في الأوساط الأكاديمية:

فيما يلي نعرض تعريفات مختصرة لثلاثة من أدوات صنع السّلام الأكثر شيوعاً وتطبيقاً:

أ. الحوار:

تأتي كلمة حوار من الكلمة اليونانية «ديالوجوس» والتي تتكون من شقين: «Dia» وتعني عبر أو من خلال، و"Logos» والتي تعني الكلمة أو المنطق. وفي لغتنا

الدارجة، فإننا نستخدم مصطلح «حوار» لوصف العديد من الممارسات التي تتضمن تبادل الكلمات. ولكن الحوار أكثر من مجرد تحدث، فهو مفهوم ذو دلالات أعمق وأكثر تفصيلاً، ولذا فإننا نعرض هنا أحد تعريفات الحوار بحسب ميت ليندجرن هيلد في كتابها «دليل الحوار: إنّ الحوار هو شكل خاص من التواصل يسعى من خلاله المشاركون بشكل فعال لخلق مزيد من التفاهم المتبادل ومن التبصُّر الأعمق».[1]

ب. التّفاوض:

هو الجهد الذي يقوم به أطراف النزاع لمناقشة أوجه النزاع بما فيها تصاعده ومصالحهم واحتياجاتهم بهدف إدارة أو حل النزاع. ولاحظ في هذا التعريف أن الافتراض هو أن التفاوض يتم بين أطراف النزاع دون تدخل طرف ثالث. وسوف نناقش لاحقاً كيف يكون للاختلافات الثقافية والتركيبات الاجتماعية دور كبير في تحديد أطراف النزاع الرئيسية والثانوية ومدى اندماجهم في التفاوض أو حتى إحساسهم بشرعية اشتراكهم في التفاوض.

ت. الوساطة:

هي الجهد الذي يقوم به طرف ثالث مستقل عن أطراف النزاع الرئيسية والثانوية ويتسم بالحيدة لمساعدة الأطراف في إدارة أو حل النزاع. وهنا أيضاً يجب التنويه إلى أن شرعية الوسيط وأسلوب تدخله لمساعدة أطراف النزاع تختلف بدرجة كبيرة باختلاف الثقافات والمجتمعات. ويجب أيضاً أن نؤكد هنا على أن الوساطة كمادة أكاديمية قد ترعرعت في الثقافة الشمال أمريكية العلمانية وأنها تعكس قيم الفردية وحرية الاختيار. وقد انتهى الكثير من الباحثين بمن فيهم «الشمال ـ أمريكيين» مثل Lederach وAvruch إلى أن الوساطة في مجتمعات أخرى لا تتبع المنهج «الشمال ـ أمريكي» وأنها تستحق أن تُفهم بناء على واقع وقيم تلك المجتمعات. وأضيف هنا أن مسألة عالمية أسلوب الوساطة «الشمال ـ أمريكي» أو الحاجة لفهم أساليب وساطة في مجتمعات أخرى يعد من أهم موضوعات البحث والتنظير والتدريب العملي في مجال دراسة السّلام وحل النزاعات.

(1) ميت ليندجرن هيلد (2012) دليل الحوار، مجلس الشباب الدنماركي ـ المركز الدنماركي لحل النزاعات.

يتوقّف اللُّجوء إلى إحدى الآليّات الثلاث السّابقة في سبيل إدارة وحل النّزاع تمهيداً إلى تسويته، على إرادة طرفي الأزمة، ومدى استعدادهم للمُشاركة فيها وتقبُّل نتائجها. فالحوار هُو «عمليّة تتضمن أشخاصاً من مُختلف مناحي الحياة في أيّ مُجتمع كان، تجمّعوا معاً لتعزيز التفاهم وتبادل المعلومات حول القضايا التي تهمهم».[1] وفي التّفاوُض فلابُد من أن يُوجد هُناك احتياج مُشترك لحل النّزاع والتّوصُّل إلى تسوية عادلة، أمّا في الوساطة فتكمُن الحاجة في السّعي إلى الوُصول معاً إلى بر الأمان من خلال مُساعدة طرف ثالث مُحايد لتجنُّب استقطاب المصالح أو الانتهازيّة في فرض الحُلول.

تطوُّر آليّات حلحلة وحل النّزاعات:

من ناحيةٍ أُخرى، فإن نجاح الوساطة والتّفاوُض والحوار هو حجر أساس أي عمليّة لبناء السّلام، فالتّطبيق النّاجح للاتّفاق الذي تمَّ التّوصُّل إليه من خلال أي من الأساليب الثلاثة، هُو الخُطوة الأُولى لتحقيق سلام حقيقي ودائم في المنطقة التي اندلع فيها النّزاع. وفي الحقيقة، بناء السّلام يبدأ بالاعتراف واحترام الاتّفاق الذي تمَّ التّوصُّل إليه، فهُو أُولى الخُطوات نحو طريق التّقدُّم. وبالإضافة إلى ذلك؛ فالتّنفيذ لمثل هذه النّتائج يكون على مُستويات مُختلفة وبمُشاركة أصحاب المصلحة، وبهذا يُمكن أن نصل لسلام عادل ودائم، وشامل للقضيّة.

قبل أن ندلف إلى شرح أدوات صنع السّلام مثل الحوار، والتفاوض والحوار وتيسيره، يتعين أن نُمعن النظر في حجر الأساس لكل هذه الأساليب، ألا وهو التواصل، وبالأحرى التواصل الفعال. سنناقش في الفصل القادم ماهية التواصل وآلياته وما يدعم فعاليته كمحور لأدوات صنع السّلام، ثم نعرج نحو شرح وافٍ لأدوات صنع السّلام.

(1) عمرو عبدالله وآخرون. (2016) تصميم عمليّة الحوار المُجتمعي، منظّمة البحث عن أرضية مشتركة SFCG، ص7.

الفصل السابع:

التّواصُل

يستهدف هذا الفصل تسليط الضّوء على مفهوم التّواصل، وعلى نظريّة التواصل ومعطياتها، وفهم الأطراف المعنيّة في عمليّة التواصل وكيفية تفاعُلها، فضلاً عن التعرُّف على أهميّة التواصُل الفعّال وعناصره.

وعلى ذلك نتناول ما يلي:

- ماهية التّواصل؛
- نماذج التّواصل؛
- تحليل مُحتوى الرسالة وتكوينها؛
- مُعوّقات عمليّة التّواصل.

1 . ماهية التّواصل:

إنّ التواصُل هُو التّفاعل بين الأفراد بهدف تبادل المعلومات والخبرات، وهي صفة إنسانية وأحد أسس المجتمع الإنسانى، فمن خلالها يكون للإنسان القدرة على التعبير عن أفكاره ومشاعره، إلى جانب تبادل الأفكار والمعلومات مع الآخرين. وقد ذكر العالم س.ف سكودر في قانونه العالمي للتواصُل أن جميع الكائنات الحية تتواصل من خلال الأصوات وردود الأفعال والحركات البدنية واللُّغات. وتأتي طبيعة التواصُل في أشكال مختلفة:[1]

(1) Sociological Systems. In Open Textbooks of Hong Kong. See at: http://www.opentextbooks.org.hk/ditatopic/14729 [Accessed: 30 - 7 - 2020].

- **التّواصُل الذاتي**: وهي الأفكار والمشاعر التي تدور بداخل عقل الشّخص، ومن ثم يكون الشخص بذاته هو المُرسل والمُستقبل؛
- **التواصُل الشخصي**: ويتمثل في التواصل والتبادل مع أفراد المجتمع، ويكون ذلك من خلال الوسائل اللفظية وغير اللفظية كلُغة الجسد (body language). والغرض من هذا التواصُل هو الإشباع المتبادل لحاجات الأطراف المتصلة؛
- **التواصُل الجماهيري**: والذي يتم به استهداف جمهور واسع يتم توجيه الرسائل له من خلال وسائل تكنولوجية، فيكون المصدر عادة مؤسسة أو منظمة كبيرة. ويستخدم كل من المنظمة والجمهور وسائل تكنولوجية من أجل نقل واستقبال تلك الرسائل؛
- **التواصُل المؤسّسي**: وهو التواصل الذي يتم بداخل المنظمات والمؤسّسات، وعادة يتم من أعلى الهرم الإدارى إلى أسفله والعكس.

2. نماذج التّواصُل:

استُحدثت مجموعة من نماذج التّحليل لأجل فهم عملية التواصُل. وتختلف تلك النماذج من ناحية المنظور أو البساطة والتعقيد، ولكن تتفق معظمها على أن عملية التواصل تتكون من عدة عناصر:

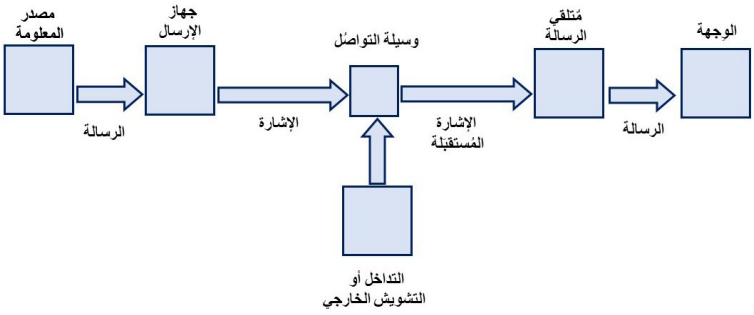
- **المُرسِل**: الذي يقوم بوضع وصياغة أفكاره ومشاعره في رسالة، وهو المصدر ونقطة البداية فى عملية التواصُل؛
- **الرسالة**: الموضوع الذى يريد المرسل إرساله؛
- **الوسيلة**: الطريقة التي سيتم بها توصيل الرسالة (كتابة، لفظيّاً، تكنولوجيّاً، غير لفظي، الحركات الجسدية)؛
- **المستقبِل**: الهدف، وهو المراد أن تصل إليه الرسالة؛
- **الاستجابة**: رد فعل من جانب المستقبل يعود إلى المرسل طبقاً لفهمه وتفسيره للرسالة؛

وكما ذكرنا آنفاً، من أجل تسهيل وتوضيح عملية التواصُل فقد تم ابتكار ووضع

نماذج تواصُل مختلفة. تعمل تلك النماذج على توضيح كيف تتم عملية التواصُل، أي كيف تصل الرسالة من المصدر إلى المستقبل، إلى جانب توضيح العناصر المهمة التي تلعب دوراً فى عملية التواصُل. وترجع أوائل تلك النماذج إلى نموذج التواصُل الذي ابتكره الفيلسوف اليونانى أرسطو، وبالنسبة لنموذجه، فعملية التواصُل هي محاولة المتحدث إقناع جمهوره وتحقيق أهدافه وذلك من خلال صياغة قوية ماهرة. وللعلم، فقد كان آرسطو أول من طوّر مفهوم «البلاغة» rhetoric في الرسالة لكي تنجح في التأثير على المستمع.

ولقد تطورت الدراسات حول مهارات وعلم التواصُل، كما تم وضع العديد من النماذج والنظريات حول هذا الموضوع. ومن أهم وأشهر نماذج التواصُل هو نموذج شانون وويفر[1] الذي تم وضعه عام 1945، ويصور هذا النموذج عملية التواصل فى شكل طولي يبدأ من «المصدر»، ثم تنتقل تلك الرسالة عبر ما يمكن تسميته بـ«جهاز الإرسال»، والذي يحولها بدوره إلى إشارات من أجل نقلها عبر «وسيلة التواصُل» المرغوبة،إلى أن تصل إلى»المستقبل» الذي يترجم تلك الرسالة لكي تصل إلى هدفها. وتكمن أهمية هذه النظرية في أنها أدخلت فكرة التداخل أو التشويش الخارجي والذي عادةً ما يتم في مرحلة إرسال الرسالة عبر قناة التواصُل؛ حيث يمكن لهذا التشويش أن يؤثر سلباً على عملية فهم الرسالة، أو حتى في نجاح وصولها إلى الهدف.

نموذج شانون ويفر للتواصُل



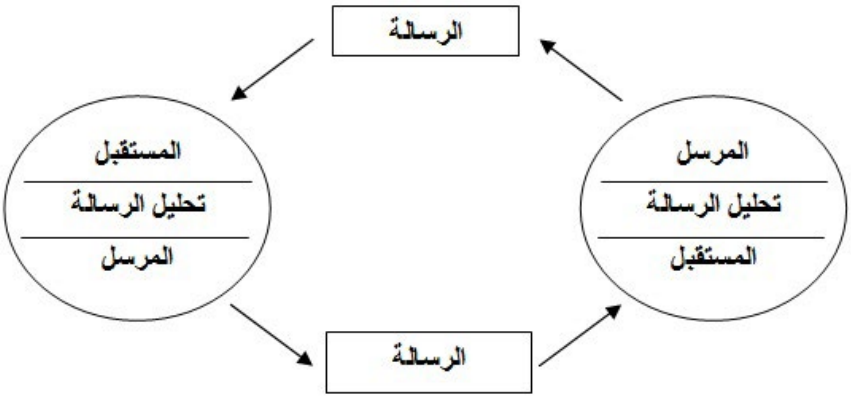
(1) businesstopia in Communication (2018) See at: https://www.businesstopia.net/communication/shannon - and - weaver - model - communication. [Accessed: 11 - 8 - 2020].

وبالإضافةً إلى هذا النموذج، هناك نماذج أخرى ساهمت فى تطوير دراسة نظريات التواصُل، منها النموذج الذي وضعه ولبر شرام[1] والذي يعد تطوراً عن نماذج التواصُل السابقة، ومن بينهم نموذج شانون وويفر. وينفرد هذا النموذج عن النماذج السابقة حيث أنه يوضح الطبيعة التبادلية في عملية التواصُل، حيث أنه من أجل نجاح عملية التواصُل، يجب أن يتلقى المرسل ردة فعل من المستقبل. ويتكون هذا النموذج من عدة مراحل، أولها تحويل أفكار المرسل إلى رموز على شكل كلمات منطوقة أو مكتوبة، توضع في رسالة للمستقبل، ويعمل بدوره على فك تلك الرموز وترجمتها من أجل تفسير الرسالة وفهم معناها. وطبقاً لفهمه للرسالة، يقوم المستقبل بالرد من خلال وضع رسالة جديدة وإرسالها، ومن ثم يصبح المرسل السابق هو المستقبل الجديد.

وللعلم، فهذا الرد قد يصل أو لا يصل للمرسل، ويرجع ذلك إلى عوامل خارجية كالتشويش والتداخلات الخارجية، بالإضافة إلى مجالات الخبرة عند كل من المرسل والمستقبل؛ فإن كان هناك تشابه أو تقارب في مجالات الخبرة (مثل الثقافة وغيرها) بينهما، يصبح هناك فرصة نجاح أكبر في تلقّي وفهم الرسالة والرد عليها. وهذا جزء أساسي من أهمية هذه النظرية، فبالإضافة إلى استحضارها فكرة التبادلية بين المُرسِل والمستقبِل في عملية التواصل، فإنها أيضاً أضافت بُعد الثقافة والدور الذي يمكن أن تلعبه لصالح أو ضد توصيل الرسالة، من خلال مجالات الخبرة المُشتركة.

(1) Management Study Guide. (n.d.) See at: https://www.managementstudyguide.com/schramm - model - of - communication.htm. [Accessed: 11 - 8 - 2020].

نموذج ولبر شرام للتواصُل



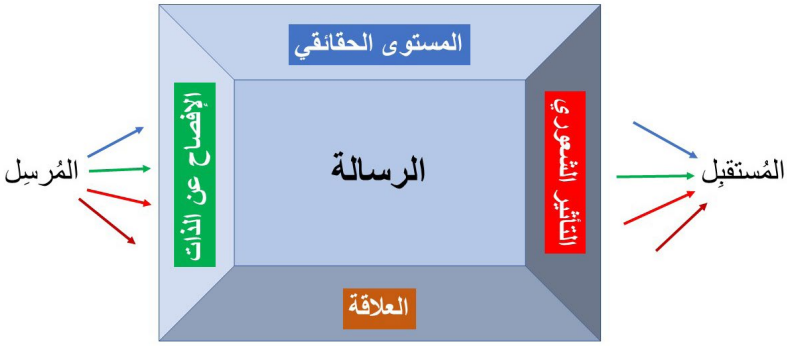
3. تحليل مُحتوى الرسالة وتكوينها:

ابتكر فريدمن شواتس ـ ثن[1] نموذج الجوانب الأربعة في تحليل مُحتوى الرسالة وتكوينها، ووفقاً لذلك، فإن لكل رسالة أربعة عناصر يمكن فهمها منها، وهي:

- **المستوى الحقائقي**: تحتوي كل رسالة على رسم للحقائق أو بعض أشكال المعلومات المنقولة من وجهة نظر الراسل؛
- **الإفصاح عن الذات**: تصور الذات المقصود أو الإفصاح عن الذات غير المقصود. هذا هو إدراك الراسل لذاته التي ينوي الإفصاح عنها أو نقلها، وكذلك خصائص الراسل التي يتم الإفصاح عنها دون قصد؛
- **العلاقة**: تفصح الرسالة عن العلاقة بين المرسل والمستقبل. ويمكن أن يظهر ذلك في طريقة صياغة الرسالة لفظيّاً، وكذلك الإشارات باليد ونبرة الصوت وغيرها من الإشارات غير اللفظية؛
- **التأثير الشعوري**: دائماً ما ترتبط الرسالة بمحاولة التأثير على المُستَقبِل. وعادةً ما يسعى الفرد إلى تأثير محدد من خلال تلك العملية.

(1) Schulz von Thun Institut für Kommunikation. (n.d.) See at: https://www.schulz - von - thun.de/die - modelle/das - kommunikationsquadrat [Accessed: 11 - 8 - 2020].

نموذج فريدمن شواتس ـ ثن لتحليل مُحتوى الرسالة



4 ـ مُعوّقات التّواصُل:[1]

كما ذكرنا سابقاً، فإن عملية التواصل تتأثر سلباً أو إيجاباً بمجموعة من العوامل. ولابد للمتواصل الجيد ـ والذي تبعاً لأرسطو يستطيع التأثير في جمهوره وإقناعهم برسالته ـ من أن يدرك تلك العوامل ليتجنب تأثيرها السلبي ويعزّز كل ما يسهم في توصيل الرسالة بجودة عالية. من ضمن تلك العوامل السلبية ما اصطُلح على تسميته بـ«معوقات التواصُل»، وأبرزها التالي:

- **تحريف المعلومات**: وذلك نظراً لتعدد وتعقد مراحل عملية التواصُل، ومن ثم قد يتسبب ذلك في أخطاء عند نقل الرسالة عبر تلك المراحل؛
- **اللُّغة المُستخدمة**: اختلاف اللُّغة، إلى جانب أن الكلمة فى عملية التواصُل قد تحمل معاني مختلفة طبقا لكل طرف، ولذلك قد يحدث سوء تفاهم في تفسير الرسالة؛
- **الإدراك الانتقائي**: عندما يتم الاستماع إلى الرسالة، وإدراك جزء منها فقط وإهمال المعلومات المتبقية تبعاً لأهواء وانحيازات المُستَمع (المتلقي) أو انطباعاته المسبقة عن المرسل، أو الرسالة المتوقعة؛

(1) The Palestinian Academic Society for the Study of International Affairs (PASSIA). (n.d.) See at: http://passia.org/media/filer_public/a2/eb/a2ebb21d - b0af - 46f3 - 88c5 - c07a7cfc2fd3/luna - communication_skills.pdf [Accessed: 11 - 8 - 2020].

- **ضغط الوقت**: قد تؤدي ضغوط في الوقت إلى ظهور أخطاء في صياغة ونقل وإدراك وتفسير الرسالة؛
- **التشويش**: التشويش الخارجي قد يُعيق عملية التواصُل. وللعلم فقد يحدث التشويش في أيّ مرحلة من مراحل عملية التّواصُل، وليس فقط أثناء انتقال الرسالة كما ألمح نموذج شانون وويفر؛
- **المُرسل**: قد تكون هناك مُعوّقات متعلقة بالمرسل قد تؤثر على الرسالة وحسن صياغتها (مثل: شخصيته، معلوماته، اللُّغة)؛
- **الرسالة**: الرسالة قد تكون غير ملائمة بالنسبة للشخصية المستقبِلة أو البيئة المحيطة؛
- **وسيلة التواصُل**: قد تكون وسيلة التواصُل غير ملائمة مع محتوى الرسالة أو مع المستقبِل؛
- **المستقبِل**: قد تكون هناك معوقات متعلقة بالمستقبِل قد تؤثر على إدراكه وتفسيره للرسالة (مثل: شخصيته، معلوماته، اللُّغة)؛
- **البيئة المحيطة**: عدم أخذ البيئة الاجتماعية في الاعتبار في عملية التواصُل أو في محتوى الرسالة، فقد تكون غير ملائمة أو تتعارض مع تلك البيئة. إلى جانب ذلك، فإن الاختلافات داخل البيئة، مثل اللُّغة، والثقافة، والاعتقادات قد يكون لها تأثير على محتوى الرسالة وكيفية إرسالها وتفسيرها.

الفصل الثامن:

التّواصُل الفعّال

يستهدف هذا الفصل تسليط الضّوء على مفهوم التّواصل اللّاعُنفي؛ وعرض أمثلة واقعيّة لمثل هذه النوعية من التواصل، مع فهم تقنيات الإنصات والفارق بينه ومُطلق الاستماع، فضلاً عن تطبيق مهارات الإنصات ومراجعة مواقف التّواصل الشّخصي بصورة مُساعدة على إحلال السّلام.

وعلى ذلك نتناول ما يلي:

- ماهية التّواصُل الفعّال؛
- الاعتبارات الثقافيّة للتواصل الفعّال في شمال إفريقيا والعالم العربي؛
- تقنيات التّحاور السّلمي؛
- التّواصُل أثناء النّزاع.

1 . ماهية التواصل الفعّال:

تعتمد عملية التواصُل الفعال على قدرة المرسل على إرسال المعلومة أو الخبر إلى المستقبِل دون حدوث تشويش أو تأثير على محتوى الرسالة، وأن يدرك ويتفهم المستقبِل المعنى المرجو منه أو يستجيب له بالطريقة المطلوبة. وتوجد عدة مهارات من أجل تحقيق هذا التواصُل الفعال:

- **الاستماع والإنصات:** وهو من جوانب التواصُل الأكثر إهمالاً، ويساعد في التعرف على الأشخاص بوضوح وإدراك مجالات الخبرة المختلفة،إلى جانب التعرف على وجهات النظر والأفكار المختلفة؛

- **الوعي بالبيئة المحيطة**: من أجل ضمان فاعلية التواصُل،على المرسل أن يكون له وعي ودراية بالبيئة المحيطة به، وبالثقافة التي يتعامل معها، إلى جانب عادات وتقاليد الجمهور، وذلك من أجل أن تكون الرسالة ملائمة للبيئة وللثقافة المحيطة، وذلك من أجل حسن إدراكها وتفسيرها من الجمهور المراد؛
- **اختيار الوسيلة المناسبة**: أن تكون وسيلة الإرسال المستخدمة (لفظية، غير لفظية، كتابة، تكنولوجية) ملائمة للمستقبِل وللرسالة ذاتها، فمثلاً، ليس من الحكمة استخدام وسيلة تكنولوجية حديثة (النشرات الإلكترونية مثلاً) لاستهداف مجموعة من الناس لا تتوفر لهم خدمة الإنترنت من الأساس؛
- **اللُّغة المُستخدمة**: أن تكون اللُّغة المستخدمة واضحة وبمعاني واضحة وموحدة بالنسبة للمرسل والمستقبِل.

2. الاعتبارات الثقافية للتواصل في شمال أفريقيا والعالم العربي:[1]

على الرغم من تشابه عادات وتقاليد الدول العربية، خاصة دول شمال أفريقيا، إلا أن هناك بعض الاختلافات، وبالتالي يجب مراعاة وسائل التواصُل الخاصة بكل مجتمع. وفيما يلي نماذج لهذه الاختلافات الثقافية، والتي تظهر منذ بداية التعارف. وتجدر الإشارة هنا إلى أنه، وكما ذكرنا سابقاً، فإن الإنسان في عملية تواصل ونقل رسائل مستمرة (بصورة إراديّة وغير إراديّة). وتُعتبر عملية التعارف الأولي وتبادل التّحايا (بالإضافة إلى المظهر الخارجي) هي أول مساحات تبادل الرسائل، وتترك انطباعات لدى المتلقي وتهيؤه إلى حدٍ ما إلى استقبال الرسائل من الراسل، ولهذا فإنّ لها أهمية خاصة.

الجزائر: عند لقاء أحد الأشخاص لأول مرة يُفضّل مُصافحة الأيدي فقط، حيث لا يُحبّذ الجزائري التقبيل كوسيلة للترحيب أول مرة، وذلك ينطبق على الرجل والمرأة. كما يجب مراعاة وجود مسافة في الوقوف أو خلال الحديث بل وتجنُّب أي تواصُل جسدي مثل إزاحة الحواجز في البداية، حيث يعتبر ذلك غير لائق.

(1) «Country Insights» Government of Canada, Foreign Affairs and International Trade Canada, Canadian Foreign Service Institute, Centre for Intercultural Learning. See at: http://www.intercultures.ca/cil - cai/countryinsights - apercuspays - eng.asp.

أيضاً، النظر في عين الآخر خلال الحديث يعتبر علامة على الاهتمام، وإذا تم عكس ذلك يشعر الشخص بالإهانة، كذلك رفع الصوت في الأماكن العامة يعتبر غير لائق بالجزائر، ويستخدم الأشخاص لغة غير لفظية في التعبير عن عدم رضاهم. لذلك على الشّخص ملاحظة لغة الجسد عند الحديث، لكي يتمكّن من إنقاذ الموقف إذا تسبب في إثارة غضب الطرف الآخر. ويختلف التواصُل مع الرجل عن التواصُل مع المرأة، ويجب مراعاة الحساسية القصوى عند تواصل رجل غريب مع امرأة، حيث قد يؤدي ذلك إلى الاستياء من قبل الزوج إذا كانت المرأة متزوجة على سبيل المثال.

ليبيا: يجب مراعاة وجود مسافة في الوقوف أو خلال الحديث مع شخص ليبي، ولكن من المتعارف عليه وجود تواصُل جسدي خلال الحديث مثل مصافحة الأيدي أو لمس الكتفين إذا بدأ المواطن الليبي بذلك، ولكن إذا لم يبدأ بالتواصل الجسدى، فعلى الشّخص الاكتفاء بمصافحة الأيدي فقط. كما أن النظر بشكل مباشر فى عين الآخر علامة على الاحترام والاهتمام. ولكن يختلف الوضع عند التواصل مع المرأة حيث يجب ترك مسافة واضحة وعدم النظر مطولاً في العين حيث يعتبر ذلك علامة على عدم احترام المرأة، كما يجب أخذ الطّبيعة البدويّة للمجتمع الليبي في الاعتبار؛ والتي لا تسمح بصفة عامّة للمرأة بالانتشار في الأماكن العامة كثيراً، أو الحصول على ذات الأعمال التي يعمل بها الرجل الليبي.

وينبغي الانتباه إلى أنّ علو الصوت خلال الحديث من قبل اللّيبيين أمر عادي، لذلك عند التواصل مع أحد المواطنين، ينبغى ألا يشعر الشّخص بالقلق إذا تكلم الطرف الآخر بصوت عالٍ يصل إلى حد الصياح في بعض الأحيان.

تونس: يعتبر التونسيون ودودون جداً، ولكن يجب الحرص على ترك مسافة عند الحديث مع الغرباء، كما أنهم يتجنبون النظر في العين إذا كان الطرف الآخر (رجل أو امرأة) أكبر فى السّن كدليل على الاحترام (إذا كان الشّخص أكبر سناً، لا ينبغي عليه أن يشعر بعدم الاهتمام إذا تجنّبوا النظر إليه مباشرة)، ولكن يوجد جانب إيجابى لدى المواطن التونسي، وهو أنه منفتح لتقبل الثقافات والاختلافات الأُخرى، وبالتالي يمكن أن يتصرف الشّخص بشكل طبيعي ووفقاً لثقافتة ولن يشعر التونسيُّون حينها بالإهانة.

مصر: تختلف نماذج التواصُل وفقاً للنوع الاجتماعي، فالتحدث دون ترك مسافة بين الرجال أمر عادي، في ظل أنه ينبغي ترك مسافة عند التحدُّث مع المرأة، كما أنّ النظر في العين مباشرة أمر غير مستحب فى حين أنه أمر عادي بالنسبة للرجل إلا إذا كان يعني التهديد. أيضاً، إذا كانت المرأة ترتدي الحجاب، لا تبدأ بمصافحة الأيدى إلا اذا بدأت هي بذلك. سيلاحظ المتحدث إذا تسبب في غضب الطرف الآخر حيث يميل المصريون (خاصة في المناطق الريفية) لإظهار غضبهم وعواطفهم بسهولة.[1]

ومن الجدير بالذّكر أن المصريُّون يهتمّون للغاية بالتّحايا؛ وذلك بحسب الأوساط الاجتماعية، حيث يكثر جداً تداول تحيّة «السّلام عليكُم» قبل بدء أيّ حديث مع عامّة المصريين على اختلافهم، مع تفضيل البعض لتحيّة «صباح/ مساء الخير» عوضاً عن ذلك؛ وفي كُلٍّ تُعد التّحايا بادرة خير للمصريين قبل أيّ حديث.

3. تقنيات التّحاوُر السّلمي:

يُعد التّحاور واحد من أهم الأساليب الحواريّة المفيدة في مُختلف التوتُّرات بصفة عامّة؛ فهي تُعد مرحلةً أُولى ضمن سلسلة مراحل تأتِ بعد، وهي مرحلة أولية يمكن للأطراف من خلالها أن يقطعوا الطّريق أمام تزايد حدة التوتُّرات القائمة ودرء النّزاع.

1. مهارات التّحاور:

ومن أجل التّحاور بصفة عامّة وتيسير الحوار كذلك، يتعين على الأطراف وعلى مُيسّري الحوار تبني مبادئ ومعتقدات معينة مثل: التمكين والاعتراف وغيرها. وبالإضافة إلى هذه المبادئ، ينبغي اكتساب عدد من المهارات. وفق روث ماشنيك (2006)[2] ونعوم إبنر (2008)[3] هذه المهارات هي: الإنصات، والقدرة على إعادة

(1) Country Insights: Government of Canada, Foreign Affairs and International Trade Canada, Canadian Foreign Service Institute, Centre for Intercultural Learning. See at: http://www.intercultures.ca/cil - cai/countryinsights - apercuspays - eng.asp.

(2) Mischnick, R. (2006) Nonviolent Conflict Transformation: Training Manual for a Training of Trainers Course, from Centre for Training and Networking in Nonviolent Action. See at: http://www.pdcs.sk.

(3) Ebner, N. (2008) Alternative Dispute Resolution Course Book. University for Peace. Costa Rica.

الصياغة، والتلخيص، والتفهُّم، وعبارات الأنا، وصياغة الأسئلة، وإعادة تأطير النزاع، والتمكين والتّمييز. وسوف نسرد فيما يلي شرح إبنر عن كل مهارة بإيجاز.[1]

أ ـ الإنصات الفعّال:

من أجل تحسين الفهم والثقة المتبادلين، يتعين ممارسة أسلوب الإنصات والاستجابة التعاطفية، سواءً من قِبل المتنازعين أو الأطراف الثالثة (الوسطاء وميسري الحوار.. إلخ). ويوفر الإنصات الفعّال والتعاطفي فرصة للتفسير الدقيق لناقل الرسالة، ممّا يوفر بعد ذلك استجابة ملائمة. ويهدف الإنصات الفعّال إلى بناء الثقة، والإفصاح عن المشاعر، وتقليص التوتُّرات، وتشجيع إبراز المعلومات، وإيجاد بيئة آمنة للحل التعاوني للمُشكلات.

إنّ الهدف من حُسن الإنصات هو طمأنة الآخر إلى أنّ ما يُعبّر عنه يتم الاستماع إليه وإدراكه، ولذلك يجب مراعاة السُّلوكيات التالية عند الإنصات للآخر:

1 ـ التعبيرات الجسمانية/ لُغة الجسد Body language:

كل ثقافة لديها تعبيرات جسمانية بعضها واضح وبعضها أقل وضوحاً؛ جميعها يهدف إلى توصيل رسائل معينة للآخرين. والسُّؤال هُنا: في رأيك ما هي بعض هذه التعبيرات وكيف تؤثر على التّحاور من مُحيط ثقافتك؟

2 ـ التركيز Attentiveness:

فكّر معنا، كيف يمكن أن تعبر عن تركيزك مع الآخر؟ وهل هناك سلوكيات تناقض التركيز؟ ما هي وما تأثيرها؟

3 ـ التواصل بالنظرات Eye contact:

كيف نستخدم النظرات ولغة العيون لنعبر عن تفهُّمنا للآخر؟

4 ـ صدق التعبير Sincerity:

إن من أهم عناصر نجاح التّحاور هو أن يكون التعبير صادقاً وليس نابعاً من «تمثيل» أو رياء.

---

(1) ملحوظة: السرّد التالي لمهارات التواصل هو ترجمة وتعريب من جانبنا لأعمال نعوم إبنر المذكورة في المصدر أعلاه.

إعادة الصياغة:

وهي أداة مهمة في التّحاور وفي تيسير الحوار أيضاً، فهي تساعد المتواصلين على الفهم الأفضل لبعضهم البعض، والحصول على استجابات أكثر عمقاً، والمضي بالحوار إلى مستويات أعمق، وإيجاد فاصل بين التصريحات من أجل حسن تنسيق الحوار، وتنقية التصريحات من العبارات الخبيثة أو المهينة مع عدم المساس بالنقاط الأساسية. وخصائص الصياغة الجيدة هي:

1 ـ إبقاء التركيز على المتحدث وليس على القائم بالصياغة؛

2 ـ ينبغي أن تكون إعادة الصياغة أقصر من تصريح المتحدث ذاته؛

3 ـ أن تعكس معنى كلمات المتحدث دون تكرارها بالضبط؛

4 ـ لا تُقيّم ولاتصدر الأحكام بل التزم فحسب بالوصف.

وعادة ما يعبر أطراف النزاع عن مطالبهم بشكل لا يساعد على استمرار عملية التّحاور بشكل سلمي وناجح. إن استخدام عبارات عدائية أو انتقادية يحدث باستمرار، والهدف من إعادة الصياغة هو إبراز الحاجات والمصالح التي يمكن على أساسها أن تستمر عملية التفاوض بشكل إيجابي. وهناك عدة نماذج لإعادة الصياغة:

1 ـ أن تحاول تفهُّم احتياجات ومصالح الطرف الأخر بأن تصيغ سؤالك بأسلوب الاستكشاف وليس النقد أو الافتراض المسبق؛

2 ـ أن تستمع إلى عبارة تحمل معنى التهجُّم أو الانتقاد وتُعيد صياغتها للطرف الآخر؛ بأن تبرز ما تنطوى عليه من حاجة أو مصلحة يسعى إليها الشّخص الآخر.

ت. التلخيص:

وهو أمر مشابه لإعادة الصياغة ولكنه يُقلّص من محتوى التعليقات المتعددة التي قد تصدر على مدار عدة دقائق. ويهدف التلخيص إلى استعراض النقاط الرئيسية التي تمت إثارتها، وبذلك يتم توصيل ما تم فهمه أثناء الحوار. ويمكن استخدامه أيضاً للاحتفاظ بالنقاش مُركّزاً أينما دعت الحاجة لذلك.

ث. التفهُّم:

التفهم هو استخدام تعبيرات تؤكد للطرف الآخر أنك قد أدركت وفهمت كيف يفكر وكيف يشعر بشأن ما يريد أن يحدثك عنه. وهذا يتطلب الآتي عند الاستماع إلى الآخر:

- إعادة وتلخيص ما يقوله الآخر حتى يتأكّد من تفهمه؛
- إبداء تفهم أفكار الآخر وأيضاً مشاعره؛
- أثناء الإعادة والتلخيص استخدم مصطلحات كان الطرف الآخر قد أكّد عليها أو كررها؛
- اجعل إعادتك وتلخيصك ذوي طبيعة موضوعية وحيادية من دون إبداء رأى أو انتقاد أو تأييد؛
- أثناء الإعادة والتلخيص استخدم عبارات تؤكد أن ما يرويه الآخر يعبر عنه وليس عنك؛
- تجنّب أثناء التلخيص تحويل ما يرويه الآخر إلى حقائق. استمر في استخدام ألفاظ تؤكد أن ما يرويه يعبر عنه وليس عن الحقيقة؛
- في نهاية الإعادة والتلخيص وجّه سؤالاً للطرف الآخر عما إذا كنت قد لخصت ما رواه بطريقة صحيحة ودقيقة أم لا.

ج. عبارات الـ«أنا»:

إنّ استخدام عبارات الـ«أنا» مقصود منه أن تساعد الطرف الآخر علي أن يدرك كيف تؤثر أمور معينة في النزاع عليك. فبدلاً من إلقاء اللوم على سلوك الطرف الآخر؛ حاول التركيز على احتياجاتك ومصالحك ومشاعرك. هذا يساعد الطرف الآخر على أن يدرك كيف تؤثر سلوكياته عليك:

- عندما يواجهك شخص بسلوك تراه ضار بحاجاتك أو مشاعرك أو مصالحك، امتنع عن بدء ردك بكلمة «أنت» أو توجيه اللوم؛
- فكّر كيف تبدأ ردك بكلمة «أنا» واتبعها بكيف تشعر، أو كيف لحق الأذى باحتياجاتك ومصالحك.

ح. صياغة الأسئلة:

طبقاً لظروف الحوار، نستخدم أسئلة تساعدنا على الوصول إلى مقترحات لحل النزاع. هناك ثلاثة أنواع للأسئلة:

1 ـ **أسئلة استكشافية**: ويقصد منها إعطاء الطرف الآخر مساحة للتعبير عن نفسه وشرح وجهة نظره، مثل: «كيف» و«لماذا»؛

2 ـ **أسئلة تحويلية**: ويقصد منها توجيه الطرف الآخر ليحدد موقفاً معيناً، مثل: «كم» و«متى»؛

3 ـ **أسئلة حسمية**: ويقصد منها الحصول على موقف نهائي من الطرف الآخر، مثل: «موافق»؟(نعم» أم «لا»؟

لاحظ أن استخدام كل نوع من الأسئلة مرهون بسير الحوار (والمفاوضات كما سنرى لاحقاً). ويجب التنبيه إلى أن استخدام أسئلة حسمية يجب أن يتم بحرص وفي الوقت المناسب.

خ. إعادة تأطير النزاع:

يمكن أن يلعب أسلوب إعادة تأطير النزاع دوراً رئيسيّاً في التواصل بين أطراف. إذا نظرت الأطراف إلى الخصوم كأشرار مصممين على تدميرهم، سوف يُنظر إلى النزاع كمعركة حياة أو موت. وهذا يختلف بالطبع عن النظر إليه كنزاع حول الأرض أو استعادة الكرامة المفقودة وغيرها. ولذلك، يطمح الميسرون في العموم إلى إعادة تأطير النزاع بأساليب تساعد على الوصول إلى حل. من المهم أن نلاحظ أن دور الميسرين ليس تلقين الأطراف ما هي القضية الحقيقية، بل التعامل مع القضايا التي حددها الأطراف، وفي نفس الوقت طرح التساؤلات التي تُوجّه انتباههم لنقاشات أُخرى لم تُلاحَظ من قبل. ويساعد ذلك في نهاية الأمر على إيجاد إمكانات جديدة للحلول المشتركة.

د. التمكين والتمييز:

من المهم أن نُبرز ما يطمح إليه التّحاور من خلال التمكين والتمييز. فنحن ندعم الأفراد المشتركين في النزاع لتحقيق ما يمكن الحصول عليه من حقوق الإنسان من

خلال مد يد العون لتمكين الأطراف، والذي يأتي من خلال تقوية إحساسهم بالذات والثقة بالنفس. أيضاً من خلال تشجيع الأطراف على تمييز وإدراك الأطراف الأخرى واحتياجاتهم ومنظورهم في هذا النزاع، ونهدف إلى تعزيز العلاقات المتميزة بالنزاهة والاحترام المتبادل والمحاسبة (ميشنيك، 2006).[1]

4. التواصُل أثناء النزاع:

بالنّظر إلى تعقُّد عمليّة التواصُل، كما ذكرنا سابقاً، وخطورة التدخلات الخارجية في تلك العملية بما يؤدي إلى إفساد الرسالة وعدم وصولها بالشكل المطلوب، مثل عوامل التشويش من الخارج أو عدم تلاقي مجالات الخبرة؛ ولأن النزاعات أو الصّراعات بطبيعتها تفرض نوعاً من التعقيد على العلاقة، فإن عملية التواصُل تكون أكثر تعقيداً وأكثر عرضة للفشل أثناء النزاع؛ حيث أن طبيعة النزاع تجعل فرص التواصُل أقل في عددها وأقل نجاحاً. فالعلاقات العدائية بين أطراف النزاع تجعل التواصُل الفعال بينهما أكثر صعوبة، ومن ثم يواجه التواصُل عدة مُعوّقات أثناء النزاع، ومنها ما يلي:

- **التفسير الخاطئ**: في أوقات النزاع، يكون أحد الملامح الرئيسية للتواصُل ميل الأطراف إلى سوء الفهم أو سوء تفسير الأقوال والأفعال الخاصة بالطرف الآخر. وأحد التفسيرات الممكنة لذلك هو أن الأطراف تعرف وتستخدم نفس المفردات بشكل مختلف في النزاعات. ويشير تفسير آخر إلى الحقيقة القائلة بأن الأفراد والمجموعات يتعاملون بشكل مختلف ولا يفكرون في ذلك أثناء النزاع؛
- **العلاقات العدائية**: يتكون نسق التواصُل في النزاعات الأخلاقية في الأصل من الهجمات والتنديدات والإهانات الشخصية. وتستبدل رسائل الإقناع والجدال الذكي بالإدانات الأخلاقية والجدالات غير العقلانية، ناهيك عن الإهانات والشعارات. من الممكن أن تكون ردود أفعال الأطراف عدائية ممّا يؤدي إلى اتجاهات وانفعالات أكثر سلبية؛

(1) Mischnick, R. (2006) Nonviolent Conflict Transformation: Training Manual for a Training of Trainers Course, from Centre for Training and Networking in Nonviolent Action: See at: http://www.pdcs.sk.

- **القولبة السلبية**: يقبل الأطراف التعميم الطاغي حول الآخر ويبدأون في تصنيف وشجب الشخصيات وملامح الخصم بغضب؛[1]
- **الحواجز الثقافية والاختلافات في اللُّغة**: الاختلافات في العادات والتقاليد واللُّغة بين أطراف النزاع قد تعرقل جهود التواصل بينهم، بل قد تؤدي أيضاً إلى عدم تفضيل التواصل مع بعضهم البعض بسبب تلك الاختلافات الثقافية، إلى جانب أنّ الاختلافات اللُّغوية قد تؤدي إلى سوء فهم محتوى الرسالة؛
- **إساءة فهم دوافع الأطراف**: نظراً للعلاقات العدوانية بين أطراف النزاع، يمكن إساءة فهم دوافع الأطراف المختلفة، ومن ثم قد يعيق هذا محاولات التواصُل بين تلك الأطراف نظراً لفقدان الثقة بينهم؛
- **الانطباعية العدائية**: تميل أطراف النزاع عادة إلى التعميم فيما يتعلق بخصومهم، وبناء صورة عدائية مبالغ فيها من تلك الأطراف، ومن ثم يُعرقل ذلك جهود التّواصُل بل قد يؤدي إلى انقطاعها؛
- **فقدان قنوات التّواصُل/تجنُّب التواصُل**: تفتقر الأطراف المُتنازعة عادة في فترة النزاع إلى قنوات تواصُل معتمدة من أجل التواصل مع بعضهم البعض، علاوة على ذلك،فإنّ بعض الأطراف قد لا يفضلون التواصل مع الأطراف الأخرى نظراً للعداء بينهم؛
- **افتقار مهارات الاستماع**: في الأحوال العادية يتطلب التواصل الناجح الاستماع الجيد والفعال لكي يتم تفسير الرسالة على النحو المنشود، ونظراً لحالة الغضب فنادراً ما يستمع أطراف النزاع لبعضهم البعض بإنصات جيّد؛
- **تصريحات مستفزة**: يمكن لأطراف النزاع إشعال الوضع أكثر من خلال التصريحات المستفزة، والتعامل بطريقة عدائية، ممّا قد يؤدي إلى عرقلة عملية التواصُل أو انقطاع التواصُل بين تلك الأطراف.

(1) Ibid.

الفصل التاسع:

التّفاوض

يستهدف هذا الفصل تسليط الضّوء على ماهية التّفاوض وتحديد أهدافه، وسرد عناصر التّفاوض الأساسيّة واستكشاف أمثلة واقعيّة للتّفاوض وتحليلها، فضلاً عن سُبُل مُمارسة التّفاوض على مُختلف الأصعدة. نتناول ماهيّة التفاوض في إطار النظريات العامّة في الأدبيات السّائدة، وذلك لمُساعدة المفاوض العربي، بحيث يكون لديه المعلومات الكافية لفهم ومن ثم تطبيق عمليّات تدخُّل ناجحة من خلال التفاوض، سواءً أكان طرفاً مُباشراً/ ثانوياً فيها أم لا.

وعلى ذلك نتناول ما يلي:

- مُقدّمة في التّفاوض؛
- تعريف التّفاوض وبيان مدى أهميّته؛
- خصائص العمليّة التفاوضيّة؛
- أشكال التّفاوض؛
- عوامل دعم وإعاقة التفاوض؛
- القوّة؛
- تأثير القوّة قبل وأثناء وبعد التّفاوض؛
- إمكانية نجاح التّفاوض بناءً على توازن أو تفاوت القُوى؛
- العناصر العشرة الأساسية لعملية التفاوض؛
- أنواع التفاوض.

1 ـ مُقدّمة في التّفاوض:

إنّ التّفاوُض والوساطة وتيسير عمليّة الحوار؛ جميعُها يقع ضمن قواعد يُستند إليها في حل النّزاعات، وهذا يعني أنّه قد تمَّ تحديد أسباب النّزاع وأطرافه وديناميكيّته وسياقه، وأن الحُلول المقترحة له قد تمَّ تحديدها وطرحها في هذا الإطار. فالحاجة إلى نشر ثقافة التّفاوض موجودة مُنذ القِدم نظراً لاحتلالها منزلةً رفيعة في عمليّة صُنع السّلام، إذ يُشير صُنع السّلام إلى الجهود التي يقوم بها الأطراف الأساسيُّون والثانويُّون ـ سواءً بصورة مُباشرة أو من خلال وسيط ـ لبحث أسباب النّزاع وإدراك مصالح واحتياجات كُل طرف بغرض إرضاء تلك المصالح والاحتياجات، ويتم صنع السّلام عادةً عن طريق التفاوض والتحاور بين الأطراف حتى يتسنى لهم تفهُّم احتياجات ومصالح كُل طرف، وإيجاد حُلول مُشتركة أو حُلول وُسطى تُرضيهم، وذلك باعتباره «الشّكل الأكثر استعمالاً في حل النّزاعات».[1]

ويمكن القول بأنَّ المعرفة والمهارة المتصلة بحل النزاعات عن طريق التحاور والتّفاوض والوساطة؛ هي واحدة من الركائز الأساسيّة لدراسات السّلام وحل النّزاع. وهنا يجب إدراك أنّ استخدام مثل هذه الآليّات لا يُراد منها دائماً الوصول إلى حل للنّزاع، بل من المُمكن أن يكون الهدف الحقيقي من وراءها هُو إدارة النّزاع وضبط إيقاعه. ولعلنا نذكُر مُفاوضات الكيلو 101 عام 1973 بين مُمثّلين عسكريين من مصر وإسرائيل لفض اشتباك القوات؛ التفاوض والوساطة هنا كانا يهدفان إلى تكريس حفظ السّلام وإدارة النّزاع.

ونشير هنا إلى أنَّ صنع السّلام ليس حكراً على المجال الدُّولي فحسب، فإننا على كُل المُستويات نُمارس الحوار والتفاوض والوساطة أحياناً بصورة فعالة؛ وأحياناً بصورة تجعلنا نصل إلى نتائج عكسيّة. وقد أظهرت دراسة[2] أنَّ الأفراد في المُجتمعات العربيّة على سبيل المثال؛ يلجؤون بشكل دائم لأساليب مُختلفة في التفاوض والوساطة بشكل

(1) جين سيمينار دوكرتي (2018) التّفاوض الاستراتيجي: إدارة التفاوض وسط الأزمات، ترجمة: هُدى بهيج، القاهرة: دار الثقافة. ص13.

(2) Abdalla, A. (2001) Inter - personal Conflict Patterns in Egypt; Themes and Solutions. (PhD. Dissertation, George Mason University, Fairfax, Virginia - United States).

غير رسمي؛ وعدم الإلمام ببعض أساسيات دراسات السّلام والنزاع ـ ومنها التّفاوض ـ يؤدي غالباً إلى نتائج عكسيّة لم تكُن في الحُسبان.

2. ماهية التّفاوض ومدى أهميته:

للتفاوض عدة تعريفات تختلف باختلاف الزاوية التي يُنظر إليه منها؛ أمكننا دمجها في تعريف[1] جامع ومانع لمدلوله وفق السياق العربي وهو: «عمليّة تواصُل بين طرفين فأكثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة؛ وذلك لتقريب وجهات النّظر أو حل مُشكلة ما قائمة أو مُحتمَلة».

ويُشير التّفاوض إلى وُجود فُرصة سانحة أمام كُل الأطراف للحل، ويتطلّب بطبيعة الحال تقديم تنازُلات مُتبادَلة وقراءة جيّدة للواقع ولعامل الوقت أيضاً. وعليه، تلجأ الأطراف المعنيّة إلى التّفاوض ـ بصورتيه المُباشرة وغير المُباشرة ـ من أجل الجلوس معاً على طاولة حوار ومُناقشة القضايا العالقة وتبادل وجهات النّظر حولها، وذلك لتفادي التصعيد في وتيرة الأزمة أو اللُّجوء إلى آليّات حل أُخرى أكثر كُلفة من حيث الوقت أو الثّمن المدفوع فيها على مُستقبل العلاقة بين الطّرفين كالتّحكيم أو الالتجاء للقضاء. وذلك انطلاقاً من أن «الأزمات العادية تنتهي عادةً بتسويات مقبولة للطّرفين نتيجة لجهود تبذلها أطراف أُخرى أو بنجاح التّفاوض بين الطّرفين أو باللُّجوء لوسائل التسوية الدبلوماسيّة أو القضائيّة».[2]

مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار كون التّفاوض أداة لتعديل توجُّهات الأطراف من تحقيق النتائج المثاليّة إلى الرّضا بالنّتائج المُمكنة، فمن دون هذه القناعة سيكون من

---

(1) أورد مارك آنستي العديد من التّعريفات للتفاوض في كتابه «التّفاوض على النّزاعات» لمن يُريد الاستزادة منها:

Anstey, M. (1991) The Nature of Negotiation. In M. Anstey, Negotiating Conflict: Insights and Skills for Negotiators and Peacemakers. Cape Twon: Juta & Co. Ltd.

وانظُر أيضاً: تعريفنا للتّفاوض في «دليل المُصطلحات العربيّة في دراسات السّلام وحل النّزاعات» (2018) عمل بحثي مُشترك للمؤلّفين وآخرون. جمعيّة الأمل العراقية: العراق، الطّبعة الأُولى، ص109.

(2) إبراهيم مصباح أبو خزام (د. ت) أزمات الدُّول: المفاهيم، قواعد الإدارة والتفاوض، ليبيا. ص133.

الصّعب عملاً أن يُحقّق التّفاوض الهدف المرجو منه[1] وذلك لكي لا يتم الدُّخول في حلقة مُفرغة لا طائل منها.

وتبرز أهمية التفاوض من حيث أنه يحتل مرتبةً أكثر تحديداً من مفهوم «آداب الحوار» الذي يتم ترسيخ مفاهيم الحوار المُختلفة من خلاله، إلا أن ثقافة التّفاوض تفرض واقعاً من إمكانيّة المُراجعة الذاتيّة للنّفس، ومُوازنة الأرباح في مُقابل الخسائر وإمكانيّة تقديم بعض التّنازُلات في سبيل ذلك. فضلاً عن الإيمان بجدوى المواجهة السلميّة بالنّسبة للأطراف بدلاً من خطاب التسلُّط ومُحاولات فرض الأمر الواقع بالقوّة. هذا المفهوم لثقافة التّفاوض ليس ببعيدٍ عن قيمنا الدينيّة والعربيّة الأصيلة؛ فلقد ورد في القُرآن الكريم العديد من الآيات الدالّة على فضيلة التحلّي بالخُلُق القويم في حل النّزاعات القائمة أو المُحتملة بصورة سلميّة، ومن هذه الآيات: «وجادِلْهُم بالّتي هي أحسن» (النّحل: 125) أي بالوجه الأكمل من حيث الحُسن واللّين والرّفق بالآخَر.

إنَّ ثقافة التّفاوض هي السّبيل الجاد للوصول إلى أرضيّة مُشتركة يتحقّق من خلالها النّفع المُتبادَل ونبذ العُنف والتّناحر وحتّى التعسُّف في استيفاء الحُقوق[2] فهي منهجٌ علميٌّ يُجابه تلك المناهج المبنيّة على إثارة المخاوف والشُّكوك وترسيخ حالة من اليأس وشيوع الاضطّراب وفقدان الثّقة بين أبناء البشر، بل والتخندق خلف خُطوطٍ تكون حقيقيّة أحياناً ووهميّة في الكثير من الأحيان.

يوضّح الشّكل التّالي الفارق بين التّفاوض والحوار:[3]

التّفاوض	الحوار
جُزءٌ من الحوار	عمليّة أعم وأشمل
أُسلوب مُناقشة أو مُساومة لتحقيق مكاسب	أُسلوب مُكاشفة ومُصارحة وتعريف لما لدى الأطراف

(1) آنستي، التّفاوض على النّزاعات ص123 ـ 124.
(2) حسن محمّد وجيه (1997) مُباريات التّفاوض في مُواجهة آليّات التسلُّط والتطرُّف، المكتبة الأكاديمية: القاهرة، ص10.
(3) نشريّة مكتب الأُمم المُتحدة الإنمائي (2015) دليل مُبسّط في تقنيات الحوار وبناء التّوافق: الحوار كوسيلة لتفادي العنف ودعم الحلول السلميّة، مكتب الأُمم المتحدة الإنمائي: تونس، ص82.

يذهب إليه الطّرفان بهدف التوصُّل إلى اتّفاق	لا يُشترط فيه التوصُّل إلى اتّفاق
يضع مُسبقاً خُططاً زمنيّة مرحليّة	لا يشترط مدىً زمني
ينطلق من معرفة أساسيّة بما يُريده الآخر لكن في إطار مُحادثات تستهدف لاحقاً الحُصول على مكاسب في مُقابل تقديم تنازُلات من الجانب الآخر	ليس فيه مكاسب أو تنازلات، بل هُو تفاعُل معرفي فيه عرضٌ للرأي وطلبٌ لاستيضاح الرأي الآخر دون شرط التوصُّل إلى نتيجة مُشتركة، بل ربما يحدث تأثر وتأثير مُتبادلان دون إقرار بذلك من الطرفين
يقوم به أفراد ومجموعات ومؤسّسات وكذلك دُول	يقوم به أفراد ومجموعات ومؤسّسات، وأحياناً[1] تقوم به دول
ينتج عنه صفقات في أحيان عديدة	ليس فيه صفقات بقدر ما هو تقارب وسعي للحل

3. خصائص العمليّة التّفاوضيّة:

تتّصف العملية التفاوضية بعدة خصائص تكاد تكون واحدة في كل مواقف التفاوض تقريباً:

- أن تكون مبنيّة على اشتراك طرفان فأكثر في المُباحثات؛
- أن يكون هُناك خلاف قائمٌ أو مُحتمل، وتضارب في المصالح بين الأطراف؛
- أن يكون هُناك قدر من المصلحة المشتركة بين الأطراف، وهو ما يدفعهم إلى التّفكير في جدوى التّفاوض، ومن ثم اللُّجوء إليه كبديل عن التّصعيد؛
- أن تكون هُناك إرادة ورغبة في الدُّخول في المسار التّفاوضي «فسلام الأمر الواقع لا يقوم ولا يدوم»[2] ومن ثم ينبغي أن تكون هُناك حالة من القناعة بجدوى التّفاوض مُسبقاً؛
- أن تتّسم العمليّة التفاوضيّة بالمرونة، فكُل طرف يعلم مُسبقاً أنه سيقدّم طرحاً من الممكن أن يتم قبوله من الطّرف الآخر أو العكس، وعليه تتحدّد الخطوة التّالية، وهكذا؛

(1) تنويه: قمنا بإضافة لفظ "أحياناً" تماشياً مع ما نعتقد به وهو أن الحوار ليس مصروفاً عن أن تقوم به دول كما في النّص الأصلي.

(2) محمّد أنور السّادات، خطاب النّصر عقب حرب أُكتوبر المجيدة (افتتاح الدورة الاستثنائيّة لمجلس الشّعب المصري، 16 أُكتوبر/ تشرين الأول 1973. أرشيف مكتبة الإسكندريّة).

- أن يُراعى التدرُّج في العمليّة التّفاوضيّة، فهي عمليّة مُتتابعة وحيّة تسير في خُطوات مُتتالية، تبدأ بتقديم المطالب ومُناقشتها، ثم إبداء الآراء حولها وتقديم المُقترحات، وأخيراً مُناقشة مواضع الخلاف ومُحاولة الوصول إلى تسوية أو حل.

وهناك بعض المُعطيات التي ينبغي على المُفاوض العربي أن يضعها دائماً في حُسبانه:[1]

- **ليس كلُّ نزاع أو وجه للنزاع قابلاً للتفاوض**: فبينما معظم النزاعات يمكن معالجتها بالتفاوض إلا أن بعض النزاعات التي تشكل مخالفة للنظام العام كالسّب والقذف باعتبارها جرائم تقع تحت طائلة القانون الجنائي، فهي عادةً غير قابلة للتفاوض. ونقول عادةً لأنه في بعض النزاعات كجريمة الضّرب والتّعدي على الغير؛ تسمح الممارسة القانونية أحياناً بالتغاضي عن الدعوى الجنائية لو أن المتهم استوفى شروطاً معينة مثل المصالحة مع المجني عليه وتنازل الأخير عن دعواه. وهناك نزاعات أو أوجه للنزاع قد لا تقبل التفاوض من الأساس بسبب مُعتقدات دينية أو عُرفيّة؛

- **يتطلب التفاوض نضج النزاع ووصوله إلى مرحلة معينة**: خاصة في النزاعات التي تصل إلى درجة شديدة من التوتر أو النزاعات التي تتسم بعدم توازن القوة بين الأطراف، فإن التفاوض قد لا يكون ممكناً. وربما تكون أشهر هذه الحالات هي موقف مصر وإسرائيل بين عامي 1967 و1973. فقد أدرك الرئيس الراحل أنور السّادات أن فُرص التفاوض والحل السّلمي حينذاك كانتا ضعيفة للغاية، إذ كان موقف النزاع عام 1971 مواتياً تماماً لمصالح إسرائيل وكانت مصر لا تزال يُنظر إليها كدولة غير قادرة عسكرياً. وبالتالي، فإنّ خلل القوة وتحقق مصالح إسرائيل لم يساعد على اتخاذ خطوات جدية للتفاوض ولكن حرب 1973 غيّرت من تلك المفاهيم وصحّحت موازين القوة لدرجة سمحت معها أن تتفاوض مصر وإسرائيل مُباشرةً برعاية أُممية كما في مُحادثات الكيلو 101 بخصوص فض اشتباك القوات وتبادل الأسرى في أعقاب الحرب؛

(1) عمرو عبدالله وآخرون (2007) حل النزاعات، مكتبة الإسكندرية وجامعة السّلام. الإسكندرية: مصر. ص154 ـ 156.

- **تكون فرص التفاوض أقوى عندما يكون تحقيق المصالح وإشباع الحاجات الأساسية أكثر إمكانية من خلال التفاوض عنه من خلال عدم التفاوض:** ويُسمّى هذا المبدأ «أفضل بديل للتفاوض Best Alternative to negotiated agreement» ويُختصر إلى BATNA[1]. وهذا بالطبع مبدأ عملي وواقعي ويعبر بدرجة كبيرة عن الفكر الشّمال أميركي المادي الذي يُوسِّع من رقعة التفاوض ويرى أن كل نزاع هو بشأن مصالح مادية يمكن التفاوض عليها. ولذلك فإنه طبقاً لهذا المبدأ فإنَّ احتمالات التفاوض ونجاحه تزيد كلما كانت البدائل المتاحة للأطراف أقل قُدرة على تحقيق أهدافهم. ويحتوي كتاب المفاوضات الشهير Getting to Yes""[2] للباحثين الشهيرين Fisher وUry على شرحٍ وافٍ لهذا المبدأ. ومن الناحية العمليّة، فإن هذا المبدأ يجد تطبيقاً على كُل المستويات طالما أن النزاع يتعلق بأمور محددة لا تُعارض مُعتقدات أو ثوابت الأطراف. وهذه المعتقدات والثوابت قد تنبع من الواقع الثقافي أو من فكرة الهُويّة والانتماء، أو من تملُّك الشُّعور بالظلم الذي لا يمكن معه التفاوض. والواقع من حولنا مليء بأمثلة لجماعات وأفراد يُفضّلون القتال بديلاً عن التفاوض رغم ما يمكن أن يُوفّره التفاوض. ولذلك فإنه رغم جاذبية هذا المبدأ وتسليمنا بواقعية تطبيقه، إلا أنه من الضروري أن ندرك أنه أيضاً محدود بعدة اعتبارات؛
- **تتأثر نماذج المفاوضات باختلاف الثقافات:** وهذه الاختلافات قد تكون سطحية وشكلية، وقد تكون أيضاً ذات عُمق بعيد يتصل بالقيم والثوابت. أمثلة الاختلافات السطحية تشمل الاختلاف في بعض العادات المرتبطة بالملبس وآداب المأكل أو لغة الجسد، ولكن هذه الخلافات السطحية يمكن تداركها بسهولة والتعامل معها بطبيعة الحال. المشكلة الحقيقية هي عندما نُواجه اختلافات ثقافية تُعبّر عن قيم ومبادئ اجتماعية ودينية، كما أنَّ عوامل السن والأقدمية تلعب دوراً كبيراً في تحديد شرعية المفاوض؛

(1) عمرو عبد الله وآخرون، دليل المُصطلحات العربيّة، ص63.

(2) Fisher, R. and Ury, W. (1981) Getting to YES: Negotiating an Agreement without Giving In. (New York, New York: Penguin Books).

- **يعتمد نجاح التفاوض على عوامل عدة بخلاف مهارة المُفاوضين أو حُسن نيّتهم:** فالنزاعات غالباً ما تتأثّر بعوامل آيديولوجية ومُعتقدات راسخة ورواسب تاريخية، وتوازن أو اختلال في القوة بين الأطراف، بل وأن تُجرى عمليّة التفاوض ذاتها في أجواء مُتفاوض عليها[1] كُل هذا يدخل في الحُسبان ويكون مؤثراً ليس فقط على إمكانيّة نجاح التفاوض وإنما على إمكانية التفاوض ذاتها.

4 ـ أشكال التفاوض:

بصفة عامّة هناك أنواع مُتعدّدة للنّزاعات/ الصّراعات[2] ونتيجةً لذلك تبرز عدّة أشكال للتّفاوض بحسب السياق الذي ترد فيه على ثلاثة أوجُه هي:

1 ـ الشّكل الذي يستهدف الوصول إلى اتّفاق يُحقّق مصالح الطرفين:

وفيه يُعلي الطرفان من أُسلوب البحث عن المصلحة المشتركة، حيث يعملان معاً على الوصول إلى صيغة اتفاق وتسوية، تتحقق من خلالها مصلحة كُل منهم. وهُو نوع ذائع الصيت في التّفاوض ويُعرف بـ«التّفاوض المُتكامل Integrative Negotiation»[3].

2 ـ الشّكل الذي يُعلي من المصلحة الشخصيّة ومن الرغبة في الفوز على الآخر:

وهُو موقفٌ تفاوضيٌّ غالباً ما يحدث حال اختلال توازن القُوى بين الطّرفين أو فشل

(1) دوكرتي، التّفاوض، ص29.

(2) جديرٌ بالذّكر أننا سائرون على نهج تعريب مُصطلح Conflict إلى عدّة كلمات عربيّة بحسب السياق الذي ترد فيه، فتارةً نستخدمها للنّزاع وتارةً أُخرى للصّراع، وتارةً ثالثة للإثنان معاً. إذ يُمكن مُلاحظة توجُّهين رئيسيين في التّعامل مع هذا المصطلح في العالم العربي، يميل التوجه الأول إلى استعمال مُصطلحي النزاع والصّراع تبادلياً من دون تمييز، بينما يميل التوجه الآخر إلى التمييز بينهما جُزء من سلسلة لوصف المسار المُحتمل لتفاقُم النزاع: اختلاف، خلاف، مُشكلة، نزاع، صراع، عُنف وحتّى حرب. والذي نراه أنَّ فهمنا واستعمالنا لأيٍّ من المصطلحين يجب أن يعتمد على السياق العام لكلِّ مُصطلح والحساسيات المرتبطة به في ضوء فهم المجتمع لمعنى كلمتي (نزع) و (صرع) والتقابل الدِّلالي بينهما واستعمالهما الشائع، مثل: (نزاع حُدودي) مُقابل (صراع وُجودي) بحيث لا يستقيم مثلاً إطلاق لفظ صراع على الخلافات الأُسريّة مثلاً، مع دقّة إطلاقه «صراع» على قضيّة مفصليّة في التّاريخ الحديث مثل: الصّراع العربي الإسرائيلي مثلاً.

(3) آنستي، التفاوض على النزاعات.

أحدهما أو كلاهما في اختيار الوقت المناسب للتفاوض، أو نتيجةً لتعرضه لضُغوط. إذ يسعى كُل طرف في هذه الصُّورة من التّفاوض إلى إنهاك الطّرف الآخر واستنزاف وقته وجهده، ومُحاولة إحكام قبضته على مسار التّفاوض بصورة أُحاديّة تكاد لا تعترف بالكثير من حُقوق الآخر. وهو نوعٌ يُعرف باسم «التّفاوض التّقسيمي Distributive Negotiation».[1]

3 ـ الشّكل الذي يدمج بين التّفاوض والوساطة:

وهُو نوعٌ ثالث يمزج بين التّفاوض والوساطة في آنٍ واحد، حيثُ يحل فيه الوسيط ليكون همزة وصل بين مُختلف الأطراف لتسهيل إجراء عمليّة التّفاوض، ويتم ذلك عادةً عندما تكون العلاقة بين الطّرفين في حالة من التّصعيد؛ يصعب معها إجراءهم لمُباحثات مُباشرة. ينتشر هذا النوع من التفاوض في ميادين الاقتصاد والسياسة وأيضاً في الحياة الاجتماعية ويكثر استخدامه في العالم العربي على مُختلف الأصعدة، إذ تلجأ الأطراف المتنازعة إلى طرف ثالث ليساعدهم على المُضيّ قُدُماً في عمليّة التفاوض ونقل مُقترحات كُل طرف للآخر. وهُنا يجب أن نُميّز بين دور الطرف الثّالث (المُفاوض الوسيط) في المفاوضات غير المباشرة والذي يقتصر على نقل رسائل الأطراف ومُساعدتهم على فهم وجهات النّظر المُختلفة، وبين دور الوسيط التّقليدي الذي يقع على عاتقه دور أكبر في اتّباع خُطوات مُحددة بقصد مُساعدة الأطراف على مناقشة أوجه النّزاع المُختلفة؛ والتوصُّل إلى اتفاق يؤدي إمّا إلى إدارة النّزاع أو حلحلته ومن ثمَّ حلّه.

5 ـ عوامل دعم وإعاقة التفاوض:

نستعرض فيما يلي موضوعات أساسية في فهم المؤثرات التي تُشجّع على التفاوض أو تعوقه:

1 ـ عناصر إعاقة التفاوض:

كما شرحنا من قبل، فإن عملية التفاوض تتم بين أطراف النزاع بهدف استكشاف وسائل لإرضاء احتياجات ومصالح الأطراف دون فرض الإرادة أو اللُّجوء للقوة. إلا أنّ مُعطيات

(1) المصدر ذاته.

وظروف كل نـزاع قد تؤدي إلى عزوف أحد الأطراف أو كلها عن اللُّجوء إلى التفاوض. وقد يحدث هذا العزوف عن التفاوض أحياناً أثناء تفاقم النـزاع، أو أثناء مروره بحالة ركود.

عندما يكون أطراف النـزاع منهمكين في الإتيان بأفعال من شأنها توكيد موقفهم على حساب الطرف الآخر، تتدخل عدة عوامل في إعاقة اختيارهم، أو حتى إجبارهم على التفاوض. وبعض هذه العوامل نفسية ومعنوية ـ سواء على مستوى الفرد أو الجماعة ـ البعض منها وليد معتقدات، والبعض الآخر ناتج عن حسابات المكسب والخسارة. وقبل الإسهاب في هذه العوامل الثلاث، يجب أن نُذكّر بأن مصدر وموضوع النـزاع نفسه قد يحتم على أحد الأطراف أو جميعهم أن لا ينخرطوا في المفاوضات.

مصدر النـزاع ومطالب الأطراف:

بطبيعة الحال، فإن أطراف أي نـزاع يتعاملون معه وفقاً لأهمية وقيمة مصادر النـزاع ومطالب الأطراف. وبصفة خاصة يمكن القول بأنه كلما كانت مطالب النـزاع ومصادره متصلة إما باحتياجات حيوية وماسة، أو بمعتقدات أو مبادئ تعتبر سامية أو عُليا، كان من الصّعب على أطراف النـزاع أن يدخلوا في مفاوضات. على سبيل المثال، فإن النـزاعات التي تنتج عن أو تتأثر بمعتقدات تقليدية في مجتمعات محافظة، يصعب فيها أن يلجأ الأطراف إلى التفاوض، على الأقل يصعب عليهم التفاوض على أساسيات النـزاع. فلو أن رجلاً في أقاصي الصعيد انتهك حرمة امرأة سيكون من الصعب أن يلجأ أهلها إلى التفاوض إلا لو كان ذلك بغرض قبول الاعتذار وربما التعويض أو إيقاع العقوبة ووقف العنف. ومثال آخر هو رفض الرجال في مجتمعنا المعاصر اللُّجوء إلى التفاوض في دعاوى النسب الناتجة عن زواج عرفي أو علاقة خارج نطاق الزّواج. هنا تتداخل عوامل العار والفضيحة كعائق للتفاوض على أي من أوجه النسب أو المسؤولية الأبوية. ونتيجة لذلك عادة ما تُحسم هذه الأمور في القضاء أو تأخذ اتجاهات أُخرى مثل الإجهاض أو تحمُّل المرأة للمسؤولية بمفردها.

وعلى مستوى الجماعات والدول، فإن النـزاعات التي تنتج عن انتهاكات لعقائد دينية أو معتقدات راسخة ذات قيمة عُليا يصعب أيضاً التعامل معها بعقل تفاوضي. على سبيل المثال فإنّ أحداث الغضب في المجتمعات الإسلامية تجاه نشر الكاريكاتير

المسيء للدين الإسلامي وشخص النبيّ مُحمّد عليه الصلاة والسّلام تعبر عن قيمة هذه الأمور التي يعتبرها المجتمع الإسلامي خطوطاً حمراء لا يجوز المساس بها بينما يرى الغربيُّون العلمانيُّون أنها تصب في إطار حرية التعبير؛ والتي هي بذاتها إحدى القيم العليا لديهم. ثم هناك أيضاً أمثلة لتجاوزات على أمور تتعلق بالعنصرية أو بالمحرقة اليهودية. هذان الأمران ـ بالذات في الولايات المتحدة ـ يُعتبران أيضاً ضمن الأمور بالغة الحساسية والتي يستوجب التعامل معها إيقاع العقوبة على من يمسّها، وعدم السماح بأي شكل من أشكال التفاوض بشأنها.

وفي كثير من الأحيان، نجد أن الدول والحكومات دائماً ما تُعلن أنها ترفض التفاوض مع من تعتبرهم إرهابيين، حيث أن الدول والحكومات ترى أنّ فعل الإرهاب جريمة يجب معاقبتها وأن التفاوض من شأنه أن يُضفي صفة الشرعية على الإرهابيين. كان هذا هو الحال بين الحكومة البريطانية والجيش الآيرلندي لوقت طويل. وكان أيضاً هو الحال بين جماعة الماويين وحكومة نيبال.

عوامل نفسية ومعنوية:

عندما يكون النـزاع آخذاً في التفاقم، فإن عدة عوامل نفسية ومعنوية تؤثر على الأطراف وعلى كيفية تعاملهم مع النـزاع ممّا يؤدي إلى عزوفهم عن التفاوض. ربما يكون الغضب هو أحد أهم هذه العوامل بما يولده من رغبة في الانتقام أو إلحاق الأذى بالطرف الآخر. إن الإحساس بالخوف والحاجة إلى الإحساس بالأمان ـ بالإضافة إلى الغضب ـ يؤديان أيضاً إلى استبعاد التفاوض واللُّجوء إلى أساليب من شأنها معالجة الغضب والخوف. ثم هناك الإحساس بالخزي أو العار لو أن الطرف الآخر ألحق ضرراً أو أساء إلى طرف النـزاع بشكل علني.

وهذه العوامل النفسية والمعنوية ليست قاصرة على المستوى الفردي، ولكنها ربما تكون أكثر أهمية على المستوى الجماعي. فعندما نضيف إلى مشاعر الغضب والخوف والانتقام والخزي أيضاً عنصر الإحساس الجماعي، وما يصاحب ذلك من تزايد الشُّعور بالقوة وأيضاً الإحساس بالمسؤولية لدى قيادات المجموعة، فإن خيار التفاوض يغدو مرادفاً للضعف والاستسلام.

ويمكن أيضاً أن نتصور هنا أنه حتى لو لجأ أطراف النزاع إلى التفاوض، فستصطدم بعقبات عديدة نتيجة انهماك الأطراف في إشباع تلك العوامل النفسية والمعنوية مثل الغضب والرغبة في الانتقام.

عوامل مُتعلّقة بالمُعتقدات:

لقد ذكرنا قبلاً أن النزاعات التي ترتبط موضوعاتها أو مصادرها بمعتقدات أو قيم ذات أهمية لأطراف النزاع يصعب فيها أن يلجأ الأطراف إلى التفاوض. وبالإضافة إلى ذلك، فإنّ الأطراف أو أحدها قد يعزف عن اللُّجوء إلى التفاوض حتى لو كان موضوع أو مصدر النزاع لا يتصل بهذه المعتقدات أو القيم، ولكن يكون أحد أو كل أطراف النزاع متأثراً بمعتقدات اجتماعية، أو دينية، أو عِرقيّة، أو آيديولوجية، تجعل من شخص الطرف الآخر، أو أيٍ من أوجه التفاوض أمر غير مرغوب فيه. على سبيل المثال، نرى في مجتمعات كثيرة أن الطبقة الاجتماعية تلعب دوراً كبيراً في تحديد كيان الأشخاص ومدى صلاحيتهم للتفاوض كأنداد للأطراف الأخرى. وللأسف، فإن العنصرية الطبقية تؤدي في بعض الأحيان إلى خلق إحساس ازدراء تجاه هؤلاء الذين ينتمون إلى درجات دُنيا في المجتمع. هذا يؤدي بدوره إلى رفض هؤلاء الذين يشعرون أنهم منتمون إلى درجات عليا في المُجتمع من الدُّخول في مفاوضات.

هناك أيضاً حالات نجد فيها أشخاص ممّن يتخذون منهاجاً دينيّاً متزمتاً ويدّعون العمل على استعادة أو اتباع سنة الرسول عليه الصلاة والسّلام في التعامل مع الآخرين. نجد ضمن هؤلاء من يرفض التفاوض مع آخرين ممّن يوصمونهم بالكُفر مثلاً؛ لأن تفسيراتهم الدينية والفقهية لا تسمح لهم بذلك خلافاً للواقع.

حسابات المكسب والخسارة:

العوامل السابقة عالجت أموراً متعلقة بالمعتقدات والحالة النفسية والمعنوية لأطراف النزاع. بالإضافة إلى ذلك يجب التنبيه إلى أن كل نزاع مهما كانت دوافعه ومؤثراته، عقائدية كانت أو نفسية، فهو أيضاً ذو صفة واقعية، وأن كل أطراف النزاع لديهم احتياجات ومصالح محددة. وكذلك فإنه يجب تفهم المصالح والاحتياجات خاصة في الإطار الثقافي والأكاديمي قبل أن نتحدث عن حسابات المكسب والخسارة.

ونظراً لأن دراسات السّلام وحل النـزاعات ازدهرت في المجتمعات الغربية، فإنه من الطبيعي أن بعض البديهيات والافتراضات التي أُسِّس عليها هذا المجال تأثرت بالقيم والمبادئ الأساسية لتلك المجتمعات. إن مبادئ الفردية والمادية والتعايش السلمي هي ربما أهم ثلاث مبادئ أثرت على دراسات السّلام وحل النـزاعات بصفة عامّة والتفاوض بصفة خاصّة. وهناك مبدأ رابع يمكن إضافته وإن كانت ترجمته تتطلب بعض الإيضاحات وهو مبدأ «العقلانية» أو Rationalism. وهذا المبدأ وترجمته يشكلان صعوبة من الناحية الثقافية ولكنهما أيضاً يوضحان بشكل جلي مدى تأثير الفردية المادية بمفهومها الغربي.

ولتوضيح كل هذه النقاط يمكن القول بأن العقلانية في التفاوض تعني أن يدرك كل فرد أو طرف في النـزاع ما هي مصالحه بمفهومها المادي وأن يسعى لتحقيقها لأقصى درجة ممكنة مع الأخذ بعين الاعتبار مصالح الطرف الآخر أيضاً حتى يتسنى لهما العيش معاً في سلام. وقد يبدو هذا التصور مقبولاً جداً، خاصةً لو أننا نتحدث عن نـزاعات مالية أو تجارية. ولكن الصعوبة في استيعاب هذا الأسلوب العقلاني تتضح عندما نتعامل مع نـزاعات لا يحرص الأطراف فيها بالضرورة على تحقيق أقصى المصالح المادية نظراً لإعطاء الأولوية لاعتبارات أسرية أو دينية على سبيل المثال. هنا تتضح عدم مرونة هذا النموذج العقلاني المادي الفردي السلمي، إذ أن إعطاء الأطراف الأولوية لما هو مغاير لمصالحهم المادية يعتبر «غير عقلاني» أو irrational.

وهنا تبدو انحيازية هذا النموذج لمبادئ وقيم نابعة من الواقع الغربي العلماني المادي. فلو أن أحد أطراف نـزاع ما رأى أن مصلحته هي في تقديم مصلحة آخرين مثل الوالدين أو أشخاص يجب أن يعولهم أو يساعدهم بواعز ديني، فإن النموذج العقلاني قد يرى ذلك كأسلوب غير عقلاني، أو لو أن أحد أطراف النـزاع أقبل على التفاوض مع إدخال أطراف ثانوية فيه وبلور مصالحه في إطار مصالح أطراف أخرى، فإن ذلك يخالف مفهوم الفردية الذي يشكل أحد أسس التفاوض العقلاني.

ولأجل ذلك، فإن فهم حسابات المكسب والخسارة كأحد عوائق التفاوض يجب أن يأخذ بعين الاعتبار أن مفهوم «ما هو المكسب» و«ما هي الخسارة» هو أمر ثقافي

إلى درجة كبيرة. إلى جانب ذلك فإن هناك أيضاً عوامل ذات صفة عمومية وشمولية في هذا الشأن. وبصفة عامة، يمكن القول أن أيّاً من أطراف النزاع قد لا يلجأ إلى التفاوض إذا كانت مصالحه يتم تحقيقها على أي الأحوال. التفاوض هنا لا يساعد هذا الطرف على تحقيق مصالحه لأنها متحققة بالفعل بدرجة كافية. على الجانب الآخر، فإن طرف النزاع الذي لا يمكنه تحقيق مصالحه بشكلٍ كاف قد يكون أكثر اهتماماً بالتفاوض حتى يمكنه الحصول على تحقيق أفضل لمصالحه. وهذه الأفكار هي التي يُشار إليها بمصطلحي BATNA وWATNA:

BATNA: Best Alternative to Negotiated Agreement;

WATNA: Worst Alternative to Negotiated Agreement.

وكما هو واضح، هذه أفكار «عقلانية» بحتة. ولكن الواقع يثبت أنه في بعض الأحيان يلجأ الطرف الذي يحقق كل مصالحه إلى التفاوض، بينما يرفض الطرف الذي لا تتحقق مصالحه أن يلجأ إلى التفاوض! على سبيل المثال، فإن طرفاً في نزاع متمكن من تحقيق كل مصالحه قد يلجأ إلى التفاوض حتى لو أدى ذلك إلى تقليل مكاسبه من أجل إرضاء وازع ديني أو اجتماعي. هنا نتساءل: ما هي بالضبط مصلحة هذا الطرف؟ هل هي المصلحة المادية فقط وفقاً للمفهوم «العقلاني» أم هي المصلحة الشاملة التي تحوي أيضاً الوازع الديني أو الاجتماعي؟ من الناحية الأخرى، فإن الطرف غير القادر على تحقيق مصالحه قد يرفض التفاوض خشية قبول اتفاق غير مرضي، أو اتفاق يمكن أن يحصل على أفضل منه لو أنه استمر في سلوك نزاعي، حتى يفرض واقع جديد يسمح له بالتفاوض من وضع أفضل. يعد السُّلوك العربي والمصري بعد حرب 1967 نموذجاً واضحاً في هذا المجال.

2. عناصر تُشجّع على التفاوض:

مثلما أن هناك عناصر تعوق التفاوض، فإن هناك عناصر تساعد على تشجيع التفاوض. ويمكن تحديد هذه العناصر في ثلاثة إطارات: العلاقة المركبة، وتواجد أطراف أخرى تشجع التفاوض، وتدهور تحقيق مصالح الأطراف في غياب التفاوض. من الضروري التلميح هنا إلى أن هذه العناصر الثلاثة قد تتحقق بشكل متزامن وقد تكون أيضاً منفصلة.

العلاقة المركبة:

معظم النـزاعات تقع بين أطراف تربطهم علاقة ما. قد يحدث نـزاع بين أفراد أسرة، أو زملاء عمل، أو مواطني دولة، أو بين شركات أو منظمات تعمل في مجال مشترك، أو بين دول تجمعهم مصالح سياسية وجغرافية وتجارية.. إلخ. وفي كل الأحوال، فإن تداخل وتشابك الاعتماد المتبادل بين الأطراف Interdependence يؤدي إلى صعوبة استمرار التعامل دون مواجهة النـزاعات التي تحدث بين الأطراف. على سبيل المثال فإن النـزاعات داخل الأسرة الواحدة أو في مكان العمل يصعب على أطرافها الاستمرار في السلوك النـزاعي لفترة طويلة وإلا ألحقوا أضراراً جسيمة. هذا لا يعني أن السُّلوك النـزاعي ينخفض كلما كانت العلاقة مركبة، ولكن هذا يعني أنّ إمكانية التفاوض هي أكبر احتمالاً. بالطبع، فإنّ استعداد الأطراف للتفاوض وكيفية سير عملية التفاوض يرتبطان بعناصر أُخرى خاصةً عنصر القوة وعنصر الثقافة Culture.

ولعل السُّؤال هنا هو: لماذا نتوقّع زيادة احتمال التفاوض في إطار العلاقات المركبة؟ هنا يمكن أن نرجح ببساطة أن مصالح كل طرف يصعب تحقيقها في إطار علاقة مركبة ما لم يتمكّن الأطراف من التفاوض بشأن نـزاعاتهم. هنا نلاحظ أننا نُرجّح منطق «عقلاني»مبني على إدراك كل طرف لما يساعد على تحقيق مصالحه وسعيه للتفاوض لو أنّ ذلك سيؤدي إلى تحقيق مصالحه. وبينما نجد هذا المنطق العقلاني واقعيّاً وذو تأثير على سلوك أطراف النـزاع، إلا أنّ تفهم هذا المنطق العقلاني يجب أيضاً أن يأخذ في الاعتبار أن دوافع التفاوض في إطار العلاقات المركبة ليست محدودة بتحقيق مصالح فردية بالمعنى الضيق، وإنما تشمل أيضاً مصالح مستمدة من إدراك الأطراف للمسؤولية الاجتماعية، خاصةً تلك المبنية على الوازع الديني أو التقليدي. هنا نُكرّر أن فهمنا للتفاوض ودوافعه يتفاوت وفقاً لدرجة تبنينا للمنطق «العقلاني» بمفهومه الفردي المادي، أو تبنينا للمنطق ذاته بمفهوم اجتماعي. وفي كلتا الحالتين ـ الفهم الفردي المادي أو الفهم الاجتماعي ـ فإن تشابك وتداخل العلاقة بين الأطراف تؤدي إلى صعوبة تحقيق مصالح الأطراف ممّا يشجع على تقبلهم للتفاوض.

تواجُد أطراف تُشجّع على مواصلة التّفاوض:

كما شرحنا في الجُزء الأول بشأن فهم وتحليل النزاعات، فإنّ معظم النزاعات تشمل أطراف رئيسية وأطراف ثانوية وأطراف جانبية. ومع تواجد النوعين الأخيرين من الأطراف، فإن مصالح إضافية تتداخل وقد يكون تحقيق تلك المصالح الإضافية للأطراف الثانوية والجانبية أيضاً صعب المنال في ظل وجود نزاع بين الأطراف الرئيسية. على سبيل المثال فإن نزاع عسكري بين دولتين في منطقة جغرافية محددة يلقي بتأثيره على المصالح التجارية والأمنية لدول مجاورة. هذا التأثير من شأنه أن يدفع زعماء الدول المجاورة لتشجيع عملية التفاوض. ولكن كما ذكرنا مراراً فإن مفهوم المصلحة يختلف وفقاً للإطار العقلاني الفردي المادي أو الإطار الاجتماعي. ولذلك فإنّ تدخل أطراف ثانوية أو جانبية ليس بالضرورة نابعاً من حرصهم على تحقيق مصالحهم الفردية المادية، وإنما يمكن أيضاً أن يكون نابعاً من حرصهم على مساعدة الأطراف الرئيسية في التعامل مع النزاع بأسلوب سلمي.

وتعتمد قدرة الأطراف الثانوية والجانبية على التأثير على الأطراف الرئيسية لدفعهم إلى التفاوض على عناصر أخرى بما فيها المكانة والقوة. ووفقاً لمواصفات المكانة والقوة تختلف أساليب التأثير على الأطراف الرئيسية. على سبيل المثال، فإن شفاعة رجال الدين في بعض المجتمعات للتأثير على أطراف النزاع من أجل وقف العنف أو لقبول المصالحة قد تكون إحدى العوامل المؤثرة في حفظ السّلام وتوطيد استقرار الأمن. هذا الأسلوب يختلف عن تدخُّل ضابط شرطة بنصيحة جيران تشاجروا بسبب ضوضاء أو استخدام الكهرباء أو الماء أن يلجؤوا للتفاوض والتصالح ليتجنبوا تفاقم النزاع إلى درجة تحرير محضر وتدخُّل النيابة العامّة والقضاء.

تدهور تحقيق مصالح الأطراف في غياب التفاوض:

هذا العنصر قد يكون من أهم دوافع التفاوض حتى في ظل غياب العنصرين الأوليين. باستخدام المنطق العقلاني، فإن حسابات المكسب والخسارة تلعب دوراً أساسياً في دفع الأطراف إلى التفاوض من عدمه. وكلما أشارت الحسابات إلى زيادة حجم الخسارة في ظل استخدام السُّلوك النزاعي، فإن اللُّجوء إلى التفاوض لو كان من

شأنه تقليل الخسارة أو زيادة المكاسب سيكون اختياراً أفضل. هذه المعادلات المبنية على حسابات الربح والخسارة سبق الإشارة إليها بمصطلحين:

BATNA: Best Alternative to Negotiated Agreement;

WATNA: Worst Alternative to Negotiated Agreement.

ورغم أهمية هذه المبادئ في فهم دوافع التفاوض، إلا أنه من الضروري إدراك حدود تطبيقها. بالطبع فإن مروجي المنطق العقلاني الفردي المادي قد يعتقدوا أن مبادئ الربح والخسارة هي ذات تطبيق صالح لكل زمان ومكان. ولكن التمعُّن في هذه المبادئ ومدى انطباقها يُرجّح أن أطراف النزاعات قد يعتمدوا على هذه المبادئ عندما يتعلق موضوع النزاع بأمور مالية أو تجارية هي في صميمها مبنية على الربح والخسارة. ولكن كلما تعقدت النزاعات واشتملت على موضوعات ذات طابع تقليدي أو ديني، فإن حسابات الربح والخسارة تتراجع أمام أهمية الانصياع لمبادئ تقليدية أو دينية. الأمر ذاته يتحقق عندما يشتمل النزاع على طابع آيديولوجي، حتى لو كان أساس الآيديولوجية علمانياً. على سبيل المثال، فإن الحرص على حرية التعبير واحترامها في المجتمعات الغربية يفوق في أهميته حسابات الربح والخسارة في الإطار العقلاني الفردي المادي. ويبدو هذا جلياً في النزاع بشأن الرسومات المسيئة للدين الإسلامي، حيث يرى الكثير من الغربيين العلمانيين أن احترام حرية التعبير غير قابل للتفاوض حتى لو أدى إلى توتر في العلاقات مع العالم الإسلامي وحتى لو أدى إلى نشوب عنف جرّاء ذلك.

بإيجاز، فإن حسابات الربح والخسارة ذات أهمية كبيرة في دفع أطراف النزاع إلى التفاوض. ويجب دائماً أخذ هذه المبادئ في الاعتبار، ولكن في الوقت نفسه يجب إدراك حدود تطبيق تلك المبادئ، خاصةً عندما يكون للتقاليد والدين والآيدولوجيا دور في النزاع.

6. القُوّة والتّفاوض:

يمكن تعريف القوة في مجال التفاوض بأنها قدرة أطراف النزاع على تحقيق مصالحهم في حالة النزاع. الطرف القوي هو الذي يمكنه تحقيق أقصى مصالحه

أثناء النزاع، بغض النظر عن إمكانيات الطرف الآخر في تحقيق مصالحه من عدمه. غير أنّ القوة لا تُوجَد من الفراغ، ويمكن في حالات كثيرة أن تكون مُضلّلة. وثمَّة صورة أُخرى مُضلّلة للقوة، وهي فكرة «توازن القُوى»، وهي مشتقة من فكرة أن القوة كمٌّ يمكن قياسه. وهذه النظرة تفشل في تفسير ديناميكيات القوة والسياق التفاعلي الذي ينبغي أن تُفهم القوة في إطاره. وتبعاً لماير[1]، يمكن تمييز عشرة أنواع (أشكال) محددة من القوة، وهي:

1 ـ السُّلطة الرسمية:

وهي السلطة التي تستمد شرعيتها من القوانين أو اللوائح التي تمنح أشخاص أو مجموعات سلطة اتخاذ القرار وفرض الإرادة. أمثلة هذا النوع من السلطة تتواجد في أجهزة الحكومة والإدارات والشركات.

2 ـ سلطة الخبير:

هنا يتمتع شخص أو مجموعة بسلطة نتيجة حيازة نوعية من المعرفة أو الخبرة المعترف بها من قبل الأطراف المعنية. علي سبيل المثال الخبرة التي يقدمها طبيب نفسي أو محامي أو عالم ديني.

3 ـ سلطة التبعية (الارتباط):

هذا النوع من السلطة يتم الحصول عليه نتيجة اتصال شخص أو مجموعة بجهة ذات سلطة أو قوة. على سبيل المثال، القوة التي يتمتع بها ممثلو جماعات الضّغط lobby أو ممثلو أحزاب سياسية.

4 ـ قوة السيطرة على الموارد:

هذا هو ربما من أهم أنواع القوة والسلطة قبل وأثناء وبعد التفاوض. هذا النوع من القوة ينبع من السيطرة على مصادر أو موارد حيوية للأطراف المعنية. على سبيل المثال السيطرة على منابع البترول أو السيطرة على أراضي زراعية أو ثروة.

(1) Mayer, B. (2000) The Dynamics of Conflict Resolution: A practitioner's Guide. San Francisco: Jossey - Bass.

5 ـ القوة الإجرائية:

وهي القوة التي تنبع من القدرة على التأثير على مجريات التفاوض من الناحية الإجرائية. على سبيل المثال: لو أن سير التفاوض أو اتّخاذ القرار يعتمد على تصويت نِصاب معين من الأطراف، فإن أحدهم يمكنه التأثير على شرعية التفاوض أو اتخاذ القرار بمجرّد حضوره أو تصويته، وهذا يمثل نوع من القوة الإجرائية؛ كحق الفيتو مثلاً في مجلس الأمن.

6 ـ القوة العقابية:

هي القدرة على إنزال عقوبات أو أذى بأطراف آخرين، أو تعطيل قدرتهم على تحقيق مصالحهم. هذا النوع من القوة يعتمد بطبيعة الحال على تمتع طرف معين بأحد مصادر القوة الأخرى التي تمكنه من استخدام ذلك المصدر لإيقاع العقاب أو الأذى. على سبيل المثال، سلطة إيقاع العقاب تتطلب مثلاً قدراً معيناً من سلطة السيطرة على الموارد، مثلما حدث عندما استخدمت الدول العربية سلاح البترول أثناء حرب أُكتوبر المجيدة 1973.

7 ـ القدرة على إحداث الاضطراب (الإزعاج):

هذا النوع من القوة يماثل نوع القوة القادر على إنزال العقاب لكن بدرجة أقل. وهنا يكون في إمكان طرف ما أن يُحدث نوع من الاضطراب أو التعطيل لمصالح الطرف الآخر، ولكن ليس لدرجة توقيع عقاب أو أذى، والفرق هنا فرق في درجة الأذى أو العقاب. على سبيل المثال، فإن تباطؤ أحد أطراف النزاع في أداء التزاماته يمثل نوعاً من هذا الأسلوب.

8 ـ قوة الاعتياد على الأمر الواقع:

هنا يستمد طرف قوته من كونه قد مارس نوع من السيطرة لفترة طويلة بحيث يصعب معه إحداث تغيير جذري بدون وقوع ارتباك أو اضطراب. الباحث الجنوب أفريقي مارك آنستي؛ أورد مثالاً لهذا النوع من القوة من تجربة جنوب أفريقيا في إنهاء النظام العنصري إذ كان من الصعوبة البالغة التخلُّص مباشرة من النظام الإداري والحكومي الذي مثّل الأقلية البيضاء لأنها كانت قد اعتادت على إدارة النظام لعقود عديدة.

9 ـ القوة الأخلاقية:

وهي القوة المستمدة من القدرة على توثيق القيم العليا التي ينتهجها طرف معين والتي من شأنها إعلاء موقفه سواء في مواجهة الأطراف الأخرى أو بالنسبة للرأي العام. هذا النوع من القوة أيضاً له تطبيقات عديدة في الواقع، ومن أمثلتها: مواقف غاندي ومارتن لوثر كينج خاصةً وأن مواقفهم قد أدت إلى انهيار الدعم الداخلي للأطراف الأخرى نتيجة قوة الموقف الأخلاقي الذي اعتمدوا عليه.

10 ـ قوة المميزات الشخصية:

وهذا النوع من القوة ضمن أكثر مصادر القوة الفعالة، وغالباً ما يتطلب هذا النوع من القوة تواجد أحد مصادر القوة الأخرى، وتكون القوة الشخصية هي عنصر مكمل. ويتمثل هذا النوع من القوة في عدة ملكات شخصية، مثل الثقة في النفس، واللباقة، والقدرة علي التحمل.

وبالإضافة إلى ذلك، وبناءً على فهمنا للمجتمعات العربية على وجه الخصوص يمكن أن نضيف على الأقل نوعين آخرين من القوة:

11 ـ القوة النابعة من المكانة:

هذا النوع من القوة يشبه السلطة الرسمية التي ذكرناها مسبقاً ولكن مصدر القوة هنا ينبع ليس من سلطة رسمية ولكن من القيم والتقاليد الاجتماعية التي تعطي لفرد أو مجموعة نوع من القدرة لاتخاذ القرار وفرض الإرادة. علي سبيل المثال الدور الذي يتمتع به الرجال الأكبر سناً في العائلة الريفية أو قوة دور الرجل بالمقارنة بالزوجة سواءً بناءً على أساس تقليدي أو بناءً علي فهم ديني معين يُعطي الرجل نوع من الغلبة أو القوة.

12 ـ القوة النابعة من العلاقة:

هنا تنبع القوة من نوعية العلاقة التي تجمع أطراف النـزاع والتفاوض. تتشابه القوة النابعة من العلاقة إلى درجة كبيرة تلك النابعة من المكانة، ولكن الفارق هنا هو أن قوة المكانة بحد ذاتها تختلف حجماً وتأثيراً بناءً على نوع العلاقة التي تربط الأطراف. على

سبيل المثال فإن القوة الرسمية والقوة النابعة من المكانة لمسؤول كبير في جامعة مثلاً (عميد أو رئيس قسم) قد تفقد قدر كبير من حجمها وقدرتها علي فرض الإرادة عندما يكون العميد أو رئيس القسم عُضو في إحدى لجان الجامعة التي تدير أعمالها بناءً على ديمقراطية التصويت بلا أيّ مُحاباة. هنا تحدد علاقة العميد أو رئيس القسم مع اللجنة مدى قدرته على ممارسة قوته بالمقارنة بقدرته في إطار علاقات أُخرى داخل الجامعة.

وبعد هذا الاستعراض لمختلف أنواع القوة سنتحدث عن موضوعين متعلقين بالقوة والتفاوض؛ الأول هو تأثير القوة قبل وأثناء وبعد التفاوض والثاني هو التساؤل التالي: هل تزداد احتمالات نجاح التفاوض في حالة توازن القوى أو اتساع هُوّة القوة؟

7. تأثير القوّة قبل وأثناء وبعد التّفاوض:

من الطبيعي في النزاعات أن يستخدم الأطراف قوتهم في مرحلة ما قبل التفاوض وبالذات أثناء مرحلة تفاقُم النزاع Conflict Escalation لمحاولة فرض إرادتهم حال كان هذا الطرف يتمتع أو يعتقد أنه يتمتّع بقدر أكبر من القوة. بينما يُحاول الطّرف الأضعف أو الذي يتصور أنّه أضعف أن يُقلّل قدر الإمكان من خسائره، وبالتّالي فإنه يمكن القول بصفه عامة أن مرحلة ما قبل التفاوض تشهد سباق فرض الأمر الواقع والذي تحكمه قوة الأطراف أو تصوُّرهم لعامل القوة. وتكمن الصّعوبة قبل الدخول في مرحلة التفاوض في إقناع الطرف القوي بقبول التفاوض حتى ولو كان قادراً على تحقيق مصالحه دون حاجه للتفاوض، بل إنَّ الطرف الضعيف أيضاً ربما يتجنّب التفاوض حفظاً لماء الوجه أو حتى لا يبدو في موقف المُستجدي. وبصفة عامة، فإنَّ إمكانية التفاوض تعتمد على تواجد الظُّروف المُواتية لإدراك الأطراف لدرجة الاعتماد المُتبادل فيما بينهم، وعدم قدرتهم على تحقيق مصالحهم بشكل مُرضٍ في إطار الأمر الواقع.

أمّا أثناء التفاوض، فإن المتوقع أنَّ الطرف الأقوى سيشعر أن بإمكانه تحقيق مكاسب أكثر من الطرف الأضعف، ولكن هذه المقولة تقوم على الاعتقاد السّائد بأنَّ التفاوض هُو إجراء تنافسي يُحاول فيه كل طرف أن ينتصر على الآخر. ومن دون شك، فإنَّ هذا النوع من التفاوض التنافسي يحدث في كُل المجتمعات ولكن يجب أن نُذكّر هنا بأحد مبادئ دراسات السّلام وحل النّزاعات؛ وهي نشر أساليب حل النزاع التي تأخذ في

الاعتبار مصالح واحتياجات الأطراف. لذا فإنه من الضروري أن نتحدث عن واقعية الأساليب التنافسية في التفاوض، وأيضاً وجود الأساليب البديلة التي تقوم على إدراك إمكانية إيجاد أرضية مُشتركة لتحقيق مصالح كُل الأطراف وإشباع حاجاتهم، ولذلك فإنَّ التعامل مع القوة أثناء التفاوض يتطلب اتخاذ خُطوات لتحويل تفكير الأطراف من التركيز على درجة القوة إلى إدراك تشابك واعتماد المصالح والاحتياجات مع الاقتناع بشرعيّة كُل طرف.

وأخيراً وبعد التفاوض؛ نجد أن القوة تلعب أيضاً دور كبير في مُراقبة تنفيذ الاتفاقيات الناتجة عن التفاوض. هنا يمكن أن نتحدث عن BATNA ما بعد التفاوض؛ بمعني آخر ما هي عواقب عدم اتباع ما تم الاتفاق عليه؟ ومن المتوقع أن مدى قوة كل طرف تُحدّد مدى احتياجه للالتزام بالاتفاق أو بمعني آخر؛ فإنَّ الطّرف الأقوى سيلتزم بالاتفاق إلى الدرجة التي يُحقّق بها مصالحه بينما لا يملك الطرف الضعيف سوى أن يلتزم بالاتفاق على طول الخط. وهنا أيضاً نُذكّر بأنَّ هذه الأفكار تُعبّر عن الفكر التنافسي، وأنَّ المجال مُتاح لتحويل هذا الفكر في اتجاه تعاوني مبني على فهم احتياجات ومصالح الآخر.

8. إمكانية نجاح التّفاوض بناءً على توازن أو تفاوت القُوى:

في كتاب «القوة والتفاوض» الشّهير والذي أعدّه زارتمان وروبين[1] انتهى الباحث جيزوالد سالاكوز (2006، 255 ـ 269)[2] إلى أنَّ اختلال القوة بين أطراف المُفاوضات لا يعني بالضّرورة أن تنتهي إلى الفشل أو بنتائج لصالح الطّرف القوي. هذا الرأي ربما يُخالف الفهم السّائد بأنَّ الطّرف القوي في التفاوض ينجح في تحقيق أهدافه أكثر من الطرف الضعيف، وكذلك يُخالف الفهم السّائد بأن المفاوضات بين أطراف ذات قوة متوازنة هي أقرب إلى النجاح من المُفاوضات بين أطراف ذووا قُوى مُتباينة.

(1) Zartman, W. and Rubin, J. (2006) The Study of Power and the Practice of Negotiation. (Michigan: University of Michigan Press) P. 3 - 38

(2) Salacuse, J. (2006) Lessons for Practice. Chapter 11 in Zartman, W. and Rubin, J. The Study of Power and the Practice of Negotiation. (Michigan: University of Michigan Press) P. 255 - 269.

ويُدلّل سالاكوز على تلك النتائج بناءً على قراءة منهجية نوعية Qualitative لعدة حالات من المفاوضات الدولية ذكرها كتاب زارتمان وروبين؛ رأى فيها المؤلف أنَّ تباين القوة يُفسح مجالاً للأطراف للوصول إلى اتفاقات، إذ أنَّ الطرف الضعيف ليس بالضرورة ضعيفاً على طول الخط بالمقارنة بالطرف القوي. وفرّق كل من زارتمان وروبين بين فكرة القوة المجمعة Aggregate Power وقوة الموضوع Issue Power وافترضا أنَّ كون أحد الأطراف يتمتّع بالقوة المجمعة، لا يعني بالضرورة أنَّ هذه القوة هي التي سوف يمكن استخدامها أثناء المفاوضات، وإنما تكون قوة الموضوع أكثر تطبيقاً.

ولذلك، فإنَّ الطرف الضعيف يتعامل أساساً مع القوة المُحددة بشأن موضوع معين ولا يُذعن بالضّرورة للقوة العامّة التي يتمتّع بها الطّرف القوي. على سبيل المثال ورغم قوة الولايات المتحدة العارمة بالمقارنة بمصر؛ فإنَّ الحُكومة المِصريّة نجحت في إسقاط جميع ديونها العسكريّة لدى الولايات المتحدة أثناء التفاوض على سماح مصر بمرور سفن عسكريّة أميركية عبر قناة السويس أثناء حرب الخليج عام 1991. هنا، كانت قوة مصر بشأن موضوع التفاوض مُختلفة تماماً عن المفهوم السّائد في القوة المجمعة الفائقة لدى الولايات المتحدة بالمقارنة بقوة مصر المجمعة. ولكن المُفاوض المصري استثمر جيداً قوة الموضوع لتحقيق مصالح لم تكن مُتاحة في الإطار العام للعلاقة بين البلدين.

9. العناصر العشرة الأساسية لعمليّة التّفاوض:[1]

الأطراف:	مَن هُم أطراف النزاع ومن يجب أن يكون حاضراً في المُفاوضات؟ ويشمل ذلك الأطراف الرئيسيُّون والثّانويون أيضاً.
الموضوعات:	ما الذي تنبني عليه المفاوضات؟ وهل أُدرجت كُل الموضوعات ذات الصّلة؟ وذلك للإجابة على سؤال هام مفاده: على ماذا نتفاوض؟
التصوُّرات:	ما هُو تصوُّر الأطراف بخصوص النّزاع؟ أطرافه وموضوعاته وعوامل القوّة وأساليب التّعامل.

(1) Naom Ebner (February, 2008) Alternative Dispute Resolution Course Book. (Course DIL - 6150, University for Peace. Costa Rica).

العلاقة:	ما هي ديناميكيّات تاريخ العلاقة بين الأطراف؟ الماضية والحاضرة والمُستقبلة، وكذلك الرابطة التي تجمعهما والقوّة ونمط السُّلوك المُتّبع؟
التّواصُل:	كيف يتواصل الأطراف وهل من المُمكن تحسين هذا الجانب؟ بحيث يكون التّفاوض في حد ذاته هدفاً مرحلياً في حال انعدم التواصل بين الأطراف.
المطالب والمصالح:	ما الذي يُطالب به كُل طرف؟ وهل يعبر ذلك عن حاجاتهم ومصالحهم؟ وذلك للاطمئنان إلى جدوى التّفاوض وعدم الدّور في حلقة مُفرغة.
الخَيارات:	ما هي الخيارات المتاحة للأطراف؟ الخيارات «المُمكنة» منها على وجه الدّقة لضمان تنفيذ الاتّفاق حال تم الوصول إليه.
التقييم الموضوعي:	كيف يمكن تقييم الخيارات موضوعياً؟ وأي مؤشّرات يمكن استخدامها؟ يُساعد ذلك على اختيار التصرُّف المناسب في الوقت المُناسب.
البدائل:	ما هي البدائل المتاحة للأطراف حال فشل التفاوض؟ احتماليّة فشل عمليّة التفاوض قائمة، ومن ثم ينبغي التّفكير مليّاً في البدائل المُتاحة.
الاتّفاق:	ما هي النتيجة المرجُوّة من وراء التّفاوض؟ التّفاوض فن يحتاج إلى معرفة مُسبقة وقُدرة على استغلاله بصورة مُثلى لتحقيق المطالب والمصالح، الأمر الذي ينعكس بالإيجاب و/ أو السّلب على طبيعة الاتّفاق.

هذا، وبعد تسليط الضّوء على ماهيّة التّفاوض باعتباره جانباً نظرياً هامّاً لا غنى للمُفاوض العربي من الاستزادة بما جاء في الأدبيّات السّائدة عنه؛ فالتفاوض آلية تدخُّل سلمي في النزاعات، يمكن استخدامها كجُزء من حل النّزاع أو إدارة النّزاع أو تحويل مسار النّزاع. وبناءً عليه، نستطيع أن ننتقل إلى الحديث مُباشرةً في الفصل التّالي عن إطار القيم المُجتمعيّة لفهم أبعاد التّفاوض والخلفيات المُختلفة التي ينطلق منها التّفاوض بصفة عامّة، وهي كما سيرد إمّا أن يكون مردّها إلى منظومات قيمية حديثة تم تطويرها، أو منظومات قيمية دينيّة أو منظومات قيميّة تقليديّة.

10 . أنواع التّفاوُض والخُطوات التي يتم عبرها:

يُمكن أن تجري المُفاوضات طبقاً للخُطوات الثّلاثة التّالية:

1 ـ **مرحلة ما قبل التّفاوُض**: تقوم على بناء العلاقات والبقاء على تواصُل وود يدوم لسنوات وأحياناً لعُقود. في هذه المرحلة يُطوّر الأطراف من خُطّة وأُسلوب التّفاوُض، وبناءً على مصالحهم يُحدّدون المطالب والمواقف التي لن يُساوموا عليها وكذلك احتمالات الحُلول الوُسطى. وأيضاً تُناقش الأطراف المُتنافسة خلال هذه المرحلة شكل ومكان وزمان بدء عمليّة التّفاوُض.

2 ـ **مرحلة التّفاوُض**: المرحلة التي يجلس فيها الأطراف معاً على مائدة مُفاوضات ليُناقشوا مواقفهم ومطالبهم ويتفاوضون على مصالحهم، أملاً في الوُصول إلى حل وسَط مُتكامل. وتعتبر هذه أطول مرحلة وخُطوة في عمليّة التّفاوُض برُمّتها؛ حيثُ يُحاول كُل طرف ـ بلا هوادة ـ أن يجذِب الطّرف الآخَر لموقفه، وفي أحسن الأحوال ـ كما بينّا سابقاً ـ سيتم اكتشاف حل وسط، وفي المُقابل على النّقيض سيكون هُناك مأزق وطريق مسدود حال عاندوا أنفسهم والآخَرين، ممّا سيستوجب حينها تدخُّل طرف ثالث فاعل في المُعادلة، وفي هذه الحالة تتّخذ المُفاوضات منحَى الوساطة.

3 ـ **مرحلة التّطبيق**: هي المرحلة النّهائيّة من عمليّة المُفاوضات، وتعني أنّه تمَّ التّوصُّل إلى حل وسط أخيراً، لكن يبقى الجُزء الصّعب في تطبيق واستمراريّة هذا الحل الوَسَط؛ والمُحافظة عليه من الانتكاس والتحوُّل مع الوقت إلى حالة من الاستياء أو النّزاع من أحد الأطراف المعنيين تجاه الآخَر.

الفصل العاشر:

التّفاوُض التّقسيمي

يستهدف هذا الفصل تسليط الضّوء على ماهية التّفاوض التّقسيمي وسُبُل مُمارسته، والتعرُّف على مفاهيم التّفاوض الأساسيّة والوقوف على تحليل أمثلة تفاوض لتحديد مفاهيم التّفاوض المُستقاة منها.

وعلى ذلك نتناول ما يلي:

- ماهية التّفاوض التقسيمي؛
- مراحل التّفاوض التّقسيمي؛
- تكتيكات التّفاوض التّقسيمي.

1. ماهية التّفاوض التّقسيمي:

التفاوض التقسيمي يعتمد على تنافس الأطراف لتحقيق أقصى قدر ممكن من مصالحهم مع إدراك أن الطرف الآخر يسعى لنفس الهدف. وعادة تتعلق تلك المفاوضات بتقسيم مصالح مادية أو مالية مثل أجور العاملين أو سعر بيع أو شراء. وقد تم اتباع ما كتبه آنستي (1991)[1] في هذا الفصل. وسيتبع شرح هذا النموذج التفاوضي استعراضاً للشخصية العربية وأساليب التفاوض.

(1) Anstey, M. (1991) Checklist for Practice. In M. Anstey, Negotiating Conflict: Insights and Skills for Negotiators and Peacemakers. Cape Twon: Juta & Co. Ltd. P. 125 - 164.

2 ـ مراحل التفاوض التقسيمي:

يقسم آنستي التفاوض التقسيمي إلى أربعة مراحل:

الإعداد:

في هذه المرحلة يجب على الأطراف أن يتجنبوا اتخاذ خطوات أو سلوكيات تركز على الدفاع عن مواقفهم لتحديد مواضيع النزاع التي سيتم التفاوض عليها. في هذه المرحلة يجب على الأطراف أن يقوموا بالتالي:

1 ـ تحديد المواضيع؛

2 ـ فصل المواضيع؛

3 ـ إعطاء أولويات للمواضيع؛

4 ـ تحديد مساحة المفاوضة أو المساومة: تحديد نتائج مثالية وبديلة وغير مقبولة؛

5 ـ تقييم القوة؛

6 ـ إعداد خطة التحرك: تنازل أو بحث عن أرضية مشتركة أو استخدام أساليب ضغط وتحديد الخطوات الأولية. بصفة عامة فإن الأطراف في هذه المرحلة يحددون مواضيع التفاوض ويعمل كل طرف على تحديد سقف أعلى أو أدنى لكل موضوع بناءً على تقييمات القوة وأهمية الموضوع. يجب على الأطراف أن يدرسوا مسألة السّقف البديل الذي يمكن قبوله في حال عدم إمكانية الوصول إلى السقف المثالي.

افتتاح التفاوض:

في هذه المرحلة يبدأ الأطراف في تحديد مواقفهم حيال مختلف الموضوعات. وتشتمل هذه المرحلة على أربعة خطوات:

1 ـ وضع حدود للتفاوض أو المساومة؛

2 ـ تحضير مناخ المفاوضة أو المساومة؛

3 ـ الدفاع عن المواقف وتبريرها وتوضيحها؛

4 ـ إدارة دفة التوقعات.

بصفة عامة يحاول الأطراف في هذه المرحلة أن يحددوا أهدافهم وعادة ما يبدؤون بتحديد سقفهم الأعلى والتركيز على الموضوعات التي تعنيهم. وبينما يلجأ البعض إلى أساليب افتتاحية هجومية فإن النصيحة التي يقدمها آنستي هنا هي أن يكون المفاوض مُعبراً بصدق عما يريده sincere. ذلك لأن اتخاذ خطوات تصالحية أو هجومية لا تعبر عما يسعى أو يقدر المفاوض على تحقيقه قد يؤثر سلباً على سير المفاوضات. كما أن المفاوضين في هذه المرحلة يقيمون مدى أهمية كل موضوع للطرف الآخر ويقيمون أيضاً عواقب فشل أو تعطيل المفاوضات وهو ما سبق الإشارة إليه في المنهج الدراسي الأول بلفظ BATNA: Best Alternative to Negotiated Agreement.

المفاوضة أو المساومة:

تشتمل هذه المرحلة على ثلاثة خطوات:

5 ـ التلميح أو إعطاء الإشارة بتقديم عرض؛

6 ـ تقديم عروض؛

7 ـ تجميع وتوصيل المواضيع والتفاوض أو المساومة عليها.

في هذه المرحلة يتجه الأطراف من مرحلة الافتتاح إلى إعطاء إشارات واضحة أو ضمنية بأنهم راغبين في التفاوض بشأن موضوعاتهم؛ ويحذر كثير من منظري التفاوض من إعطاء إشارات تدل على الاستعداد للتنازل بدون مقابل مناسب أو إبداء بوادر حسن النوايا. وهذا أمر قابل للجدل بالطبع خاصة في إطار المنظورات الثقافية المختلفة. المهم هنا أن تكون الإشارة مشروطة وأن تتخذ صفة العموم أكثر من أن تتركز على موضوع بعينه. هذا يسمح بمرونة أكثر عند مناقشة العروض لاحقاً كما أنه يساعد الطرف البادئ بالإشارة أن ينتظر إشارة مماثلة قبل الالتزام بأي تعهد محدد.

ثم ينتقل الأطراف بعد ذلك إلى خطوة تقديم العروض وفيها يكونون أكثر تحديداً بشأن موضوعات معينة ويعرضوا فيها مقترحات تتفق مع السقف المثالي أو السقف البديل المقبول Fall Back. وينصح منظري المفاوضات بأن يلجأ الأطراف هنا إلى تجميع وتوصيل الموضوعات Packaging and Linking. وهذا أمر في غاية الأهمية في عملية التفاوض إذ أن تجميع وتوصيل الموضوعات يفتح المجال لقبول تنازلات

على موضوع معين مقابل مكاسب في موضوع آخر. ومن الضروري هنا أن يلقَى تنازل أحد الأطراف في موضوع معين تقدير الطرف الآخر لأن هذا هو الذي يجعل ذلك الآخر مستعداً لتقديم تنازل بدوره في شأن آخر. وهذا الإدراك بأن تنازلاً معيناً سوف يلاقَى بتقدير من الآخر لا يحدث بالصدفة وإنما هو نتاج فهم موضوعات النزاع وأهميتها التي حدثت في مرحلة الإعداد الأولى وفي مرحلة افتتاح التفاوض. ومن أهم مبادئ التجميع والتوصيل أن يقوم طرف بعرض مقترح ذو صفة عمومية وأن يعلق ذلك على شروط قبل أن يلتزم بمقترح ذو صفة محددة يصعب تعديله أو العدول عنه لاحقاً.

الاتّفاق والإتمام:

المرحلة الأخيرة في التفاوض هي الوصول إلى اتفاق. وهذه المرحلة أحياناً تكون مشوبة بالحذر والتردد. ومن أجل التخلص من محاولات التنصُّل من اتفاق أو التردُّد بشأنه يقترح آنستي ـ مُستنداً إلى أتكينسون ـ خمسة آليات:

- إعلان الاتفاق؛
- كتابة الاتفاق؛
- تذكير الآخر بأن الاتفاق متسق مع اتفاقات ومفاوضات ماضية؛
- مغادرة التفاوض؛
- التهديد بوسائل ضغط مثل الإضراب؛

وهذه الآليات (المغادرة والتهديد) لا تخلو من المخاطر إذ يمكن أن تؤدي إلى تعنت الطرف الآخر وبالتالي انهيار المفاوضات ولذلك يجب اتباعها بحرص ومع استمرار فتح مجال التفاوض. ويمكن أن نتصور ضعف موقف المفاوضين الذين يلجؤون لمغادرة التفاوض لو أن الظروف أجبرتهم على العودة إلى طاولة المفاوضات.

3 ـ تكتيكات التفاوض التقسيمي:

أثناء التفاوض يواجه الأطراف مواقف عديدة تتطلب التصرُّف بأسلوب أو آخر حتى يمكن الوصول إلى اتفاق، وفي نفس الوقت يمكن تحقيق أقصى قدر من مصالحهم. ونسرد هنا بعض هذه التكتيكات التي بوَّبها آنستي على النحو التالي:

تكتيكات تتعلق بالموضوعات:

- إبراز نقاط ضعف أو تناقض أو خطأ في منطق الطرف الآخر؛
- المطالبة بتبرير أو شرح لمطالب الآخر؛
- تقديم معلومات إضافية؛
- عقد مقارنات؛
- تجنب الاسترسال في الجدل؛
- إبراز الجوانب الإيجابية للعرض المقدم والجوانب السلبية للعرض الذي يقدمه الطرف الآخر.

تكتيكات للضغط:

- تفريق أعضاء الفريق الأول؛
- فرض أجل زمني أو مطلب نهائي؛
- التهديد بإنهاء التفاوض؛
- التنويه إلى نفاد الصبر لدى من يمثلهم المفاوض.

تكتيكات لمواجهة الضغط:

- عقد اجتماع خاص وسري Caucus؛
- رد الفعل الهادئ في مواجهة الانفعال؛
- طلب عروض محددة من الطرف الآخر؛
- استخدام المزاح؛
- التركيز على المشكلة وليس الشخص؛
- الاعتذار غير المصحوب بتهديد؛
- الالتزام بإجراءات التفاوض؛
- كشف التكتيكات السيئة؛
- الاستمرار في التركيز على مناقشة الموضوعات؛

- الاستجابة للحاجات والعواطف؛
- التمييز بين مطالب حقيقة وأخرى مبالغ فيها؛
- الاستراحة بغرض تهدئة الموقف؛
- تجنُّب ردّات الفعل العنيفة؛

الفصل الحادي عشر:

التّفاوض المتكامل

يستهدف هذا الفصل تسليط الضّوء على ماهية التّفاوض المُتكامل، والفارق بينه والتّفاوض التّقسيمي، وسُبُل استخدام خُطوات التّفاوض الأشهر في مرحلة التّحضير.

وعلى ذلك نتناول ما يلي:

- ماهية التّفاوض المُتكامل والفارق بينه والتّفاوض التّقسيمي؛
- إطارات آنستي الثّلاثة في التفاوض المُتكامل.

1. ماهية التّفاوض المُتكامل:

اعتماداً على كتابات آنستي (1991)[1] التي لخّص فيها الجهد الذي قام به أساتذة التفاوض فيشر ويوري وبراون (Fisher وBrown، Ury)[2]، نناقش هنا ما أطلقنا عليه لفظ «التفاوض المتكامل» وهو ترجمة لمصطلحين Integrative Negotiations أو Principled Negotiations.

والتفاوض المتكامل يختلف في مبادئه عن التفاوض التقسيمي في أنه لا يعتمد على مبدأ المساومة على مواقف محددة لكل طرف ومحاولة التقريب بين هذه المواقف

(1) Anstey, M. (1991) Checklist for Practice. In M. Anstey, Negotiating Conflict: Insights and Skills for Negotiators and Peacemakers. Cape Twon: Juta & Co. Ltd.

(2) Fisher, R. and Ury, W. (1981) Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving (pp. 1 - 98). New York, N.Y.: Penguin.
Fisher, R. and Brown, S. (1989) Getting Together: Building Relationships As We Negotiate. New York, N.Y.: Penguin.

باستخدام تكتيكات ذكرناها في الفصل السابق. في هذا النوع من التفاوض يُفترض أن الأطراف معنيين بالمحافظة على علاقة طيبة وأنهم قادرين على فصل مصالحهم interests عن مواقفهم positions وأيضاً مدركين لأهمية الفصل بين المشاكل والناس separate people from the problem وأهمية التعامل برفق مع الناس وبحزم مع المشاكل Soft on people, Hard on problems.

2. إطارات آنستي الثلاثة في التّفاوض المُتكامل:

نسّق آنستي هذا النموذج للتفاوض في ثلاثة إطارات:

أ ـ الاستراتيجية؛

ب ـ التعامل مع الناس؛

ج ـ التعامل مع المشكلات؛

وسوف نناقش هذا النموذج باستخدام هذه الإطارات:

أ. الاستراتيجية: وتعتمد هنا على عنصرين:

1 ـ الموقف البنّاء غير المشروط:

وهذا يعني أن طرف النزاع يجب أن يتبني موقفاً ثابتاً تجاه التعامل مع التفاوض، وهو موقف مبني على الإيمان بضرورة بذل الجهد لإدراك احتياجاته وكذلك احتياجات الآخرين والعمل بجدية لإيجاد حلولاً مرضية لكل الأطراف. وهذا المبدأ أو الموقف يتميز بالآتي:

- لا يتأثر بالاختلاف على موضوعات النزاع؛
- لا يتأثر بالتنازلات أو المطالب؛
- لا يتأثر بالتصورات الخاصة بكل طرف؛
- لا يتأثر بمدى رد الآخر بالمثل؛
- لا يتأثر بثبات المواقف.

بمعنى آخر فإن هذا المبدأ أو الموقف هو إيمان واقتناع وسلوك مكتملين لدى طرف

النزاع على كيفية التفاوض، ولا يُزعزع هذا المبدأ أو الموقف كون الطرف الآخر لا ينتهجه. ويري آنستي أن هذا المبدأ أو الموقف طالما ارتبط بانتهاج أساليب تفاوض تُعنى بمراعاة مصالح الأطراف؛ فمن شأنه ليس فقط أن يؤدي إلى حل النزاعات وإنما أيضاً إلى الحفاظ على العلاقة الطيبة بين الأطراف.

2 ـ فصل الناس عن المشكلة:

عادة ما تؤدي النزاعات إلي أن يخلط الأطراف بين مصالحهم المتعارضة وبين علاقتهم بالأطراف الأخرى، ويؤدي هذا الخلط إلى خلق موقف عدائي تجاه الأطراف الأخرى والتعامل مع النزاع على أنه أمر غير قابل إلا لرضوخ الآخر لما يُرضي الطّرف الأول، ولذلك يقترح منظري نموذج التفاوض المُتكامل أن إحدى الاستراتيجيتين هي فصل العلاقة مع الأطراف الأخرى عن المشكلات موضوع النزاع.

وبناءً على اتباع الاستراتجيتين السّابقتين؛ يمكن تفضيل نوعين من أنشطة التفاوض: أحدهما يتعلق بالتعامل مع الناس والآخر يتعلق بالتعامل مع المشكلات.

ب. التّعامل مع الناس:

يعتمد هذا المبدأ على ستة عوامل:

1 ـ التفهُّم:

عادة ما ينشأ سوء التفاهم في النزاع من تصورات خاطئة نتيجة سوء التواصل أو تبادل المعلومات أو الافتراضات الخاطئة أو الجهل أو خشية الخسارة، ولذلك ينصح منظري هذا النموذج للتفاوض بالخطوات التالية:

- استكشف أفكار الأطراف الأخرى للتأكد من أن تصورنا بشأن النزاع ليس مبنياً على افتراضاتنا؛
- تساءل عن ما يهم الأطراف الأخرى (ما هي مصالحهم وتصوراتهم وقيمهم)؛
- تغلب على خشية التخلص من تصورات مسبقة ومواقف صلبة؛
- انفتح للأفكار والمعلومات الجديدة؛
- تعلم القصة التي يرويها الأطراف الأُخرى؛

- ادرك طبيعة النزاع من وجة نظر الآخرين Empathy؛
- لا تجعل مخاوفك ترسم لك نواياهم؛
- لا تلوم الآخرين بسبب مشكلاتك؛
- تنافس بشأن التصورات المتبادلة واتبع سلوكيات لا تتفق مع تصوراتهم الخاطئة عنك.

وبشأن التعامل مع العواطف والانفعالات أثناء النزاع يقترح فيشر ـ يوري[1] ما يلي:

- تفهَّم عواطفك وانفعالاتك وعواطفهم وانفعالاتهم؛
- افسِح المجال للتعبير عن العواطف ولتفهمها؛
- لا ترد على الانفعالات؛
- استخدم تعبيرات تدل على الكَياسة واللُّطف.

2 ـ التواصل:

أثناء النزاع تؤدي العوامل التالية إلى إعاقة التواصل بين الأطراف:

- الاعتقاد بأنه لا حاجة للتحدُّث أو التواصل مع الآخر؛
- التحدث للآخر دون الاستماع إليه؛
- تناقض وارتباك المعلومات التي تصل إلى الطرف الآخر والتي تصل منه.

ويقترح فيشر ويوري[2] الأساليب التالية للتغلُّب على مثل هذه العوائق:

- التحدث بأسلوب واضح ومفهوم للطرف الآخر؛
- التعبير عن حاجاتك ومصالحك وليس عن ما يخص الآخر؛
- التحدث الهادف بخلاف مجرد التحدث؛
- استشر آخرين قبل اتخاذ قرارات قد تتأثر بالعواطف والانفعالات وقد يساء فهمها؛

(1) Fisher, R. and Ury, W. (1981) Getting to YES: Negotiating an Agreement without Giving In. (New York, New York: Penguin Books).

(2) Ibid.

- استمع للآخر مليّاً وانصت إليه Active listening حتى يزداد قدر التفاهم والتجاوب بينكما.

3 ـ تحكيم العقل:

العواطف والانفعالات بقدر معقول وإيجابي يمكن أن تساعد على الوصول إلى تسوية للنزاع، ولكن غالباً ما تؤدي عواطف مثل الغضب والخوف إلى تدهور العلاقة بين أطراف النزاع، ولذلك فإنّ تحكيم العقل مع إعطاء جرعة كافية من العواطف الإيجابية يسهمان في الوصول إلى تسوية للنزاع، ويقترح فيشر وبراون الخُطوات التالية:

- كن مدركاً للعواطف التي تؤثر فيك وتؤثر في الطرف الآخر ومدى تأثيرها على سلوككم؛
- تجنب رد الفعل الانفعالي وتحكم في سلوكك. من السهل الانزلاق في حلقة الفعل ورد الفعل الانفعالي أثناء النزاع، ومن السهل أيضاً اللُّجوء إلى ردود عدوانية تم تعلمها واختزانها وجدانياً على مر السنين، ولذلك ربما يكون أحد مفاتيح النجاح في التعامل مع النزاع كامناً في قدرة الأطراف على التحلي بالصبر والحكمة قبل رد الفعل؛
- تفهَّم وجود العواطف وإمكانية تطورها. من الضروري أن نفسح المجال لإدراك نوعية العواطف المؤثرة على النزاع، لأن ذلك يسمح لنا بالتعامل معها بشكل إيجابي بينما يؤدي تجاهلها أو عدم إدراك وجودها إلى أن تتحكم هي في سير الأُمور. ويجب على الأطراف أن يبذلوا الجهد لتجنُّب الانفعالات العنيفة، وأن تكون لديهم الشجاعة الأدبيّة والأخلاقيّة للاعتذار عنها إن بدرت منهم.

4 ـ السُّلوك المسؤول المعتمد عليه Reliability:

إن أحد أسباب تفاقم النزاعات هو أن الأطراف يتصرفون على نحو لا يوحي بالثقة فيما بينهم؛ ولذلك من الضروري أن يسأل كل طرف عن مدى تناقض سلوكه أو ظهوره بمظهر الشّخص غير المسؤول أو غير القادر على الحفاظ على الوعود أو غير الأمين. كل هذه سلوكيات يراها الآخر سبباً لفقدان الثقة، مما يؤدي إلى تدهور العلاقة. ولذلك ينصح منظري هذا النموذج للتفاوض بأن يُراعي الأطراف في سلوكهم الآتي:

- أن يكون السلوك منطقي؛
- أن يكون السلوك واضح القصد؛
- أن توفَىْ الوعود؛
- أن تسود الأمانة والصدق مع المحافظة على الخُصوصية والسرية ما لزم الأمر.

كما ينصح منظري هذا النموذج للتفاوض أن يعمل كل طرف على تشجيع السلوك المسؤول المعتمد عليه من الطرف الآخر، بأن يتجنبوا إلقاء اللوم أو إلصاق التهم بعدم جدية الآخر بشكل مطلق وغير محدد، وأن يركزوا أي لوم آو اتهام بعدم الجدية أو المسؤولية على تصرفات محددة وليس على شخص الطرف الآخر.

5 ـ الإقناع دون الإكراه:

في مجال التفاوض تؤدي السلوكيات النابعة من منطلق فرض الإرادة وإكراه الآخر إلى الوصول إلى اتفاقيات لا تستند إلى قناعة مَن فرضت عليهم؛ إذا لم تأخذ في الاعتبار مصالحهم أو آرائهم في الاتفاق. وتتصف السلوكيات الإكراهية بما يلي:

- مهاجمة الطرف الآخر وليس المشكلة؛
- تصور عملية التفاوض على أنها منافسة وليست وسيلة لحل مشكلة؛
- تصميم مبكر على مواقف محددة؛
- تمسك بمواقف صلبة وليس بمصالح؛
- اتباع مبدأ «إمّا هذا أو ذاك» بدلاً من توسيع نطاق الاحتمالات؛
- بذل الجهد لكسر عزيمة الطرف الآخر بدلاً من إقناعه بناءً على مبادئ عادلة؛
- التهديد بعواقب وخيمة في حال عدم الرضوخ.

6 ـ قبول الطرف الآخر:

من دون القبول بالطرف الآخر وشرعيته؛ ربما يستحيل الوصول إلى اتفاق أو حتى الخوض في مفاوضات ذات معنى، فعدم قبول الآخر يؤدي بطبيعة الحال إلى تفاقم النزاع؛ إذ يكثف الأطراف من استخدام عوامل سيكولوجية وسلوكيات تُعضّدُ

من لا آدمية الآخر أو شيطنته أو تبرر التعامل العنيف معه، ولذلك يقترح فيشر وبراون (1989)[1] ما يلي:

- القبول غير المشروط للطرف الآخر وهو ما لا يستتبع بالضرورة قبول سلوكه غير المقبول؛
- إبداء الاهتمام والرغبة في التعاون لحل المشكلات؛
- إقامة علاقة سليمة تسمح بالتفاوض، لا يتبعها بالضرورة قبول قيم أو تصورات الطرف الآخر أو سلوكه؛
- التعامل باحترام وتجنب وضع الطرف الآخر في قوالب سلبية؛
- إعطاء مصالح الطرف الآخر قدرها من الشرعية.

بالطبع يؤدي اتباع هذا المبدأ إلى المجازفة بقبول سلوكيات غير مقبولة من الطرف الآخر، أو إعطائه الانطباع بأن هذا القبول يشكل ضعفاً، ولكن مُؤيّدو هذا النموذج للتفاوض يرون أن قبول الأخر ـ دون قبول سلوكه غير المقبول ـ يجب أن يكون من قبيل المبدأ العام في تعاملنا كل الوقت مع الآخرين.

ج. التعامل مع المُشكلات:

1 ـ التركيز على المصالح وليس على المواقف:

أساس هذا الأسلوب هو الإدراك أن النزاع يقوم ليس على المواقف المعلنة والتي عادة يصمم عليها الأطراف وإنما على مصالح واحتياجات ومخاوف ورغبات كثيراً ما تكون مُستترة. والتفاوض الناجح هو الذي يساعد الأطراف على استكشاف هذه المساحة لدى كل طرف. وهنا يمكن للأطراف أن يجدوا قدراً من الاتفاق والتجاوب وليس فقط التناقض والاختلاف. ويقترح منظري هذا النموذج التفاوضي الخطوات التالية:

- تحديد مصالح الأطراف؛
- إدراك تعدد المصالح وما تتضمنه من احتياجات أساسية لكل طرف؛

(1) Fisher, R. and Brown, S., (1989) Getting Together: Building Relationships As We Negotiate. New York, N.Y.: Penguin.

- استمع بوعي لمصالح كل طرف؛
- تحدث بوضوح ودقة عن مصالحك؛
- إدراك مصالح الآخرين كجزء من النزاع؛
- استعراض المشكلات قبل البحث عن حلول؛
- استعن بالنظر للأمام وليس للخلف؛
- اجعل سلوكك التفاوضي مُحدد ومرن في الوقت نفسه؛
- إرفق بالناس واغلُظ على المشكلات؛
- كن حازماً وأيضا مُنفتحاً.

2 ـ ابتكار خيارات تحقق مكاسب متبادلة:

من ضمن ما يحول دون الوصول إلى اتفاق في مرحلة البحث عن حلول:

- الوصول إلي قرار نهائي سابق لأوانه؛
- التركيز على حل واحد يقوم على تقسيم المكاسب؛
- تصور مصالح الأطراف على أنها تمثل قيمة عينية محددة يجب التنافس لنيلها إلى أقصي درجة ممكنة؛

ويقترح منظّري هذا النموذج التفاوضي الأساليب التالية من أجل ابتكار خيارات تحقق مكاسب متبادلة:

- عدم الخلط بين ابتكار خيارات وبين تقييمها؛
- توسيع دائرة ذوي الخبرة في ابتكار خيارات ملائمة يمكنها معالجة الأمور من وجهات نظر مختلفة؛
- ابحث عن المكاسب المتبادلة في كل خيار عن طريق موافقة الخيار لمصالح الطرف الآخر وسؤاله عن ما يراه مناسباً؛
- ساعد الطرف الآخر على اتخاذ قرارات بشأن هذه الخيارات بأن تتفهّم مصالحه في النزاع من وجهة نظره.

3 ـ ترسيخ معيار موضوعي لتنفيذ الاتفاق:

مهما اجتهد الأطراف لتأكيد حسن نواياهم وتفهُّم موقف الآخر؛ سوف يصل التفاوض أخيراً إلى مرحلة الاتفاق. وهنا قد يؤدي اتفاق غامض أو قابل لعدة تفسيرات إلى تدهور الموقف، ولذلك يجب على الأطراف أن يبذلوا مجهوداً لوضع معايير موضوعية لتنفيذ الاتفاق.

هذه المعايير يمكن أن تتعلق بصلب الموضوع أو المصالح ذاتها أو بالإجراءات التي يتبعونها لتنفيذ مصالحهم. على سبيل المثال، فإن اتفاق مقاول ومالك عقار على وضع أساس منزل بعمق معين يمكن أن يتبع معيار معين موضوعي بناءً على الحد الأقصى والأدنى الذي تحدده إدارة الحيّ. نموذج للمعيار الموضوعي المتعلق بالإجراءات أن يتفق أطراف صفقة ما على أن يتركوا أمر تثمين سلعة ما لخبير موثوق به. وينصح فيشر ويوري بالتالي:

- معالجة كل موضوع اتفاق على أنه عمل مشترك لوضع معيار موضوعي؛
- تحكيم العقل بشأن أفضل المعايير الموضوعية؛
- لا إذعان للضغط وإنما استجابة لمبدأ المعيار الموضوعي.

الفصل الثاني عشر:

مُمارسة التفاوض المُتكامل

يستهدف هذا الفصل تسليط الضّوء على الجانب العملي من التّفاوض سعياً للتوصُّل إلى اتّفاق ما أو تسوية، فضلاً عن الحديث عن سُبُل مُمارسة التّفاوض المُتكامل بصورة ناجعة وعلى مُختلف المُستويات.

وعلى ذلك نتناول ما يلي:

- الحاجة إلى مُمارسة التّفاوض في مُختلف الأحوال والظُّروف؛
- إرشادات هامّة لمُمارسة التّفاوض.

1 . الحاجة إلى مُمارسة التّفاوض في مُختلف الأحوال والظُّروف:

التّفاوُض هُو سعي طوعي من الأطراف أنفُسهم لحل النّزاع الذي نشأ نتيجة لتنافُس احتياجاتهم ومصالحهم وأهدافهم. وفي قولٍ آخَر؛ فإنَّ الأطراف المُتنازعة تسعى إلى إيجاد حل وسط لوقف النّزاع من خلال المُساومة على مواقفهم ومصالحهم. إذن فالحوار بين الأطراف هُنا يقوم على أن يتفهّم كُل طرف نُقطة المَحَك لدى الآخر من أجل الوُصول إلى حل وسط مُناسب لحل النّزاع. وفي هذا السياق سيأخُذ التّفاوُض أحد اتّجاهين.

وقد اعتادَ النّاس على المُشاركة بشكل مُنتظم في مواقف مُساومة في حياتهم اليوميّة؛ حيثُ يتمكّنون من مُناقشة الحل الوسَط والتّفاوُض عليه. وفي مواقف المُساومة المُختلفة يوجَد طريقتان أساسيّتان للتّناوُل: مُساومة مُتساهلة وأُخرى مُتشدّدة.

المُساومة المُتساهلة تعتمد في الأساس على الاهتمام الشّديد والخاص بمصالح

الطّرف الآخَر وحُسن الصّلة به، أمّا المُفاوض المُتشدّد فهُو يسعى إلى الفوز ويعتبر النّزاع اختباراً للإرادة الأقوى. وتُؤدّي المُساومة المُتساهلة إلى تقديم بعض التّنازُلات؛ وبالرّغم من أنّها قد تُؤدّي إلى حُلول مُثمرة وسريعة في نهاية الأمر، إلا أنّها ليست الوسيلة المُثلى لكونها لا تتناول شُؤون ومصالح الطّرف المُتنازِل كما أنّها قد تُولّد لديه شُعوراً بعدم الرّضا والاستياء جرّاء ما حدث في وقتٍ لاحق، فالمُساومة المُتشدّدة عادةً ما تكون قاسية على كلا الطّرفين وعلى مُستقبل العلاقة فيما بينهم.

إنَّ المُساومة على المطالب قد تُؤدّي إلى اتّفاقيات ضعيفة، كما أنَّ عمليّة التّفاوُض نفسها تُصبح عقيمة وغير مُؤثّرة بمُضيّ الوقت. وتجعل أطراف النّزاع يبنون مواقفهم بناءً على مصالحهم فقط؛ فكُلّما تطوَّر الجدال حول مطالبهم كُلّما زاد ذلك من تمسُّكهم بها وأصبح لديهم حينها رغبة شديدة في الإبقاء عليها، وعليهِ يُصبح من الصّعب عملاً الوُصول إلى اتّفاق في ظل تشبُّث كُل طرف بموقفه. وغالباً ما تكون النّتيجة في مثل هذه الحالات هي القسمة على اثنين دونما اعتبار لمصالحهما الأساسيّة؛ الأمر الذي يعني أنَّ الحل قد يكون ضعيف وغير مُجدٍ لكونه لا يتناوَل مصالح الأطراف الأساسيّة ويتركهُم في حال عام من عدم الرّضا بما يجري.[1]

إنَّ مُناقشة مواقف الأطراف ومطالبهم قد تأخُذ وقتاً طويلاً، فيميل كُل طرف إلى المُغالاة في التمسُّك التّام بموقفه وتعزيزه بشدّة آمِلاً في أن يخرج في النّهاية باتّفاق يُحقّق مصالحه أو يُرضيه، وتستمر المُجادلات ذِهاباً وإياباً وسط تقديم تنازُلات بسيطة مع الحِرص على إخفاء الموقف الحقيقي[2] ويُصبح الموقف أقرب إلى المُساومة على سعر سلعة مُعيّنة في متجر.[3] وبالإضافة إلى مُناقشة وحسم جَوهر القضيّة المطروحة؛ يقوم الأطراف ـ أيضاً ـ بتحديد منهج التّفاوُض الذي سيستخدمونه، ويمثل [التّفاوُض ذو القيم] بديلاً عن [المُساومة القائمة على نهج المطالب].

(1) Fisher, R. and Ury, W. (1981) Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving. New York, N.Y.: Penguin. P. 5.

(2) Ibid, P. 6.

(3) Ibid, P. 6.

ويقوم هذا النّوع من التّفاوُض على أربعة عوامل رئيسيّة:

1 ـ فصل الأشخاص عن المُشكلة؛

2 ـ أن ينْصَبّ التّفاوُض على مصالح الأطراف وليس مطالبهم: فالتّركيز على المطالب قد يُشتّت التّفكير بعيداً عن القضيّة الأساسيّة واحتياجات الأطراف، وهذا بالطّبع يُؤدّي إلى إحساسهم بعدم الرّضا؛

3 ـ تقديم أفكار وحُلول ذات مكسب مُشترك لصالح الطّرفين: فتقديم أكثر من فكرة يُخفّف من حدّة الضّغط النّفسي الذي يتولّد نتيجة التّفكير في حل واحد فقط، ويُعطي الأطراف الفُرصة لتقديم أفكار وحُلول من وجهة نظرهم بما يتّفق ومصالحهم، وبما يُسهّل أيضاً من عمليّة اتّخاذ القرار بالحل النّهائي المُرضي لجميع الأطراف؛

4 ـ وأخيراً التّأكيد على أن يكون الحل مبني على معايير موضوعيّة: هذه المعايير تجعل التّفاوُض عادل ومُنصف لكُل طرف، حتّى لا يكون القرار مُتَّخَذ نتيجة فرض لإرادة طرف من الأطراف ونُفوذه، لكن يكون مبنياً على معايير مُتَّفَقٌ عليها كالقانون أو العُرف.

يُوضّح الجدول التّالي[1] المناهج المُختلفة للتّفاوُض:

التّحدي: **المُساومة على المطالب: في أيّ اتّجاه سنسير؟**		**الحل المُقترَح:** **نقوم بتغيير المسار ونُفاوض على أساس المصالح.**
مُتساهل: ـ المُشاركون سواء ـ الهدف هُو الاتّفاق	مُتشدّد: ـ المُشاركون مُتمايزون ـ الهدف هُو الانتصار	مُستنير: ـ المُشاركون لديهم القُدرة على حل المُشكلات، والهدف هُو إيجاد مخرَج آمن يتّسم بالحِكمة والتّوصُّل إليه بود وفاعلية وبطريقة سهلة
ـ قُم ببعض التّنازل لتوطيد العَلاقة ـ كُن مُتفهّماً لهُم ورقيقاً معهم ـ ثِق فيهم وقدّم حُسن النيّة	ـ طالِب بالتّنازُل كشرط لإقامة صلة جيّدة ـ كُن مُتشدداً تجاه الجميع ـ لا تثق في أيّ أحد	ـ افصِل بين الأشخاص والمُشكلة: 1. كُن رفيقاً بالأشخاص، وتشَدَّد نحو المُشكلة 2. استكمِل التّفاوُض حتّى لو لم تثق في الآخَر

(1) Fisher, R. & Ury, W. (1981) P.13.

ـ قُم بتغيير موقفك بسَهُولة ـ بادِر ـ اكشف عن موقفك النّهائي	ـ تمسَّك بموقفك ـ لا تكُف عن التّهديد ـ ضلّل تجاه موقفك النّهائي	ـ ركّز على المصالح لا المطالب أو المواقف ـ استكشف المصالح ـ تجنَّب اتّخاذ موقف لا يُمكن التّنازُل عنه
ـ تقَبَّل خُسارة الطّرف الواحد في مُقابل الوُصول إلى حل ـ ابحث عن الحل المُتكامل: الذي يتقبّله الطّرف الآخَر ـ ثابر لأجل الوُصول إلى اتّفاق	ـ اطلب مكاسب لطرف واحد كثمن للوُصول إلى اتّفاق ـ ابحث عن الحل المُتكامل، والّذي تتقبّله أنت ـ تشبّث بموقفك	ـ ابتكر خيارات للمكاسب المشتركة ـ قَدِّم خيارات مُتعدّدة وقُم بالاختيار لاحقاً
ـ حاول تفادي النّزاع فيما بينكم ـ استسلِم تحت الضّغط	ـ حاول كسْب جولة نزاع الإرادات ـ مارس الضُّغوط المُختلفة	ـ تمسَّك باستخدام معايير موضوعيّة للحل: توصّل إلى نتيجة موضوعيّة وكُن مُحايداً فيها؛ وابنْ موقفك على المبادئ ولا ترضخ للضُّغوط.

2. إرشادات هامة لمُمارسة التفاوض:

- إذا لم تُؤمن بجدوى التّفاوض؛ فلا داعي لأن تُكمل قراءة مثل هذه التوصيات؛
- آمن بالمساحات غير المحدودة التي من المُمكن أن يُستدعَى فيها التّفاوض؛
- التّفاوض فُرصة سانحة أمامك لكسب معركة تخوضها من الداخل، فخُضها بشرف؛
- تفاوض حتّى على فكرة التّفاوض ذاتها، تفاوض حتّى ولو لم يكُن لديك بعد رؤية تُقدّمها؛
- اعتنق فكرة التّفاوض في حياتك اليومية، التّفاوض لا يعني أنَّ هُناك أزمةً على طول الخط؛
- التّفاوض لا يعني حتميّة الوصول إلى حل، فلا ترفع من سقف توقّعاتك واقبل من داخلك بمبدأ الحُلول الوُسطى وحتّى إدارة النّزاع حال فَشِلت مساعي الحل؛
- استمع أكثر ممّا تتكلّم حين تُفاوض، وضع نفسك بدلاً من خصمك ولو لم تُبدي ذلك؛

- مُدَّ يداً إلى خصمك أثناء التّفاوض لكن لا تنسى سحبها إن لزم الأمر؛
- تفاوض بلغة حضاريّة تحترم فيها خصمك ولا تُقلّل منه وراعِ حتّى لُغة الجسد؛
- انأى بنفسك من تضييع الوقت والجهد بلا طائل، توقّف حين يفشل التّفاوض؛
- حين تُفاوض لا ترتدي قُفّاز المُناظِر، فلا داعي من مُحاولة إقناع خصمك بما تراه؛
- تحلّى بالصّبر أثناء التّفاوض، التسرُّع أو التوتُّر سيضعفك من الدّاخل؛
- تذكّر أن تحقيق مصالحك مُقدَّم على تحقيق مطالبك؛ فلا داعي للعناد؛
- تنازل عن المطالب التي ليس لها أولويّة بالنّسبة لك لكن لا تنسَ التظاهر بصعوبة ذلك؛
- كُن شُجاعاً أثناء التّفاوض لكن لا تكُن فظاً؛
- لا تنسى أن السّلام هو بداية ونهاية الطّريق؛ وأن النّزاعات ليست سوى محطّات في حياة الإنسان مهما طالت؛
- لا تُبدي حُلولاً إلا في الوقت المُناسب، السُّرعة ستورّطك والتّباطؤ سيضعف من عزيمتك؛
- كما أنَّ التّفاوض حُجّةٌ لك فهو أيضاً حُجّةٌ عليك، تذكَّر ذلك؛
- لا تُفشي أسرارك ولا أسرار خصمك أثناء التّفاوض، لوّح بها كورقة ضغط فقط؛
- تفاوَض حتّى مع من لا يؤمن بجدوى التّفاوض، لا أحد يعلم بما سيأتِ؛
- لا تجعل مشاعرك هي الحَكَم فيما تسمعه أثناء التّفاوض، حكّم عقلك جيّداً؛
- لا تُصرّح بكُل ما تشعر به أثناء التّفاوض، استدعِ الحكمة باستمرار؛
- لا تصرخ في وجه مَن تُفاوضه، فلديه هُو الآخر ما يصرخ لأجله؛
- لن تفوز بكُل شيء في التّفاوض لكن من الوارد أن تخسر كُل شيء، فكُن على حذر.

الفصل الثالث عشر:

الحوار[1]

يستهدف هذا الفصل تسليط الضّوء على مفهوم الحوار والهدف منه، والتّفريق بين الحوار وأساليب التّواصل السّلمي الأُخرى مثل الجدل والنّقاش والمُناظرة، فضلاً عن تحديد موضوعات مُنتقاة من المُجتمع المحلّي للحوار.

وعلى ذلك نتناول ما يلي:

- ماهيّة الحوار؛
- الأهداف الأساسيّة للحوار؛
- مُحدّدات الحوار النّاجح؛
- الحوار وأثره على المُجتمع.

1. ماهيّة الحوار:

يُعرّف الحوار بأنّه: «تدفُّق لمعاني ظهرت في مُحيط ما، حيثُ يجتمع النّاس معاً للحديث ولفهم بعضهم البعض»[2] ويُعرّف أيضاً بأنّه: «مُنتدىً يسمح للمُشاركين المُنحدرين من قطاعات مُختلفة من المُجتمع أن يتبادلوا المعلومات بقدر ما يستطيعون فيما بينهم»[3] ولقد عرَّف وليام آيزاك الحوار بأنّه: «بحث جماعي مُدعم بإجراءات

(1) تم الاعتماد في تصميم فصلي الحوار على دليل تصميم الحوار المُجتمعي، والذي أعدّه وألّفه الدكتور/ عمرو عبدالله وزملاءه (2016) بإصدار منظّمة البحث عن أرضية مشتركة SFCG.

(2) McGee - Cooper, A. and Trammell, M. (2010) Servant Leadership Learning Communities®. In Servant Leadership (pp. 130 - 144). Palgrave Macmillan UK.

(3) Umbreit, M. (2010) Restorative justice dialogue: An essential guide for research and practice. Springer Publishing Company.

وافتراضات وحقائق تُشكّل تجارِب يوميّة لكُل فرد»[1] وفي كل التعريفات السّابقة نرى أنَّ الحوار ما هُو إلا «[إجراء] يُشارك فيه أفراد من مُختلف طوائف المُجتمع آملين في الوُصول إلى اتّفاق ما نحو تعزيز التّفاهُم ومفهوم المُشاركة وتداوُل المعلومات في قضايا ذات أهميّة لديهم» أي أنّه إجراء يُحاول قدر الإمكان أن يكون شاملاً لكُل الأطراف المعنيّة وأصحاب المصلحة.

وهذا التّعريف يجعلنا نعتقد بأنَّ الحوار على جانب مُغاير من المُناظرة، وذلك لما يلي:

- الهدف من الحوار هُو تشجيع الأفراد أو أعضاء المُجتمع بصفة عامّة على العمل باتّجاه رؤية مُشتركة وإيجاد تفاهُم يصل بنا إلى حل لقضايا عالقة، وعلى النّقيض فإنَّ المُناظرة تعني التّعارُض في الفكر ومُحاولة إثبات كُل طرف لصحّة ما يعتقد فيه مهما بدى لغيره غير منطقياً بالكُليّة؛
- يختلف الحوار عن المُناظرة من ناحية الهدف، **فهدف المناظرة الفوز**؛ في حين يكون **الهدف من الحوار هُو إيجاد أرضيّة مُشتركة بين جميع الأطراف** تصلح للبناء عليها وتعظيمها والعمل معاً وفقها؛
- يختلف الحوار عن المُناظرة من ناحية الإجراءات، فالمُشاركين في المُناظرة يستمعون بانتباه تام في مُحاولة لـ «تصيُّد أخطاء الغير» وإعداد أنفسهم للهُجوم، في حين أنّ المُشاركون في الحوار يستمعون إلى النّقاشات الدّائرة لفهم وجهات النّظر وطبيعة الاحتياجات والتّوقُّعات التي هي لدى كُل فريق بتجرُّد؛
- نُلاحظ أيضاً الاختلاف في الحالة الذهنيّة للمُشاركين في الحوار عن المناظرة، ففي المُناظرة نجد المقاومة والسّعي نحو إثبات وجهات النّظر بالاشتباك مع الغير، أمّا في الحوار نجد أنَّ مواقف الهُدوء وتقبُّل الآخَر تَلُوْحُ في الأُفُق، كدليل مُباشر على كونهم بصفة عامّة يتقبّلون النّقد وفكرة التّغيير؛[2]

(1) Isaacs, W. N. (1993) Taking flight: Dialogue, collective thinking, and organizational learning. Organizational dynamics, 22(2), p. 24 - 39.

(2) U.S. Department of Justice. (2003) Community Dialogue Guide: Conducting a Discussion on Race.

الاشتراك في عمليّة الحوار يتطلب مُستوىً من الثّقة في حين أنَّ المناظرة لا تتطلب أيّ نوع من الثّقة.

2. الأهداف الأساسيّة للحوار:

الحوار يعني «الاستماع ومُشاركة الأفكار»[1] بحيثُ يهدِف إلى تنمية مفهوم عام من خلال تبادل الأفكار ووجهات النظر، يستتبع هذا الإجراء أهداف مُختلفة تعتمد على الموقف ذاته، فبوجهٍ عام يُوجد هدفين لأي حوار: هدف عام وآخَر مُتعلّق بموضوعات مُحدّدة، الهدف العام هُو الذي تسعى أيّ مُبادرة حوار لتحقيقه، في حين أنَّ الأهداف المُتعلّقة بموضوعات مُحدّدة هي التي تسعى إلى إيجاد حُلول لمصالح مُجتمعات مُعيّنة.

ويُمكن اعتبار الأهداف التّالية أهداف عامّة للحوار:

- تشجيع تبادل المعلومات بين الأفراد وجهاً لوجه لتعزيز مبدأ التّفاهُم المُتبادَل والأُلفة؛[2]
- تمكين المُشتركين من الاستماع والتعلُّم من أنفُسهِم للتّأثير بصُورة إيجابيّة على العَلاقات بين النّاس؛
- السّماح للنّاس بالتّعبير بحُريّة عن أفكارهم ووجهات نظرهِم؛
- تنمية الاحترام بين النّاس لتشجيع العَلاقات الإيجابيّة بينهُم.

الفرضيّات التّالية تُوضح الأهداف المُتعلّقة بالحوار حول قضايا عالقة لبناء السّلام وتحويل مسار النّزاع:

- بسط منبر للرأي بحيث يمنع من العُنف ويتناول النّزاعات القائمة بطريقة سلميّة وحضاريّة؛

(1) Holloway, D. (2004) a Practical Guide to Dialogue: The Community Dialogue Critical Issues Series. Vol. 2.

(2) Yankelovich, D. (1999) The Magic of Dialogue: Transforming Conflict into Cooperation. New York, NY: Simon Schuster.

- دعم جهُود المُصالحة وإنّهاء تفشّي العداء عن طريق بناء الاحترام المُتبادَل وتجديد الثّقة بين الأطراف؛
- تشجيع المجموعات المُختلفة عِرقياً أو دينياً و/ أو اجتماعياً للعمل معاً رغم اختلافاتهم بصُورة آمنة؛

مُحدّدات الحوار النّاجح:

للحوار النّاجح أو الإجراءات والنّتائج التي تُؤكّد نجاحه مُحدّدات أساسيّة لا ينبغي إغفالها:

- يُعتبر الحوار ناجحاً إذا كانت نتائجه متوافقة والأهداف الموضوعة له بشقّيه العام والخاص؛
- يُحدَّد النّجاح على أساس مدى التزام عملية الحوار بإجراءات ومبادئ الحوار ذاتها، ولقد عكف الباحثين على تطوير مُختلف الإجراءات والمبادئ التي تُدار بها عمليّة الحوار.

وقد تبنّى برنامج الأُمم المُتحدة الإنمائي (UNDP 2013) من خلال «الدليل العملي للحوار الديمقراطي» مبادئ وإجراءات هامّة يمكن استخدامها في تقييم نجاح عمليات الحوار المُختلفة. وذلك كما يلي:[1]

1 ـ **الشُّموليّة**: بإعطاء الفُرصة لأشخاص كانوا دائمي الاستبعاد من عمليّة اتّخاذ القرار أو الإدلاء بأصواتهم، وفتح الباب أمام الجميع للجُلوس معاً على طاولة حوار وترسيخ المُساواة والمُشاركة الفاعلة تجاه الجميع؛

2 ـ **الملكيّة المُشتركة**: بإشعار الجميع بأنَّ الحوار لن يُحقّق نجاح يُذكَر من دون مُشاركتهم الفاعلة فيه، وأنهم جميعاً سواء في الحُقوق أو الالتزامات النّاشئة عنه دونما تمييز؛

3 ـ **التّعلُّم**: يستمع المُشاركون بتفتُّح حتّى يتعلّموا من بعضهم البعض، ويُحسنوا فَهم المُشكلة التي هي سبب للحوار؛

(1) Adapted from Practical Guide on Democratic Dialogue (2013) OAS and UNDP: http://www.mspguide.org/sites/default/files/resource/practical_guide_on_democratic_dialogue_web_version.pdf

4. **تنمية الروابط الإنسانيّة**: عبر إظهار صفات التّعاطف والتقمُّص الوجداني، والمصداقيّة وإظهار الجميع لآرائهم ومُعتقداتهم الحقيقيّة لا الدّعائيّة؛
5. **السّريّة أو الخُصوصيّة**: وُجودها بحسب ما يقتضيه السّياق؛ يُشير إلى بناء الثّقة أثناء الحوار، فهي تُشجّع المُشاركين على التّعبير عن وجهات نظرهم من دون خوفٍ من نقد أو مظنّة انتقام يأتِ لاحقاً؛
6. **وجهة نظر طويلة الأجل ومُستدامة**: تتعلّق بالوُصول إلى حُلول طويلة الأجل ومُستمرّة، تتجاوز تقديم الحُلول الفوريّة للمُشكلات الحالة، والعمل على إعادة تشكيل العلاقة بين المجتمعات ليسودها الود؛
7. **حُسن النيّة**: يُشير إلى حقيقة أنَّ الحوار يجب ألا يحتوي على نوايا خفيّة أو أجندات خاصّة، وأنَّ المُشاركون فيه يجب أن يضربوا مثالاً يُحتذى به في النّزاهة عند تبادلهم للمعلومات وإبداءهم المواقف.

3. الحوار وأثره على المُجتمع:

يرجع الفضل للحوار في مُساهمته الإيجابيّة في المُجتمعات على مُختلف المُستويات، بعكس الاتّجاه السّائد في سباق التسليح النّووي في العالم، بالعمل على حل المُشكلات المُجتمعيّة في إطار محدود وغير مُؤذي للغير:

- الحوار يُمكن أن يكون له تأثير إيجابي كبير على المُجتمعات، بأن يُظهِر بوُضوح أنَّ الاختلافات أو النّزاعات الدّائرة يُمكن تناوُلها وحلّها بطُرق سلميّة؛
- يُمكن أيضاً أن يُعزّز في المُجتمعات الشُّعور بأن جميع مَن فيها ذو قيمة وله كامل الحُقوق وعليه كامل الالتزامات دونما تمييز؛
- الحوار ليس ضرورة أساسيّة للاتّفاق مع الآخَر، فالأفراد والمُجتمعات يُمكنهم أن يتعايشوا في سَلام باحترامهم لبعضهم، وليس بالضّرورة أن يتّفقوا على مُعتقد أو تصرُّف بعينه طالما أنه لم يضر بالآخَر. لذا وجدنا أنّه من المُمكن أن يجد عدداً من النّاس من خلفيّات ثقافيّة واجتماعيّة مُختلفة؛ قواسم مُشتركة عديدة يستطيعون العيش من خلالها في وطن واحد يسع الجميع؛
- الحوار يُتيح الفُرصة للتّخطيط بشكل جماعي وخلّاق، مُعظّماً للمزايا ومُقلّلاً من المساوئ.

الفصل الرابع عشر:

مُمارسة الحوار وتيسيره

يستهدف هذا الفصل تسليط الضّوء على تقنيات مُمارسة الحوار، حيث تبرز أهمية ممارسة الحوار في الجوانب التطبيقية التي يُمكن الاستهداء بها في سبيل خلق مساحات آمنة للحوار في عدة مستويات؛ فردية واجتماعية وحتى دولية. ويحتل تيسير الحوار مكانةً رفيعة المستوى في مُمارسة الحوار؛ لأنه آلية تُكرّس لأهمية مأسسة الحوار وعدّه حلقة جادة ضمن حلقات التفاهم وحل الخلافات والنزاعات ودياً ومن دون اللُّجوء للعنف أو التصعيد غير المُبرر.

وعلى ذلك نتناول ما يلي:

- مُمارسة الحوار فيما بين الأطراف أنفسهم؛
- استخدام هياكل الحوار القائمة ومعاييرها؛
- التّخطيط الاستراتيجي لعمليّة الحوار؛
- ماهيّة تيسير الحوار من قِبل طرف ثالث مُحايد؛
- خصائص المُحاور الجيّد الأساسية والتي لابد من توافرها؛
- كيفية ابتكار مساحة آمنة للحوار والتغلُّب على العراقيل المُختلفة؛
- خُطوات تيسير الحوار؛
- الموضوعات التي تصلح لتيسير الحوار؛
- إرشادات هامّة للمُحاور/ المُيسّر.

1. مُمارسة الحوار:

الحوار هو وسيلة تقليدية للتّعامل مع النّزاع بشكل بنّاء[1] ومع ذلك هُناك حالات لا يكون فيها الحوار أداة صالحة للتّعامل مع النّزاع. فبالرغم من أنَّ الحوار غالباً ما يُعرف بكونه وسيلة لحل النّزاع بشكل سلمي، إلا أنه لا يُوصَى باستخدامه في جميع الحالات؛ حيث إنّه يمكن للحوار أن يتسبّب في إحداث المزيد من المشكلات في حالات بعينها.

يعتمد حل النّزاع بشكل رئيسى على «تحديد اللّحظة المُناسبة في مجرى النّزاع»[2] ومن الشّائع في مجال دراسات السّلام وحل النّزاع، وصف النّزاعات فيما يتعلق بالمراحل التي تمر بها، لذلك حدّد الدارسين على مر السنين مراحل مُختلفة من النّزاع، والتي من بينها مراحل محددة يصبح فيها النّزاع مُناسباً ليتحوّل إلى حوار.

مراحل النّزاع ومدى مُلائمة الحوار للقضيّة محل النّزاع[3]

مرحلة النّزاع	مدى مُلائمة الحوار للقضيّة محل النّزاع والهدف منه
ما قبل النّزاع: هُناك العديد من الأهداف المتباينة والخفية لمختلف الأطراف والتي يمكن أن تتحوَّل إلى نزاع مفتوح مع الوقت.	من المعروف إمكانية التّعامل مع النّزاعات بفعالية أكثر في مراحله المبكرة، ولذلك فالحوار المُجتمعي هو أكثر فعالية في مراحل «ما قبل النّزاع» ومراحل «المواجهة» ففي هذه المراحل، يصبح من الجليّ للعَيان أنَّ هؤلاء الأشخاص سوف يتنازعون في الحوار، وبذلك يكون الغرض من الحوار هو مُساعدتهم في فهم احتياجاتهم ومصالحهم الخاصة، ومحاولة إيجاد أرضيّة مُشتركة. فمن خلال عمليّة الحوار يمكن التعرُّف على المشكلة ومصالح جميع الأطراف فيها وكيفيّة التعامل معها. خلال هذه المرحلة، يمكن للحوار أن يكون «أداة مرنة وفعّالة نسبياً ـ من حيث التكلفة ـ والتي يُمكن أن تسد الفجوة بين الإنذار المُبكّر والتصرُّف العدائي الأوّل في المُعادلة».
المواجهة: في هذه المرحلة، يصبح النّزاع مفتوح وتبدأ العلاقات في الانقسام. قد تبدأ الأطراف المتنازعة في تعبئة الموارد والبحث عن حُلفاء بقصد احتدام العداء، بل وأكثر من ذلك: الانخراط في العنف.[4]	

(1) Ropers, N. (2004) From Resolution to Transformation: The Role of Dialogue Projects. Berghof Research Center for Constructive Conflict Management.

(2) Kleiboer, M. (1994) Ripeness of Conflict: A Fruitful Notion? Journal of Peace Research: Vol. 31, No. 1, pp. 109 - 116.

(3) Fisher, S. (2000) Working With Conflict: Skills and Strategies for Action.

(4) Organization for Security and Co-operation in Europe (2009) Mediation and Dialogue Facilitation in the OSCE Reference Guide.

الأزمة: تتّسم هذه المرحلة بالعُنف، وفي النّزاعات واسعة النطاق: تكون هذه المرحلة هي فترة الحرب. ويكون التّواصُل بين الطَّرفين باتَ شبه معدوم.	في هذه المرحلة، تتطور النزاعات ويصبح من الصعب، إن لم يكن من المستحيل، بناء حوار بين الأطراف المباشرة للنزاع على القضايا المحددة لذلك النّزاع. ففي حال تصاعد النّزاع إلى درجة العنف، تُصبح آلاليّات الرسميّة رفيعة المُستوى لتسوية النّزاعات ذات أولوية أعلى من عمليّات الحوار. ممّا يستوجب ضرورة وُجود مُبادرات لنزع فتيل النّزاع قبل أن يُصبح الحوار أداة عمليّة [1] في هذه المرحلة، وذلك لأنَّ العُنف وعدم الثقة، والكراهية بين الطرفين قد تجعل الحوار مُستحيلاً.[2] في هذه المرحلة تأثير العواطف وسوء الفهم بين الطرفين تكون مرتفعة، وهو ما يعني ان المناقشات التي تحدث أثناء الحوار قد تؤدي إلى تفاقم التوترات القائمة، وبالتالي قد تؤدي إلى مزيد من التّصعيد. فقد يكون لعمليات الحوار دور خلال الأزمة ـ وذلك لبناء الثقة بين الجهات الفاعلة أو بين المُمثّلين المُباشرين للنّزاع ولكن على قضايا هامشيّة، أمّا المعالجة المباشرة للأزمة بين الأحزاب الرئيسية وفي ظل وجود عُنف مُستمر فمن الصّعب للّغاية أن تحدث من خلال الحوار.
النتائج: تتوصَّل أطراف النزاع إلى نتيجة؛ سواءً أكانت الاستسلام أو الاتفاق، أو مُفاوضات أو نتيجة أُخرى.	في هذه المرحلة يُمكن للحوار أن يُستخدَم كأداة هامّة لبناء الثقة والعلاقات السّلمية بين المُجتمعات. وتشتمل عمليّة بناء السّلام على مُعالجة وتحويل الأسباب الهيكليّة والجوانب السياسيّة للنّزاع، الأمر الذي يتطلب التواصُل والتفاعل الشخصي. وهكذا فالحوارات المُجتمعية يُمكن استخدامها كأدوات هامة بالنسبة للمُجتمعات للتّعبير عن مشاغلهم وقضاياهُم ذات الأولويّة.[3] ويُمكن أن يكون الحوار في هذه المراحل؛ أداةً للمُصالحة وتضميد الجراح، ومنع نُشوب النّزاعات مرّةً أُخرى.
ما بعد النزاع: تأتي الأزمة إلى نهايتها، ويتم حل المشكلة. لا توجد عدائية عنيفة في هذه المرحلة.	

(1) See at: http://www.beyondintractability.org/essay/dialogue.

(2) UNDP (2009) Why Dialogue Matters for Conflict Prevention and Peace-building? Democratic Republic of Congo. See at: https://www.undp.org/content/dam/undp/library/crisis%20prevention/dialogue_conflict.pdf.

(3) Ropers, N. (2004) From Resolution to Transformation: The Role of Dialogue Projects. Berghof Research Center for Constructive Conflict Management.

2. استخدام هياكل الحوار القائمة ومعاييرها:[1]

يُمكن لمبادرات الحوار أن تكون ناجحة من خلال البناء على هياكل حوارية قائمة ومعايير مُجتمعية. ففي منطقة الشرق الأوسط؛ يُمكن للهياكل الحواريّة والمعايير الثقافية الاجتماعية كالصُّلح والشُّورى أن تكُون هي الأساس لتصميم مُبادرات الحوار، والسَّبب في ذلك:

- أنَّ هياكل ومعايير الحوار القائمة في أيّ مُجتمع؛ تُعزّز وتدعم مُبادرات الحوار الجديدة. فعلى سبيل المثال، الاستفادة من هياكل حل النّزاع والآليات المحلية كشُيوخ القبائل والزعماء الدينيين الذين يحظَون باحترام واسع في مُجتمعاتهم في منطقة الشّرق الأوسط؛ سيُساهم في وضع مُبادرات حوار جديدة؛
- المُجتمعات تفهم بالفعل هذه الهياكل الحواريّة؛ وبالتّالي يُمكن استخدامها كمدخل لتصميم مُبادرات حوار جديدة، وذلك عن طريق التّوفيق بين المُبادرات الجديدة ومعايير الهياكل الحواريّة القائمة؛
- تحوي العديد من الثّقافات على المعارف والمُمارسات العمليّة والخبرات الخاصّة بكيفية وضع إطار لعمليات الحوار، من حيثُ: مَن يُسمَحُ له بالحديث؟ ومَن يُمكن أن يُمثّل المجموعات؟ وأين يجب أن يحدث الحوار، وكيفيّة إشراك المرأة والشّباب فيه. حيثُ يُمكن استخدام هذا كأساس لتطوير مُبادرات حوار جديدة.

3. التخطيط الاستراتيجي لعمليّة الحوار:[2]

كل مُبادرة حوار لديها هدف مُحدَّد؛ مُعد لمخاطبة قضايا أو مطالب مُعيّنة للمُجتمعات. هذه الأهداف غالباً ما تُستمد من تحليل القضية وإطارها والمعنيين/ أصحاب المصلحة بهذا النّزاع؛ ولذلك يُمكن أن يكون الحوار قائماً بهدف المُناقشة أو لتحقيق النتائج.

(1) عمرو عبدالله وآخرون (2016)، دليل معهد الأرضية المُشتركة CGI: تصميم الحوار المُجتمعي، ص24 ـ 39.
(2) المصدر ذاته، ص28 ـ 39 بتصرُّف.

في بعض الحالات التي تنظّم فيها جلسة للحوار المُجتمعي بين أطرافاً مُتنازعة، قد تحوى هذه الجلسة قيمة رمزية كبيرة على الرغم من أنها لا تحل أيّ شيء[1] ففي حين يُمكن أن يكون الهدف منها فقط هُو خلق مساحة للحوار، يُوفّر الحوار من تلقاء ذاته المساحة لايجاد حُلول للنّزاع والبُعد عن العنف. في حين أنَّ الحوار نفسه له هدف مُحدَّد فإنَّ مراحل الحوار المُختلفة يُمكن أن يكون لها أيضاً أهداف مُختلفة. فيمكن أن تهدف الجلسة الأولى من عمليّة الحوار إلى خلق فهم مُشترك، والثانية إلى بناء الثّقة بين المُشاركين والجلسة التي تليها قد تهدف إلى ايجاد حُلول؛ وهكذا.

وينبغي للأهداف والغايات والخُطوات التي تؤدى إلى نتائج واضحة أن تكون علاقتها ببعضها البعض هرميَّة بحيثُ تؤدّي كُلٌّ منها للأُخرى. فالأهداف هي تغييرات مرغوبة تسعى عمليّة الحوار إلى إبرازها والوُصول إليها، كما أنّها تصف ما يسعى الحوار إلى تحقيقه سواءً أكان منع أو حل أو تحويل مسار أو تسوية للنّزاع. فيعتمد الهدف على المُشكلة أو مجموعة المشاكل التي يسعى الحوار إلى تغييرها.

الأهداف هي الخُطوات أو التغييرات اللازمة لتحقيق الغايات؛ وهي الخُطوات الواضحة والمُوجَزة والأنشطة المطلوبة لتحقيق هذه الغاية. فينبغي تقسيم الأهداف إلى خُطوات واضحة مُصاحَبة بإجراءات ـ مُحدَّدة زمنياً ـ للتنفيذ. ويُوفر الدليل العملي للحوار الديمُقراطي الخاص ببرنامج الأُمم المتحدة الإنمائي؛ الخُطوات التّالية للوُصول إلى تعريف جيّد لمُصطلح الأهداف:

- «تحديد حصيلة الأهداف التي تشرح النتائج المُحدَّدة لعمليّة الحوار (فعلى سبيل المثال: نتائج ذات أثر ملموس وظاهر: مثل اتّفاق مُحدَّد أو تشريعات أو سياسات جديدة أو نتائج ذات أثر في التوجُّهات تكون بطبيعتها غير ملموسة: مثل بناء القُدرات أو الوُصول إلى مُستوى أفضل من التّفهُّم؛ على الرّغم من الاختلافات الموجودة)؛
- تحديد أهداف العمليّة (مثل بناء الثّقة وتعزيز العلاقات، المُشاركة الشّاملة وإجماع الآراء، وُجود المُعارضة أو فهم أكبر للمسألة. . إلخ)؛

(1) UNDP (2003) Towards the Construction of a Dialogue Typology, See at: http://ncdd.org/rc/wp - content/uploads/200812//DialogueTypology.pdf.

- النّظر في أهداف إطار مُعيّن (على سبيل المثال: الحد من العُنف وزيادة مُشاركة المُواطنين وتقوية الأحزاب السياسيّة؛ وأمور أخرى).[1]

وبالتّالي؛ تتطوَّر مُبادرات الحوار من كونها «مُوجَّهة نحو النّقاش» إلى كونها «مُوجَّهة نحو النّتائج» وكيف أنَّ الأهداف العامّة يُمكن تقسيمها إلى أهداف وخُطوات مُحدَّدة كما يلي:

- تبدأ عمليّة الحوار بالهدف العام الشّامل؛ وهُو إرشاد المُشاركون للتعلُّم وكيفيّة التحدُّث مع بعضهم البعض أولاً وقبل كُل شيء؛
- من خلال عمليّة الحوار هذه؛ يتّضح أنّ البعض قد يكون لديه وجهة نظر مُختلفة تستحق الاستماع إليها؛
- يكتشف بعدها المُشاركون أسُس لبناء أرضيّة مُشتركة؛ مثل الحاجة إلى تحسين مُستوى الشُّعور بالأمان واحترام حُقوق الأقليّات؛
- الأمر الذي سيؤدّي إلى مُناقشة مُتعمّقة حول كيف أنَّ لكُلٍّ منهُم دور في تحقيق غايات مُحدّدة تحدّثنا عنها سابقاً؛ بالحرص على وُجود الأمن بمنطقتهم ودوائر اختصاصهم.

يتّضح أيضاً أنّه في حين كان الهدف العام من الحوار هُو تيسيره وفهمه على نحو جيّد؛ فقد قُسّم أيضاً إلى خُطوات ومبادرات أتت بعد. وتجدر الإشارة إلى أنّه من أجل أن يصل الحوار إلى هذا المُستوى من الفعالية؛ فلابُد من تحليل النزاع بشكل لائق؛ وتيسير للحوار وإجراء تحليل للإطار العام للنّزاع كما تقَدَّم.

ولعل أبرز ما تشتمل عليه عمليّة التّخطيط الاستراتيجي للحوار ما يلي:

إدارة التوقُّعات:

ينبغي على مُصمّمي عمليّة الحوار؛ القُدرة على إدارة التوقُّعات المُتعلّقة بنتائج مُبادرات الحوار؛ كما ينبغي حُسن إدارة توقُّعات كُلّ من المُشاركين والمُجتمع المحلّي.

قبل عقد الحوار؛ لابُد على المشاركين أن يوضحوا توقعاتهم بخُصوص الحوار،

(1) UNDP (2013) Practical Guide on Democratic Dialogue. http://www.mspguide.org/sites/default/files/resource/practical_guide_on_democratic_dialogue_web_version.pdf.

ويجب على المُشاركين ـ إذا ما تجاوزت التوقُّعات نطاق جلسة الحوار أو الحوار نفسه ـ الاتّفاق على هدف يُمكن إنجازه وفقاً للوقت المُتاح، ويجب توثيق هذا الهدف أو الأهداف بحيثُ يُمكن لأيّ شخص ـ إن أراد ـ بعد ذلك العودة إليه في وقتٍ لاحق بسهولة ويُسر.

ينبغي أيضاً أن تُعطَى الفُرصة للمُشاركين للتّعبير عن توقُّعاتهم فيما يتعلّق بالمُيسّر، ممّا سيساعد ميسّر الحوار نفسه لمعرفة ما هُو مُتوقَّع منه، وإذا لزم الأمر؛ السّماح له لتوضيح دوره في هذه العمليّة.

وهُناك طُرق عديدة لإدارة توقُّعات المشاركين في الحوار، من بين أُمور أخرى:

- ينبغي لنتائج الحوار أن تعكس أهداف مُبادرة الحوار، ومن أجل تجنُّب عدم التّوافُق بين توقُّعات المُجتمع ونتائج عمليّة الحوار، يجب على مُنظّمي الحوار صياغة أهداف واضحة وواقعيّة مُنْذُ البداية، بالإضافة إلى تعريف واضح للنّجاح. حيثُ يجب إبلاغ المُشاركين بوُضوح بالأهداف المراد الوصول إليها، وبهذه الطريقة يُدرك المُشاركون ما الذي تمَّ التّخطيط له في عمليّة الحوار، وآخر التّحديثات ذات الصّلة بما هُو مُتوقّع أن يحدث على المدى الطّويل كنتيجة لمُشاركتهم في الحوار[1] وهذه تعتبر وسيلة أساسيّة لإدارة التوقُّعات؛
- يُعدُّ إشراك الأطراف الفاعلة بانتظام في الحوار لإبلاغ ومُراجعة التوقُّعات الخاصّة بعمليّة الحوار؛ هي طريقة أُخرى لإدارة التوقُّعات، ومن خلال ذلك يتم إعادة شرح الأهداف الموضوعة مرّة أُخرى؛
- إحدى الوسائل الهامّة والفاعلة في إدارة التوقُّعات من البداية؛ هُو إدراجها واعتبارها الجُزء التّمهيدي من جلسة الحوار، فيطلُب المُيسّر من المُشاركين وصف توقُّعاتهم عن الحوار ويُساعدهم في وضع توقُّعات واقعيّة، وإدارتها في هذه المرحلة في الحوار؛

(1) UNDP (2009) Why Dialogue Matters for Conflict Prevention and Peace - building? *Democratic Republic of Congo, See at*: https://www.undp.org/content/dam/undp/library/crisis%20prevention/dialogue_conflict.pdf.

- في الحالات التي لا تؤدي عمليّة الحوار إلى ما يتوقَّعه المُشاركون، لا ينبغي على مُنظّمي الحوار؛ التّظاهُر بأنَّ كل شيءٍ يجري على ما يُرام. ففي حال عدم تحقُّق توقُّعات المُشاركين؛ يكون من الأفضل الاعتراف بذلك وإعطاء المساحة الكافية لاستجلاء الحقيقة واكتشاف السّبب وراء عدم تحقُّق الأهداف؛ وما الذي يمكن عمله لتحقيقها في مثل هذا الموقف؛
- من أجل التّخفيف من الآثار السّلبية للشّائعات السلبية المنتشرة حول عمليّة الحوار؛ قُم كمُيسّر للجلسة بالاستماع إلى هذه الشّائعات سواءً داخل مجموعة المشاركين أو لمعرفة ما يُقال في المُجتمع المُحيط عن عمليّة الحوار.

من ناحيةٍ أُخرى وبعد انتهاء عمليّة الحوار؛ سوف يتعين على المُشاركين التّعامُل مع توقُّعات المُجتمع المُحيط، لذلك لابُد عليهم من الاستعداد بالرُّدود على مثل هذه الأمور حال وقُوعها؛ ويُمكن إدارة توقُّعات المُجتمع من خلال ما يلي:

- تطوير رُدود واضحة ومُحدَّدة على التّساؤُلات المُثارة؛
- تزويد المُشاركين بمهارات كافية لتوصيل المعرفة المُكتَسَبة إلى المُجتمع المُحيط؛ من أجل التّأثير على عدد أكبر من أفراد المُجتمع إيجابياً، وضمان نشر مفهوم الحوار والسّعي نحو الوُصول إلى مخرج آمن وسلس للنّزاع، دونما عُنف؛
- الاعتراف بأنَّ التّغيير لا يحدث بين ليلة وضُحاها؛ فالحوار هُو الخُطوة الأولى لإحداث التّغيير، والذي يجب أن يقترن بمُبادرات وبرامج أُخرى لتفعيل عمليّة التّغيير المنشودة.

يكون للأشخاص الّذين يُعانون من نقص في الاحتياجات الأساسيّة في مناطق النّزاع الشّديد؛ توقُّعات أكبر عند مُشاركتهم في جلسات الحوار. فغالباً ما يتوقّعوا حُصولهم على مُقابل نظير مُشاركتهم في عمليّة الحوار ـ على سبيل المثال مُكافأة أو تعويض مالي ـ وتجدر الإشارة إلى أنه لا تزال قضيّة التّعويض المالي المدفوع للمُشاركين تُثير تساؤلاً أخلاقياً عما إذا كان من الملائم إعطاءه للمُشاركين أم لا.

ولهذا فعلى مُيسّري الحوار حل هذه المُشكلة مُسبقاً مع مُنظّمي عمليّة الحوار؛ فإذا كان من الطبيعي دفع تكاليف السّفر أو السّكن أو بدل انتقال للمُشاركين؛ فلا يجب

أن يؤثّر ذلك على التزامهم تجاه عمليّة الحوار، ففي بعض الحالات الأُخرى يتم دفع بدلات يوميّة لهُم لضمان المُشاركة في أيّ حدث.

اختيار المعنيين/ أصحاب المصلحة (Stakeholders Mapping):

من المهم لأي عمليّة حوار أن تعكس مبدأ الشُّمولية، لذا فمن المُهم عند تعيين واختيار المُشاركين في عمليّة الحوار التّأكيد على ضرورة تمثيلهم لمُختلف المعنيين في عمليّة الحوار.

ويُمكن أخذ المعايير التّالية بعين الاعتبار عند اختيار المعنيين في عمليّة الحوار:[1]

المعرفة والاهتمام: يجب تقييم والتّأكيد على أنَّ جميع الأفراد المُحتمل مُشاركتهم في عمليّة الحوار مُلمّين بالحوار المُزمَع عقده، كذلك يجب مُراقبة درجة اهتمامهم تجاه عمليّة الحوار؛

- **التنوُّع**: يجب عند اختيار المعنيين؛ الأخذ في الاعتبار الأفراد الأكثر دراية وأولئك الأقل معرفة بموضوع الحوار من داخل المُجتمع، فالتّمثيل المُتوازن من كلا الفريقين يُساعد على تقليل الفجوة المعرفيّة، ويجعل عمليّة الحوار أكثر تشارُكيّة ومليئة بالمعلومات، بدلاً من كونها مثل المحاضرة؛ أُحاديّة الجانب؛
- **الشُّمولية**: ويشمل ذلك وضع آلية لتوسيع مُشاركة المعنيين في عمليّة الحوار، حيثُ يُساعد مبدأ الشُّمولية على انخراط وتضمين وجهات نظر مُختلفة من المعنيين في عمليّة الحوار أثناء جميع مراحلها؛
- **الصّفة والصّلة**: المعنيين المستوفين لكُل ما سبق، أي مَن هُم على دراية والمهتمين بموضوع الحوار، قد لا يكونوا ملائمين للمسألة الراهنة، فلابد من صفة حقيقيّة وصلة بموضوع الحوار بحيث يكون من المُحتمل أن يُؤدّوا دوراً فاعلاً بعده وليس فقط حُسن المُشاركة.

وتجدر الإشارة إلى أنه؛ وعلى الرّغم من ضرورة دعوة جميع المعنيين من أجل فهم مُتكامل عند تحليل النّزاع، فهذا لا يعني بالضرورة أنه يجب تضمين الجميع في

(1). عمرو عبدالله وآخرون، دليل معهد الأرضية المُشتركة، مصدر أُشير إليه سابقاً، ص36.

عمليّة الحوار النّهائية. حيث يعتمد نجاح أي عمليّة حوار على مُستوى التفاعل بين المُشاركين ومقدار انخراطهم في عمليّة الحوار؛ الأمر المُرجَّح تحقيقه بوُجود عدد كافٍ ومُناسب من المُشاركين.[1]

ومن الطُّرق التي يُمكن استخدامها لاختيار المعنيين؛ وضعهم بيانياً على خريطة فعليّة بحيثُ يُمكن تقسيمهم في مجموعات مُختلفة مثل:

- الجهات الفاعلة الرئيسيّة (من أجل المُشاركة في عمليّة الحوار)؛
- الجهات الفاعلة الأساسيّة (الأعضاء المُؤثّرين في عمليّة الحوار)؛
- الجهات الفاعلة الثّانوية (الأعضاء ذووا التّأثير الضّئيل في عمليّة الحوار، لكنّهم يتأثّرون بشكل مُباشر أو غير مُباشر بعمليّة الحوار).

وبالإضافة إلى ما سبق؛ سيُساعد أيضاً رسم خُطوط لتُمثّل العلاقة بين مُختلف الجهات الفاعلة، حيثُ يُمكن أن تُمثّل النّقاط التّالية أمثلة على ذلك:

- خط كامل: يرمُز لعلاقة وثيقة من التّبادُلات المُنتظمة أو المصالح المُشتركة؛
- خط منقوط: يرمُز لعلاقة ضعيفة أو غير رسمية؛
- خُطوط مزدوجة: ترمُز لعلاقة شراكات رسميّة (اتفاقيات)؛
- خُطوط مشطوبة: ترمُز لعلاقات مُنقطعة أو مُنتهية؛
- خُطوط بنهاياتها أسهُم: ترمز لعلاقة هيمنة أحد الجهات على الأُخرى؛
- خُطوط يتخلّلها رمز الصاعقة: ترمُز لعلاقات مُتوتّرة أو مصالح مُتضاربة.

لذا، فليس من الضروري تضمين كُل المعنيين في عمليّة الحوار؛ فقط هُؤلاء الّذين يُعتبرون مُمثلين أساسيين في التوسُّط لإيجاد حُلول جادّة. وعند اختيار الجهات التي يجب تضمينها في عمليّة الحوار؛ من المُستحسَن من ناحيةٍ أُخرى استهداف أولئك الأفراد الذين لديهم القدرة على تقديم الالتزامات والاتّفاقيات نيابة عن جهاتهم؛

(1) Pioneers of Change Associate (2006) Mapping Dialogue: Mapping Dialogue a research project profiling dialogue tools and processes for social change. Johannesburg: The German Development Corporation.

وضمان حُسن الوفاء بها، وأيضاً يجب على عمليّة الحوار أن تكون شاملة/ مُتّسقة ومُتنوّعة لجميع الفئات المُجتمعية المعنيّة لضمان أن تُصبح نتائج الحوار مُستدامة.

اختيار الموقع والجدول الزمني:

يُعدُّ المكان من المُتغيّرات الهامّة التي يجب وضعها بعين الاعتبار لضمان إجراء عمليّة حوار مُثمرة وبنّاءة، حيثُ يجب أن يشعُر المعنيين بالأمان والطُّمأنينة داخل مُحيطهم لمناقشة القضايا المطروحة، وبالتّالي يجب أن يكون الموقع ذاته مُحايداً، ومَلاذاً آمناً للمعنيين المُشاركين في عمليّة الحوار، بحيث يكون في ذاته داعياً لخلق مُناقشات مُتعمّقة وفاعلة فيما بين المُشاركين على اختلافهم.[1]

الطّريقة المُثلى لضمان الحياد هُنا هي: تقييم سياق المُشكلة محل النّقاش بعناية، فعلى سبيل المثال عند إجراء عمليّة حوار بين أطراف مُتنازعة على إقليم أو أرض، ليس من الحكمة إجراء عمليّة الحوار في الأراضي المُتنازع عليها أو في أرض تخُص أيّ من الطّرفين، على الأقل، حتى يتم بناء درجة مُعيّنة من الثّقة بين الأطراف المُتنازعة.

وعلى الرغم من ذلك، فاستخدام الأراضي محل النّزاع كموقع لإجراء عمليّة الحوار المُجتمعي قد يُساعد أحياناً في بناء وتعزيز أواصر الثّقة بين الأطراف المعنيّة؛ غير أنه حال حُدوث ذلك ـ بعد دراسة وافية ـ ينبغي أخذ كامل الحيطة والحذر لكي لا يتحوّل هذا الجانب الإجرائي إلى مُعضلة حقيقيّة في طريق الحل.[2]

4 . ماهيّة تيسير الحوار:[3]

اكتسبت عمليّة تيسير الحوار في السّنوات الأخيرة أهميّة كبيرة واعتراف بصُورة مُتزايدة كنشاط مهني يتطلّب معرفة وخبرة به.[4] في هذه العملية ليس من دور المُيسّر

(1) The American Assembly: Columbia University (2002) Building a More United America - A national Dialogue; Conducting Your Community Dialogue. New York: The American Assembly: Columbia University.

(2) Organization for Security and Cooperation in Europe (OSCE), (2014) Mediation and Dialogue Facilitation in the OSCE: Reference Guide. Austria: OSCE.

(3) عمرو عبدالله وآخرون، دليل معهد الأرضية المُشتركة، مصدر أُشير إليه سابقاً، ص51.

(4) OSCE (2014) p.7.

قيادة الحوار؛ لكن توجيهه على نحو سليم. وبمعنى آخر لا يقوم المُيسّر باتّخاذ القرارات؛ إنّما يُوجّه المُشاركين من أجل التوصُّل إلى قرارات يتم الاتّفاق عليها وضمان إشراك الجميع فيها.

حيثُ يجب على المُيسّر أن يكون مُحايداً تجاه الآراء المطروحة، وأن يتبنى الآراء المُتعدّدة في دعمه للمُشاركين؛ بمعني إعطاء الفرصة لجميع الأطراف المُشاركة في عمليّة الحوار للتّعبير عن آرائهم بدرجة مُتساوية وعادلة.

5. من هو المُيسّر/ المُحاور الجيد؟[1]

المُيسّر الجيد أولاً وقبل كل شيء هو من يتعامل بشخصيته ويكون له حضور أخاذ بنسبة ٪100. كما أن المُيسّر الجيد يكون حواري في شكله وفضولي ومستكشف ومنفتح ويسعى إلى التواصل ومستمع جيد للمشاركين. ويستخدم الميسر الجيد الأدوات الحوارية مثل: طرح الأسئلة الاستكشافية والاستماع والترديد (الانعكاس) بالإضافة إلى صفات أخرى يتم بيانها فيما بعد.

يُعد الالتزام بالمبادئ الأربعة للحوار ـ الثقة والانفتاح والأمانة والمساواة ـ من المهارات الأساسية لميسر الحوار هذا إلى جانب المرونة والقدرة على التأمل والتأمل الذاتي، فهذه المبادئ تكون الأساس الذي يقف عليه الميسر؛ فهي تشكل الإطار الذهني الذي يلتقي فيه الميسر مع المشاركين، وكذلك الأدوات العملية التي يستخدمها في التواصل مع المشاركين.

إن التزام الميسر بالمبادئ التي يسعى لوضع الأساس لها يزيد من مصداقيته، ويدعم تأثير دوره كميسر. وتماشيه مع هذه المبادئ والتزامه بالثقة والانفتاح والأمانة والمساواة، سوف ينطبع أثره على المشاركين وبالتالي يتشجّعون على التواصل بذات الطريقة. كما أن هذه الطريقة تشير إلى مهارات حوارية هامة: فمشاهدة الميسر أثناء العمل تجعل الحوار يتكشف بطريقة عملية للمشاركين.

(1) ميت ليند جرن هيلد (2012) دليل الحوار، مصدر أُشير إليه سابقاً.

6 ـ مهارات المُيسّر/ المُحاور الأساسية[1]

أ ـ الثقة:

يجب أن يشيع الميسر ذو المصداقية جوّاً من الثقة بين المشاركين عن طريق قدرته على إدارة العملية بشكل آمن حتى إذا كان سيتم معارضة آراء المشاركين فيما بعد. فيعبر الميسر عن الثقة في المشاركين عن طريق التواصل بأمانة وانفتاح، على سبيل المثال، حول ماذا سيحدث ولماذا؟ ومن خلال مساهمة المشاركين في إرساء إطار عمل ورشة العمل. وبهذه الطريقة يقول الميسر: أنا على ثقة من أنه يمكنكم المساعدة في تحمل مسؤولية ما سيحدث هنا اليوم. تعد العلاقات المفعمة بالثقة، إذا كان هناك العديد من الميسرين، فيما بينهم نقطة انطلاق جيدة للعمل معاً في مسرح العملية الحوارية مع المشاركين. تظهر الثقة عن طريق وجود حسن النية في الاتفاقات المسبقة الخاصة بتوزيع الأدوار وكذلك من خلال إظهار ومناقشة الخلافات الداخلية أثناء الإعدادات وعلى طول الطريق.

ب ـ الانفتاح:

يتبنى المُيَسِّر أسلوب الانفتاح باعتباره منفتحاً بصورة حقيقيّة وغير مُفتعلة؛ على سبيل المثال بواسطة تقديم أمثلة خاصة، أو بواسطة عرض خبراته الخاصة بتحديات الحوار على المشاركين، فيمكن أن يحكي قصة شخصية من حياته الخاصة ومن ثم يصبح بالنسبة للمشاركين إنساناً عاديّاً كغيره من الشخصيات الأخرى. وينطبق هذا أيضاً على المشاركين عند مشاركة خبراتهم الشخصية بانفتاح فيما بينهم. ويُمكِننا الانفتاح من اكتشاف الشخصية التي تقف خلف وجهة النظر، إذ يجب أن يكون المُيَسِّر منفتحاً فيما يتعلق بكل ما يتحدث به المشاركون حتى إذا كانت آراؤهم وفلسفتهم الحياتية تختلف عن آرائه وفلسفته، فيجب أن يستمع المُيَسِّر للمشاركين استماعاً فعّالاً ويعترف بوجهات نظرهم.

ت ـ الأمانة:

تظهر الأمانة عندما تُغرق نفسك في المحادثة بأسلوب صريح عن طريق استخدام

(1) المصدر ذاته.

قصة شخصية أو مثال الخاص، وكذلك يعد من الأمانة أن تكون على أهبة الاستعداد لما هو جيد أو ما هو سيئ، على سبيل المثال إذا أدرك الميسّر أنه ليس لديه إجابة حاضرة، يجب أن يقوم بالتأمل بطريقة منفتحة في بحث أمين مع المشاركين فيجب على المُيسّر الاعتراف باحتمال وجود خطأ ما لديه؛ ويستغل هذا في العملية بصورة إيجابية.

ث ـ المُساواة:

كل شخص لديه ما يقوله أثناء الحوار، بغض النظر عن الحالة أو النوع أو العِرق أو السن، أو أنه ينتمي إلى مجموعة ذات سلطة. وتشترك الأطراف في الحوار على قدم المساواة، كما أن الاحترام هو قيمة هامة في هذا المجال. وعلى ذلك فإن دورك كمُيَسِّر هو الاجتهاد في سبيل توفير المساواة كجزء من حيوية المجموعة عن طريق المشاركة بآرائك وخبراتك أو عن طريق المشاركة بنفسك في التدريب حتى تصبح أنت شخصيّاً على قدم المساواة معهم.

يجب أن تدرك أنها مهمة صعبة أن تشترك في العملية وتكون في نفس الوقت مسئولاً عن إدارتها، فكثيراً ما يكون الأمر أكثر ملائمة إذا احتفظت بمكانك كقائد للعملية، فبدلاً من المشاركة يمكن المحافظة على مبادئ المساواة عن طريق سلوكك وعن طريق شكل تواصلي يتسم بالاحترام والتقدير، مؤكداً على اختلافنا عن بعضنا الآخر ويجب أن نبقى كذلك. يمكنك أن تلقي ضوءً إيجابياً على الاختلافات الموجودة بين المشاركين وأن تتحدث عنها باعتبارها ميزة وتوضح الفرص التي توفرها هذه الاختلافات.

إذا كان هناك العديد من المُيَسِّرين، فإن القدوة التي يمكن أن يقدموها للمشاركين من خلال تعاونهم توضح أن التعاون والصداقة رغم وجود الاختلافات ليست مثاليات بعيدة. يمكنك إظهار كيف أن العمل معاً ممكن بل ومثمر بطريقة كبيرة بالرغم من وجهات النظر المتعارضة، وكذلك الخلفيات الثقافية والسياسية والدينية المختلفة.

ج ـ المرونة:

يمكن أن يكون لديك كمُيَسِّر سيناريو معد جيداً، ولكنك يجب أن تكون على استعداد دائماً أن تحيد عنه، لأنه بمجرد أن تبدأ ورشة العمل يمكن أن يحدث أي

شيء فيما يختص بردود أفعال المشاركين من الإحباط إلى الفضول إلى وجهات النظر المتطرفة إلى مقاومة الحماس أو فقدان الحماسة.

وهنا تحتاج إلى وقفة حاسمة تخبر فيها نفسك أولاً: أنه كذلك، ثم ثانياً: تأخذ دور مستكشف فضولي أو محقق. ضع الخوذة أو قبعة شارلوك هولمز وتفحص ماذا يحدث في الحجرة وبين المشاركين. اسألهم! ماذا يحدث بينهم خلف ما تراه أنت؟ ماذا يوجد خلف ما يقولونه ويفعلونه، ماذا تقول لغة الجسد والعبارات؟ فأنت تُكوّن تفسيراتك على أساس أفكارك المحددة مسبقاً ولكنها قد تعني شيئاً مختلفاً بالكلية.

كما أن المرونة تعني، رغم استعدادك للقيام بشئ آخر، أنك تستمر في التركيز على وجهتك وتوقن أنه يوجد العديد من الطرق للوصول إلى هناك وأن الرحلة هي في أهمية الوجهة.

7. كيفية ابتكار مساحة آمنة للحوار والتغلُّب على العراقيل المُختلفة:[1]

من أجل ابتكار بيئة ومساحة آمنة للحوار، يحتاج المُيسّر إلى توضيح واقع أنّه لا تُوجد آراء أو أسئلة صحيحة وأُخرى خاطئة. كما يُساعد أيضاً في خلق هذه البيئة الآمنة ـ وتبعاً لحساسية وطبيعة الموضوع الذي تتم مُناقشته خلال جلسة الحوار ـ الاتّفاق على أنَّ كُل ما يُقال أثناء الجلسة سوف يبقى ضمن دائرة المُشاركين في جلسة الحوار، ممّا قد يُشعِر المُشاركون بالأمان لكي يتحدثوا بحُريّة أكبر. وفي حال أراد أيّ من المُشاركين أحد المواد التي تم إعدادها أثناء جلسة الحوار لاستخدامها خارج الجلسة، ينبغي طلب الإذن بالمُوافقة من المجموعة بأكملها في نهاية الجلسة.

ولضمان شُعور المُشاركين بالأمان؛ يجب على المُيسّر أيضاً أن يكون على دراية باحتياجات المُشاركين في عمليّة الحوار وسماتهم المُختلفة. فعلى سبيل المثال؛ قد يرجع أحد الأسباب وراء عدم شُعور المُشاركين براحة في التّعبير عن أنفُسهم إلى وُجود قُيود لُغويّة، في هذه الحالة إن أمكن؛ يجب أن يسمح المُيسّر للمُشاركين بالتّعبير عن آرائهم باللُّغة التي يشعرون براحة أكثر في استخدامها.

(1) عمرو عبدالله وآخرون، دليل معهد الأرضية المُشتركة، مصدر أُشير إليه سابقاً، ص55.

وإذا شعر بعض المُشاركين براحة أقل عن المُشاركين الآخرين في التعبير عن وجهات نظرهم حول أمور معينة (شكل الجلسة مثلاً) فعلى المُيسّر توضيح إمكانيّة التّواصُل معه/ معها خارج الجلسة (خلال فترات الاستراحة مثلاً).

بناء الثّقة بين المُشاركين في الحوار يتطلّب استراتيجيّات مُحدَّدة يُطبّقها المُيسّر؛ بما في ذلك:

- وضع القواعد الأساسيّة؛
- إعطاء رُدود فعل إيجابيّة (Positive feedback) للمُشاركين؛
- التعبير عن المودّة تجاه المجموعة؛
- التّعبير عن التّعاطُف مع مشاعر الآخرين عندما يُشاركونها مع المجموعة؛
- تبنّي الآراء المُتعدّدة؛
- التّعامُل مع وإدارة ديناميكيّات المجموعة غير البنّاءة.[1]

من المهم أن نأخُذ بعين الاعتبار أنَّ عمليّة بناء الثّقة تتطلّب وقتاً؛ ورُبّما لا تحدث في جلسة واحدة من الحوار، ولكن قد تتطلّب سلسلة من جلسات الحوار بين المُشاركين. ينبغي أن يتوجّه الحوار نحو إيجاد حُلول للمُشكلات وليس التركيز فقط على مُناقشتها، لذا فعلى المُيسّر التّفكير قبل بدء عمليّة الحوار في أن يبقى هذا الهدف العام بعين الاعتبار.

وتختلف ديناميكيّات المجموعة باختلاف المجموعات الحواريّة، حيثُ يقدم الجدول التالي أمثلة عن كيفية تسيير الديناميكيّات المُختلفة للمجموعات:[2]

(1) المصدر ذاته، ص 55.

(2) المصدر ذاته، ص 56 ـ 57.

نوع المجموعة	دور المُيسّر	الأدوات المستخدمة (على سبيل المثال)
المجموعات «ذات المُشاركات غير المُتكافئة»	التعرُّف على المُشاركون شديدي الهُدوء/ كثيري المُشاركة، ومُحاولة التعرُّف على أسباب تصرُّفهم بطريقة مُعيّنة	**المُشاركون شديدي الهُدوء:** دائرة حوارية (يتحدث المشاركون فيها في شكل دائرة) دعوة هُؤلاء المُشاركون للحوار استخدام مربع المُحادثة (في كتابة الآراء والأجوبة) **المُشاركون كثيري المُشاركة:** اعترف برغبتهم في الحديث، قبل الانتقال إلى (مُشاركين آخرين) تواصَل معهم بشكل فردي راقب ديناميكيّتهم «سُلوكهم» واعطها اسماً
المجموعات التي تظل « في خلاف»	احتواء الخلاف؛ والتّعامل معه بالتّعاون مع أفراد المجموعة	التّعليق على ما يسمعه المُيسّر من المُشتركين التركيز على الأسباب الشّخصية للنّزاع استخدام أنشطة «تبديل الأدوار" التأكيد على الهدف من عملية الحوار تذكير المشاركين بالقواعد الأساسية المُتوافق عليها
المجموعات «المُهذّبة أو المُتوافقة على طول الخط»	التعرُّف على الديناميكيّة الخاصّة بهم ومُحاولة إثارة ردود فعل صادقة، وأيضاً التّفكير في الحاجة للحوار مع المُشاركين	إجراء استطلاع للرأي عند طرح الآراء المُتطرّفة أو الصّادمة تقسيم المجموعة الأساسية إلى مجموعات أصغر طرح الأسئلة الصّعبة تقديم وجهات نظر بديلة (فيديوهات ومقالات. . إلخ)
المجموعات «غير المُندمجة»	التعرُّف على الديناميكيّة والتأكيد على الحاجة للحوار	تذكير المجموعة بالقواعد الأساسية (عدم استخدام الهواتف. . إلخ) توزيع الأدوار داخل المجموعة (على سبيل المثال: المُيسّر، مُشرف الجلسة وكاتبها) سُؤال المجموعة عن مدى اهتمامهم بعمليّة الحوار
المجموعات «ذات القُوى غير المتوازنة»	التعرُّف على الديناميكيّة (اختيارا اللُّغة المُناسبة، الألفاظ والإطار العام)	جَعْل المُشاركين على علم ودراية بالسُّلوك الغالب على المجموعة تقسيم المجموعة إلى مجموعات فرعيّة طرح الأسئلة المُرتبطة بالمشاعرة وأيضاً التّحليلية

ملحوظة: في أيّ عمليّة حوار؛ عادةً ما تجد أحد المُشاركين ليس لديه القُدرة أو الرّغبة في المُشاركة أو الاندماج في الحوار بعقل مُتفتّح، هذا الشخص في كثير من الأحيان لا يُظهِر أيّ تعاطُف مع وجهات النّظر الأُخرى، ويستمر في تقديم وجهة نظره دون الاعتراف بما يُعبّر عنه الآخرين. ففي حال تواجد هذا النوع من المشاركين في المجموعة؛ يجب عليك كمُيسّر مُحاولة فهم مصدر تلك الآراء الجامدة، وفي بعض الأحيان يكون من الضّروري قضاء المزيد من الوقت لحل مُشكلات مثل هذا النّوع من المشاركين؛ بدلاً من الاضطرار إلى العودة لما يقولون مراراً وتكراراً أثناء الحوار.

وفي حال قام أحد المشاركين بعرقلة عملية الحوار، والاستمرار في الانجراف إلى موضوعات مُختلفة، فحينئذٍ يُمكن للميسر تذكيره/ تذكيرها بالهدف من الحوار وبالالتزام الذي تعهَّد به أعضاء المجموعة للتركيز على جوانب بعينها. ويمكن تحقيق ذلك أيضاً من خلال الطّلب من المشاركين في بداية جلسة الحوار وضع القواعد الأساسية لاتّباعها ـ والتي يتم عرضها وتعليقها أمام جميع المُشاركين بشكل واضح أثناء جلسات الحوار. وقد يلجأ المُيسّر إلى التحدُّث بشكل خاص مع أحد المُشاركين ممّن ينطبق عليه وصف «مُعرقل عمليّة الحوار» حتّى لا يشعر بالحرج أمام المجموعة.

وفي حال انجراف عمليّة الحوار وابتعادها عن المسار المُتّفق عليه؛ يمكن للميسّر استخدام عدة تقنيات لاستعادة مسار الحوار؛ من بين هذه التقنيات ما يلي:[1]

- إعداد أسئلة مُحددة تتعلق بأهداف الحوار، وتقسيم المشاركين إلى مجموعات صغيرة لمناقشتها والعودة مرة أخرى بالنتائج التي توصّلوا إليها؛
- إعادة صياغة وتلخيص التصريحات التي من شأنها الابتعاد عن مسار موضوع الحوار، ومن خلال ذلك يقوم المُيسّر بالتّركيز على موضوعات الحوار؛
- تذكير المُشاركين بأهداف الحوار والتوقُّعات التي وضعوها (والتي يجب أن يتم تعليقها أمامهم بشكل واضح)؛
- تقديم مساحة بديلة للمشاركين لاستكشاف القضايا التي قد تكون ذات أهمية بالنسبة لهُم، ولكن تمَّ إزالتها من موضوعات الحوار، فيُشير المُيسّر على سبيل

(1) المصدر ذاته، ص58.

المثال إلى إمكانية عقد أُمسية أو اجتماع بعد الظُّهر للرّاغبين في مُناقشة مثل هذه القضايا، أو يُمكن مُناقشتها أيضاً أثناء وقت استراحة الغَداء.

8. **خُطوات تيسير الحوار:**

لا تُوجد خُطوات عامّة هَهُنا يجب الالتزام بها عند البدء في تيسير الحوار، لكن الخُطوات التّالية يُمكن أن نعتبرها خُطوات أساسيّة؛[1] يُحبَّذ إدماجها في عمليّة الحوار النّاجح والفعّال:

1 ـ **الجلسات التّمهيديّة**: يجب على مُيسّر الحوار أن يبدأ بجلسة تمهيديّة ـ فأكثر؛ إن استدعى الأمر ـ ليُقدّم كُل طرف نفسه إلى الآخَر، ويُشارك في سلسلة من تدريبات بناء الثّقة. وهذا من شأنه أن يُنشئ أرضيّة صلبة من الثّقة وعدم الرسميّة ليبدؤوا من خلالها النّقاش بأريحية وقَبول عام. ويجب أن تكون هذه الجلسة في إطار (مائدة مُستديرة) لتجنُّب إنشاء تسلسُل هرَمي بين المُشاركين، وعلى مُيسّري الحوار أيضاً أن يُقدّموا أنفُسهم ودورهم بصُورة جيّدة، فهذا سيجعل آحاد المُشاركون يعي أنهم جُزء من الحوار، وبناءً على المناخ العام السّائد في جلسة الحوار، يستطيع المُيسّرون تحديد الوقت المُناسب للانتقال إلى الجلسة التّالية.

2 ـ **إرساء القواعد**: وذلك عبر جلسة أُولى لضمان سير النّقاش على نحو جيّد، بحيث يجب على المُيسّر عرض بعض القواعد المُنظّمة والأساسيّة لحُسن سير العمل في جلسة الحوار، والتي من الأهميّة بمكان أن تكون محل إجماع فيما بين جميع المُشاركين كألا يُقاطع أحدهم الآخَر أو يُوجّه إليه أيّ إساءات. . إلخ. وعلى المُيسّر التأكُّد من التزام الجميع بهذه القواعد وفق إدارة حازمة لجلسة الحوار، وأن يُلفت انتباههم عندما يتم الخُروج على هذه المباديء التي وافق عليها الجميع في بداية الأمر. وجلسة ثانية يُقدّم فيها المُيسّر موضوع النّقاش، بحيث يُعطي الجميع الفُرصة الكافية لإبدائهم آرائهم بحُريّة، وبصُورة عادلة بحيث يشعر الجميع بنزاهته في التّوزيع وحيدته التّامة في نظر الموضوع نفسه.

(1) المصدر ذاته بتصرُّف، ص41.

3- **مُناقشة القضيّة**: يُمكن أن يكون هُناك أكثر من جلسة بحسب ما يقتضيه السّياق، يفتح خلالها المُيسّر الباب للمُناقشة بين الأطراف المُشاركة. على أن يتم عقد هذه النّقاشات في إطار جلسة عامّة تضُم جميع المُشاركين طُوال مُدّة الحوار، أو بالتّبادل في جلسات عامّة وأُخرى في شكل مجموعات عمل. وعلى المُيسّر أن يطرح أسئلة مُتنوّعة ومُحدّدة وواضحة بما يكفي لُتجيب عليها مجموعات العمل، وبعدها يُمكن أن يعود بها إلى الجلسة العامة. هذا النّموذج يُمكن استخدامه إذا اشتد التّوتُّر بين المجموعات المُشاركة أو لم يُمكن التّوصُّل إلى تقدُّم يُذكَر في الجلسة العامّة.

4- **الجلسة الختاميّة**: في هذة الجلسة يُحدّد المُيسّر النّقاط محل الاتّفاق والتي تمَّ الوُصول إليها من خلال الحوار، ومن ثمَّ يُعيدها عليهم من جديد لينال تصديقهم وإقرارهم بها، ثُم يُتيح بعدها للمُمثّلين عن الفئات المُختلفة المُشاركة في الحوار أن تُقدّم ما شاءت من اقتراحات لبحث كيفيّة تنفيذ هذه الأفكار على أرض الواقع واحتواء الأزمة. ويجب مُلاحظة أنّه اعتماداً على عدد وجُهود المُشاركين في الحوار واحتمال الوُصول إلى اتّفاق؛ فإنه يجب على المُيسّر أن يكون أكثر تفهُّماً بالنّسبة لمُدّة عقد جلسات الحوار.

الجلسات الابتدائيّة وجلسات مُناقشة القضايا بتعمُّق قد تستغرق وقت أطول ممّا كان مُتوقّع، وذلك استناداً على العوامل المذكورة في وقتٍ سابق، لكن تحديد النّموذج الأمثل هَهُنا يعتمد أكثر على الأهداف الموضوعة سلفاً والمُشكلة المُراد حلّها، فعلى هذا الأساس سوف يتحدّد ما إذا كان الحوار سيستمر ليوم واحد أو عدّة أيّام أو أسابيع أو شُهور أو حتّى سنوات.

9. إرشادات عامّة لا ينبغي على المُيسّر/ المُحاور إغفالها:[1]

إرشادات عامّة للمُيسّر/ المُحاور	
افعل	**لا تفعل**
انصت جيّداً لما يتم التّصريح به حافظ على ضبط النّفس حتّى في أحلك المواقف كُن واثقاً من نفسك بلا غُرور اخلق جواً تفاعُلياً إيجابياً بين المُشاركين ثمّن كُل الآراء والمُقترحات اعتمد الأسئلة المدروسة لتوجيه الحوار اعتمد أساليب التّعارف وتلطيف الأجواء حال لاحظت عدم إقبال من المُشاركين حُثّ أعضاء المجموعة على المُشاركة والتّفاعُل اعطِ كُل فرد فرصة ليُوضّح وجهة نظره احترِم مشاعر ومُيول المجموعة اقترِح مُساعدتك ودعمك للأفراد تعرَّف على المُشاركين عن قُرب أثناء الاستراحات قُم بالتّركيز على العامل المُشترك بين الأفراد من خلال سُؤال المجموعة عن ما إذا كان لدى أحدهم تجربة مُشابهة بعد وصف أحدهم لتجربته كُن متيقّظاً ومُستعداً لأيّ طارئ تأكّد من أنّ المكان الذي تعقِد فيه الجلسة يُحافظ على السّريّة والخُصوصيّة للأعضاء المُشاركين (راجع جدول الأعمال وقُم بالتّأكُّد من مُلائمته للمُشاركين فهذا يبني حِس الانتماء تجاه جلسة الحوار) كُن دقيقاً في مواعيدك عرّف نفسك بوُضوح للمُشاركين شجّع دعم الأعضاء بعضهم لبعض كُن أنتَ المسؤول عن المعلومات التي يتشارك فيها الآخَرون، واحترامها من الباقين حُثّ الأعضاء على الالتزام بجدول الحوار، وضرورة التّعاوُن في سبيل إنجاحه	لا تنسَ تلطيف الأجواء أوّلاً لا تبدأ الجلسة بخطاب مُطوَّل ومُمل لا تبدأ بالحديث عن تجاربك أولاً (أعطهم الكلمة للحديث وأخذ زمام المُبادرة) لا تُصدِر أوامر للمجموعة لا تتّخذ قراراً من دون توافُق لا تُحاول إظهار نفسك خبيراً أو اختصاصياً نفسياً لا تُحاول أن تدَّعي المعرفة بكُل شيء لا تكُن فظّاً أو عُدوانياً أو مُتكبّراً مع المُشاركين لا تحتكر النّقاش؛ فوظيفتك هي تيسيره لا تسمح لمُناقشة جانبية أن تأخُذ أكثر من وقتها لا تدع الوقت يمُر في مُناقشة موضوع واحد أو مُشاركة واحدة لا تُقاطع الآخَرين كقاعدة (إلّا إذا اضطُّررت إلى ذلك لاستحواذ أحدهم عليه) لا تُحاول إجبار أحد الأعضاء على مُشاركة تجربة شخصيّة إذا رفض هُو ذلك لا تُوجّه النّقد بصورة شخصية لا تُعلّق على تصريحات المُشاركين، لكن اكتفِ بإعادة الصياغة لا تمُر من موضوع إلى آخَر دون تلخيص الأوّل لا تتكلم بلغة غير مفهومة أو حادّة لا تسمح بالغَوص كثيراً في التّفاصيل فهذا يُضيّع الوقت ويُشتّت الانتباه لا تكُن دفاعياً حال وُجّه إليك نقد لا تُعطي رأيك في موضوع المُناقشة لا تشعر بالإحباط من نتيجة الحوار أيّما كانت؛ فدورك قد أديته بمجرد إتمام الحوار بصورة احترافيّة ولا دخل لك بقوة ومدى تأثير الحوار نفسه

(1) عمرو عبدالله وآخرين. (2019) دليل تطبيقي حول تيسير الحوار المجتمعي للوقاية من التطرف العنيف. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في تونس. ص 52 ـ 53. (تم تعديل وإضافة بعض البنود في الجدول بمعرفة المؤلفين).

الفصل الخامس عشر:

الوساطة

يستهدف هذا الفصل[1] تسليط الضّوء على ماهية الوساطة كأحد أهم آليات التسوية السّلميّة للنزاعات، وتفريقها عن الأدوات الأُخرى لبناء السّلام، فضلاً عن تحديد عناصر عمليّة الوساطة الأساسيّة والحاجة لها، وذلك جنباً إلى جنب مع استكشاف أمثلة عمليّة عن وساطات مُجتمعيّة قريبة من عالمنا العربي.

وعلى ذلك نتناول ما يلي:

- خلفية عن أدبيات الوساطة الحديثة؛
- ماهيّة الوساطة وأهدافها وأنواعها؛
- أدوار الوسيط وخُطوات الوساطة؛
- المراحل الإثنى عشرة لتحرُّكات الوسيط؛
- مهارات وصفات الوسيط؛
- استراتيجيات وتكتيكات الوسيط.

1 . خلفية عن أدبيات الوساطة الحديثة:[2]

بداية، لابد من الاشارة إلى أنه ليس هناك مفاهيم ثابتة للوساطة وذات طابع

(1) تم دمج مقتطفات في تصميم فصل الوساطة من: دليل التدريب في مهارات السّلام (2017) والذي أعدّه وألّفه الدكتور/ عمرو عبدالله وزملاءه، وقام بإصداره برنامج الأُمم المُتحدة الإنمائي في الخُرطوم ـ السُّودان.

(2) عمرو عبدالله وآخرون (2007) حل النزاعات، مكتبة الإسكندرية وجامعة السّلام، الإسكندرية: مصر، ص159 ـ 163.

تعريفي واحد أو قابل للاستخدام في كل الأزمنة والأمكنة، فمفاهيم الوساطة مرتبطة بالمتغيرات الثقافية حتى وإن بدت في ظاهرها متشابهة اللّفظ، ولكنها في الواقع مختلفة في المعنى بحسب البيئة والمنطقة التي تتداول بها، الأمر الذي يجعل هذه المفاهيم ديناميكية ومتحولة. غير أنه وُجدت مجموعة من العوامل المشتركة في معظم هذه التعريفات، ونبدأ هنا بأحد هذه التعريفات البسيطة للوساطة كما عرفّها آنستي بأنها: «أحد وسائل التدخل في النزاع بمعرفة طرف ثالث لمساعدة الأطراف ليجدوا تسوية مقبولة لخلافهم.»[1] وهذا التعريف لا يختلف كثيرا عن معظم تعريفات الوساطة التى تركز على أن الوساطة هي مجهود طرف ثالث لمساعدة الأطراف لتسوية نزاعاتهم.

تعتبر الوساطة من أهم إنجازات مجال دراسات السّلام والنـزاع من الناحية التطبيقية والعملية. وقد بدأ الاهتمام بدراسة الوساطة ووضع مبادئها وأساليبها منذ الخمسينيات والستينيات في الولايات المتحدة وذلك بهدف تطبيق وسائل أكثر فعالية لحل وإدارة نزاعات النقابات العمالية مع أصحاب العمل والشركات الضخمة (موور، 1996)[2]. واعتُبرت الوساطة إحدى الوسائل الفعّالة لأنها جنّبت أطراف تلك النّزاعات اللُّجوء إلى القضاء، حيث يستغرق الفصل في القضايا وقتاً طويلاً، إذ أنّ مخاطرة المكسب أو الخسارة تتعاظم في المحاكم. وكلما أثبتت الوساطة كأحد أساليب إدارة وحل النـزاع نجاحاً في مجال منازعات العمل امتد تطبيقها إلى مجال المعاملات التجارية والمالية ثم امتدت بشكل مؤثر في مجال النـزاعات العائلية خاصة قضايا الطلاق والنفقة والحضانة. وللعلم، يتطلب النظام القضائي في معظم الولايات المتحدة أن يلجأ أطراف تلك النـزاعات إلى الوساطة قبل أن ينظر القاضي في الدعوى.

وبالطبع فإن الوساطة دائماً احتلت دوراً كبيراً في مجال النـزاعات الدولية. ولعل نموذج الوساطة التي قام بها هنري كيسنجر بين مصر وإسرائيل وما تلاها من جهود الرئيس كارتر تقدم أمثلة للوساطة الدولية إلا أنه يجب هنا أن نوضح أن نوعية الوساطة

(1) Anstey, M. (1991) Checklist for Practice. In M. Anstey, Negotiating Conflict: Insights and Skills for Negotiators and Peacemakers. Cape Twon: Juta & Co. Ltd. P. 249.

(2) Moore, C., W. (1996) The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict. San Francisco: Jossey - Bass Publishers.

التي قام بها كيسنجر وكارتر تختلف نوعيّاً عن الوساطة وفق المفهوم الشمال الأمريكي الذي سنتعرض له في هذا الفصل. الميزة الرئيسية لوساطة كيسنجر وكارتر هو أنها عبرت عما يمكن تسميته «الوساطة ذات العضلات». أي أن الوسيط يمتلك من القوة والتأثير على أطراف النزاع قدراً كافيّاً يمكنه من توجيه نتائج الوساطة عندما تصل الأمور إلى طريق مسدود.

الوساطة أيضاً ليست غريبة عن كثير من المجتمعات العريقة ذات التاريخ الطويل والتقاليد مثل مصر. البدو في مصر لديهم أنظمة لحل وإدارة النزاعات تحتوي على عناصر ممتزجة من الوساطة والتحكيم. كما أن الواقع الاجتماعي في مصر يسمح للتدخُّل بأسلوب الوساطة في العديد من النزاعات الشخصية والعائلية والاجتماعية بشكل غير رسمي.

إلا أنه رغم تواجد الوساطة على ساحة النزاعات لأمد طويل سواء في المجتمعات العريقة أو النزاعات الدولية إلا أن الوساطة كما تطورت في الولايات المتحدة في العقود الخمسة الأخيرة؛ فقد حظيت بقدر كبير من الاهتمام الأكاديمي وتكونت حولها دراسات لا تُحصى وتأسَّست برامج تدريبية رسمية لتأهيل وسطاء محترفين. وربما تكون سمة الاحتراف هي إحدى مميزات وساطة شمال أمريكا كما درج الباحثون على تسميتها. بمعنى آخر فإنّ معظم الجهات الرسمية في الولايات المتحدة تتطلّب عند الاستعانة بخدمات وسيط أن يكون مؤهل رسميّاً بمعرفة أحد جهات التدريس المعتمدة.

وساطة شمال أمريكا:

في بداية البحث والتأسيس لمهنة الوساطة بالمفهوم الشمال الأمريكي؛ ساد الاعتقاد بأنها تمثل نموذجاً عالميّاً قابلاً للتطبيق في معظم النزاعات، ويمكن تلخيص أساسيات وساطة شمال أمريكا في النقاط التالية:

1 ـ الوساطة هي الجهد الذي يقوم به طرف ثالث لمساعدة أطراف النزاع على مناقشة أوجه النزاع وإيجاد وسائل لإدارته وحله؛

2 ـ الوسيط هو طرف محايد ومستقل عن النزاع ولا تربطه بالأطراف صلة يمكن أن تؤثر على حياده واستقلاله؛

3- الوسيط ليست له مصلحة في الوسائل التي يرتضيها الأطراف لإدارة أو حل نزاعهم إلا لو خالفت القانون أو القيم المعنية بحماية الأطفال على سبيل المثال؛

4- الوسيط يلعب دوره بإدارة المناقشة والمفاوضة بين الأطراف ولا يتدخل في موضوع النـزاع أو في الوسائل التي يمكن استخدامها لإدارته أو حله؛

5- الوسيط يضمن سرية موضوع الوساطة وإجراءاته ولا يحق له إبلاغ أو إفشاء ما يدور في جلسة الوساطة إلا لو كانت هناك جريمة أو إمكانية حدوث جريمة؛

6- أطراف النـزاع هم الذين يختصون بالنـزاع. الوسيط ليس طرفاً في النـزاع ودوره أن يساعد الأطراف على التفاهم ولا يحق له حتى أن يبدي الرأي بشأن النـزاع أو كيفية إدارته وحله.

وبناءً على هذه المبادئ فإن الوسيط وفق المنهج الشمال أمريكي يعطي أطراف النـزاع كل الحرية في التعبير عن وجهات نظرهم بشأن النـزاع وكيفية تأثيره عليهم. كما يحاول الوسيط أن يشجع ويساعد الأطراف على أن يبتكروا حلولاً للنزاع كيفما تتوافق ومصالحهم. فهو يحاول أن يوفر مناخاً هادئاً متعقّلاً يسمح للأطراف بتقييم مصالحهم واحتياجاتهم وكيفية تحقيقها بأُسلوب سلمي ومُرضٍ للأطراف. وهو يُوجّه أسئلة ويطلب إيضاحات تهدف إلى مساعدة الأطراف على وضوح رؤيتهم. ولكنه لا يقوم بمبادرات تحتوي على وجهة نظره في النـزاع أو كيفية إدارته أو حلّه. وبالطبع، فإنّ من أهم أدوار الوسيط هو أن يهدئ توتر الأطراف وأن يوجههم للمحافظة واتباع قواعد المناقشة التي يتم إعدادها في البداية والتي عادة ما تشتمل على عدم استخدام ألفاظ غير لائقة أو سباب أو مقاطعة فجّة للآخر.

طبيعة الوسيط ومصداقيته:

مثلما تحظى الوساطة بأهمية بالغة في مجال دراسات السّلام والنزاع فإن مسألة طبيعة الوسيط ومصداقيتة تعد من أهم النقاط التي تثير جدلاً بشأن الاختلاف الثقافي وتأثيره على هذه الأمور. وطالما دارت النّقاشات حول حياديّة الوسيط Neutrality وكذلك لا انحيازيّة الوسيط Impartiality. ففي الأوساط الغربية بالمعنى الضيق؛ تسود فكرتى الحيادية واللا انحيازية كدعائم للوساطة. ويذهب العديد من المنظرين

إلى أن هاتين الدعامتين تتطلبان على سبيل المثال أن لا تربط الوسيط أيّ علاقة بالطرفين، وأن يمتنع الوسيط عن الإدلاء بأيّ رأي بشأن مقترحات الحلول أو حتى بنجاح أو فشل الوساطة.

ولكن هذا الاتجاه الغربى يواجه تحدياً متعاظماً من ثقافات أخرى وحتى من بعض المجتمعات الغربية التي لا تزال تحتفظ بقدر من التشابك الاجتماعى والتقاليد والأعراف. طبقا لتلك الثقافات والمجتمعات فإن أهم صفة يجب أن يتحلى بها الوسيط هي الثقة والمصداقية Trust and Credibility. ما يهتم به الأطراف هو أن يلجؤوا إلى وسيط يثقوا فيه ويؤمنون بنزاهته حتى لو كانت تربطه علاقة بأحد الأطراف أو كلاهما. ما يهم أيضاً هو أن لا انحيازية الوسيط تساعد على تسيير دفة الوساطة بعدل. ويمكن أن نتصور أن مجتمعاتنا العربية وكذلك ثقافتنا العربية تشتملان على تطبيقات عديدة لنماذج الوساطة المبنية على الثقة والمصداقية واللا انحيازية المبنية على العدل.

وبينما بدأت الوساطة كمهنة أو حرفة تنتشر في بلدان غربية فإنها أيضاً بدأت تظهر براعمها في العالم العربي؛ وكذلك بدأت محاكم الأحوال الشخصية تلجأ إليها كبديل أو خطوة سابقة على التّقاضي. ومن المؤكد أن الوساطة تواجدت وسوف تتواجد على الساحة الاجتماعية العربية دائماً. ولذلك فإن دراسة الوساطة هنا لا يقصد منها تأهيل وُسطاء محترفين فقط وإنّما أيضاً كسب مهارات للفرد العادي تُمكّنه من ممارسة الوساطة غير الرسمية في نطاقه الاجتماعي بصورة فعّالة ومبنية على أُسس علميّة قويمة.

وأخيراً، فإنّ الوسيط قد يكون ذو مصلحة فيما قد ينتج عن الوساطة كما يمكن أن تكون نتائج الوساطة ليست ذات قيمة بالنسبة له. وبالطّبع، يصب هذا الموضوع في إطار النقاش السّابق بشأن حياديّة الوسيط. والواضح تاريخياً أنّ الوساطة بمعرفة أطراف يهمّهم النزاع الذي يدور بين الأطراف؛ تحدث دائماً سواءً على المستوى الدولي أو الداخلي. ونذكر هنا نموذج الوساطة التي قام بها هنرى كيسنجر بين مصر وإسرائيل في الأعوام التي تلت حرب أُكتوبر المجيدة 1973. كيسنجر كان ذو مصلحة فيما ستنتهى إليه جهوده؛ إذ أن دولته لها مصالح في هذا النزاع. وبالإضافة إلى ذلك، فإنّه كان أيضاً «وسيط ذو عضلات» أي أنه كان بمقدوره التأثير على سير الوساطة ونتائجها نظراً لقوة الولايات المتحدة بالإضافة إلى مصالحها في المنطقة.

ونخلُص في هذا النقاش إلى أن التصميم على حيادية ولا انحيازية الوسيط يجب أن نتعامل معه بحرص، إذ أنّ الواقع يثبت أن هناك اعتبارات أخرى ونماذج أخرى لو أغفلناها أو تجاهلناها لانحصر مجال الوساطة فى ممارسة تحدث فقط في أوساط غربية معينة ومحددة. واحتمال آخر من التصميم على ذاك النموذج الغربي هو أن نجد أنفسنا في الواقع؛ نُروّج عالمياً لنموذح غريب عن ما تحتاجه مُجتمعات كثيرة، وهو الأمر الذي يُثير حفيظة شُعوب كثيرة في العالم في إطار ما يُسمَّى بالعولمة.

وساطة شمال أمريكا في مهبِّ الفروق الاجتماعية والثقافية:

كما ذكرنا، فإن وساطة شمال أمريكا كانت تعتبر أسلوباً عالمياً صالحاً في كل زمان ومكان. إلا أنه مع دخول باحثين من ثقافات مختلفة في مجال دراسات السّلام والنـزاع، وإزاء اكتشافهم للضوابط الثقافية والافتراضات الاجتماعية التي أثرت على تأسيس وساطة شمال أمريكا وتقديمهم لنماذج وساطة من واقع مجتمعات أخرى، تراجع باحثو شمال أمريكا عن ادعاء العالمية. وقد أدرك الجميع أنه بينما أسهمت الدراسات المتعمقة لوساطة شمال أمريكا في إبراز أهمية الوساطة، وبينما ساهمت في توفير لغة ومصطلحات لباحثي ودارسي السّلام والنـزاع، إلا أنها تبقى محدودة التطبيق بناءً على استجابة بعض المجتمعات وبعض النـزاعات لمثل هذا النوع من التدخل في النـزاع.

ويهمنا هنا أن ننبه إلى أن وساطة شمال أمريكا مبنية على افتراضات تعبر عن فلسفة وقيم المجتمع الشمال ـ أمريكي الذكوري المهني. فهي تفترض قدراً كبيراً من الفردية والحرية الشخصية والإدراك المادي للنزاع واتباع التوجه المبني على الواقعية. ولذلك تؤكد وساطة شمال أمريكا على كون الوسيط ليس له أن يُبدي رأياً بشأن النـزاع أو كيفية إدارته أو حله، وأن الأطراف هم الذين يمكن لكل منهم أن يُدرك مصلحته وحاجاته ويسعى لتحقيقها. وهذه الافتراضات ربما تكون صالحة عند معالجة نزاعات ذات طابع مادي بحت حتى في المجتمعات التقليدية. ولكن عندما يشتمل النـزاع على عنصر علاقة قوة، مثل النـزاعات الأُسرية، أو عندما يشتمل على عناصر الهُويّة أو الدين، فإنه من الصّعب تطبيق وساطة شمال أمريكا. بالإضافة إلى ذلك، فإنّ دور الوسيط كطرف محايد مستقل سلبي لا يوافق الاحتياجات الاجتماعية في العديد من الثقافات، حيث

يوجد اتجاه أقوى لتقبل نصيحة الوسيط أو استعداده لاتخاذ موقف إيجابي تجاه ما يُعتبر في المجتمع «صواب وخطأ» أو «حلال وحرام». لذا، نجد أن النسخة الحديثة لكتاب Chris Moore اشتملت على التقسيم التالي لأنواع الوساطة.

وتكمُن أهمية المعلومات في هذا الجدول في أنها أسست لتنوع أدوار الوسيط وفقاً للسياق الثقافي والمجتمعي والسياسي، فالوساطة لم تعد حكراً على نموذج الوسيط المستقل والذي يُعبر لدرجة كبيرة عن وساطة شمال أمريكا، وإنما أضحى نموذج الوسيط المستقل واحداً من خمسة نماذج تتباين في افتراضاتها ومعطياتها ومسارها بل وأهدافها. هذا الجدول يُلخص التطور الهائل في أدبيات الوساطة، بل وأدبيات دراسات السّلام وحل النزاعات بصفة عامة في العشرين عاماً الماضية، إذ أفسح المنظرون عن كتاباتهم بافتراض عالمية منظورهم الغربي، وتبنوا منظورات ذات تعددية ثقافية سمحت لمجال دراسات السّلام وحل النزاعات أن يستجيب لاحتياجات الأمن والسّلام بما يلائم مجتمعات مختلفة في العالم كله.

ماذا نُريد من الوساطة؟ أنواع الوسطاء[1]

وسيط الشبكة الاجتماعية	الوسيط الخيّر	الوسيط الإداري	الوسيط ذو المصلحة الخاصة	الوسيط المستقل
ـ له علاقة مسبقة ومستقبلية مع الأطراف الذين ينتمون للشبكة الاجتماعية. ـ ليس بالضرورة محايداً، ولكن يُعتقد أنه عادل من قبل الجميع. ـ مهتم بخلق علاقات ثابتة طويلة الأمد بين الأطراف والمعارف. ـ عادة ما يكون طرفاً في التطبيق. ـ عادة ما تكون له علاقات مع الأطراف حتى انتهاء النزاع. ـ قد يستخدم تأثيره الشخصي أو يلجأ لاستعمال ضغط الأقران أو المجموعة ليؤكد التمسك بالاتفاق.	ـ قد يكون أو لا يكون له علاقة حالية أو مستمرة مع الأطراف. ـ يبحث عن أفضل الحلول لجميع الأطراف. ـ عادة ما يكون محايداً بالنسبة للنتائج الجوهرية الخاصة للنزاع. ـ لديه السلطة لتقديم النصح أو الاقتراح أو اتخاذ القرار ـ قد يكون لديه الموارد اللازمة للمساعدة في المتابعة والتنفيذ.	ـ عادة ما يكون لديه علاقة سلطوية مع الأطراف قبل النزاع وبعد انتهائه. ـ يبحث عن حل يتم تصميمه مشاركة بين الطرفين من خلال عناصر ملزمة. ـ لديه السلطة ليقدم النصحوالاقتراحات لاتخاذ القرار. ـ قد يكون لديه الموارد للمعاونة في متابعة وتنفيذ الاتفاق. ـ لديه السلطة لفرض اتفاق.	ـ لديه علاقة حالية أو مستقبلية مع أحد الأطراف. ـ لديه مصلحة مهمة في ما سيؤول له النزاع. ـ يبحث عن حل يتوافق مع مصلحة الوسيط أو أحد الأطراف. ـ قد يستخدم السطوة أو القوة الجبرية للوصول إلى اتفاق. ـ قد يكون لديه الموارد للمساعدة في تنفيذ ومتابعة الاتفاق. ـ قد يستخدم السطوة أو القوة الجبرية لفرض الاتفاق.	ـ لديه حيادية تجاه العلاقات والنتائج. ـ يخدم طبقاً لرغبة الأطراف. ـ قد يكون «وسيط محترف». ـ يبحث عن حل مقبول وغير جبري تم التوصل إليه من الطرفين. ـ قد يكون أو لا يكون طرفاً في عملية التنفيذ والمتابعة. ـ ليست لديه فرصة لفرض اتفاق.

2 ـ ماهيّة وأهداف الوساطة وأنواعها:

تتّسم الوساطة ـ مثلها مثل التّفاوُض ـ بكونها وسيلة يستخدمها أطراف النّزاع للتّوصُّل إلى اتّفاق مُرضٍ لهُم، لكنّها تختلف في كونها تستوجب تدخُّل طرف ثالث

(1) Moore, C., W. (1996) The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict. San Francisco: Jossey - Bass Publishers. 42 - 43.

يُساعد على حُسن سير إجراءات عمليّة الحل بمُشتملاتها. بحيثُ يلجأ أطراف النّزاع إلى هذه الوسيلة عند الشُّعور بأنَّ مرحلة التّفاوُض وصلت إلى حائط سد سيتأخّر انتظار الحل من خلاله لمُدة قد تطول أكثر من اللازم أو لا تأتِ أصلاً، فيلعب حينها الوسيط دوراً هامّاً في تيسير أو تقديم مُبادرات الحل الوسَط لعلاج المُشكلة.

أربع قصص للوساطة:

يوجد الكثير من الآراء حول أهداف الوساطة طبقاً للسياق الثقافي والتوجهات الآيديولوچية للمنظرين. وربما تستمد الوساطة أهميتها من كونها تعتمد على استقلالية الأطراف وحرية اختيارهم بعكس أساليب أُخرى مثل التّقاضى والتحكيم، حيث يتولى طرف ثالث إصدار القرار أو الحكم لتسوية النزاع.[1] إذ شهد مجال الوساطة تطوُّراً كبيراً في العقود الثلاثة الماضية. ولكن هذا، وفق روبرت باروتش بوش وجوزيف فولجر (1994)[2] قد صحبه اختلاف غير عادي في الرأي حول كيفية فهم هذا النمو وكيفية تعريف الوساطة في حد ذاتها. أحد المؤشرات على اختلاف الرأي هذا هو الاختلاف الواضح في أدبيات هذا التخصُّص حول التصنيفات أو القصص المختلفة لحركة الوساطة.

وقد فصل الباحثين في كتابهما الشهير «الأمل المنعقد على الوساطة «The Promise of Mediation"[3] مدى الآمال المنعقدة على الوساطة. وقد فرق الكاتبين بين أربعة أشكال للوساطة أطلقوا على كل منها وصف قصة؛ قصة القهر وقصة الترضية وقصة العدالة الاجتماعية وقصة الإصلاح أو تحويل المسار Transformative. وما يقصد الكاتبان هو أن استخدام الوساطة تبعاً لأي من القصص الأربعة قد شاهدناه على مر الزمان بنتائج متباينة. فمثلاً قصة القهر تشير إلى إستخدام الوساطة على نحو يحقق مصالح الأطراف القوية ويعضّد من ضعف الطرف الضعيف، ويُساهم في إحلال واستمرار الظُّلم الواقع على الضُّعفاء في المجتمع. بينما قصة الترضية تشير إلى

(1) Bush, R. A. B., & Folger, J. P. (1994) The Promise of Mediation: Responding to Conflict through Empowerment and Recognition. San Francisco: Jossey - Bass.

(2) Ibid.

(3) Ibid.

استخدام الوساطة لتحقيق مصالح الأطراف مثلما استعرضنا في التفاوض التقسيمي من دون إحداث إصلاح جذرى في وجدان الأطراف وعلاقتهم. أما قصة العدالة الاجتماعية فتُعنى بإحداث تغييرات لتوازن القوة في المجتمع حينما يوجد خلل في توزيع الموارد أو عندما يعاني المجتمع من عيوب بنيوية مثل العنصرية. أما القصة الإصلاحية والمعنية بتحويل المسار فتُعنى ليس فقط بالترضية أو التصحيح الاجتماعى وإنّما تُعنى كذلك بالتغيير الجذري والإيجابي لأطراف النزاع وعلاقتهم بحيث تؤدي الوساطة إلى تأسيس مهارات واتجاهات مختلفة تساعد الأطراف على مواجهة منازعاتهم في المستقبل بتوجيه جديد يقوم على إدراك شرعية الآخر Recognition وتوازن القوى؛ إذ تُستخدم الوساطة لنصرة الضعيف وخلق احترام متبادل واستخدام واعٍ للقوة Empowerment.

وفيما يلي عرض موجز لهذه القصص الأربعة:[1]

- **قصة الرضا**: وفق هذه القصة، تكون الوساطة أداة قوية لإرضاء حاجات الأطراف، بسبب مرونتها وعدم رسميتها وطبيعتها الاجتماعية. وبالفعل يمكن أن تساعد الوساطة في تغيير النظرة إلى عداوة قائمة، بحيث يُنظَر إليها كمشكلة مشتركة. من خلال الوساطة أيضاً يمكن تقليص المناورات الاستراتيجية والخِدَع. وبالتالي، يمكن للوساطة أن تكون وسيلة لحل المشكلات بأسلوب تعاوني وتكاملي من منطلق البحث عن ربح للطرفين يرضيهما (win – win)، بدلاً من المساومة العدائية والتقسيمية. وثمة ميزة أخرى للوساطة بحسب هذه القصة، وهي أنها ذات تكلفة قليلة نسبيّاً على المستويين الاقتصادي والانفعالي؛ خاصةً عند مقارنتها بالعمليات الأخرى الأكثر رسمية أو عدائية. لقد وفّرت الوساطة كذلك النفقات العامة من خلال توفير بديل للذهاب للمحاكم. باختصار، لقد أثبتت الوساطة نفسها كوسيلة لتحقيق رضا الأطراف المتنازعة أكثر من غيرها.
- **قصة العدالة الاجتماعية**: وفق هذه القصة، تُقدِّم الوساطة وسيلة أكثر فعالية لتجميع الأفراد حول مصلحة مشتركة، ومن ثم بناء أواصر مُجتمعيّة وبنَى أقوى. وذلك

(1) Ibid.

بسبب قدرتها على إعادة توصيف القضايا والتركيز على المصالح المشتركة، إذ تستطيع الوساطة دعم الضعفاء من خلال مساعدتهم على عمل اتحادات فيما بينهم. وتُشجّع الوساطة كذلك المساعدة الذاتية، وتُقلّص الاعتمادية على الوكالات البعيدة؛ حيث تتمتع بالقدرة على تشجيع الأطراف على حل مشكلاتهم بأنفسهم. علاوة على ذلك، يُمكن للوساطة أن تساهم في إعطاء المجموعات سلطة أكبر للدفاع عن مصالحهم، أكثر ممّا يكون عادة لديهم في ظل المنظومة الرسمية القانونية، حيث تُعتبَر الأحكام القانونية، من وجهة نظر الوساطة، واحدة من مجموعة من سبل للتعامل مع القضايا القائمة وتقييم الحلول المختلفة للنزاعات. وهذه القصة تذهب كذلك إلى أنّ حركة الوساطة قد استخدمت هذه الطاقات في تجميع الأفراد الضُّعفاء نسبيّاً (بحسب مصالحهم المشتركة) ومن ثم تحقيق العدالة الاجتماعية. باختصار، لقد ساعدت الوساطة في تجميع الأفراد وتقوية المجموعات ذات المصالح المشتركة في العديد من السياقات المختلفة.

- **قصة القهر**: تركز هذه القصة على الآثار أو الإمكانيات السلبية للوساطة. وفق هذه القصة «حتى لو بدأت هذه الحركة بأفضل النوايا الحسنة؛ فقد تحولت الوساطة إلى أداة خطيرة لزيادة سلطة القوي في استغلاله للضعيف» فإنّ خصائص الوساطة، مثل طابعها غير الرسمي وجماعية المشاركة فيها، والتي تم النظر إليها كواحدة من نقاط قوتها الكبرى، تُعتبر واحدة من نقاط ضعفها الكبرى، حيث يعني ذلك غياب الإجراءات والقواعد الثابتة التي قد تحمي الأضعف من القهر أو من التلاعب به. أيضاً وفق هذه القصة، تمنع الحيادية الوسيط من حماية الضعيف حتى لو كان الاحتياج لهذه الحماية واضحاً جداً. وثمّة اتهام آخر للوساطة، وهو أنها تؤدي إلى تفكُّك وخصخصة المشكلات المرتبطة بمصالح الطبقات المختلفة والعامة. ويمكن عزو هذا للحقيقة القائلة بأنّ الوساطة تتعامل مع النزاعات دون الاهتمام بالمصلحة العامة. ومن ثم، يتم تجاهل المصلحة العامة والتقليل من شأنها، ولا تستطيع الأطراف الأضعف الإجماع على قضية مُشترَكة.
- **القصة الإصلاحية (الخاصة بتحويل المسار)**: وفق هذه القصة «يكمن الوعد الفريد للوساطة في قدرتها على تحويل مسار طبيعة كل من الأفراد المتنازعين والمجتمع

ككل». ويمكن أن تعطي الوساطة الفرصة للأطراف لتصنيف المشكلات والأهداف بحسب أهميّتها من وجهة نظرهم هم، ومن ثم تحديد أهمية تلك المشكلات والأهداف في حياة المتنازعين. ويمكن أيضاً أن تساعد الأطراف في تحديد كيفية أو حتى مدى وجوب تسوية النزاع، ويمكن أن تساعد الأطراف على إدراك وحشد مواردهم التي سوف تُمكّنهم من التصدي لمشكلاتهم وتحقيق أهدافهم. من خلال الوساطة، ولأنها لا تهدف إلى إصدار الأحكام، تتوفر الفرصة للأطراف لتوضيح مواقفهم، وإضفاء الطّابع الإنساني عليها، وربطها بمُشكلات الآخرين. ولذلك، ومن خلال التمكين والتقدير، يمكن أن تؤدي الوساطة كذلك إلى تحويل الأطراف من كائنات خائفة ومتحفزة ومنغلقة على ذاتها، إلى كائنات واثقة من ذاتها ومتعاطفة وتراعي مشاعر الآخرين.

ومن الطبيعي أن يروج بوش وفولجر لقصة الإصلاح أو تحويل المسار Transformative story ويعقدون الآمال على قُدرتها على إحلال قدر أكبر من السّلام بين البشر. وقد سردنا هذه المناقشة حتى نُدلّل على المكانة التي تحتلها الوساطة في دراسات السّلام والنزاع وحتى نستكشف ما إذا كان لهذه الآمال صدى فى واقعنا العربي. إلا أننا لا ندّعي بأن قصة من الأربعة أكثر صواباً، وإنما المقصود هو توسيع الإدراك بتوجُّهات ورؤى مختلفة للوساطة وما يمكن أن تُحقّقه. ولعل من المجدي لفت نظر القارئ إلى الترابط الفكري بين القصص الأربعة وما ناقشناه في بداية هذا الجُزء من الكتاب عن الأخلاقيات المهنية للتدخُّل السّلمي في النزاعات، إذ تُعبّر القصص الأربعة إلى درجة كبيرة عن منهجيات المهنيّة الخاصّة بالتّدخُّل: التمكين والصّالح العام السّابق ذكرهم.

ومن الجلّي أن العلاقات بين الأطراف عنصر أساسي في النّزاعات، وفيها يقع الاختلاف في توازن القُوى، كما ناقشنا في الجُزء الأول في إطار تحليل النزاع. ومن هذا المبدأ تستمر التساؤلات التّالية حول أخلاقيّات الوساطة نفسها: هل يُمكن لشخص أن يكون حياديّاً إذا وَجَدَ عدم توازن في القُوى؟ وإذا عَمِل أحدهم على تقوية الضّعيف فهل يكون بذلك حياديّاً؟ في الوساطة التّحويليّة/ الإصلاحية، يسعى الوسيط لتحويل توجه الأطراف لما يظنّه الأفضل لهم، ولكن في هذه الحالة، يسود تساؤل

أخلاقي يتعلّق بحق الوسيط في تحديد وجهة نظر باطنيّة لهذا التّحويل؟ هذه الأسئلة الأخلاقيّة التي تنبع من وجهات نظر مُختلفة هي أساس مناقشة أهداف الوساطة.

أنواع الوساطة:

1 ـ **النّموذج الأساسي للوساطة والذي يعني بتيسير عمليّة الحوار**: الهدف الأساسي منه فتح باب للحوار بين طرفي النّزاع. وفي واقع الأمر فإننا لكي نتوصّل إلى تسوية عادلة، فإنه يجب علينا أن ندفع الأطراف المُتنازعة إلى مُناقشة مبادئ التّسوية المرجُوّة، وهُو الهدف الأساسي لهذا النّموذج.

وبالتّالي يُصبح تعزيز عمليّة التّواصُل هُو صلب الموضوع في هذا النّموذج، مع الأخذ بعين الاعتبار افتراض أنَّ الأطراف المُتنازعة في حال تفاوُض، وأنّه أصبح من السّهل التوصُّل إلى اتّفاق مُرضي للطّرفين. وحينها يكون هذا النّموذج قد قدّم جوهر الوساطة بمعناها الفنّي الكامل عن طريق القيام بهذا الدّور الفاعل والمُؤثّر. وقد صنّف مُعظم العُلماء دور الوسيط في هذا النّموذج بالذّات على أنّه «مُحاور» فالطّرف الثّالث المُتدخّل يكون مسؤول عن تعزيز التّعاون ومُحاولة الوُصول إلى تسوية بين الأطراف المُتنازعة ودعم التّواصُل فيما بينهم، وفي هذه الحالة يتبع الوسيط سياسة تيسير عمليّة التّواصُل والحوار.[1]

2 ـ **النّموذج الثّاني هُو النّموذج التّقييمي الذي يُعطي دور أكبر للوسيط**: فالوسيط في هذا النّموذج يذهب لأبعد من مُجرّد تعزيز التّواصُل بين الأطراف المُتنازعة عن طريق دفعهم فقط للنّقاش، بل الضّغط عليهم ـ أيضاً ـ للوُصول إلى تسوية. وفي هذه الحالة يقوم الوسيط بمُهمّتين كُل واحدةٍ منها أشق من الأُخرى: الأولى تكمُن في أن يتفهّم مُتطلّبات ومصالح كُل طرف، والثّانية في أن يكشف موقف الأطراف بوضوح لبعضهم البعض، وبناءً على تقييمهم يقترح الوسيط التحرُّك صوب الوُصول إلى تسوية عادلة.

وفي الحقيقة لا يقترح الوسيط هُنا فقط الوُصول إلى اتّفاق بهدف الحل، لكنّه

(1) Daly, B., Higgins, B., & Bolger, S., (August 2010) International Peace Mediators and Codes of Conduct: An Analysis.

أيضاً يُحدّد الوقت وجدول الأعمال وشُروط الاتّفاقية ممّا يعني تدخُّله الفعلي في إجراءات الحل. كما أنّه يملِك أيضاً القُدرة على انتقاء خُطوات الوساطة التي تتناسب وإعداد تسوية عادلة محل قبول، خاصةً إذا كانت خبرة طرفي النّزاع في التّفاوُض قليلة، فيتبنى هُنا خُطّة إجراءات، كما يُسميها الخُبراء، ويباشر دوره في صياغة عمليّة الوساطة.[1]

3 ـ **النّموذج الثّالث والأخير هُو نموذج [الوساطة التّحويليّة/ وساطة تحويل المسار]**: النزاع هو مظهر من مظاهر المشكلة، سواءً أكان تعارضا حقيقيّاً أو بادياً بين احتياجات و/ أو مصالح الأطراف. وبناءً على ذلك، قد يكون الأسلوب الأمثل للتعامل مع النزاع هو اتخاذ خُطوات تعاونية لحل المشكلات المحددة، من خلال إيجاد حلول تُلبّي حاجات الأطراف المشتركة لأقصى درجة مُمكنة. ويمكن تقسيم الحلول إلى:

- **الحلول المُثلَى**: التي تُلبّى بابتكار الحاجات المتنوعة لكل الأطراف؛
- **الحلول الأقل مثالية**: والتي تتبناها الأطراف عندما يكون لديهم الاستعداد لتجاهل بعض الحاجات من أجل الوصول لحل مقبول، حتى وإن كان حل منقوص.

يمكن النظر لوساطة حل المشكلات من منظور حيادي كأمر غير ممكن تحقيقه. وأحد أسباب ذلك أن الوسيط نفسه لديه مصلحة في العملية، وهي إتمام عملية الوساطة بشكل مُرضي للطرفين. من ثم تصبح الصيغة رابح ـ رابح ـ رابح بدلاً من صيغة رابح ـ رابح بالنّظر فقط إلى طرفي النّزاع.

من جهة أخرى فإن الوساطة الإصلاحية (التحويلية) تقوم على ركنين أساسيين:

- **التمكين** (Empowerment): من خلال إعطاء الناس إحساساً بسلطتهم لحل المشكلات بأنفسهم؛
- **التقدير** (Recognition): من خلال إعطاء الناس الفرصة لإضفاء الإنسانية على بعضهم البعض، وحتى ينظروا فيما وراء افتراضاتهم، ويروا الحاجات والمخاوف الإنسانية الحقيقية.

(1) Ibid.

وللمساعدة في تحقيق التمكين، فإنه من المهم إدراك أن التمكين مستقل عن أي ناتج محدد للوساطة. إن الناتج الضعيف الناجم عن تفكر الأطراف واختيارهم يقوي الذات أكثر من الناتج الجيد الذي يمليه الوسيط أو يوجهه.

يقوم التّمكين على:

- الإدراك الواضح للأهداف؛
- الدراية بالخيارات المختلفة؛
- الزيادة في مهارات حل النزاعات؛
- زيادة الوعي بالموارد؛
- قدرة أفضل على اتخاذ القرارات.

ويمكن أن ينطوي التقدير على عدد من المراحل التي ينبغي أن يلاحظها الوسيط ويؤكدها:

- التفكير في تقدير الطرف الآخر؛
- الرغبة في تقدير الطرف الآخر؛
- تقدير الطرف الآخر بالأفكار؛
- تقدير الطرف الآخر بالكلمات؛
- تقدير الطرف الآخر بالأفعال.

تهدف الوساطة الإصلاحية/ التحويلية إلى الالتزام بالتّأكيد على أنّ طرفي النّزاع في النّهاية سيشعرون بالثّقة والاستقلاليّة والأمان. كما أنّها تهدِف إلى أن يتفهّم كُل طرف الطّرف الآخَر، ليس ذلك فقط لكن أيضاً يُسانده ويُشجّعه على ذلك. فالمبدأ الأساسي الذي تقوم عليه هذه الوساطة هُو تغيير أسلوب معالجة البُعدين العقلاني والنفسي/ سلوكي [انظر: الجُزء الأول من الكتاب عن تحليل النزاع] ممّا سيسمح بإعادة تشكيل مخاوف واهتمامّات وسلوك الأطراف تجاه بعضهم البعض. ولكي يُكتَب لهذا النّموذج النّجاح؛ يلجأ الوسيط هُنا إلى أساليب تساعد كل طرف على أن يتعمق في فهم مصالحه واحتياجاته وأهدافه (عنصر التمكين) في نفس الوقت الذي

يتفهم فيه نفس تلك الأمور من وجهة نظر الطرف الآخر (عنصر التقدير) بما يؤدي الى إحداث تغييرات جذريّة غاية في الإيجابية في فهم الأطراف لأنفسهم ولأهمية انتهاج أساليب سلمية للتعامل مع النزاعات، وهذا ما يُضفي على هذه الوساطة صفة الإصلاح وتحويل المسار.

ختاماً، فإن الهدف الكلي للوساطة التحويلية هو انتهاز الفرص التي لا تقدر بثمن من أجل الترقّي الأخلاقي، والتي يقع في صلب النزاعات والصراعات بين البشر.

تطبيقات على المستوى الدولي للوساطة في إطار الدبلوماسية:

من خلال هذه النّماذج الثّلاثة للوساطة يُمكن لعدد من اللاعبين، القيام بدور الوسيط في تسوية وحل النّزاعات، وقد عرفهم العُلماء على أنهم قد يكونوا من الأفراد والدُّول والمؤسَّسات، وتمَّ تصنيفهم تحت مساري الدبلوماسية الأوّل والثاني.[1] الأوّل يشتمل على الجهات الفاعلة التّقليدية على السّاحة الدُّولية كالدُّول والهيئات، سواءً الإقليميّة منها أو العالميّة. بحيثُ تعرض إحدى أو بعض الدُّول القيام بدور الوساطة في بعض النزاعات سواء بدافع المصلحة الذاتية أو المسؤولية الأخلاقية أو عوامل الرابطة مع أحد أو كل أطراف النزاع. وتستطيع الدُّول التدخُّل كوسيط مُؤثّر خاصةً إذا ما كان الاستقرار القومي أو الدُّولي على حافّة الهاوية، وبما أنَّ الدُّول هي كيانات مُجرّدة؛ فإنّها عادةً ما تقوم بتعيين مسؤولين حُكوميين أو مُمثّلين عنها لإجراء الوساطة.[2]

ووفقاً لمعايير القوة وتداخل مصالح الأطراف الأكثر قوة على الساحة العالمية، خاصة القوى العظمى الدولية والإقليمية، فإنّ وسطائهم قد يمارسون الضّغط باستخدام وسائل الإقناع أو الإكراه مع الأطراف بغية الوُصول إلى اتّفاق يُرضي الجميع. حيثُ يلجأ الوسيط إلى أساليب مُختلفة كالحوافز أو العقوبات الدبلوماسيّة أو حتّى «أُسلوب الجَزَرة والعصا» ليجعل الأطراف المُعارضة تكسر دائرة عدم الثّقة أو العُنف فيما بينهم، وتعمل على إعادة بناء عَلاقات دبلوماسية قويّة وفاعلة.[3] هذه الحُزمة من الأساليب

(1) Ibid.

(2) Ibid

(3) Ibid.

تدخُل ضمن نموذج (الوسيط ذو المصلحة الخاصة) في جدول أنواع الوسطاء أعلاه، إذ إنّ الوسيط يُوجّه الدفّة إلى حد المُناورة من أجل إحلال السّلام، ما دفع الخُبراء لتسمية الوسيط هُنا بـ«الـمُتلاعب» مع التحذير من مخاطر هذه الاستراتيجية بالأخَص لكونها قد تُولِّد نتائج عكسيّة تماماً؛ وخُصوصاً في حال كون الأطراف من القُوى العُظمى أو المُؤثّرة بشكل كبير.[1]

وبالإضافة إلى دور الدول، فإنَّ الهيئات ذات الوزن الدُّولي تتدخّل في حال ما إذا كانت الدُّول غير قادرة على مُعالجة النّزاع، فخلال الثلاثين سنة الماضية أخذ عدد كبير من الهيئات الدُّوليّة والإقليميّة مثل UN وAU على عاتقهم مسؤوليّة تنمية دورهم في الوساطة بشكل ملحوظ على السّاحة الدُّوليّة. فتبدأ هذه الهيئات في التدخُّل عندما يتفاقم النّزاع ويشتد ويُصبح وقف العنف أو إحلال السّلام ضرورة حتميّة، ومع عدم وُجود أيّ خيار آخَر في النّزاع؛ تستطيع هذه الهيئات التقرُّب من الأطراف المُتنازعة وكسب ودّها وثقتها، وبالتّالي يستطيعون لعب دور عظيم في وضع اتّفاق دائم وتُوافُقي بين الأطراف.[2]

إنَّ الدُّول والهيئات كوُسطاء يمثلون المسار الدبلوماسي الأوّل (Track 1 Diplomacy) لديهما المقدرة على التأثير على المجموعات للوُصول إلى تسوية، فكلاهُما يمتلك الموارد والسُّلطة التي يُمكن استخدامها في جعل أطراف النّزاع تُقدّم تنازُلات. وبالطّبع هذه التّنازلات تأتِ من خلال تقديم عُروض في شكل مُبادرات يُيسرها أو يُقدّمها الوسيط أو يربُطها بشروط إيجابية مثل حوافز الاستثمار، أو سلبيّة كإعلان عُقوبات دبلوماسيّة. والحاصل أنّ الدُّول والهيئات تُصبح لديها القُوّة المؤثرة على أطراف النّزاع، الأمر الذي يُمكّنهم من التّقليل الفوري من حدّة تصاعُد نزاع مُعيّن أو الوصول إلى حل مرضي للأطراف.[3]

ومن ناحيةٍ أُخرى، هُناك وُسطاء المسار الدبلوماسي الثّاني (Track II

(1) Daly, B., Higgins, B., & Bolger, S. (August 2010) International Peace Mediators and Codes of Conduct: An Analysis.

(2) Ibid.

(3) Ibid.

Diplomacy)، ولقد أصبح لديهم تأثير قوي مُنذ نهاية القرن العشرين. فهُم أفراد لديهم مكانة وقَبول دولي واسع (مثل نيلسون مانديلا وچيمي كارتر) ومؤسسات دولية وإقليمية ومحلية غير حكومية؛ ولا يُمثّلون ولا يعملون نيابةً عن أي دّولة حتى التي أرسلتهم. وهؤلاء يتدخّلون في النّزاعات صعبة المِراس أو التي يكون أطرافها شديدي العَداء تجاه بعضهم لدرجة عدم الثقة في أيّ مصدر معلومات يأتِ على لسان أيّ من الطّرفين. وعليهِ فإنَّ هؤلاء الوُسطاء يقومون بمُمارسة عملهم من خلال كَسب ثقة أطراف النّزاع والتقرُّب منهم. وفي الحقيقة وبما أنهم ليس لديهم أيّ مصالح أُخرى غير تسوية وحل النّزاع؛ فهُم قادرون على العمل بشكل غير رسمي وكسب ثقة الأطراف المُتنازعة.[1] فعمل هؤلاء الأفراد والمؤسسات في الوساطة دائماً ما يُعطي الفُرصة لتحسين العلاقات بين الأطراف المعنيّة، ويفتح الباب أمام نقاشات جادّة وجهاً لوجه، وبمعنى آخَر يعمل وسطاء دبلوماسية المسار الثاني من خلال نموذج الوساطة الذي يعني بتيسير عمليّة الحوار في ظل استراتيجيّة لتسهيل عمليّة التّواصُل، واستعادة درجة من الثقة المتبادلة تسمح بدفع أو تعزيز جهود السّلام الرسمية.

وهذا الاتّجاه لا يُمكن أن يَسْلُكْهُ وسيط المسار الدبلوماسي الأوّل، فوسطاء دبلوماسية المسار الثاني يقومون يتيسير إجراءات عمليّة الوساطة بدعم التّواصُل الموجود بين أطراف النّزاع وهُم ليس لديهم أيّ شكل من أشكال النُّفوذ كما هُو الحال مع وُسطاء المسار الأوّل. كما أنّهم لا يستطيعون الوُصول إلى اتّفاق مُرضي أو العمل على تطبيقه باستخدام وسائل ضغط كتلك التي تمتلكها الدُّول والهيئات كفرض الهُدنة بالقُوّة أحياناً ومن خلال الضّغط والتّلويح بعُقوبات رادعة. وعليهِ فإنّ دورهم ينحصر في تسهيل إجراءات عمليّة الوساطة وجهود إعادة بناء الثقة أو تسهيل جهود إعادة الإعمار أو الإسهام في جهود رعاية المدنيين المتضررين من النزاع مثل النازحين واللاجئين.[2]

وفي النّهاية؛ فإنّ لكُل فئة من الوُسطاء سواءً في المسارَين الأوّل أو الثّاني، سياق

(1) Bercovitch, J., (2004) International Mediation and Intractable.

(2) Daly, B., Higgins, B., & Bolger, S., (August 2010) International Peace Mediators and Codes of Conduct: An Analysis.

مُحدَّد للعمل يستطيعون من خلاله الوُصول إلى أفضل النّتائج. ولكن الوساطة الفاعلة تتطلّب السير وفق مزيج من الاثنين معاً. فالوساطة مُتعدّدة المسارات ـ كما وصفها الخُبراء ـ هي أن تعمل الدُّول والهيئات أو أيّ منها مع الأفراد، ما سيضمن ليس فقط تسوية نهائيّة وعادلة ولكن أيضاً تحوُّل في العَلاقات بين الأطراف المُتنازعة. وللوُصول إلى هذه النتيجة؛ يجب على الوُسطاء تبنّي قواعد سُلوكيّة مُعيّنة أو ما يعرف بـ «ميثاق الشّرف المِهَني».[1]

3. أدوار الوسيط وخُطوات الوساطة:

استعرض كريس موور في كتابه عملية الوساطة «The Mediation Process»[2] الخطوات التي تتبعها عملية الوساطة خاصة الوساطة الحرفية أو المهنية في المفهوم الغربي. وقبل سرد هذه الخطوات نشير أيضاً إلى ما وصفه بأدوار الوسيط Mediator Roles والمقصود بها هو إبراز أن الوسيط يقوم بعدة أدوار ليساعد فى عملية التفاوض بحسب ما تُمكّنه ظروف النزاع:

1 ـ مفتاح التواصل بين الأطراف؛

2 ـ مانح الشرعية الذي يساعد كل الأطراف في الحصول على حقهم في الانخراط في عملية التفاوض؛

3 ـ مدير عملية التفاوض؛

4 ـ المدرب الذي يُعلِم الأطراف غير المُحنّكة مهارات التفاوض؛

5 ـ موفر مصادر المساعدة للأطراف من جهات الخبرة التي قد تُسهم في تسوية النزاع مثل الخبراء الماليين والنفسيين؛

6 ـ مُستكشف المشكلة الذي يساعد الأطراف على تفهم أبعاد النزاع ووسائل تسويته؛

7 ـ المذكر بالواقع. وهذا يعني أنّ الوسيط يُساعد الأطراف على أن يدركوا مدى واقعية أهدافهم ومدى واقعية مقترحاتهم لتسوية النزاع؛

---

(1) Ibid.

(2) Moore, C., W. (1996)The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict. San Francisco: Jossey - Bass Publishers.

8 ـ كبش الفداء: وهذا يعني أن الوسيط أحياناً يتلقّى اللّوم أو النقد عن تسويات قد لا تكون مُرضية للرأي العام أو من يُمثّلهم المفاوضون؛

9 ـ القائد الذى يوجه دفة التفاوض بتقديم مقترحات تتعلق عادة بسير المفاوضات وأحياناً بصلب الموضوع.[1]

خُطوات الوساطة:

1 ـ التّحليل والإعداد: تبدأ الوساطة باستقدام طرف ثالث للتّدخُّل في النّزاع سواءً عن طريق دعوة الأطراف له أو عن طريق ترشيح من دائرة المعارف الموثوق فيهم أو عن طريق السُّلطة نفسها، بحيثُ لا يحق للوسيط البدء في التّدخُّل لحل النّزاع من دون مُوافقة طرفي النّزاع على استخدام الوساطة. وعادةً ما يكون أحد الأطراف هُو مَن يرغب في تدخُّل الوسيط، وبعدها لابُد وأن يتّصل الوسيط بالطّرف الآخَر ليتأكّد من ترحيبه بالمُشاركة في الإجراءات.

خلال هذه المرحلة الابتدائيّة؛ يتأكّد الوسيط من ترحيب جميع الأطراف بالمُشاركة في الوساطة، والتأكُّد من فهمهم لمضمون الوساطة عن طريق تفسير إجراءات العمليّة. وفي ذلك الحين من المُهم جداً أن يبدأ الوسيط في عرض تقرير مبدئي مع الأطراف المعنيّة لكسب ثقتهم وتأكُّدهم من مدى مصداقيّته والإجراءات المُتبعة.[2]

وعلى الوسيط ألّا يتصوّر أنَّ الوساطة هي المسار الأمثل، لكن عليه العمل مع الأطراف المُختلفة من أجل إيجاد الوسيلة الأفضل بهدف الوُصول إلى حل وما يتناسب أكثر معهم، فيُمكن أن يعمل الوسيط مع الأطراف فُرادَي ـ كُلٌّ على حدة ـ لتقييم مصالحهم وما فيها يتوافق أو يتداخل مع الطّرف الآخَر، وكذا القيم ذات الصّلة بالمصالح المُختلفة وتقييم صِلتهم وما إذا كان أيّاً منهُم لديه القُدرة على فرض إرادته من دون الجُلوس معاً على مائدة حوار.

ويُمكن للوسيط أن يعمل معهُم على تحديد مجموعة النّتائج المُحتَملة على ضوء تلبية مصالحهم والوُصول إلى حل يُرضي عُموم الأطراف، بحيثُ يحتاج الوسيط أن

(1) Ibid, P. 18 - 19.

(2) Ibid, P. 87.

يشرح خُطط وطُرق تناوُل النّزاع المُناسبة لكُل طرف بشكل وافٍ. فجمع المعلومات عن حقيقة النّزاع يُعتبر عُنصراً أساسيّاً في عمليّة الإعداد، بحيثُ يُمكن جمع البيانات عن طريق الاجتماع مع الأطراف المُختلفة أو الحُصول على معلومات لدى طرف ثالث غير طرفي النّزاع، كما تُعد المُقابلة الشّخصيّة وسيلة أساسيّة لجمع البيانات أيضاً.

وفي وقتٍ يأتِ بعد، سوف يتحقّق الوسيط من البيانات الواردة إليه ويُحلّلها ويقدّمها لأطراف النّزاع ليُساعدهم على فَهم النّزاع بصُورة أفضل[1] وعند انتهاء الوسيط من جمع المعلومات المُتّصلة بالموضوع، فإنّه سوف يضع خُطّة ـ أو حُزمة من الإجراءات ـ ليستخدمها بغية الوُصول لاتّفاق. ومن المُستحب حينها، لكن ليس أساسياً بصفة عامّة، إشراك الأطراف المُختلفة في إعداد الخُطّة ليزداد التزامهم بها وبالإجراءات المُتّبعة كذلك. بحيثُ تتضمّن الخطّة مَن سيتولّى العمليّة ومَن سيُشارك فيها وأيّ إجراءات سيتم تبنّيها.. إلخ.

أمّا المرحلة الأخيرة والحاسمة والتي يجب التطرُّق إليها قبل بدء الوساطة الفعليّة؛ فهي التّوافُق وبناء الثّقة والتّعاوُن بين الأطراف. هذا الإجراء يُخاطب الحالة النفسيّة للأطراف في مُحاولة لتخفيف حدّة الأسباب غير الهامّة والمُسبّبة ـ في الوقت نفسه ـ للنّزاع وبناء علاقات إيجابيّة تُساعد في إدارة الحوار. وفي هذه المرحلة يحتاج الوسيط أن يُواجه المشاعر المُتأجّجة والمفاهيم الخاطئة والمُشكلات القانونيّة وعدم الثّقة وضعف التّواصُل.

2 ـ إدارة عمليّة الوساطة: في بداية جلسة الوساطة، على الوسيط أن يشرع في الحديث بصيغة إيجابيّة محل قَبول عام لكي يُؤكّد على عامل الثّقة والاهتمام المُشترك والتّواصُل الفعّال، فيبدأ الجلسة بكلمة افتتاحيّة لتعريف وتقديم الإجراءات المُتّبعة، بحيث تتضمّن نِقاط استرشاديّة تحضيريّة وسريّة وأُخرى سُلوكيّة. وأيضاً يُوضّح بإيجابيّة دور الأطراف المُختلفة في الاشتراك في حُسن سير هذه الإجراءات، ويُبرز استعدادهم للتّعاون ويُجيب على استفساراتهم ويضمن الالتزام ببدء أُولى خُطوات الوساطة في جانبها التّنفيذي في ميعادها المُحدّد.[2]

(1) Ibid, pages. 114,115,139.

(2) Ibid, p. 194.

بعد ذلك يبدأ الأطراف المُشتركون في إلقاء كلماتهم الافتتاحيّة بطريقتهم الخاصّة، والتي من المُمكن أن تُركّز على القضايا والمواقف والمصالح والتّوجُّهات أو على حالاتهم الذهنيّة والعاطفيّة.[1] ويحتاج الوسيط إلى بسط أُسلوب تواصُل سهل وواضح عن طريق طرح أسئلة مُختلفة وإعادة قراءة أو صياغة إجابات الأطراف تجاه بعضهم، ومن أجل إدارة النّزاعات بشكل إيجابي يجب عليه نزع فتيل التّصريحات المشحونة عبر إعادة صياغتها وتذكير الأطراف بالإرشادات السُّلوكية، والتّدخُّل لمنع أيّ تصعيد يحدث إن استدعى الأمر ذلك.[2]

المرحلة السابعة في عمليّة الوساطة هي تعريف القضايا وتحديد برنامج تناوُل هذه القضايا، فالعامل الأوّل في هذه المرحلة هُو تحديد المجالات العامّة ذات الاهتمام المُشترك بين الأطراف، وبعدها يتم الاتّفاق على ماهيّة القضايا التي سيتم تناوُلها، وأخيراً الاتّفاق على تسلسُل وترتيب تناوُل هذه القضايا[3] إذ قد يكشِف الوسيط عن بعض المصالح الخاصّة للأطراف، والتي تكون غير واضحة بما يكفي بالنّسبة لهُم أو لم يُدركوها بعد، أو تلك التي يُخفونها اعتقاداً منهم أنَّ ذلك في صالحهم، أو تلك التي تمَّ إغفالها لصالح التّركيز على المطالب والمواقف بصفة أوسع[4] ويُمكن تحديد هذه المصالح عن طريق اتّباع أساليب كالاستجواب والنّقاشات المُتعمّقة ذات الصّلة، وأيضاً استحداث أفكار واختبارات أُخرى في إطار نماذج افتراضيّة.[5]

إنّ استخدام الأطراف للتّفاوُض القائم على المصلحة يُساعد في إيجاد خيارات فعّالة للتّسوية. وكما شاهدنا في مُناقشات التّفاوُض القائم على المصلحة، وكونه يسمح بوُجود حُلول أكثر إبداعاً وفعالية؛ وهذا يُمكن أن يأخُذ بعض الجهد كي يفصِل الأطراف أنفُسَهم إلى حدٍ ما عن توجُّهاتهم الشّخصيّة. إذ لابُد أن يتحلّى الوسيط

(1) Ibid, p. 203 - 208.
(2) Ibid, p. 210.
(3) Ibid, p. 213.
(4) Ibid, p. 231.
(5) Ibid, p. 238 - 239.

بمجموعة من القواعد السُّلوكية [المهنيّة] أثناء قيامه بمِثل هذه المهام؛ فهَهُنا لا توجد قواعد مُحدّدة تكون مُلزمة له سواءً أكانت تجاه دُول أو هيئات أو أفراد.

وعلى أيّة حال فقد أكّد الخُبراء أنَّ نماذج السُّلوك التّالية هي المُتوقَّعة من أيّ وسيط في تعاطيه مع النزاعات:

1 ـ أيّ طرف يرغب في التّدخُّل كطرف ثالث مُحايد؛ لمساعدة أطراف النّزاع من أجل الوُصول إلى تسوية، يُتوقَّع أن يكون على علم تام بوضع ومضمون النّزاع المطروح؛

2 ـ من المُتوقَّع أن يكون الوسيط على وعي شامل بأصل النّزاع ومصالح ومطالب أطراف النّزاع، وهذا ليس مُهمّاً فقط للوسيط ليستطيع تسهيل عمليّة التّواصُل لكنه أيضاً مهم للغاية حتّى يتمكّن من اقتراح وصياغة نموذج تسوية يرى فيه أنه من المُمكن أن تكون محل رضا وتوافُق فيما بينهُم؛[1]

3 ـ يُتوقَّع أن يكون الوسيط مُحايداً وغير مُتحيّز لأيّ أحد: فالحياد هُنا بمعناه الواسع يعني ألا يُؤيّد الوسيط أيّ توجُّه سياسي يكون لأيّ من طرفي النّزاع أو أيّ صفة من شأنها تطعن في نزاهته وموضوعيّته في التّعاطي مع الأزمة. وهذا يندرج تحت بند السُّلوكيات التي يُطبّقها الوسيط على طرفي النّزاع. ومن جهةٍ أُخرى يجب على الوسيط أن يتّمتع بقدر وافر من النّزاهة، بحيث لا يُدير الوساطة على أساس التّمييز العُنصري أو العِرقي أو الدّيني أو المُتعلّق بالهُويّة.[2]

وقد اتّفق العُلماء على أنَّ الوساطة لا يُمكن أن تكون نزيهة في المُطلق، لكن يُستساغ أن يشوبها بعض الانتماء الحزبي أو التوجُّه السياسي كأيّ عمل بشري يشوبه نقص مهما حاولنا إتقانه، ورغم ذلك لابد من أن نفهم أنَّ الحياديّة هُنا تعني ألا يترك الوسيط هذه الانتماءات والتّوجُّهات تُؤثّر على حُكمِه على الأشياء. بحيثُ يجب عليه في المُقابل

(1) Elgström, O. Bercovitch, J., & Skau, C., (2003) Regional Organizations and International Mediation: The Effectiveness of Insider Mediators. African Journal on Conflict Resolution, III (1), 11 - 25.

(2) Kleiboer, M., (1996) Understanding Success and Failure of International Mediation. The Journal of Conflict Resolution, 40 (2), 360 - 389.

ألّا يرفض المُساومة مع أيّ طرف بحجّة أنه لا يدعم/ يُؤيّد القواعد السياسيّة العامّة أو السّائدة. فالوساطة عمليّة شاملة تأخُذ في اعتبارها مطالب ومصالح كُل طرف، وتقديم تسوية عادلة في نهاية الأمر تُلبّي احتياجات الجميع وتضع في حُسبانها المصلحة المُشتركة الواجب تنميتها وتعظيمها.[1]

وأخيراً يجب أن يُدرك الوُسطاء أنّهم مُعاونون/ مُساهمون في عمليّة صُنع سلام لا مُتسلّطين على طرفي النّزاع، فالوساطة في عمليّة السّلام غير مُلزمة؛ بمعنى ألا تُوجد آليّات مُؤسَّسيّة مسؤولة عن تطبيق الاتّفاقيّة التي تمَّ الوُصول إليها. وعليهِ وبالرّغم من أنَّ الوُسطاء قد يملِكون النُّفوذ ووسائل الضّغط المناسبة؛ لكن عليهم أن يكونوا حذرين بألا يفرضوا أيّ تسوية على طرفي الخُصومة مهما حَسُنت النيّة؛ فهُم يتدخّلون فقط لمُساعدة الأطراف في فَهم مطالب/ مواقف ومصالح كُل طرف فيهم، والّتي على أساسها تُبنى الاتّفاقية موضوع النّقاش.

أمّا فرض الحُلول فسيُعطي الفُرصة لأحد الأطراف للثّأر ـ ولو بعد حين ـ واتّهام الوُسطاء بالتحيُّز والطّعن فيهم بل والأسوأ من ذلك التسبُّب ـ على خلاف المأمول كُلياً ـ في زيادة حدّة النّزاع نفسه! لذا يجب على الوسطاء مثلهم مثل أطراف النّزاع؛ الموافقة على قواعد عمليّة السّلام سواءً بسواء، دونما تمييز لأنفسهم على حساب طرفي الأزمة باعتبار النيّة والقصد الذي به يرجون إنهاء حالة النّزاع القائم وإحلال سلام بدلاً منه.[2] وعلى الرّغم من ذلك تبقى حقيقة أنَّ سُلوك وهُوية الوسيط ليست ضامنة في إنجاح عمليّة الوساطة كما أنّها ليست سبباً أيضاً على طُول الخط في إفشالها.

3 ـ التّسوية: بعد استحداث خيارات التّسوية، سوف تتم مُراجعة وتقييم هذه الخيارات ويُراجع أطراف النّزاع مصالحهم وما إذا كانت هذه الخيارات المُستحدَثة مُرضية لهم. حينها سوف يُوازنون بين التّكلفة والمنفعة وبين الخيارات المطروحة وأفضل بديل لهُم عند مُناقشة الاتّفاقية (BATNA) فعند هذه النُّقطة سوف يبدأ

(1) Elgström, O., Bercovitch, J., & Skau, C., (2003) Regional Organizations and International Mediation: The Effectiveness of Insider Mediators. African Journal on Conflict Resolution, III (1), 11 - 25.

(2) Jeong, H. - W., (2000) Conflict and Peace Studies: An Introduction. London: Ashgate Publishing Ltd.

الأطراف في تقديم بدائل و/ أو دمج للخيارات المُتاحة للوُصول إلى تسوية نهائيّة[1] وبعد تقييم مُحاور التّسوية؛ سيتوجّه الأطراف نحو المُساومة، وفي هذه المرحلة يُوجد أربعة مناهج عامّة يُمكن الاعتماد عليها:

1 ـ **التّقارُب التّدريجي**: حيثُ يُقدّم الأطراف تنازُلات تدريجيّة حتّى يصلوا إلى اتّفاق نهائي؛

2 ـ بعد تقديم مطالب مُرتفعة وتنازُلات قليلة؛ قد **يميل أحد الأطراف إلى عقد اتّفاق شامل بعد تقديم نُقطة قويّة في القضيّة** وخاصّةً إذا كان الوقت النّهائي يقترب؛

3 ـ **عقد اتّفاقيّات مبدئيّة**: حيثُ ينتقل الأطراف من نطاق الاتّفاق على الخُطوط العريضة إلى الاتّفاق على تفاصيل دقيقة.

4 ـ وأخيراً إذا ما وصل الأطراف إلى طريق مسدود؛ يُمكنهم حينها اختيار أُسلوب إجرائي للوُصول إلى قرار كتحديد جدول زمني لهذه القضيّة، أو تحويل القرار إلى طرف ثالث كالقضاء. وفي النّهاية يُقرّر طرفي الأزمة التخلّي عن القضايا وتأجيل اتّخاذ القرار أو تجنُّب اتّخاذه.[2] فالمرحلة النّهائيّة في عمليّة الوساطة هي إضفاء الطّابع الرّسمي على الاتّفاق. وهذه المرحلة تتضمّن تأسيس قواعد وتطبيق قرارات وقياس نتائج وتأكيد التزامات تجاه الجميع، وفي هذه المرحلة ـ أيضاً ـ لابُد وأن تتضمّن تعبيراً عن التزام الأطراف الطَّوعي بكامل إرادتهم بالسير معاً نحو الوُصول إلى تسوية، وذلك بإشارة منهم يُبدونها، تُظهر استعدادهم إلى التوصُّل لاتّفاق كالسّلام بالأيدي أو توقيع اتّفاق[3] ولو من خلال التّوقيع بالأحرف الأُولى كبادرة جادة نحو الاتّفاق النهائي.

4 ـ المراحل الإثنى عشرة لتحرُّكات الوسيط:

أشار كريس موور لمراحل أساسيّة ينبغي على الوسيط أن يضعها نُصب عينيه؛ فهي بمثابة البوصلة في الطّريق، ومن الطبيعى أن تتأثر الوساطة وخطواتها وأدوار الوسيط بعدة عناصر منها:

---

(1) Moore (1996) p. 269.

(2) Ibid, p. 281.

(3) Ibid, p. 301 - 316.

1 ـ درجة تفاقم النزاع وتوقيت تدخل الوسيط؛

2 ـ قدرة الأطراف على تسوية النزاع؛

3 ـ توازن أو اختلال القوة بين الأطراف وقدرة الوسيط على خلق التوازن بينهم؛

4 ـ إجراءات التفاوض التي يتبعها الأطراف؛

5 ـ تعقد موضوعات النزاع؛

6 ـ دور ووظائف الوسيط كما حددتها الأطراف المعنية.[1]

والمراحل الإثنى عشرة هي كما في الجدول التّالي:[2]

المراحل الإثنى عشرة لتحرُّكات الوسيط	
المرحلة الأُولى: خلق علاقة مع الأطراف المُتنازعة عبر: التواصُل المبدئي مع الأطراف المُختلفة بناء المصداقيّة تشجيع التّواصُل تعريف الأطراف بمنهج الوساطة ترسيخ التزام الأطراف بمنهج الوساطة	المرحلة السابعة: تعريف القضايا ووضع جدول أعمال عبر: التّعريف بالموضوعات العامّة التي تهم الأطراف أخذ المُوافقة على القضايا التي سيتم مُناقشتها تحديد أُسلوب التتابع للتّعامل مع القضايا
المرحلة الثّانية: اختيار استراتيجيّة مُناسبة لتوجيه عمليّة الوساطة، وذلك عن طريق: مُعاونة الأطراف على تقدير التوجُّهات المُختلفة لإدارة وحل النّزاعات مُعاونة الأطراف المُختلفة لاختيار اتّجاه مُعيّن التنسيق بين اتّجاهات الأطراف المعنيّة	المرحلة الثّامنة: اكتشاف المصالح غير المُعلَنة للأطراف المُتنازعة: تحديد الاهتمامات الإجرائيّة التي تخُص الشّكل، والجوهريّة كذلك والنفسيّة لكُل طرف تعريف كُل طرف باهتمامات ومصالح الآخَر
المرحلة الثّالثة: جمع وتحليل معلومات/ بيانات عن خلفيّة الموضوع وذلك عن طريق: جمع وتحليل المعلومات الهامّة بالنّسبة للأفراد والموضوع، والديناميكيّات الخاصّة بالنّزاع التّأكُّد من صحّة المعلومات الواردة التّقليل من مُستوى تأثير المعلومات غير الدقيقة وغير المتوفرة	المرحلة التّاسعة: خلق خيارات للاتّفاق وذلك عبر: تطوير الوعي لدى الأطراف حول الحاجة لوجود خيارات مُتعدّدة بصفة مُستمرّة للاختيار تقليل الالتزام بالمواقف ذات الخيار الواحد خلق خيارات باستخدام نموذج المُساومة الوضعيّة أو المصلحيّة

(1) Ibid, P. 65.

(2) Ibid, P. 66 - 67.

المراحل الإثنى عشرة لتحرُّكات الوسيط	
المرحلة الرّابعة: تصميم خُطّة مُفصّلة للوساطة عبر: القيام بتعريف الاستراتيجيّات والخُطوات غير المشروطة النّاتجة عنها، والتي تُمكّن الأطراف من التحرُّك صوب الوُصول إلى اتّفاق القيام بتعريف الخُطوات المشروطة لمُجابهة/ مُواجهة المواقف الخاصّة بالنّزاع	المرحلة العاشرة: تقييم خيارات الاتّفاق وذلك عبر: مُراجعة مصالح الأطراف المُختلفة تقييم كيفيّة تحقيق المصلحة المأمولة من خلال الخيارات المُتاحة تقييم ثمن وعائد من اختيار البدائل
المرحلة الخامسة: بناء الثقة والتعاون عبر: القيام بتأهيل أطراف النّزاع نفسيّاً للاشتراك في مُفاوضات حول أُمور ذات أهميّة التّعامل مع الانفعالات القويّة ضبط المفاهيم وتقليل آثار الآراء الشّائعة القيام بنموذج بناء قُدرة مرئي وفاعل لإدراك شرعيّة الأطراف والقضايا القيام ببناء الثّقة توضيح طُرق التّواصُل المُختلفة	المرحلة الحادية عشرة: المُساومة النّهائية عن طريق: التّوصُّل إلى اتّفاق، إمّا من خلال التّقارُب المُتنامي بين طرفي الأزمة، أو مواقف أو طفرات نهائيّة لصفقة ما أو مُعادلة مقبولة من الطّرفين، أو من خلال خلق أساليب إجرائيّة للوُصول إلى اتّفاق جوهري.
المرحلة السّادسة: بدء جلسة المُفاوضات من خلال: القيام بفتح مُفاوضات بين الأطراف المُختلفة خلق لهجة مُتفتّحة وإيجابيّة ومُتّزنة ترسيخ مباديء وقواعد للسُّلوك أثناء الوساطة مُساعدتهم على اكتشاف أهميّة الالتزام والتّأثير	المرحلة الثّانية عشرة: الوُصول إلى اتّفاق رسمي عبر: إظهار خطوات إجرائية لتفعيل الاتّفاق تأسيس طريقة فاعلة للمُتابعة والتّقييم العمل على جعل الاتّفاق يبدو رسميّاً تصميم آليّة لتواصُل الأطراف والتزامهم بالاتّفاق

5. المهارات اللازمة للوساطة:

من المُهم أن نُشير هُنا إلى أنَّ التّفاوُض والوساطة يحتاجان إلى مجموعة مهارات لتحقيق النّتائج المطلوبة منها؛ تلك المهارات المُفيدة في التّفاوُض تكون مُفيدة أيضاً في الوساطة والعكس صحيح، ومن الأفضل إذن تعميم هذه المهارات في كُل ما يخُص فكرة تسوية/ حل/ فض النّزاع:

1. **الاستماع**: من المُهم جداً بالنّسبة لكُل مُفاوض/ وسيط أن يستمع باهتمام للأطراف المُشاركة، فهذا يُساعد ليس فقط على فَهم الآخَر، لكنه أيضاً يُساعد على فَهم المطالب والمصالح المُختلفة والمُتباينة، حيثُ يُمكن أن يُصاغ حل وسَط أو نستطيع الوُصول إلى أرضيّة مُشتركة نبني عليها عبر الاستماع؛

2. **المُساومة:**[1] وهي ليست هامّة فقط في التّفاوُض لكن أيضاً في الوساطة، فعلى المُفاوض والوسيط أن يكون لديهما القُدرة على التّأثير أو المُساومة لحَث الأطراف على حل النّزاع، ويُعد هذا هُو أساس كُل المهارات المطلوبة في نموذج حل النّزاع؛
3. **القُدرة على الإقناع:** أمر هام للغاية ويتناسب مع مهارات المُساومة، وعلى الوسيط والمُفاوض أن يُظهِر أنَّ ما يقترحه على الأطراف المُختلفة هُو أفضل الحُلول المُمكنة والتي هي في صالحهم، هذه المهارة مطلوبة خاصّةً في التّفاوُض لتوضيح كون الخلاف قائم حول المباديء لا بصُورة كُليّة وشاملة؛
4. **اتّخاذ القرار والمُرونة:** على الوسيط والمُفاوض؛ التمتُّع بالقُدرة على اتّخاذ قرارات سريعة عند ظهُور فُرص أفضل للحل، وفي نفس الوقت فإنَّ المُرونة تصل إلى مُنتهاها في الأهميّة في مثل هذه الحالات من أجل حلحلة الموقف والتّكتيك عند ظُهور امتيازات أفضل في التّفاوُض، أو إمكانيّة الوُصول إلى أرضية مُشتركة أفضل من خلال الوساطة؛
5. **التحلّي بالصّبر:** من الطبيعى أن يكون هُناك بعض الشّد والجذب أثناء التّفاوُض والوساطة، وعلى المُفاوض/ الوسيط أن يحتفظ برابطة جأشِه ويبقى صابراً قدرَ المُستطاع، فمثل هذه الإجراءات قد تمتد لمُدّة طويلة تصل إلى أسابيع أو شهُور أو حتّى سنوات؛
6. **الإبداع والحِس الابتكاري:** المُفاوض والوسيط عليه أن يبتكر في تحديد أفضل البدائل في اتّفاق تمَّ عن طريق التّفاوُض BATNA، وأسوأ البدائل في اتّفاق تمَّ عن طريق التّفاوُض WATNA، وأعقل البدائل في اتّفاق تمَّ عن طريق التّفاوُض RATNA. هذه التصوُّرات هي ما تُساعد المفاوض/ الوسيط في التنقُّل بين مطالب وتوجُّهات أطراف النّزاع من أجل التّوصُّل إلى حل يُرضي جميع الأطراف في وقت قريب من BATNA أوRATNA.

(1) ولا نقصد بالمُساوم ةgt؛ استغلال الموقف ومُساومة الغير على أمر لا يُريد القيام به؛ وإنّما نقصد المُساومة في معناها الفنّي بأن تكون جُزءً رئيساً في عمليّة التّباحث والحوار؛ يُتنازَل من خلالها عن مطالب مُعيّنة في سبيل تحقيق مطالب أُخرى وهكذا.

6 ـ استراتيجيات وتكتيكات الوسيط:

أفرد آنستي جدولاً لتحديد استراتيجيات وتكتيكات الوسيط كما يلي: [1]

المهارات المتعلقة بسير الوساطة	
استراتيجية الوسيط	**التكتيكات المُحققة للاستراتيجية**
1 ـ اكسب ثقة الأطراف:	اشرح دور الوسيط؛ عبر عن اهتمامك بنزاع الأطراف؛ تكلم بلغة الأطراف.
2 ـ ابني علاقة وئام مع الأطراف:	اظهر القدرات الخاصة في التواصل معهم؛ استخدام المرح بشكل فعال؛ اظهر التعاطف في فهم حالة كل طرف.
3 ـ استكشف الموضوعات الحقيقية للأطراف:	استمع بإنصات؛ استمع إلى الموضوعات الحقيقية وراء تلك المذكورة؛ استخدم الأسئلة المباشرة؛ كن حساساً بشأن الاهتمامات الحقيقية لدى الأطراف؛ اسأل الأطراف (معاً وعلى حدة) عن شرح المواقف وتحديد الاحتياجات، وادفع الأطراف للتمعُّن في مواقفهم وتصوراتهم؛ ضع أساس واقعي للتفاوض غير مبني على التخمين والتصورات المسبقة؛ ركز سير المناقشة على المشكلات وليس على الأشخاص. بمعني آخر تجنب الهجوم على شخص الأطراف وركز على موضوعات النزاع.
4 ـ افهم ديناميكيات الموقف:	حدّد الموضوعات الحقيقية؛ حدّد الزعماء الحقيقيين؛ افهم العلاقة بين الأطراف؛ افهم الضغوط علي كل الأطراف؛ افهم تأثير عناصر السياق على النزاع، مثل العناصر الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية.
5 ـ روّج مناخ جيّد للتفاوض:	البدء باتفاق بين الأطراف على استعانتهم بالوساطة يؤكد لهم من البداية أنهم يسعون للوصول إلى اتفاق؛ ساهم في توفير مناخ مناسب للتفاوض.

(1) Anstey (1991) P.265 - 269.

المهارات المتعلقة بسير الوساطة	
استراتيجية الوسيط	**التكتيكات المُحققة للاستراتيجية**
6 ـ دعّم العلاقات بين الأطراف:	اعمل على تحسين قدرة الأطراف على تفهم الآخر بإبراز نقاط الاتفاق والمكاسب المتبادلة التي يمكن الحصول عليها في حالة حل النزاع؛ دعّم شرعية احتياجات/ أهداف كل الأطراف؛ دعّم الإحساس بالمشاركة؛ ركز على المشكلات وليس على الأشخاص؛ تجنب الاستنتاجات التخمينية وشجع التواصل الإيجابي بين الأطراف؛ ـ الزم الأطراف بالاتفاق على سرية المفاوضات؛ ـ افسح المجال للتعبير عن شكوى الأطراف؛ ـ افسح المجال بحرص للتعبير عن الانفعالات ومشاعر الغضب؛ ـ عالج الأمور الأقل عاطفية أولاً؛ ـ دعّم التواصل المتفاعل بين الأطراف وسهل حسن الاستماع والتعبير عن الاحتياجات والأهداف.
7 ـ اعمل على تحسين التواصل بين الأطراف:	حدد نوعية المشاكل التي تعوق التواصل، مثل: المشاعر السلبية، التحيز، المشاكل الناجمة عن الوضع (الطبقي على سبيل المثال) وضعف مهارات التعبير والاستماع؛ شجع حسن الاستماع بين الأطراف؛ ساعد الأطراف على استثمار حسن مهارات توصيل الرسالة؛ ساعد الأطراف على صقل واستخدام مهارات الاستماع؛ اتبع في سلوكك كوسيط مبادئ حسن الاستماع؛ ساعد الأطراف على تفهم أنفسهم؛ تفهّم آليات السُّلوك الدفاعي (السُّلوك الناجم عن الاعتقاد بأن الشخص واقع تحت هجوم ويجب أن يدرأه عن نفسه)؛ انصت بتمعُّن لما وراء حديث الأطراف؛ اعمل على حُسن تفهُّم تعبيرات الأطراف غير الشفويّة؛ عبّر عن المشاعر ووجهات النظر بشكل هادف؛ توسّط في تواصل الآخرين لدعم التفاهم المتبادل بين الأطراف؛ حافظ على استمرارية الحوار بين الأطراف؛ دعّم التفهم بين الأطراف.
8 ـ حدّد الأولويات:	ساعد الأطراف على تحديد احتياجاتهم الحقيقية، افصل الموضوعات واعطهم أولويات؛ ساعد الأطراف على الوصول إلى اتفاق بشأن ترتيب مناقشة الموضوعات.

المهارات المتعلقة بسير الوساطة	
استراتيجية الوسيط	**التكتيكات المُحققة للاستراتيجية**
9 ـ وضّح للأطراف مبادئ وآليات عملية التفاوض:	اشرح مهارات التواصل/ حل النزاعات؛ ساعد في البحث عن نقاط الاتفاق؛ اشرح للأطراف أهمية بعض الأمور مثل التوفيق، الواقعية، المقايضة وتجميع موضوعات النزاع.. إلخ.
10 ـ ساعد الأطراف في بحثهم عن مساحات للتوفيق وحلول الوسط:	ابحث عن نقاط الاتفاق؛ أوصل بين الأولويات؛ ساعد في البحث عن الحلول؛ ضع معايير لاتفاقات مقبولة؛ حافظ على التركيز على موضوعات النزاع (دون التوسُّع في موضوعات أُخرى أو الانزلاق في الهجوم الشّخصي).
11 ـ احرص على واقعية وعملية المفاوضات:	ذكّر الأطراف بتكاليف الحلول المعروضة؛ اضرب للأطراف أمثلة لاتفاقيات مشابهة؛ ذكّر الأطراف باحتياجات وتوقعات مُفوّضيهم الذين يمثلونهم ذكّر الأطراف بالأولويات؛ اشرح حقيقة موقف كل طرف للآخر من أجل ضمان استجابة تلك المواقف لمطالبهم؛ تجنّب الترويج لطرف على حساب الطّرف الآخر؛ ذكّر الأطراف بالظروف الفعلية المحيطة بهم.
12 ـ اضغط من أجل الوصول إلى تسوية:	روّج للتسوية؛ قدّم مقترحات للتسوية؛ اجمع بين الموضوعات؛ قدّم وجهات نظر ومعلومات ذات صلة؛ استعمل عامل الوقت لتحسين سير التفاوض؛ اشرح للأطراف الفوائد العائدة عليهم من الاتفاق؛ حدّد نطاق الحلول؛ قُم بقيادة عملية التفاوض عن طريق تنظيم جدول الأعمال، الاجتماعات، الوقت، الأُمور المستعصية، واللّقاءات الجانبية؛ حافظ على نشاط وحماس الأطراف؛ حافظ على التركيز علي موضوعات النزاع (دون التوسُّع في موضوعات أُخرى أو الانزلاق في الهجوم الشّخصي)؛ وضّح شروط الاتفاق للأطراف.

الفصل السادس عشر:

مُقدمة في بناء السّلام

يستهدف هذا الفصل تسليط الضّوء على ماهيّة بناء السّلام؛ ووضع الحُدود الفاصلة بينه وصُنع السّلام وحفظ السّلام، فضلاً عن إعادة استكشاف مُحرّكات عمليّة السّلام والعوامل المؤجّجة للنّزاعات.

وعلى ذلك نتناول ما يلي:

- ماهيّة بناء السّلام؛
- عملية بناء السّلام؛
- آليّة المُصالحة، تعريفها والهدف منها والخُطوات الأساسيّة اللّازمة فيها؛
- التماسك الاجتماعي

1 . ماهيّة بناء السّلام:

كما شرحنا في بداية هذا الجُزء، فإن بناء السّلام يختلف منهجياً وعملياً عن حفظ السّلام وعن صنع السّلام. حفظ السّلام هو عملية بطبيعتها تتطلب السُّرعة لوقف العنف وتقديم المعونة الإنسانية لضحايا النزاع، بينما صنع السّلام يتطلب تدخل أطراف ملائمة لتلبية مصالح واحتياجات أطراف النزاع التي أدى عدم إشباعها إلى اشتعال النزاع. أمّا بناء السّلام فهو الجهد المبذول لمعالجة عناصر السياق والعلاقة التي من شأنها الاستمرار في تأجيج النزاع وتكراره كلّما نجحت جهود حفظ وصنع السّلام في إخماده.

يتضمن بناء السّلام جهوداً يبذلها أشخاص كُثر في الحكومة والمجتمع المدني،

وعلى المستويات المحلية والوطنية والدولية بغية تقديم المؤثرات الفورية في النزاع وأسبابه الرئيسة، قبل وقوع النزاع العنيف وأثنائه وبعده. يدعم بناء السّلام الأمن الإنساني الذي يشعر الناس عبره بالتحرُّر من الخوف، والحاجة، والإهانة.[1]

إنّ بناء السّلام هو نهج لدعم السّلام بكافة الجهود التي تعمل من أجل الغرض نفسه. أمّا مساعي المجتمع التي تعزز التطور الاقتصادي، وإصلاح القطاع الأمني، والشفاء من الصدمات، فهي تساند عميلة بناء السّلام. لكن، ربما يكون العاملون في هذه القطاعات لا يُحبّذون أن يطلق على عملهم هذا مسمّى «بناء السّلام». فقد لا يكون هذا المفهوم ملائماً ليتم فرضه على بعض القطاعات. بالأحرى، بناء السّلام هو مفهوم شامل ومفيد لوصف سلسة من الجهود المتماسكة. ولكن ليس بإمكان جميع البرامج التطويرية والأمنية أن تُسهم تلقائياً في عملية بناء السّلام. فبناء السّلام عملية مُتميّزة مقارنةً بجميع المساعي التطويرية والأمنية الأخرى.[2]

وتتضمن عناصر بناء السّلام المميزة ما يأتي:

- أن تكون على دراية بتقييم النزاع على نحو مطّرد، ومُفعم بالقوة، والمشاركة؛
- أن تكون على دراية بحساسية النزاع، فهي تقلّل احتمال الضرر غير المقصود الذي يمكن أن يزيد من مخاطر العنف الفعلي أو الانقسام الاجتماعي؛
- أن تكون مصمّمة لمعالجة محركات النزاع ومثبّطاته؛
- الاعتماد على القدرات المحلية لإدارة النزاع سلمياً وحلّه؛
- أن تكون موجّهة بالملكية المحلية؛
- أن تكون على دراية بالحوار الاجتماعي لتحقيق الإجماع والثقة؛
- شمول جميع أصحاب المصلحة من خلال التخطيط والتنفيذ.[3]

ويُعد مفهوم الأمن الإنساني، بخلاف الأمن الوطني، من أهم إرهاصات بناء السّلام

(1) ليسا شيرك (2019) تقييم الصرّاع والتّخطيط لبناء السّلام: نحو نهج تشاركي للأمن الإنساني، (ترجمة: حسن ناظم وآخرين) إصدار جمعيّة الأمل العراقيّة: العراق، ص24.
(2) المصدر ذاته، ص25.
(3) المصدر ذاته، ص25.

في العقدين الماضيين، وقد تبنته الأمم المتحدة كأحد معالم عمليات السّلام. ويتميز الأمن الإنساني بشموله كل عناصر الأمن الوطني التقليدية مثل مُجابهة التهديدات لأمن الدولة، والتصدّي والرَّدع لما يُشكّل خُطورة على الأمور العسكريّة والأمنيّة بالمفهوم الضيق، بالإضافة إلى عناصر السياق (راجع الجُزء الأول فيما يتعلق بتأثير السياق على النزاعات) مثل جذور النزاعات العِرقية والدينية، تهميش المرأة وفئات أُخرى في المجتمع، دور الإعلام والتعليم، ومعالجة تحديات التغيرات المناخية وغيرها من العوامل التي تساعد على استمرار النزاع وتكراره.

ويستتبع ذلك أن بناء السّلام بتطلب توسيع دائرة المشاركين فيه. بخلاف الوساطة على سبيل المثال والتي تتطلب قيام وسيط أو وسطاء مؤهلون بعملية صنع السّلام، فإن بناء السّلام يقتضي مشاركة مؤسسات وفئات عديدة. فبالإضافة إلى المؤسسات الرسمية والحكومية فإنّ المُجتمع المدني له دور هام في بناء السّلام، كما أن جمعيات المرأة والشباب وممثلي الأطياف السياسية والدينية والعِرقية والإعلام تشارك في أنشطة الحوار المجتمعي وفي تخطيط وتنفيذ برامج لدعم بناء السّلام.

وبما أن أهداف بناء السّلام ذات طبيعة عميقة وجذرية من أجل معالجة عناصر متصلدة في تأجيج النزاع، فهي تتطلب خطط طويلة المدى، ونية صادقة وإرادة جماعية للاستمرار في نهج بناء السّلام. والتاريخ خير شاهد على إمكانية تحقيق نتائج مستدامة بالعمل الدؤوب في هذا النهج. وربما أفضل مثال هو ما نجحت فيه الدول الأوروبية من إقامة نموذج الاتحاد الأوروبي. هل كان ألماني أو فرنسي في عام 1943 ليصدق نبوءة أن بلدانهما بل وسائر أوروبا ستتحد بعد ستين عاماً؟ هل كانا ليصدّقا أن الحدود بين بلادهم ستتلاشى، والجيوش تنحسر، والعملة المالية تتوحد، والسفر والتنقل في كل أوروبا يصبح مفتوحاً؟ كيف كان ذلك ممكناً بعد حربين عالميتين في القرن العشرين وحده، ناهيك عن حروب دينية وعرقية وقومية لقرون؟ وكيف كان ذلك ممكن رغم تعدد القوميات واللغات في الدولة الواحدة وعبر الدول؟ هل كان كل ذلك وليد الصدفة؟ من المؤكد لا، والإجابة هي «بناء السّلام» الذي تطلب جهود مكثفة على كل المستويات لخمسة عقود، مع المُضي حثيثاً بخطى مدروسة وتدريجية لمعالجة جذور نزاعات لطالما ألحقت الدمار بأوروبا، وبناء نُظم بديلة تحقق مصالح وتطلعات لكل

شعوب أوروبا، مع تأسيس آليات سلمية لتلافي ودرء النزاعات إن استجدت. وبالفعل، واجه الاتحاد الأوروبي أزمات طاحنة لو أنها حدثت من قرن واحد لأدت لحروب ومجازر. على سبيل المثال: عندما عجزت اليونان عن سداد ديون للاتحاد الأوروبي في منتصف العقد الثاني من القرن الواحد والعشرين، تم تفعيل آليات سلمية للتعامل مع الأزمة، بينما لو كانت قد حدثت قبل قرن من الزمان ربما لكانت اليونان عُرضة لغزو عسكري من جيوش الدول الدائنة للسيطرة على مواردها وتحصيل ديونهم.

2. عملية بناء السّلام:

طبقاً لليسا شيرك: «يتطلب بناء السّلام الاستراتيجي التنسيق لتسهيل المنظومة المنهجية مع بذل الجهود التي تُكمل بعضها بعضاً بدلاً من أن تتناقض مع بعضها، إذ لا تنسق الجماعات المساهمة في بناء السّلام غالباً مع الجماعات الأخرى أو ليس لها معرفة بها. وتكون المنتديات المكرسة للتعلم بشأن جهود بناء السّلام نادرة وغير كافية [...] ويوضح الجدول أدناه طائفة من نشاطات بناء السّلام التي تقدم أمثلة على جهود بناء السّلام الممكنة، ولكنّها ليست قائمة متكاملة. يحاول فرد ما أو جماعة ما في أغلب المجتمعات، في مختلف أنحاء العالم تعزيز السّلام، سواءً أكان ذلك من خلال الاستعانة بالطقوس الدينية أو الجهود الفنية أو مناهج رمزية أو حوار بين المجموعات أو الشفاء من الصدمة النفسية. فيما يستعين البعض بالمناصرة وحشد التأييد والتدريب من أجل تعزيز الإصلاح المؤسسي والتنمية الاقتصادية».[1]

(1) المصدر ذاته، ص185 ـ 186.

نشاطات بناء السّلام[1]

	الديمقراطيّة المُستقرة سياسياً	الاقتصاد المُستدام	البيئة الآمنة والسّليمة	العدل وحُكم القانون	الرفاه الاجتماعي والثّقافي
مُستويات التّغيير	صنع القرار التشاركي والمضمون والحوكمة	الوصول إلى الموارد الرئيسة والوصول إلى أعمال مسؤولة اجتماعياً	السّلامة الفردية وحرية التنقل	الإحساس بالإنصاف في العلاقات الاجتماعية والأنظمة القضائية	الاحترام والكرامة بين الناس من الهويات والثقافات المختلفة
جُهود بناء السّلام تتضمّن هذه الحوافز في كُل فئة					
بنيويّة	بناء مؤسسات حكم رسمية وغير رسمية تطوير إعلام مستقل تعزيز منظمات المجتمع المدني التي تضطلع بدور المناصرة وحشد التأييد عن القضايا العامة	بناء بنية تحتية تعزيز العدالة، وسياسات الاقتصاد المستدام ضمن البيئة القانونية المنظمة معالجة العوائق المؤسساتية للعدالة الاقتصادية	القيام بإصلاح القطاع الأمني إنشاء مؤسسات لكبح جماح العنف الاستعانة بالقوات الأمنية لفرض وقف إطلاق النار والمناطق الآمنة نزع سلاح الجماعات المسلحة وتسريحها الحيلولة دون الكوارث الطبيعية والتخفيف من	تعزيز الأطر القانونية المشروعة والعادلة الرقابة على حقوق الإنسان تأسيس محاكم مستقلة الشرطة المجتمعية إيجاد نظام للعدالة الانتقالية والتصالحية	إيجاد فرق عمل مشتركة بين الأديان وبين الإثنيات بشأن وأد العنف دعم المؤسسات الثقافية والدينية والإعلامية التي توفّر معلومات بشأن العلاقات بين الجماعات
ثقافيّة	الاستعانة بالبرامج الإعلامية والدينية والأماكن الثقافية لمناقشة قيم المواطنة والمساواة السياسية والديمقراطية	معالجة ثقافة الفساد معاقبة التربح من الحرب والتجارة غير المشروعة	تعزيز احترام حقوق الإنسان والقانون الإنساني الترويج لفهم البيئة المستدامة	الاستعانة بالبرامج الإعلامية والدينية والأماكن الثقافية لتعزيز احترام سيادة القانون وحقوق الإنسان	الاستعانة بالبرامج الإعلامية والطقوس والفنون والأماكن الثقافية والدينية لتعزيز العلاقات بين الجماعات والشفاء من الصدمة وتعزيز السّلام

(1) المصدر ذاته، ص186.

علائقيّة	إيجاد عمليات حكم لأصحاب مصالح متعددة الاستعانة بالوساطة والمفاوضات للوصول إلى الحلول السياسية بناء علاقات الدولة مع المجتمع مع المناصرة وحشد الدعم للسياسات	وضع عمليات للتنمية الاقتصادية المستندة للمجتمع	تحسين العلاقات بين قوات الأمن والمجتمعات إعادة دمج الجماعات المسلحة	تحشيد المواطنين للمناصرة وحشد الدعم لقوانين وسياسات عادلة ومنصفة	الاستعانة بالبرامج الإعلامية والفنون من أجل الحد من التعصُّب الحوارات بين الجماعات دعم تمكين المرأة والقضايا التي تراعي النوع الاجتماعي
شخصيّة	تدريب الحكومة والقادة في المؤسسات على مهارات بناء السّلام والعمليات المتصلة بها	تدريب المواطنين في البدء ودعم الأعمال المسؤولة من قبل المجتمع	تدريب المواطنين لتوفير الرقابة على قطاع الأمن والمشاركة في الرقابة المجتمعية		الاستعانة بالطقوس والنُّصُب التذكارية للأفراد والجماعات للتعافي من الصدمة

العوامل الحاثة على النّزاع ومُحركات السّلام:

كما ذكرنا، يُعنَى بناء السّلام بمعالجة عناصر السياق والعلاقة [راجع الجُزء الأول] والتي تتسبب في استمرار النزاعات رغم النجاحات الوقتية في إدارتها أو حلها. تلك العناصر متعددة وتشمل أمور مثل: التاريخ، الثقافة، الطبقة الاجتماعية والنوع الاجتماعي وتأثيرات تغيُّر المناخ على الموارد الطبيعية. كل هذه العناصر يجب فحصها بعناية في مراحل تحليل النزاع كما شرحنا في الجزء الأول. وتبدو أهميّة هذا التحليل، واستمراريته من أجل وضع خُطط طويلة المدى لبناء السّلام. فبعض تفاعلات هذه العناصر لها أثر سلبي على النزاع بينما لبعضها الآخر أثر إيجابي (كما في استخدام تاريخ التعايش السلمي بين قبيلتي ليبيريا لدعم عملية حل النزاع التي أوردناها أعلاه). «وتُسمّى العوامل الفاعلة في السياق الشامل ومساهمتها في التفريق بين الجماعات بالمفرّقات (Dividers) بينما تسمّى عوامل تنمية علاقات أفضل بين الجماعات من أجل تجسير اختلافاتهم بالموّحدات (Connectors). المفرّقات هي التوتّرات أو خطوط الانشقاق التي تدلُّ على القوى التي تفرّق الناس أو تخلخل حاجاتهم الإنسانيّة. تتضمّنُ المفرّقات مصادر النزاع أو القضايا المتنازع عليها. أمّا

الموّحدات فتدلُّ على كلُّ ما يوحّدُ الناس عبر خطوط النزاع وخاصّة القوى التي تلبّي حاجات الناس.[1]

وقد قدمت ليسا شيرك أمثلة ملائمة عن كيفية توظيف تحليل النزاع لكشف العوامل الحاثة على النزاع وأيضاً محركات السّلام القابعين في سياق وعلاقة النزاع، واستخدمت عنصر التاريخ وعامل النمط في العلاقة لتشرح كيفية تفعيلهم كما يلي:

تقترح ليسا شيرك[2] «أن منظمات بناء السّلام تقوم غالباً بتخطيط أنشطتها في وقتٍ مبكر أي قبل أشهر أو سنين مع إيلاء القليل من الاهتمام للمناسبات السياسية والاقتصادية والثقافية أوالدينية في البلاد محل النزاع. كما يمكن أن يعيق الحدث المفاجئ جهود السّلام التي تم التخطيط لها جيداً. إنّ جهود بناء السّلام غير الرسمية وغير المخطط لها والتلقائية إلى حد كبير، يمكن أن يكون لها تأثير كبير بحكم توقيتها. لذا يكون التنبؤ بالمخاطر المحتملة والتوترات والعراقيل التي تنشأ أثناء جهود السّلام؛ خُطوة مهمة في إدراك النتائج العكسية للنوايا الحسنة وآثارها الضارة. إذ يتطلب بناء السّلام تحمل المخاطر. إنّ الحد من تلك المخاطر وإيجاد طرق لتوقع التأثيرات الجانبية السلبية أو التأثيرات الثانوية، هو من مسؤولية الذين يخططون لجهود بناء السّلام»[3].

«**محفزات النزاع**: تُعتبر بمثابة حدث مهم يمكن التنبؤ به مثل الانتخابات، والتعداد العام للسُّكّان، أو الذكرى السنوية لحدث كبير أو حدث عشوائي مُدوي مثل الاغتيال، أو فضيحة فساد، أو حدث مفاجئ مثل مقتل مائة شخص نتيجة لفعل إجرامي. فيفجّر محرك النزاع سلسلةً من ردود الفعلِ التي تُفضي إلى تأثيراتٍ أكبر مثل العنف، والاضطرابات السياسية، والحروب الأهلية، وأعمال الشغب؛ وهلُمَّ جرا.»[4]

«**فرص الهشاشة**: وهي الأوقات والأحداث والأماكن والأوضاع الخاصة التي توفر الفرصة للجماعات التي تسعى إلى السلطة للاستعانة بالعنف في جهودها الرامية لتغيير

(1) المصدر ذاته، ص118 ـ 119.
(2) المصدر ذاته، ص219 ـ 220.
(3) المصدر ذاته، ص219 ـ 220.
(4) المصدر ذاته، ص219 ـ 220.

البنية السياسية أو الاقتصادية. خذ على سبيل المثال: إقرار قانون إصلاح الأراضي الزراعية، أو الانتخابات، أو عودة اللاجئين، أو مذبحة ما، أو فضح وسائل الإعلام لفضيحة فسادٍ رئيسة؛ كل هذه الأحداث هي فرصٌ للهشاشة، عندما لا تمتلك المنظومة المرونة لإدارة النزاع الناجم عن الحدث. وفي بعض الأحيان، تتيح فرص الهشاشة لأصحاب المصلحة الرئيسين المبالغة بالمظالم الجوهرية المهمة وحشد الرأي العام لصالحهم. وإذا استبعدت الانتخابات أو المفاوضات بعض أصحاب المصلحة أو إذا ما وصفت الانتخابات بالتزوير، فيمكن أن يكون إعلان النتائج فرصة للهشاشة، أي لحظة الضعف التي يمكن من خلالها أن يندلع العنف بسهولة.»[1]

«**الفرص السانحة**: وهي الأوقات والأحداث والأماكن أو الأوضاع الخاصة التي تتيح المزيد من الانفتاح لتعزيز السّلام وإيجاد بنى أكثر شمولية من خلال المفاوضات والعلاقات غير الخاضعة للاستقطاب بين الجماعات وذلك بمعالجة المظالم الجوهرية. وتعمل الفرصُ السانحة غالباً على التقريب بين مختلف الجماعات وتعزيز معنى الوحدة. على سبيل المثال، يمكن لكارثةٍ طبيعيةٍ أو فشل على نطاق واسع في قطاع اقتصادي مثل الزراعة أو السياحة أيضاً أن يدمر البلاد، إذ يعمل جميع الناجين معاً من أجل الصالح العام بغض النظر عن الهوية.»[2]

«**فرص عدم اليقين**: وهي الأوقات والأحداث والأماكن أو الأوضاع التي تُعالج فيها الفرص المظالم الجوهرية والأشكال البنيوية للإقصاء أو تفاقمها.»[3]

«**التنبُّؤ**: وينطوي على تحديد الاتجاهات ومحركات النزاع المُحتملة وسيناريوهات أفضل الاحتمالات أو أسوأها من حيث تأثيرها على النزاع، في حال تفاقمه أو انحساره. إنّ قواعد البيانات المختلفة المتنوعة تعمل على جمع المعلومات سوية. وتقترح ليسا شيرك تصميم مجموعة من المؤشرات لاحتمالية تصاعد النزاع التي تنطوي على فائدة تحديد الأنماط المستقبلية. واعتماداً على مجموعة الأحداث المحتملة المحددة من

(1) المصدر ذاته، ص219 ـ 220.
(2) المصدر ذاته، ص219 ـ 220.
(3) المصدر ذاته، ص219 ـ 220.

خلال التنبؤ، يمكن للباحثين أن يضعوا السيناريوهات المستقبلية الممكنة، بما في ذلك الأكثر تفاؤلاً أو الأكثر خطورة.»[1]

وتستكمل ليسا شيرك تلك المناقشة بالتأكيد على أهمية إدراك الفواصل والمُوصّلات في السياق والعلاقة، مع العمل على دحر الأولى ودعم الثانية. «الموصلات والفواصل هي نقاط رئيسة مؤثرة في النظام. ويمكن أن يبدأ تصميم بناء السّلام من خلال تبادل الأفكار حول ما يمكن القيام به لزيادة أو دعم الموصلات وتقليل قوة الفواصل بناءً على تحليل النزاع للفواصل والموصلات»[2] لتحديد العوامل التي تساهم في التقسيم وتحييدها أو العوامل المساهمة في السّلام والارتباط ودعمها.

وتستطرد ليسا شيرك أن جميع المعنيين ببناء السّلام يؤكدون على «زيادة الاعتماد المتبادل والتواصل بين المجتمعات، والحث على التسامح، وقبول الآخر مهما كانت الاختلافات، والتعاطف مع الآخرين، ويحث الأشخاص والمجتمعات على رفض العنف أو الخضوع له. وينبغي على بناء السّلام أن يضع حداً للمنافسات السلبية التي تسببت بتفكيك المجتمع وزرع الفُرقة بين أبنائه، وتجنب السلوكيات السلبية التي من شأنها أن تشكل نموذجاً لعدم التسامح تجاه الآخرين؛ ورفض التصعيدات المحفزة للعنف التي تتسبّب في وضع الأشخاص والمجتمعات في خطر. يحتاج المخططون إلى توخّي أقصى درجات الحذر في أن تتسبب جهودهم في عرقلة احتياجات بعض المعنيين عن غير قصد في المجتمعات المجاورة، وزيادة المنافسة والشكوك والتفرقة بين المجتمعات والسلوك النموذجي الذي يقلل من التسامح أو قبول الاختلاف أو التعاطف مع الآخرين، أو بطريق الخطأ أو إهمال وضع الناس والمجتمعات في خطر أكبر من العنف.»[3]

(1) المصدر ذاته، ص219 ـ 220.
(2) المصدر ذاته، ص 251.
(3) المصدر ذاته، ص252.

3. المُصالحة كآلية لبناء السّلام:[1]

أشار كريسبرج (1998) إلى أن مصطلح المصالحة:» يشير عموماً إلى عملية عقد ترتيبات توافقية متبادلة بين المتخاصمين سواءً على مستوى الأفراد أو الجماعات وسواءً أكانت الخصومة سابقة أو حالية. وكثيراً ما يشير المصطلح إلى علاقة يمكن وصفها بالودية، تنشأ عادة بعد تمزُّق في العلاقة ينطوي على الحاق الأذى الشديد بجانب واحد أو بصوره متبادلة على الأطراف كلها.»[2]

وفقا لثيك ناهت هانه، معلم الزِّن الڤيتنامي (Thich Nhat Hanh, Vietnamese Zen master)، المصالحة هي فهم للطرفين؛ التوجه نحو أحد طرفي النزاع لوصف معاناة الطرف الآخر وكذلك العكس؛ أي التوجه نحو الطرف الآخر لوصف معاناة الطرف الأول.

وبحسب معهد الديمقراطية والدعم الإنتخابي (Institute For Democracy and Electoral Assistance) IDEA فالمصالحة: هي هدف وعملية في نفس الوقت تركز على العلاقة، وهي عملية ديمقراطية بالضرورة تركز على إشفاء علاقات سلبية سابقة عن طريق جعل الأطراف المتنازعة «تقوم بفحص علاقاتهم السابقة وماضيهم العنيف.» [3]

ما هي أهداف وخصائص المصالحة؟

وفقاً لكُتيّب IDEA[4]، بالإضافة إلى منظورنا للمُصالحة، يمكن أن نُلخّص خصائصها فيما يلي:

---

(1) Note: I am indebted to my son Joseph Abdalla for leading the effort to summarize literature and write this section on Reconciliation.

(2) Kriesberg, L. (1998) «Coexistence and the Reconciliation of Communal Conflicts» in *the Handbook of Interethnic Coexistence,* Eugene Weiner, ed. (New York: Continuum Publishing). P. 184.

(3) Bloomfield, D. & al (2003) Reconciliation after Violent Conflict: A Handbook from IDEA publication, Bloomfield, Barnes and Huyse, eds. p.11.

(4) المصدر ذاته، ص13.

1 ـ المصالحة تمنع، نهائياً، استخدام الماضي كبذرة لنزاع جديد. المصالحة تعزز السّلام، تكسر دائرة العنف، وتقوي المؤسسات الديمقراطية الحديثة المنشأة أو المطروحة حديثاً. وكون المصالحة عملية في إعادة النظر إلى الوراء، فهي تقدم تجارب الاستشفاء الشخصية للناجين وإصلاح أو تعويض الظُّلم الذي وقع في الماضي وبناء أو إعادة بناء العلاقات غير العنيفة أو المُسالمة بين الأشخاص أو المجموعات؛[1]

2 ـ هي ليست مجرد عملية بل هي عملية طويلة الأمد ولا وجود لحلول سريعة في عملية المصالحة؛ فهي تأخذ وقتاً طويلاً ولا يمكن التحكم في سرعتها ونسبة تقدمها؛[2]

3 ـ المصالحة عملية عميقة تتضمّن الوصول إلى شروط أو ضوابط في واقع غير مثالي وصعب، وتتطلب تغييرات في توجاهاتنا وتطلعاتنا، في عواطفنا ومشاعرنا وحتى في اعتقاداتنا. وهذا التغيير العميق غالباً ما يكون تحدياً كبيراً ومؤلماً، ولا يمكن تسريعه أو فرضه؛[3]

4 ـ المصالحة عملية واسعة جداً، وإن كانت تركز على الذين عانوا بشكل مباشر والذين سببوا المعاناة؛ إلّا إنّها تشمل أيضاً أطراف أخرى يمكن أن يكونوا طرف غير مباشر أو حتى يمكن أن لا يكونوا طرف في القضية. وذلك لأن المواقف والتوجهات والمعتقدات التي تدعم النزاع العنيف تظهر وتتوسع داخل المجتمع. إذن فلابد من التعامل معها على هذا المستوى الواسع. وكنتيجة لما سبق، هناك عنصران في عملية المصالحة: عنصر فردي مهم وعنصر جماعي أو مجتمعي يتطلب مسائلة التوجهات والمواقف والأحكام المسبقة (التحيُّز) والصُّور النمطية السلبية التي تتطور داخل المجتمع أثناء النزاع والتي تُشكّل «العدو»؛[4]

5 ـ التعريفات الحديثة للمصالحة تؤكد على وجود مدى واسع من العمليات على

(1) المصدر ذاته، ص13.
(2) المصدر ذاته، ص13.
(3) المصدر ذاته، ص13.
(4) المصدر ذاته، ص13.

المستويين الكلي والجزئي (Macro and Micro). وهذه العمليات تتضمّن تطوير رؤية مشتركة لمجتمع ترابطي وعادل يعترف ويتعامل مع الماضي؛ يبني علاقات إيجابية ويمهد لتغيرات ثقافية وموقفية مهمة وأخيراً يحدث تغييرات جوهرية في المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية؛[1]

6- الهدف الرئيسي للمصالحة هو أن نجمع طرفين فأكثر متعارضين على مسار السّلام، والذي يسمح لهم بالتعايش معاً. وما يجب التسليم به هو أن نعرف أنه لا يمكن التخلُّص من مشاعر الشعور بالأذى. بل بدلاً من ذلك يجب إدخال أو تقديم شعور جديد وهو الأُخُوّة عن طريق جمع الأطراف المتنازعة معاً من أجل بناء مستقبل مسالم جديد للجميع. مستقبل يتم بناءه والتخطيط له من قبل الطرفين.

ومن الممكن أن تتعامل المُصالحة مع ثلاثة تناقضات:

- أولاً وبشكل عام المصالحة تعزز اللقاء بين التعبير المفتوح عن الماضي الأليم من ناحية، والبحث عن مستقبل تشاركي أو ترابطي طويل الأمد من ناحيةٍ أُخرى؛
- ثانياً في الوقت الذي توفر فيه المصالحة مساحة لتلاقي الحقيقة والرحمة؛ فهي تُضفي دعم للكشف عن ما حدث وفي نفس الوقت الحاجة للعفو عما حدث بغية تجديد العلاقات؛
- ثالثاً بينما تسعى المصالحة لدعم السّلام والعدالة في المكان والزمان المناسبين، تقوم بالربط بين جبر أو إصلاح الخطأ وبين بناء تصور مشترك لمستقبل مترابط.[2]

ما هي عناصر المصالحة؟ ومَن يقوم بها؟ وما هي الخُطوات والنشاطات المحددة التي يتقاسمونها وما هي الديناميكيات التي تتضمّنها العملية؟

1- عملية المصالحة تتم عن طريق أفراد ذوي مصداقية أو مؤسسات حكومية، مدنية أو دولية. ومن أساليبها الاستعانة بطرف ثالث محايد وإعطاء الفرصة للطرفين

(1) Hamber, B., Kelly, G. (2005) A place for reconciliation? Conflict and locality in Northern Ireland, From Democratic dialogue, No. 18. p.7

(2) Hamber, B. (2007) Forgiveness and Reconciliation: Paradise Lost or Pragmatism? (From Peace and Conflict: Journal of peace psychology, Lawrence Erlbaum Associates, Inc. 13(1). p. 122

للتعبير عن الأذى الذي لحق بهم وللتأكيد على خطأ أفعالهم وأن لا مجال لتكرارها ثانية.[1] **توقيت** هذه العملية محوري وفي غاية الأهمية على المستوى الوطني. فبحسب رأي چوزيف مونتڤيل «Joseph Montville» محاولة القيام بهذه العلمية خلال فترة التناحر يمكن أن تعصف بعملية المصالحة.[2]

2 ـ غالباً ما يُفترض بأن مفاهيم مثل العدالة والمصالحة (التسامح أو المسامحة) هي مفاهيم متعارضة. لكن ومهما بدوا متعارضين فإنّ المصالحة تعني استكشاف العلاقة الفريدة والمعقدة بين المفاهيم المذكورة آنفاً بدلاً من تقديم كل منها وكأنها الخيار الوحيد لمجتمع خارج لتوّه من نزاع. إذا أردنا تأهيل مجتمعات منقسمة بشكل عميق علينا التعامل مع هذه التناقضات. ولهذا من المهم التعامل مع مفهوم المصالحة على أنها «عملية تنازعية» بدلاً من فهمها وكأنها نتيجة متناغمة ونفس المفهوم ينطبق على الصَّفح؛[3]

3 ـ ويُقسّم كتيب IDEA المصالحة إلى ثلاثة مراحل: [4]

- **إحلال التعايش السلمي محل الخوف**: وهذا يعني عدم البحث عن الانتقام. وهذا يستدعي أولاً أن يتم تحرير الضحايا والجناة من عُزلتهم والشّفقة على أنفسهم بسبب ما خسروه في النزاع عن طريق خطوط تواصل مفتوحة بينهم. ثانياً يجب أن يحصل كلا الطرفين على بيئة آمنة مع وعود بسلامتهم الجسدية. وبدء هذه العملية يقع على عاتق الحكومات ومنظمات المجتمع المدني وكذلك المؤسسات الدينية؛

(1) Lerche, C. (2000) Peace Building through Reconciliation, from the International Journal of Peace Studies, Vol 5(2), George Mason University.

(2) Montville, J. V. (1993) The Healing Function in Political Conflict Resolution. (From Conflict Resolution Theory and Practice Integration and Application. Dennis J. D. Sandole and Hugo van der Merwe, eds. Manchester and New York: Manchester University Press. p.112 - 127.

(3) Hamber, B. (2007) Forgiveness and Reconciliation: Paradise Lost or Pragmatism? (From Peace and Conflict: Journal of peace psychology, Lawrence Erlbaum Associates, Inc. 13 (1). p.123.

(4) Bloomfield, D. & al (2003) Reconciliation After Violent Conflict A Handbook (From IDEA publication, Bloomfield, Barnes and Huyse, eds) p.19 - 21.

- **بناء الثقة**: هذه المرحلة تمثل قبول إنسانية أطراف النزاع وإعادة تجديد الثقة فيما بينهم. فعلى الطرفين التحرر من فكرة أن الطرف الآخر هو الطرف الشرير وأن يسمحوا لسلطة غير حزبية بإحلال العدالة على الجناة على مستوى فردي وليس جماعي؛
- **التعاطف**: هذه المرحلة مهمة جداً ويجب التعامل معها بحذر لأنه إذا تم الضّغط بقوة على الضحية للصّفح عندما يكون غير مستعداً لذلك أو عندما لا يُعبّر الجاني عن تأنيب الضمير أو الندم؛ فهذا قد يؤدي إلى انهيار العملية السابقة بأكملها. ويجب التفريق بين الأساطير والحقائق، ومن المهم أن يكون الطرفان على استعداد للاستماع إلى الأسباب التي أدّت إلى الكراهية فيما بينهم.

وفي هذه المراحل الثلاثة من الضروري أن يعمل الطرفان سوياً نحو بناء مستقبلهم الأفضل وأن يتوصلوا

إلى شروط حول صيغة نهائية والشكل النهائي الذي يجب أن يكون عليه مجتمعهم وعلاقتهم فيما بينهم.

ويستتبع ذلك الحاجة إلى تفعيل أربعة أدوات مختلفة لتطوير عملية مصالحة واسعة النطاق على المستوى السياسي على النّحو التالي:

1 ـ **سرد الحقيقة** عن طريق لجان تقصّي الحقائق يمكن أن يكون ذو تأثير ضعيف على الناجين ولكنه ضروري من أجل كتابة (سرد) التاريخ بصورة صحيحة، وكذلك لكي يشعر الجناة بمسؤوليتهم على الجرائم المرتكبة. سرد الحقيقة يعطي صوت للضحايا ويمنحهم الفرصة لحضور (مشاهدة) العملية القضائية. المجازفة هنا أن الألم قد يتجدّد وجُمرة العنف يمكن أن تشتعل من جديد.[1]

2 ـ **التعويض وجبر الضرر** يكون بأشكال مختلفة منها: [2]

(1) Hamber, B. Healing (2003) In Reconciliation After Violent Conflict A Handbook, IDEA publication, Bloomfield, Barnes and Huyse, eds. Chap 6, pp. 77 - 96.

(2) Huyse, L. (2003) Justice. In Reconciliation after Violent Conflict a Handbook, IDEA publication, Bloomfield, Barnes and Huyse, eds. Chap 7, pp. 97 - 121.

- حقوق التعويض وسياسات التعويض: على سبيل المثال: «شهادات الاختفاء القسري» الصادرة في الأرجنتين لمساعدة عائلات المفقودين للتعامل مع القضايا القانونية المتعلقة بالميراث؛
- التدابير الجماعية والفردية؛ ولكن عادة ما تكون جماعية مثل: حق العناية الطبية، التعليم، البطالة، لأن توجيهها فردياً يكون غير مجدٍ؛
- تدابير التعويضات المالية وغير المالية: ومن التعويضات غير المالية إعادة منح الجنسية، إصدار شهادات وفاة المفقودين، تسهيل إجراءات استخراج الرُّفات وإعادة دفنهم وشطب السّجلات الجنائيّة؛
- تدابير إحياء الذكرى والإصلاح: وتهدف تدابير إحياء الذّكرى إلى كشف همجيّة الجناة وإظهار معاناة الضّحايا. بينما تسعى تدابير الإصلاح إلى النّظر للمُستقبل بإحداث تغييرات اجتماعية واقتصادية لصالح الفئات التي تُعاني. بصفة عامة لابد من أن يؤخذ بعين الاعتبار سياق النزاع بكامله عند اتخاذ أيّ تدبير تعويضي سواءً أكان قضائياً أم غير قضائي؛

3- **العدالة التصالحية** ضرورية للتعايش السّلمي والثقة والتعاطف والتقاسم الديمقراطي للسلطة. العدالة يمكن أن تكون انتقامية مبنية على الادعاء القضائي، أو تصالحية مرتكزة على الوساطة ولجان تقصّي الحقائق التي تؤسس للعدالة التأريخية وسياسات التعويض التي تهدف إلى العدالة التعويضية؛[1]

4- **الإشفاء** ويُعرّف بأنه أيّ استراتيجية أو عملية أو نشاط يؤدي إلى تحسين الصحة النفسية للأفراد بعد نزاع عنيف، يتم التركيز هنا على الأفراد والجماعات. وتتضمّن عملية الإشفاء ثلاث خُطوات ضرورية: أولاً، فهم السياق الثقافي والاجتماعي للنزاع، وتوجيه الخطاب إلى الأفراد ككُل. ثانياً، الاستفادة من المصادر المحلية القائمة وبناء العملية عليها ثم تقييم فعاليتها. ثالثاً من المهم أن نفهم أن جزء مهم من الإشفاء هو سرد الحقيقة والاعتراف بالانتهاكات المُرتكبة وتقديم الجناة إلى

(1) Freeman, M and Hayner, P. B. (2003) Truth Telling: In Reconciliation after Violent Conflict a Handbook, IDEA publication, Bloomfield, Barnes and Huyse, eds. Chap 8, pp. 122 - 144.

العدالة. وهناك عمليات إشفاء متنوعة يمكن أن يتم إدراجها في المجتمع ومنها: البرامج النفسية، الإرشاد الفردي والدعم، تدريب المجتمعات المحلية على مهارات الدعم النفسي، مجموعات الدعم الذاتي وأساليب إشفاء رمزية. الهدف النهائي (والأساسي) للإشفاء هو التحوُّل من «ضحيّة» إلى «ناجي». [1]

ما الذي يدعم المصالحة وما الذي يُعيقها؟

1 ـ العوائق العامة للمصالحة من الممكن أن تتضمن امتناع طرف من أطراف النزاع عن الاعتراف بالأذى الذي سبّبه أو أن كلا الطرفين غير مستعد لمسامحة بعضهم البعض. لذا فإذا ساد شعور «نحن ضدهم» فإن فرصة نجاح عملية مصالحة حقيقية تكون ضئيلة؛

2 ـ من العوائق الأساسية للمصالحة الدولية أنها عملية يقوم بها الأفراد بشكل أكثر فعالية: في إطار دولي، سيكون على عاتق القادة فهم أن عامة الناس هم ضحايا بقدر اكبر، وأنهم لن يشعروا بأي إحساس بالمصالحة دون الشعور بندم عدوهم على ما ارتكبه، وإتاحة الفرصة لهم لرؤية الجانب الإنساني من «عدوهم»، وكذلك إعادة اكتشاف إنسانيتهم وتعاطفهم؛

3 ـ طبقاً لليرش (2000)[2] يقدم لمدسين (1999)[3]أدلة لإثبات أن المنهجيّات السائدة للمصالحة لم يكن لها تأثير كبير على دورات العنف؛ مشيراً إلى أنّ «... أسوأ الفظائع في البوسنة في التسعينيات كانت، بالضّبط، في المناطق الأكثر تضرراً من مذابح الحرب العالمية الثانية «وأنّ» اثنين من جنرالات صرب البوسنة المتورطين كانوا هم أنفسهم أطفال ناجين من مذابح الحرب العالمية الثانية التي قضت على قُراهم وعائلاتهم بأكملها»!

(1) Vandeginste, S. (2003) Reparation: In Reconciliation after Violent Conflict A Handbook, IDEA publication, Bloomfield, Barnes and Huyse, eds. Chap 9, pp. 145 - 162.

(2) Lerche, C. (2000) Peace Building through Reconciliation (From: the International Journal of Peace Studies, Vol 5(2), George Mason University).

(3) Lumsden, Malvern (1999) «Breaking the Cycle of Violence: Three Zones of Social Reconstruction.» In Howon Jeong, ed., The New Agenda for Peace Research. Ashgate: Aldershot.

4- الذاكرة تلعب دوراً رئيسياً في تفادي نزاعات مُستقبليّة ولكنها سلاح ذو حدين. إنّ تجاهل الماضي بكامله يفتح الباب على مصراعيه للتاريخ ليُعيد نفسه؛ لأنه يعني إنكار لمعاناة الضحايا وإنكار للانتهاكات المرتكبة من قبل الجُناة. والمبالغة في تذكُّر الأحداث يمنع التئام جروح الضحايا. [1]

4. التّماسُك الاجتماعي/المُجتمعي:[2]

يُعتبر التماسك الاجتماعي أحد مكونات بناء السّلام المميزة. فالتماسك الاجتماعي هو غاية ووسيلة في آن واحد، فجهود بناء السّلام، بل وأهدافها المعلنة في كثير من برامجها تطمح لتحقيق التماسك الاجتماعي. في نفس الوقت، فإنّ التماسك الاجتماعي نفسه هو الذي يتفاعل كآلية تضمن استمرارية بناء السّلام عن طريق تعاضد أعضاء المجتمع وسعيهم للحفاظ على مصالحهم ومكاسبهم التي نالوها من جراء استتباب السّلام الإيجابي. ونظراً لتقاطع وتداخل منظومة التماسك الاجتماعي مع منظومة بناء السّلام، كان لزاماً أن نُفرد لها الصفحات التالية:[3]

ما معنى التماسك الاجتماعي/ المُجتمعي؟

إنّ التماسك الاجتماعي هو الرابطة المعنويّة التي تجمع المجتمعات في سلام. فغالباً ما تتصادم المجموعات المختلفة ذات الآيديولوجيات والرغبات المتعارضة في حال عدم إتاحة الموارد المناسبة بشكل متساوٍ لجميع المجموعات في المُجتمع. ويقوم القادة على جميع المستويات سواءً من الحكومة أو الزعماء الدينيين أو وسائل الإعلام، بأدوار رئيسية بغية التأكُّد من أنّ الأفراد والجماعات في مجتمعهم متساوون

(1) Reconciliation after Violent Conflict: A Handbook (2003) Institute For Democracy And Electoral Assistance: http://www.un.org/en/peacebuilding/pbso/pdf/Reconciliation - After - Violent - Conflict - A - Handbook - Full - English - PDF.pdf

(2) Note: I am indebted to my son Joseph Abdalla for leading the effort to summarize literature and write this section on Social Cohesion.

(3) Significant parts of this section were adapted from Search for Common Ground's Social Cohesion Framework: Social Cohesion for Stronger Communities (https://www.sfcg.org/wp - content/uploads/201702//SC2_Framework - copy.pdf)

في التمتُّع بالموارد، وفي تلبية الاحتياجات الأساسية، وفي التمتُّع بحقوق الإنسان الأساسيّة.

بعض خصائص التماسك الاجتماعي/ المُجتمعي:

1. يحمل التماسك الاجتماعي تباينات مختلفة اعتماداً على السياق، والهُويّة، والثقافة، والديناميكيات الاجتماعية والسياسية؛[1]
3. هو محدد هام لأمة سلمية وديمقراطية ومزدهرة. فهو يخلق روابط أقوى داخل المجموعات المختلفة، وثقة أعظم في المؤسسات الحكومية؛[2]
4. غالباً ما يُنظر إلى التماسك الاجتماعي على أنه النتيجة المرجوة لتدخلات بناء السّلام الفعالة ويرتبط ارتباطاً وثيقاً في العديد من السياقات بالنطاق الأوسع للحكم الديمقراطي بما في ذلك موضوعات، على سبيل المثال لا الحصر، حقوق الإنسان والمساءلة الاجتماعية؛[3]
5. تعتبر كل من منظّمة البحث عن أرضية مُشتركة SFCG وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP التماسك الاجتماعي بمثابة الغِراء الذي يربط المجتمع، ويجمع المجتمع ويمكّن أعضاءه من التعايش السلمي والنماء، وهو أمر ضروري لتحقيق السّلام والديمقراطية والتنمية»؛[4]
6. يتكون هذا «الغِراء» من أربع مكونات: 1) العلاقات الاجتماعية؛ 2) الترابط؛ 3) التوجُّه نحو المصلحة العامة؛ 4) المُساواة.[5]

ما هي أهداف التماسك الاجتماعي؟

إنّ الهدف الأساسي للتماسُك الاجتماعي هو توفير بيئة يمكن أن تتعايش فيها جميع الفئات الاجتماعية والطبقات داخل المجتمع في سلام. ينبع هذا التعايش السّلمي من

(1) Search for Common Ground (SFCG) (2017) Social Cohesion Framework: Social Cohesion for Stronger Communities, p.7.

(2) Ibid, p.4.

(3) Ibid, p.7.

(4) Ibid, p.7.

(5) Ibid, p. 28.

العناصر الأربعة الرئيسية: العلاقات الاجتماعية، والترابط، والتوجُّه نحو الصالح العام والمساواة. فيكون التركيز في التماسك الاجتماعي على قبول وتقدير الاختلافات بين المجموعات بدلاً من التركيز على تجانس مختلف المجموعات المتباينة. في التماسك الاجتماعي لا توجد مجموعة أو فرد واحد «أفضل» من الآخر، الجميع ببساطة «له وجود»، كونه فرد له نفس الوجود والاحتياجات. فتصبح الاختلافات عنصراً إيجابياً يبعث على الرغبة في التواصل وإثراء المعرفة بين الناس، بدلاً من تطويعه للرُّموز المُستخدمة في الصُّورة النمطيّة وفي الترويج للأجندات القومية.

ما الذي يُعزّز التّماسُك الاجتماعي وما الذي يُعيقه؟

ترتبط قوة التماسُك الاجتماعي بجميع الفئات داخل المجتمع. ويجب على كل مجموعة، من أولئك الذين لديهم أكبر قوة إلى أولئك الذين لا يتمتعون بأيّ منها تقريباً، أن يروا ويعاملوا بعضهم بعضاً على قدم المساواة في الإنسانية وفي حقهم في تلبية الاحتياجات الأساسية للحياة. إنّ فهم وقبول الاختلافات بين المجموعات المختلفة أمر ضروري لخلق بيئة يمكن للمجموعات المتباينة من خلالها العمل معاً.

إنّ الأفكار الرئيسية التي تُعيق التماسك الاجتماعي هي التعصب والتطرف القومي. إن الاعتقاد بأن أولئك الذين يعارضونك، أو الذين يختلفون عنك، هُم مخطؤون بطبيعتهم بسبب اختلافاتهم، أمر يؤدي إلى النزاع. إذن فالتماسك الاجتماعي لا يعني القبول الفردي بهُويّة وطنية محددة سلفاً، بل قبول الأمة للهُويّات الثقافيّة المُختلفة.

التّماسُك الاجتماعي وتحقيق المصالح والاحتياجات:

ربما يبدو للوهلة الأولى أنّ فكرة التماسُك الاجتماعي تتّسم بالمثالية وافتراض حُسن النوايا بين فئات المجتمع لدرجة يصعب تحقيقها عملياً. وفي الواقع، نحن نتفق مع هذا الانطباع وفي نفس الوقت نقترح أن التماسك الاجتماعي ليس فقط غاية، بل يجب أن نتحلى بالواقعية في السعي إليه كجزء من برامج بناء السّلام، وأن ندمج التماسك الاجتماعي مع تحقيق مصالح واحتياجات الفئات المختلفة. إنّ نجاح منظومة التماسك الاجتماعي في إيجاد بدائل للعنف أو المنافسة الشرسة بين فئات المُجتمع هي الضّامن الأساسي لاستمرارية التّماسك الاجتماعي، حيث يجد أطراف النزاع أن

بمقدورهم تحقيق مصالحهم وإشباع احتياجاتهم سلمياً وبفعالية من خلال انخراطهم في تلك المنظومة وما تُفرزه من منتديات ولجان تسمح لهم بالحوار والتفاوض مع الآخرين لتصميم وسائل وآليات عادلة وشاملة للجميع. وكلما استمرت المنظومة في تحقيق تلك المصالح وإشباع تلك الاحتياجات؛ كلما زاد تمسُّك الأطراف بها، حتى تصبح كيان راسخ لعلاقات صحية بين مختلف الفئات، ويكون من مصلحة الجميع عدم التخلي عنها والعودة إلى استخدام العنف.

بمعنى آخر، يُصبح التماسك الاجتماعي بديل أفضل للنزاع والعنف لتحقيق المصالح وإشباع الاحتياجات، مثله مثل فكرة BATNA (البديل الأفضل من التّفاوض) مع الفارق في أنه يصبح بديل أفضل من العنف، ويتعلق ليس فقط بتحقيق المصالح وإشباع الاحتياجات في إطار نزاع واحد، وإنما في إطار علاقات مستمرة مع فئات المجتمع المختلفة. وقد أسَّس الدُّكتور/ عمرو خيري عبدالله لهذه الفكرة في تقرير التقييم لأحد برامج بناء السّلام في السُّودان تحت إشراف برنامج الأمم المتحدة للبيئة، وأطلق على هذه الفكرة مصطلح «BATRA: Best alternative to Relationship Agreement» (البدائل الأفضل للعلاقة) بمعنى أن بديل العلاقة المبنية على التماسك الاجتماعي المحقق لمصالح كل الأطراف؛ أفضل من العودة إلى علاقات التنافس الشرس والعنف لتحقيقهم.[1] وقد أظهر تقرير التقييم نجاح ذلك البرنامج في تغيير العلاقات إيجابياً في مناطق من دارفور وكُردوفان بين فئات متنازعة على الموارد الطبيعية عن طريق خلق بدائل سلمية لتحقيق مصالحهم، بما أدّى إلى ترسيخ التّماسُك الاجتماعي المبني على استمرارية تحقُّق مصالحهم من خلال علاقات صحية ومؤسسات تتسم بالشمول والانفتاح على الجميع.

ما هي العناصر المحددة للتّماسك الاجتماعي؟ من يقوم بذلك، ما هي الخطوات والأنشطة المحددة التي يشاركون فيها، ما هي الديناميكيات المعنية؟

(1) Abdalla, A. (2019) Evaluation Report of the UN Environment project: «Promoting Peace over Natural Resources in Darfur and Kordofan.» Sudan. See at: https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822223.4/30728/_te_unep_regional_spdc_promoting_peace_nat_res_Darfur%20and%20Kordofan.pdf?sequence=1&isAllowed=y

بالنظر إلى صعوبة تعريف التماسك الاجتماعي، فإنّ هناك طرق عديدة يقيسه بها العديد من الأشخاص والمؤسسات. فوفقاً لـ شيفر وآخرين (2012)[1]هناك ثلاثة عناصر محددة للتماسك الاجتماعي يمكن قياسها:

العلاقات الاجتماعية:

يتم تعريف العلاقات الاجتماعية وقياسها كشبكة اجتماعية للفرد، وكم ونوعية تلك العلاقات والشبكات. يتم قياس المشاركة داخل هذه الشبكات من حيث المشاركة، مثل: التصويت والمشاركة الاجتماعية والثقافية، مثل الانخراط المدني والعمل التطوعي. وتُقاس ثقة كل فرد بالآخرين، سواء داخل أو خارج علاقاته الاجتماعية وشبكاته، وكذلك ثقته في مؤسساته السياسية. وأخيراً، بقبول التنوُّع، والذي نقيسه بناءً على التوجُّهات داخل المجموعة ومدى التسامح تجاه الأقليّات.[2]

الترابط:

يتم قياس مشاعر الترابط من خلال مشاعر الانتماء إلى مجموعة. هذا هو تصوُّر المرء نفسه كعضو في مجموعة، وشعوره بالهُويّة المُشتركة. كما أنّ تحديد الهُويّة مع منطقة أو ولاية أو أمة يؤدي بشكل مهم إلى الشعور بالترابط.[3]

التوجُّه نحو الصّالح العام:

يقاس الاتجاه نحو الصّالح العام من خلال المسؤولية الاجتماعية للفرد، والتي تعرَّف بالدفاع عن مصالح المجتمع حتى على حساب أهدافه واحتياجاته. كما يقاس التضامن نحو الصالح العام من خلال تعاون ودعم المواطنين الآخرين. وأخيراً، يُقاس بالاعتراف بالنظام الاجتماعي والقواعد الاجتماعية واحترام المؤسسات الاجتماعية والتقيد بقواعد الحياة المجتمعية في مقابل تجاهل القواعد الاجتماعية.[4]

---

(1) Schiefer D. (2017) the Essentials of Social Cohesion: A Literature Review (From Social Indicators Research 13(2), pp 579 - 603.

(2) Search for Common Ground SFCG (2017) Social Cohesion Framework: Social Cohesion for Stronger Communities, p. 12.

(3) Ibid, p. 12.

(4) Ibid, p. 12.

المؤشر الرابع للتماسك الاجتماعي المذكور أعلاه لم يقسه شيفر، ألا وهو المساواة:

ويمكن تعريف المساواة في هذا السياق من التماسك الاجتماعي بفكرة أنه بغض النظر عن المجموعة أو الطبقة، لا توجد مجموعة أو فرد أكثر أهمية من الآخر ولا يحصل أي فرد على معاملة تفضيلية. ويمكن قياس ذلك بمستوى الأهمية الذي يوضع على مدخلات كل مجموعة للتأثير على تخصيص الموارد الأساسية، والحصول على حقوق الإنسان الأساسية، وتحديد قواعد النظام الاجتماعي على نطاق أوسع في المجتمع. ومن دون هذه المساواة، فإنّ فرصة وجود علاقات اجتماعية وترابط وتوجُّه نحو الصالح العام للتقريب بين المجموعات المتباينة تكون محدودة. إنّ سوء تفعيل الديمقراطيّة، أو الاستبداد التام، هو احتمال حقيقي للغاية؛ يفتح الأبواب أمام العنف والفوضى الاجتماعية عندما يتم تجاهل مفهوم المساواة، أو عدم منحه الأهمية التي يستحقها.

تُركّز اليونيسف[1] ـ أيضاً ـ كجزء من برنامج «بناء السّلام والتثقيف في مجال السّلام» (PBEA) على ثلاثة محددات لقياس التماسك الاجتماعي/ المُجتمعي:

1) الانتماء والشُّمول؛

2) الاحترام والثقة؛

3) المشاركة.

كما توفر أداة رصد اليونيسف مؤشرات وأسئلة نموذجية لقياس المواقف والسلوكيات حول: [2]

1. مدى استجابة الدولة وشمولها؛
2. الاحترام المتبادل والثقة (تجاه المجموعات/ الأفراد الآخرين)؛

(1) UNICEF, (2014) Compilation of Tools for Measuring Social Cohesion, Resilience, and Peacebuilding (From Peacebuilding education and advocacy in conflict - affected contexts programme).

(2) Ibid, p.27.

3. المواقف تجاه الأعضاء الآخرين أو مجموعات المجتمع؛
4. المشاركة الجماعية (على مستوى المجتمع أو المستوى الفردي)؛
5. العدالة الهيكلية والعدالة الاجتماعية (أو تصوُّراتها).

ويقترح معهد الأُمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية سلسلة من المؤشرات من أجل قياس المستوى الكُلّي، والتي تتوفر معظم بياناتها في منشورات البنك الدولي أو منظمة العمل الدولية. ويمكن تلخيصها على النحو التالي:[1]

1. الإدماج الاجتماعي: والذي يقاس بطرق الوصول إلى الموارد المالية، والنشاط الاقتصادي، والتعليم، والصحة، والتكنولوجيا؛
2. التجانس الثقافي والإثني: والذي يقاس بالاختلاف العِرقي واللُّغات المُعترف بها، والمجموعات السُّكانية الأجنبية؛
3. الثقة: والتي تُقاس بتصوُّرات المؤسسات الحكومية، والمجتمع، والمجموعات العِرقيّة الأُخرى.. إلخ؛
4. المشاركة والتضامن: ويُقاس من خلال الإقبال على التصويت، والعمل التطوُّعي، والمشاركة المُجتمعية، والنشاط التعبوي (activism)، العطاء الخيري.. إلخ؛

تُحدّد منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (OECD) خمس «سمات» يمكن أن تُؤخذ مُجتمعةً في تعريف مستويات التماسك الاجتماعي:[2]

1. الرضا عن الحياة: ويرتبط بقوة مع العلاقات الأُسريّة الجيّدة، والصحة وسلامة التبادل في المجتمع الأوسع؛
2. الثقة: تمتد من الأسرة والمجتمع مباشرة إلى المؤسسات الحكومية والعامة؛
3. السُّلوك الاجتماعي: التطوعي منه على وجه التحديد، وإعطاء المال، ومساعدة شخص غريب. يتم التقاط السلوك الاجتماعي المعادي باعتباره مؤشر لقياس الفساد؛

(1) Jenson J. (2010) Defining and Measuring Social Cohesion (From Commonwealth Secretariat and UN Research Institute for Social Development).

(2) OECD (2011) Social Cohesion (From Society at a Glance: Asia/Pacific).

4. معدلات الانتحار يمكن أن تشير إلى تدهور في السياق الاجتماعي الذي يعيش فيه الشّخص (رغم أنه مكون شخصي مهم أيضاً)؛
5. إقبال الناخبين: ارتفاع نسبة المشاركة هو علامة على أن النظام السياسي في أي بلد يتمتع بدرجة عالية من المشاركة.

الجهات المسؤولة عن التماسك الاجتماعي/ المُجتمعي:

يتم تطبيق العناصر المسؤولة عن ضمان العناصر الأربعة للتّماسُك الاجتماعي على الجميع في المجتمع، من سياسة وضع الحكومة، إلى المشاركة المدنية في الانتخابات. ويمكن تقسيم الجهات الفاعلة الرئيسية المسؤولة عن تعزيز التماسك الاجتماعي وفقاً لإطار التماسك الاجتماعي/ المجتمعي الذي صممته منظمة البحث عن أرضية مشتركة (SFCG) إلى ما يلي:[1]

1. الحكومة:

يمكن أن تشمل الطرق التي يمكن بها للمؤسسات الحكومية تعميم التماسك الاجتماعي في عملها النقاط التالية:

- تنظيم المنتديات لاستشارة الجمهور بشأن القرارات السياسية التي تؤثر عليهم؛
- زيادة التواصل والتشاور مع المجموعات الممثلة تمثيلاً ناقصاً مثل المرأة ومتحدّو الإعاقة وغيرهم؛
- اتخاذ تدابير لزيادة مشاركة وتمثيل المجموعات الممثلة تمثيلاً ناقصاً في العمليات السياسية؛
- اعتماد سياسات وبرامج التنمية لصالح الفقراء؛
- ضمان أن تستهدف برامج التنمية عدم المساواة؛
- ضمان وصول برامج التطوير إلى المناطق والمجتمعات التي تُعاني من نقص الخدمات؛

(1) Search for Common Ground (SFCG) (2017) Social Cohesion Framework: Social Cohesion for Stronger Communities, pp.25 - 26.

- تقديم ردود دقيقة وفي الوقت المناسب لطلبات المعلومات؛
- بناء علاقات تعاونية مع مجموعات المجتمع المدني؛
- بناء نظام شامل للحماية الاجتماعية؛
- نشر المعلومات بشفافية؛
- إنشاء آليات رسمية لحل النزاع؛
- إعداد الآليات التي تُمكّن الجمهور من محاسبة المؤسّسات الحكومية (آليات المساءلة الاجتماعية).

2. المُجتمع المدني:

يمكن أن تشمل الطرق التي يمكن لمجموعات المجتمع المدني من خلالها دمج التماسك الاجتماعي في عملها ما يلي:

- تحديد واستخدام الآليات التي تدعم التضامن وإدارة النزاعات؛
- دعم الشبكات الاجتماعية التي تجمع بين المجموعات المقسمة؛
- العمل من خلال تحالفات منظمات المجتمع المدني؛
- العمل عبر خطوط الهُويّة؛ بناء تحالفات منظمات المجتمع المدني عبر خطوط الهوية؛
- تحسين قيم التماسك الاجتماعي في الممارسات التنظيمية؛
- تعزيز الشعور المشترك بالانتماء، ورؤية مستقبلية مشتركة، والتركيز على ما تمتلكه المجموعات المختلفة من نقاط مشتركة؛
- تشجيع مشاركة وانخراط ذوي الخلفيات المتباينة فيما يتعلق بالعمليات السياسية والأنشطة المجتمعية؛
- تسهيل الحوار بين الجماعات المتنازعة والمواطنين والحكومة المحلية؛
- تعزيز قيم التماسك الاجتماعي؛
- تشجيع الاستجابة من الحكومة المحلية تجاه مواطنيها؛
- السعي واقتراح حلول مربحة للجميع في العمل مع الحكومة على جداول أعمال مختلفة.

3. المنظمات العِرقيّة:

- يمكن أن تشمل الطرق التي يمكن للمنظمات العرقية من خلالها إدماج تعميم التماسك الاجتماعي في أعمالها ما يلي:
- ضمان أنظمة تواصل فعالة بين المنظمات العرقية ومن يمثلونهم عرقيّاً (constituents)؛
- بناء علاقات تعاونية مع أصحاب المصلحة من خلال الحوار.

4. القادة الدينيُّون:

- يمكن أن تشمل الطرق التي يستطيع الزعماء الدينيون بها تعميم التماسك الاجتماعي في عملهم ما يلي:
- إصدار بيانات مشتركة تدين أعمال العنف أو الخطاب العنيف القائم على فهم ديني مغلوط؛
- تعزيز رسائل التسامح والتعايش السّلمي مع الطوائف الدينية الأخرى؛
- العمل في وعبر التحالفات مع الزعماء الدينيين الآخرين؛
- استغلال المدارس الدينية ومؤسسات التدريب لبناء الوعي بالتماسك الاجتماعي.

5. وسائل الإعلام:

- قد تشمل الطرق التي يمكن لوسائل الإعلام من خلالها دمج التماسك الاجتماعي في عملها النقاط التالية:
- تسليط الضوء على الأفراد الذين يعملون بنشاط من أجل السّلام والتماسك الاجتماعي؛
- تسليط الضوء على قصص النجاح في التماسك الاجتماعي (المصالحة عبر الانقسامات العِرقيّة، النجاح في الحوار مع الحكومة المحلية.. إلخ)؛
- توفير معلومات واقعية متوازنة وتحليل شامل لعمليات إحلال الديمقراطيّة والسّلام الحالية؛
- إعطاء صوت للمجموعات المُهمّشة حول القضايا التي تؤثّر عليهم؛
- البحث عن حلول للمشكلات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية؛
- تجنُّب الترويج للصُّور النمطية للجماعات العِرقيّة والاجتماعية.

الفصل السابع عشر:

بناء السّلام وتحويل مسار النّزاع

يستهدف هذا الفصل تسليط الضّوء على المُستويات الأربعة لبناء السّلام، ومُراجعة العوامل المؤجّجة للنّزاع وكذا مُحرّكات السّلام، واستكشاف دورها في عملية بناء السّلام، وذلك جنباً إلى جنب مع الإشارة للتّخطيط الاستراتيجي لمشروعات بناء السّلام ونظريّة التّغيير لما لها من دور محوري في بناء السّلام.

وعلى ذلك نتناول ما يلي:

- المُستويات الأربعة الأساسيّة لبناء السّلام؛
- تحويل مسار النّزاع وعدساته؛
- تصميم عملية بناء السّلام؛
- نظريّة التّغيير؛
- تقييم نموذج التخطيط لمشروع بناء السّلام

1. المستويات الأربعة الأساسيّة لبناء السّلام:[1]

تحث عملية بناء السّلام على تغيير الأفراد والعلاقات والأنماط الثقافية والبنى الأساسيّة وتبعدها عن الضرر، وأيضاً تُقرّبها من الأمن الإنساني، كما هو مُوضّح في الشّكل التّالي:

(1) ليسا شيرك (2019) مصدر أُشير إليه سابقاً، ص26 ـ 27.

إنّ عملية بناء السّلام، على المستوى الشخصي، هي عملية تغيير معتقدات الفرد ومواقفه وسلوكياته من أجل مراقبة ردود أفعاله الحركية والعاطفية تجاه النزاع وإدارتها. وتتطلب عملية بناء السّلام تعلم بعض المواهب مثل أن تكون شجاعاً في مواجهة حقيقة النزاع، وواثقاً من تسهيل المواقف الحرجة وسماعها وتحويل مسارها.

أما على مستوى العلاقات، يدور بناء السّلام حول العلاقات الشخصية من أجل زيادة فهم الاختلافات والقواسم المشتركة بين الأفراد، مثل تغيير المواقف لغرض إزالة التوتر، وتعزيز التسامح، والقبول، ومعالجة الصدمات والأحزان والجرائم، وإدراك المظالم بين الناس، وتغيير مفاهيم العلاقات الشخصية.

أما على المستوى الثقافي، فإن بناء السّلام هي طريقة لزيادة الوعي بالطرق غير العنيفة، ومعالجة النزاع، وإزالة التوتر، وتعزيز التسامح، والقبول بين المجموعات، وهي أيضاً عملية تغيير مفهوم العلاقات داخل المجتمع؛ ويشير هذا المفهوم، في بعض الأحيان، إلى خلق ثقافة السّلام.

أما على المستوى البنيوي، فإن بناء السّلام يدور حول فهم المؤسسات والأنظمة التي تؤثر في السلم والنزاع وكيفية التعامل معها، لتسهم في تغيير المواقف المتعلقة بأيّ تغيير بنيوي محتمل، ودعم المؤسسات العاملة على توفير احتياجات الفرد.

2. تحويل مسار النّزاع وعدساته:

بعد أن أوضح جون بول ليديراتش المُنظّر الأكثر شهرة في مجال تحويل مسار النزاع (وما نفضل ترجمته أيضاً إلى: إصلاح النزاع) الفارق بين حل وتحويل مسار

النزاع، وهو ما شرحناه سابقاً، أكد أن « تحويل مسار النزاع هو أكثر من مجرد تقنيات بعينها، إنه طريقة للنظر وللرؤية أيضاً، ويتطلّب كل من النظر والرؤية عدسات، لذا يفترض التحويل وضع عدسات من خلالها نشاهد النزاع الاجتماعي»[1] كما أكّد ليديراتش أن تحويل مسار النزاع معني بتغيير الهياكل والبنيوية التي تُعطي استمرارية للنزاع ولتفاقماته العنيفة.

ويُعرف ليديراتش تحويل مسار النّزاع بأنه «القدرة على تصور مدِّ النزاع الاجتماعي وجزره والتجاوب معها، بِعَدّها فرصاً واهبة للحياة لخلق عمليات تغيير بنائية تقلل العنف وتزيد العدالة في تفاعل مباشر وبنيات اجتماعية واستجابة للمشكلات الحقيقية في الحياة ضمن العلاقات البشرية».[2]

ويخلص ليديراتش إلى اقتراح «ثلاث عدسات تُعيننا في تكوين الخريطة الكلية، أولاً، نحتاج إلى عدسات لنرى الوضع الراهن، وثانياً نحتاج لعدسات لنرى أبعد من المشكلة المقدَّمة، أي نماذج أعمق للعلاقات تتضمن البيئة التي يجد فيها النزاع أسلوب تعبيره، ثالثاً، نحتاج إلى إطار مفاهيمي يشابك هذه المفاهيم معاً، كما يسمح لنا بربط المشاكل المقدّمة مع الأنماط العلاقاتية الأعظم، مثل هذا الإطار عموماً يزيد فهماً عن النزاع، وفي الوقت نفسه يقوم بإنشاء برنامج للتعامل مع كل من القضايا المقدّمة والتغييرات التي فيها الحاجة إلى مستويات أعمق من النماذج العلاقاتية».[3]

بناءً على ما سبق، فإنّ مُقترح ليديراتش وعدساته لتحويل مسار النزاع يتوافقون تماماً مع النموذج التحليلي الشامل (C.R. SIPPABIO) الذي فصّلناه في الجُزء الأول من هذا الكتاب، خاصة مع التركيز على عناصر السياق والعلاقة فيما يتعلق بعدسات تحويل مسار النزاع. بل إلى درجة كبيرة يتوافق مُصطلح «عدسات» مع مصطلح «أدوات تحليل النزاع» الذي استخدمناه لتمييزهم عن الإطار الشامل للتحليل. وفي هذا الشأن يقترح ليديراتش مُصطلح «منصّة التغيير»، ويقصد بها أن «تحويل مسار النزاع يتطلّب أن نبني أساساً مُستمراً ومُتكيّفاً في مركز النزاع (المنصة)، فهذه المنصة هي مثل منصة البهلوان فهي:

(1) جون بول ليديراتش (2011) تحويل الصرّاع: ربط محكم وواضح للمبادئ الإرشادية، ص17.
(2) المصدر ذاته، ص23.
(3) المصدر ذاته، ص19.

تُوفّر القاعدة التي نقف عليها ونقفز منها، وتتضمن المنصات فهم مستويات النزاع المتنوعة (الصُّورة الكبرى)، والعمليات التي تعالج المشاكل الفورية والنزاعات المباشرة ورؤية للمستقبل وخطة لعمليات التغيير التي ستحرّك المسيرة في ذلك الاتجاه، من هذه القاعدة، يُمكن إحداث عمليات تقدم الحلول للاحتياجات قصيرة الأمد وفي الوقت نفسه تعمل على تغيير استراتيجي في المنظومات والعلاقات وهذا التغيير يكون طويل الأمد وبنّاءً».[1]

واقترح ليديراتش أن أهداف التغيير في تحويل مسار النزاع على المستويات الأربعة السابق ذكرها يمكن تلخيصهم فيما يلي:[2]

المستوى الشخصي:

يقلّل إلى أدنى درجة التأثيرات الهدّامة للنزاع الاجتماعي، ويزيد إلى أقصى درجة إمكانية نماء الشخص ورفاهيته بوصفه كائناً إنسانياً وفرداً على المستويات الجسدية والعاطفية والروحية.

المستوى العلاقاتي:

- يقلل إلى أدنى درجة التواصل الذي يتعثر في تحقيق أهدافه، ويزيد الفهم إلى أقصى درجة؛
- يُخرج المخاوف والآمال المرتبطة بالعواطف والاعتمادية المتبادلة في العلاقات ويتعامل معها.

المستوى البنيوي:

- يفهم الأسباب الأصلية للأوضاع الاجتماعية ويتعامل مع تلك الأوضاع التي تُحرّض على أساليب التعبير العنيفة عن النزاع وغيرها من الأساليب المؤذية؛
- يعزز الآليات التي تُخفّض من مواجهة الخصم، ويعزز تلك التي تخفض العنف إلى أدنى درجة وتتخلّص منه في النهاية؛

(1) المصدر ذاته، ص57.
(2) المصدر ذاته، ص38.

- يُشجّع تنمية البنى التي تفي بالاحتياجات الإنسانيّة الأساسية (العدالة الجوهرية) ويزيد إلى أقصى درجة من مشاركة الأشخاص في القرارات التي تؤثر على حياتهم (العدالة الإجرائية).

المستوى الثقافي:

- يُحدّد هُويّة الأنماط الثقافية ويفهمها، تلك الأنماط التي أسهمت في التحريض على أساليب التعبير العنيفة للنزاع؛
- يُحدّد الموارد والآليات التي توجد ضمن المحيط الثقافي ويبني عليها وذلك بهدف الاستجابة البنائية ومعالجة النزاع.

3. تصميم عملية بناء السّلام:

أكدنا في الجُزء الأول من هذا الكتاب وفي بداية هذا الجُزء على أن الغاية من تحليل النزاع منهجياً وبشكل مستمر هو تصميم نماذج سلمية ملائمة للتدخل في النزاع. ويتفق ليديراتش وشيرك (شيرك، 2019، ص253 ـ 254) على أنه بناءً على ما يُسفر عنه التحليل؛ ينبغي تصميم نموذج متكامل لبناء السّلام يشمل أهداف قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى. وتتماشى هذه الأهداف مع نموذج أساليب التدخُّل السّلمي في النزاع الذي عرضناه في بداية هذا الجُزء، إذ تتوافق أساليب إدارة النزاع وحفظ السّلام مع تدخلات قصيرة المدى، وتتوافق أساليب حل النزاع وصنع السّلام مع تدخلات متوسطة المدى، بينما تتوافق أساليب تحويل مسار/ إصلاح النزاع وبناء السّلام والوقاية من النزاع مع تدخُّلات طويلة المدى.

ولذلك، فإن التصميم الجيد لعمليات بناء السّلام يجب أن يستفيد بشكل منهجي من كل مستويات تحليل النزاع التي ناقشناها في جُزئي الكتاب، مع إدراك واضح لأهداف التدخل. وقد اتفقت أدبيات علوم الإدارة بصفة عامة على أن التصميم الجيد لأي مشروع أو عملية يُقصد منها إحداث تغيير أو إبقاء على وضع مُرضي يجب أن يأخذ بعين الاعتبار نموذجين أساسيين: الإطار المنطقي، والأهداف الذكية/ النّموذجية.

الإطار المنطقي (Logical Framework) يهدف إلى ترتيب وتنسيق المعلومات

المستمدة من تحليل النزاع بشكل منهجي بغرض تحويلها من أفكار واستنتاجات تحليلة إلى خُطوات عمليّة على أرض الواقع ذات أهداف واضحة. هذا يتطلّب تحديد الأهداف المرجُوّة، الفئات المستهدفة، الأنشطة التي يمكن منطقياً أن تحقق تلك الأهداف، الإمكانيات المتاحة، ومعايير قياس مدى نجاح العملية أو المشروع.

النموذج أدناه يعرض بشكل وجيز أهم العناصر التي يجب أن يشملها تصميم برنامج لبناء السّلام، بما فيها الإطار المنطقي:

إطار تصميم برنامج لبناء السّلام[1]

التقييم الذاتي والقدرات التنظيمية والمدخلات	هدف	أنشطة	نظرية التغيير	الفئة المستهدفة	إطار زمني
ما الموارد الاقتصادية، والمهارات، ورأس المال الاجتماعي (التي لديك لتحقيق هذا الهدف؟	ما الذي تحاول تغييره؟	ما الجهود التي ستستخدمها لتعزيز التغيير؟	ما الإطار المنطقي لهذه الاستراتيجية؟	من يستهدفه البرنامج؟	متى ستحدث هذه الأنشطة؟

الإطار المنطقي

أنشطة	هدف	الفئة المستهدفة	إطار زمني	الوضع الحالي	النتائج المرجوة	مؤشرات القياس	أساليب القياس
ما الجهود التي ستستخدمها لتعزيز التغيير؟	ما الذي تحاول تغييره؟	من يستهدفه البرنامج؟	متى ستحدث هذه الأنشطة؟	ما هو الحال قبل تنفيذ البرنامج؟	ما الذي سينتج عن البرنامج (بالمقارنة بالوضع الحالي لو أمكن)؟	ما الذي يُثبت تحقق النتائج؟	كيف تُجمع معلومات عن مؤشرات القياس؟

اعتبارات في تصميم الإطار المنطقي:

من المُهم مُراجعة المعلومات حول استخدام الإطار المنطقي كأداة للإدارة؛ فذلك يمدّنا بمعلومات حول كيفيّة تطويره وكيف يُؤثّر ذلك على عمل مسؤولي التّقييم. ولكي يتسنّى لنا القيام بذلك، فإننا نُوصي بالآتي:

(1) ليسا شيرك (2019) مصدر أُشير إليه سابقاً، ص257.

- **على مسؤول التّقييم أن يُحاول المُشاركة في تصميم إطار التّحليل المنطقي مُنذُ البداية**، ودعم مُديري المشروع بشكل يضمن أنَّ أهداف المشروع/ البرنامج ومقاصده قد تمَّ وضعها بطريقة تصلُح للقياس، وأنّها بالفعل مُناسبة لمُتطلّبات الإطار العام الذي ترد فيه؛
- **ضمان تطبيق مباديء المُؤشّرات الذكيّة/ النّموذجية SMART Indicators عند صياغتها**، فالمُؤشّر مُتغيّر كمّي أو كيفي أو مزيج من الاثنين معاً؛ يُوفّر وسيلة سلسة وموثوقٌ بها، تعكِس التّغيُّرات المُرتبطة بالتّدخُّل. وتُمكّن المُؤشّرات فريق العمل من إدراك الاختلافات والجوانب المُرتبطة بالتّغيُّرات المرجُوّة، والتي تظهر في إطار مُخرجات/ نتائج أوّليّة أو تقدُّم ما في اتّجاه النّتائج»[1] مع أهمية أن نضع في الحُسبان الفوارق الدقيقة بين كُل من: مُخرج، نتيجة وأثر. فالأُولى (Output) تعني مُطلق ما يخرج عن النّشاط القائم، وهذه لا تحتاج وقتاً زمنياً يُذكَر للجزم بتحقُّقها، ونتيجة (Outcome) فهي الأهداف الموضوعة أساساً بهدف التحقيق من النّشاط الجاري؛ وتحتاج لبعض الوقت والفحص للتأكُّد من استيفاء المطلوب، أمّا أثر (Impact) فهي الغاية المُستهدفة من وراء الأهداف الموضوعة، والتي تتطلّب وقتاً وجهداً من نوع خاص في سبيل الوصول إليها والجزم بتحقُّقها، ومثالها غرس قيم التّحاور بين أُناسٍ لا يتحاورون بصفةٍ عامّة.
- **كُن حذراً ولا تُضيف الكثير من المُؤشّرات الكميّة أو الكُليّة أو السّببيّة**، لأنّها من الأُمور التي عادةً ما يصعُب إثباتها أو نسبتها للمشروع محل التّقييم. أضِف من هذا المُؤشّرات فقط ما يُمكنك قياسه واقعيّاً وربطه بالمشروع/ البرنامج؛
- **شجّع أيضاً استخدام القياسات والمُؤشّرات الكيفيّة**: فعلى الرغم من أنَّ المانحين لا يزالون مُتمسّكين بالقياسات الكميّة، فهُناك دائماً سُبُل لجذب أنظارهم إلى القياسات الكيفيّة. ومن تجربتنا، وجدنا أنّ دراسات الحالة الكيفية المُصَمَّمة والمُنفّذة جيّداً؛ تُقدِّم دليلاً قويّاً على هذا، ولكنها عادةً لا تصل إلى مُستوى التّحليل الكُلّي. وعلى الرغم من ذلك لا يزال الرّبط بين أسباب المشروعات والنّتائج الكيفيّة مُمكناً.

(1) المصدر ذاته، ص20.

أما الأهداف الذكية/ النّموذجيّة فهي تلك التي يُشار إليها بالأحرف الأُولى بالإنجليزية SMART:

مُحددة	**الهدف له مخرجات ونتائج واضحة**	Specific
قابلة للقياس	**الهدف ومخرجاته ونتائجه لهم مؤشرات تسمح بالقياس الكمي أو الكيفي**	Measurable
قابلة للتحقيق	**الهدف ممكن تحقيقه بناءً على تقدير المعطيات والإمكانيات**	Achievable
مُلائمة	**الهدف مُتفق مع نتائج تحليل النزاع ونظرية التغيير**	Relevant
محددة زمنياً	**الهدف له جدول زمني محدد للتنفيذ ولظهور نتائجه**	Time – specific

وفكرة الأهداف الذكية/ النّموذجية شائعة ليس فقط في برامج بناء السّلام، بل أيضاً في مشروعات التنمية وغيرها. وتتجلى أهمية الأهداف الذكية في أنها تسمح للقائمين على المشروعات والجهات المانحة وأصحاب المصلحة أن يستخدموا معايير موضوعية لتقييم مدى نجاح البرنامج أو المشروع في تحقيق أهدافه بناءً على ما كان قد تم التخطيط له. كما تُشكل الأهداف الذكية حجر الأساس لتصميم برامج المُتابعة/ الرّصد والتقييم، والتي لا تستقيم ما لم تُؤسَّس على أهداف تُراعي العناصر الخمسة الذكية.

4. نظرية التّغيير ودورها في تقييم برامج بناء السّلام:

تحتل نظرية التغيير موقعاً هاماً في إطار تصميم برامج بناء السّلام والإطار المنطقي، إذ تُعبر عن التواصل الفكري بين مرحلة تحليل النزاع ومرحلة تصميم وتنفيذ مشروع لبناء السّلام. على سبيل المثال، إذا أسفر التحليل عن أنّ التغيرات المناخية أدّت إلى نقص في موارد المياه التي يعتمد عليها المزارعون والرعاة، بما يتسبب في نزاعات عنيفة بينهم لتأمين احتياجاتهم المائية، فإنّ نظرية التغيير قد تتبنى افتراض أن مصدر النزاع هو الإحساس المتبادل من الطرفين بعدم عدالة توزيع موارد المياه. لذلك يقترح المشروع إحداث تغيير عملي لذلك الافتراض بتصميم نموذج للحوار المجتمعي لزيادة إدراك الفريقين بحقيقة التغيرات المناخية وتأثيرها على مواردهم المائية، عرض احتياجاتهم وحجمها وتوقيتاتها وتعريف الآخر بها، ثم استكشاف حلول تسمح للفريقين بالحصول على قدر عادل من الموارد المائية، وأخيراً تصميم نموذج تشاركي

شامل لجهات ضامنة مثل الحكومة والقيادات المحلية والمجتمع المدني لدعم جهود التوزيع العادل للمياه على المدى الطويل.

وبعد تحديد نظرية للتغيير تستجيب لما أسفر عنه التحليل المنهجي وتُقدم أطروحة مناسبة لكيفية إحداث تغيير إيجابي في النزاع؛ يتم توظيفها في الإطارين حتى يتسنّى ترجمة المستوى الفكري والنظري إلى المستويين التخطيطي والتنفيذي. ويتبع ذلك مرحلة المُتابعة والتقييم من أجل قياس نتائج تطبيق عملية السّلام.

فيما يلي نماذج لنظريات التغيير التي عرضتها ليسا شيرك والتي يمكن استخدامها في تصميم برامج بناء السّلام:

عيّنة من نظريّات التّغيير [1]				
الديمقراطية المستقرة سياساً	**الاقتصاد المستدام**	**البيئة الآمنة والسليمة**	**العدل وحُكم القانون**	**الرَّفاه الاجتماعي والثّقافي**
صنع القرار التشاركي والقابل للتنبؤ به مع المؤسسات الفاعلة الحكومية وغير الحكومية	الوصول إلى الموارد والوصول إلى المسؤولية الاجتماعية على التجارة والأعمال	السّلامة الفردية وحرية التنقل	تحقيق العدالة في العلاقات الاجتماعية والمنظومة القضائية	الاحترام والكرامة بين الأفراد من الثقافات والهُويّات المختلفة
النظريّات السياسيّة				
الفاعلون/ المجالات	نظريات النزاع والعنف	نظريات التغيير ومناهج لبناء السّلام		
التفاوض، الوساطة، عملية السّلام	إنّ للجماعات المسلحة مظالم تذكي رغبتهم في القتال	التفاوض، الوساطة، وعمليات بناء السّلام الشاملة التي يمكن أن تضع سلسلة من الندوات الدبلوماسية ذات المستوى الرفيع والمبادرات غير الرسمية أو المبادرات متعددة المسارات من أجل تطوير اتفاقيات مرضية للأطراف من أجل وضع نهاية للحرب.		

(1) ليسا شيرك (2019) مصدر أُشير إليه سابقاً ص229ـ233.

الحُكم والأداء المؤسّساتي	إنّ الأقاليم التي تفتقر للمؤسسات التي تُوفّر المشاركة في عمليات صنع القرار لمعالجة الحاجات والقضايا الإنسانية هي أكثر عرضة للنزاع. أمّا الدُّول التي يكون أداء مؤسساتها على مستويات منخفضة؛ لا تستطيع تحمل التحديات التي تواجهها سلطتها خلال أزمة طبيعية، أو حرب أو تمرد.	تحسين الأداء المؤسساتي والمساواة والعمليات التشاركية في مؤسسات الدولة ومؤسسات الحكم الأخرى لزيادة نوعية الخدمات العامة وكميتها والشرعية العامة وتحسين علاقات الدولة المجتمع.
الديمقراطية	يشعر الأفراد الذين ليس لديهم فرصة للتأثير بالقرارات التي تؤثر في حياتهم بالإحباط والعجز. ويغدو العنف خياراً جذاباً في غياب قنوات التعبير السياسي.	تعزيز الديمقراطية التشاركية والمواطنة الفاعلة وتضمين كل أصحاب المصلحة ذوي العلاقة عند صنع السياسة العامة.
القيادة	تفضي القيادة غير الفاعلة إلى مشاكل سياسية تتصاعد وتنزلق صوب العنف	يتضمن التدريب على القيادة، المهارات في التفاوض الأساسي والوساطة وتمكين القادة الأكثر فاعلية ليكونوا أكثر قدرة على حل المشاكل من خلال الدبلوماسية.
النخبة السياسية	تستخدم النخبة السياسية سلطتها لزيادة مصالحها من خلال العنف والقمع	الضغوط الدولية والمقاطعة والحملات الإعلامية لتقليص الفوائد وزيادة الكلف على النخب الساعية لتحقيق مصالحها من خلال العنف.
المناصرة وحشد التأييد والنشاط	يعزز العنف البنيوي عدم توازن السلطة الذي يؤدي إلى تقييد قدرة بعض الجماعات على معالجة قضاياهم وتلبية احتياجاتهم.	مقاومة المواطنين وتوظيف الحركات الاجتماعية الأشكال غير العنيفة للسلطة من خلال رفع وعي الرأي العام والاستعانة بالوسائل التي تؤكّد على سلطة الجماعة السياسية والاقتصادية والاجتماعية وقوة «الأفراد» من خلال تقارير الإعلام والمظاهرات والحملات الأخرى.
النظريات الاقتصادية		
الفاعلون	نظريات النزاع والعنف	نظريات التغيير ومناهج لبناء السّلام

التنمية الاقتصادية	يحدث العنف عندما تفتقر المجتمعات إلى القُدرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية الكافية لمعالجة حاجات الناس الأساسية.	إيجاد القدرة السياسية والاقتصادية والاجتماعية داخل المجتمعات من أجل تلبية احتياجاتهم.
عدم المساواة الاقتصادية	تبدأ أعمال العنف عندما يكون التفاوت الاقتصادي كبيراً، إذ يمكن أن يؤدي ذلك إلى الشعور بالإذلال والإحباط واليأس في أوساط الفقراء والمحتاجين.	الإصلاحات السياسية لمعالجة المعوقات البنيوية التي تعزز من عدم المساواة الاقتصادية وتستهدف التنمية الاقتصادية وتيسير إمكان الوصول للتعليم بين الجماعات لتعزيز المساواة في الوصول إلى فرص التعليم.
الموارد المخصصة للحرب	تحتاج الحرب الأسلحة والأموال والموارد الأخرى.	حظر السلاح، المقاطعة العامة، قطع خطوط الإمداد والمناصرة وحشد التأييد من أجل تخفيض الموازنات العسكرية على الحكومات القمعية يمكن أن يزيد من كلفة استعانة العنف وتزيد الحافز إلى السّلام.
المساعدات الإنسانية	ربما لا تُقدّر الدُّول على الاستجابة للأزمات الاقتصادية ومعالجتها في خضم كارثة طبيعية أو حرب. وعدم توفر العون، يضطر الشعب إلى التوجه نحو الجماعات المسلحة من أجل مساعدتهم على تلبية احتياجاتهم.	تخفيف المعاناة وتوفير البديل للأفراد الذين بخلاف ذلك ربما يدعمون الجماعات المسلحة.
نظريات العدل وحكم القانون		
الفاعلون/ المجالات	نظريات النزاع والعنف	نظريات التغيير ومناهج لبناء السّلام
الأنظمة القانونية والقضائية	إنّ عدم وجود المنظومة والرقابة المجتمعية يفضي إلى بيئة يتزايد فيها العنف.	دعم القوانين والمؤسسات القضائية التي تفرض القوانين.

العدالة الانتقالية والتصالحية	الجريمة والعنف يحصلان في السياق المجتمعي. إنّ الجريمة والعنف يؤديان إلى احتياجات للضحايا والتزامات على المعتدين.	توفير منتديات العدالة التصالحية والانتقالية لتحديد احتياجات الضحايا، جبر الضّرر (تقديم تعويضات)، لجان تقصي الحقائق، إقامة الطقوس التقليدية، الإصلاحات المؤسساتية لتحميل المعتدين المسؤولية أمام الضحايا والمجتمع.
القانون الدولي الإنساني	إنّ عدم وجود المنظومة والرقابة المجتمعية يفضي إلى بيئة تحدث فيها فضائع حرب.	تأسيس وحماية القانون الدولي الإنساني والمؤسسات مثل المحكمة الجنائية الدولية.
الأمن		
حفظ السّلام	إنّ دائرة العنف تجعل التفاوض مستحيلاً.	وقف إطلاق النار، قوات حفظ السّلام، مناطق سلام تُقلِّل من مقدار العنف المباشر وتترك المجال لحصول المفاوضات السياسية.
إصلاح قطاع الأمن	إنّ المناهج العسكرية لحل المشاكل تنتهي على الأغلب بزيادة مستويات العنف.	ضمان تركيز المؤسسة العسكرية على حماية «الأمن الإنساني» والحفاظ على علاقة إيجابية بين المواطنين وقوات الأمن.
نزع السلاح والتسريح وإعادة الإدماج	ربما تستمر الجماعات المسلحة بالقتال للحصول على منافع تجنيها من الحرب، وهي منافع اقتصادية وأمنية وسياسية ومتعلّقة بالهوية.	نزَع السلاح والتسريح وإعادة الإدماج يفضي إلى حوافز اقتصادية وسياسية وأمنية وأخرى تتصل بالهوية لزيادة المنافع من نزع السلاح والتسريح. إنّ إعادة الإدماج يتيح للجماعات المسلحة فرصة للتصالح مع مجتمعاتها ومعالجة الصدمة والمطالبات المتصلة بالأراضي والقضايا الأخرى التي تعقب الحرب.
النظريات الثقافية الاجتماعية والسيكولوجية		
النزاعات المُستندة إلى الهُويّة والثّقافة	يعرف الناس أنفسهم على وفق العديد من الجماعات الثقافية مثل الدين، العرق، الجنس/ النوع الاجتماعي، أو الأمة.	الحوار بين الجماعات، الحد من التعصب، التدريب على التسامح والتعايش، التبادل بين الشعوب، تدابير بناء الثقة، دبلوماسية المواطنين التي تؤدّي إلى تفاهم أفضل وتعزز العلاقات بين الجماعات.

التعافي من الصدمة/ النفسية	يسبّب العنف جروحاً جسدية وعاطفية وروحية عميقة. يتحوّل الكثير من ضحايا إلى جناة.	التعافي من الصدمة النفسية، وإشراك كل من الفرد والجماعة في العلاج والتدريب، من شأنه تمكين الفرد والجماعة على التحول صوب السلم، حتى يتوقف الأفراد عن السعي للانتقام والاستمرار بدوامة العنف.
التعليم، وسائل الإعلام	يحصل العنف لتدني مستوى الوعي عند الأفراد أو لاعتقادهم بعدم وجود بدائل أُخرى لمعالجة النزاع.	البرامج التعليمية والتدريبية في المدارس والحملات الإعلامية الجماهيرية والعروض التعليمية وفعاليات بناء القدرات الرمزية العامة ودعم التواصل والمناصرة وحشد التأييد والتفاوض والانخراط في حل المشاكل الفعال والجهود الرامية لتحقيق مصالحهم.
الرأي العام	إنّ القوى الاجتماعية والثقافية تعمل على حشد اتجاهات الرأي العام صوب العنف.	استعانة وسائل الإعلام الجماهيرية وتمكين الفرديات الدينية والسياسية والعامة للتنديد بالعنف ومن ثم الأمل بالتأثير على المواقف العامة صوب العنف.

5. تقييم نموذج التخطيط لمشروع بناء السّلام:

في مُناقشتنا في الجُزء الأوّل عن «نتائج» التدخُّل في النزاعات، أكدنا أهمية تقييم مدى تحقُق النتائج المرجوة من التدخُّل السّلمي المبني على التحليل المنهجي للنزاع. في الواقع، فإنّ التقييم يُشكّل الحلقة الموصّلة بين كل ما سبق من جهد في تحليل النزاع، ثم تصميم برنامج للتدخُّل السّلمي، وحتى تنفيذ البرنامج، وبين أيّ خُطوات لاحقة أو تعديلات بناءً عمّا يُسفر عنه التقييم. فالتقييم يهدف ليس فقط لقياس مدى تحقيق البرنامج لأهدافه، ولكن أيضاً لرسم خارطة طريق جديدة لدعم تحقُّق النتائج، أو للاستجابة لأيّ تعديلات مطلوبة في تصميم أو تنفيذ البرنامج.

ويُفرق المنظرون بين منهجين تقييميين: المُتابعة/ الرّصد والتقييم. المُتابعة/ الرّصد (Monitoring) هو متابعة كيفية سير البرنامج والتزامه بتصريف الموارد وبالجدول الزمني، والميزانية المالية، وتنفيذ الأنشطة وفقاً لخطة التصميم والإطار المنطقي. التقييم (Evaluation) هو قياس مدى تحقق النتائج قصيرة ومتوسطة المدى (Outcomes) وطويلة المدى أو الأثر (Impact). لكل من المنهجين أساليب بحثية مناسبة، وأدوات تحليلية، وعادة يلتزم المسئولين عن برامج بناء السّلام بتقديم تقارير

دورية عن نتائج المُتابعة/ الرّصد والتقييم وفقاً لجدول زمني محدد. وبينما من الشائع أن يتولى موظفي البرنامج مسؤولية المُتابعة/ الرّصد (بعد تلقّي التدريب المناسب) فإن تقييم النتائج خاصةً في منتصف فترة البرنامج أو في نهايته يتم بمعرفة خبير تقييم مُستقل.

وتقترح ليسا شيرك النموذج التالي للعناصر التي يشملها رصد وتقييم برامج السّلام. ولابد من التنويه إلى أنّ هذا الإطار يرتبط بالإطار المنطقي وإطار تصميم البرنامج ونظرية التغيير.

إطار المُتابعة/ الرّصد والتقييم في مجال بناء السّلام[1]

المخرجات	المؤشرات أو المعايير	النتائج المقصودة والفعلية	الأهداف والآثار المقصودة والواقعية
ما الأنشطة التي تمت بالفعل، وكم عدد الأشخاص المشاركين، وما إلى ذلك؟	كيف ستُقيم التغيير؟	ما الآثار المرجوة للجهد؟ ماذا كانت التأثيرات الفعلية؟ ما الذي تعلمته عن النظام؟	كيف سيبدو التغيير إذا كنت ناجحاً؟ ما هي التأثيرات الفعلية؟ ماذا تعلمت عن النظام؟

مباديء البحث التّقييمي:

1. **يُعد التّقييم نوعاً من البحث الاجتماعي**، بمعنى أنّه عند إجراء التّقييم يجب الالتزام بنفس فرضيّات ومُتطلّبات البحث الاجتماعي، ويجب أيّضاً تناوُل نفس أسئلة: هل نستخدم نماذج استقرائيّة أم استنتاجيّة؟ كيف يُمكن أخذ العيّنة؟ ما المنهج الذي يجب اتّباعه؟ والقائمة هَهُنا تطول. ولمناهج البحث سواءً أكانت كميّة أو كيفيّة، معايير ومُؤشّرات واضحة تستهدف ضمان دقّة المعلومات المُجمَّعة. إذ لا مناص من التّدرُّب على مناهج البحث لأيّ شخص يُريد إجراء تقييم جاد، فلا يُمكننا إجراءه بناءً على الحدس فقط.

ويتميز البحث التّقييمي عن أنواع البحث الاجتماعي بمُهمّته في قياس فعاليّة المشروعات في تحقيق أهدافها، إذ يجب على المُقيّم أخذ مُستويين في الاعتبار:

(1) المصدر ذاته، ص257.

اتّباع معايير مناهج البحث الاجتماعي، واتّباع مُهمّة تقييم الصّلة بين فعاليّات المشروع وأهدافه.

2. **وللتّقييم ثلاثة مُستويات: الأوّل هُو مُستوى المُتابعة/ الرّصد أو التّقييم المرحلي:** وهُو مُستوىً يُركّز على إدارة المشروع وتضمين عناصره الأساسية، فعلى سبيل المثال: إذا ما تضمّن عدة ورش عمل على مهارات حل النّزاع، تهتم عمليّة التّقييم هُنا بعدد الورش التي أُقيمت والمُشاركين فيها، والتّحضيرات للورش الأُخرى ومدى توفُّر الموارد اللازمة والمصادر لإقامتها من جديد. فالهدف ليس فقط التركيز على مدى استفادة المشاركين من الورش؛ لكن عمليّة تنفيذها، وهي العمليّة بالغة التّأثير في إنجاح المشروع برُمّته. وبشكلٍ عام، المُتابعة/ الرّصد هامّ جداً بالنّسبة للتّقييم؛ فخلال التّقييم تُستخدم معلومات من عمليّة المُتابعة/ الرّصد السّابقة عليها لفهم كيف تطوّر المشروع، **ويُركِّز المُتابعة/ الرّصد على ثلاثة جوانب:**

الأوّل: كَم وكيف الفعاليّات والأنشطة (المُخرجات: ماذا نفعل وكيف نُدير الفعاليّات؟)؛

الثّاني: التّفاعُلات المُتضمَّنة في البرنامج/ المشروع (المُخرجات: التأثير/ التّغيير الذي وقع بسبب التّدخُّل؟)؛

الثّالث: التّفاعُلات خارج البرنامج أو المشروع (ما هي التّأثيرات البيئية والمجتمعية والسياسية على فعاليات البرنامج؟)؛[1]

المُستوى الثّاني هو تقييم النّتائج: يُركّز هذا النّوع من التّقييم على ما إذا كان المشروع يُحقّق نتائج تتماشى وأهدافه أم نتائج أُخرى غير مطلوبة، ونعني بالنّتائج هنا قصيرة ومتوسطة المدى منها (مثل حُسن التّواصُل بين المُشاركين في إحدى ورش العمل حول قوانين حُقوق الإنسان، والمهارات الملحوظة في إجراء مُفاوضات أو وساطة، أو الإدراك المُطوَّر حول معرفة الموضوعات البحثيّة) وعادةً ما ترتبط النّتائج مُباشرةً

(1) See at: http://www.sportanddev.org/en/toolkit/monitoring ___evaluation/what_is _ monitoring-evaluation__m_e__/.

بما يسعى المشروع لتحقيقه مُنذ البداية، أيّ أنَّ المشروع/ البرنامج عادةً ما يبدأ بتحديد نتائج يسعى إلى تحقيقها. ويقيس تقييم النّتائج إذا ما كان المشروع قد حقّق هذه النّتائج أم لا، وإلى أيّ مدى استطاع تحقيقها، فدائماً ما يتم تحقيق نتائج خلال فترة زمنيّة قصيرة؛ يُمكن قياسها إذا ما وُجِدت المُؤشّرات المُلائمة.

المُستوى الثّالث هو تقييم الأثر: ويشير هذا النّوع من التّقييم إلى الآثار طويلة المدى التي يهدِف المشروع/ البرنامج إلى تحقيقها، وترتبط هذه الآثار بالأهداف الكُبرى للمشروع ذات المدى البعيد كإرساء السّلام أو تحسين العَلاقات العِرقيّة. وغالباً ما تُصمَّم المشروعات بشكل يفترض أنّه سيُحقّق نتائج بعينها من خلال أنشطة مُحدّدة؛ ما يؤدّي بدوره إلى هذا الأثر المنشود؛ فنجد على سبيل المثال أنَّ مسؤولي التّدريب بين الجماعات العِرقيّة في المُجتمعات التي تُعاني من مُستوىً عالٍ من النّزاع؛ يسعون من خلال ورش عمل حول حل النّزاعات إلى تحسين العَلاقات العِرقيّة بالمُجتمع، ويُعد تحسين العَلاقات العرقيّة في حد ذاته أثر منشود في هذه الحالة.

ويُعد تقييم الأثر هُو الأصعب في التّحقيق بين الأنواع الثلاثة، ويُواجه وحده ثلاثة تحديّات:

1 ـ مُحاولة إيجاد أسباب مُباشرة بين أنشطة البرنامج وأثره على المُجتمع عادةً ما يصعب عملاً؛

2 ـ إصرار المانحين على استخدام قياسات كميّة لإثبات الأثر؛ غالباً ما يكون أمراً بالغ الصُّعوبة؛

3 ـ إصرار المانحين أيضاً على إجراء قياسات الأثر على نطاق كُلّي (كالمُجتمع) يُعد هُو الآخَر أمراً صعب المنال.

ولهذه الأسباب يبدو من الأوقع في الكثير من الأحيان، قياس الأثر عن طريق مُحاولة إيجاد سُبُل مُساهمة المشروع في تحقيق الأثر دون التصميم على إثبات علاقة السببيّة، واستخدام قياسات كميّة مع الآثار الكميّة ما أمكن ذلك، وكذلك البحث عن دلائل كيفيّة لهذا الأثر في نطاق أضيق مثل الأفراد أو المجموعات الصّغيرة.

مثاليّاً يبدأ تصميم خطة التقييم عند مرحلة وضع تصوُّر المشروع: وغالباً ما يُطلب من مسئولي التّقييم البدء في العمل عقب صياغة المشروع بشكلٍ واضح من

قِبَل المانحين والهيئات المُختلفة، وعادةً ما تتم أيضاً صياغة المشروعات كاستجابة لمُتطلّبات التّمويل وأولويّات المانحين.

وعلى الرّغم من أنَّ كُل هذه الأُمور لا بأس بها وتتّسم بالواقعيّة والمنطقيّة، إلا أنَّ غياب التّقييم في المراحل المُبكّرة للمشروع يُؤدّي دائماً إلى عدّة مُضاعفات، وعادةً لا يكون فريق عمل المشروع خُبراء في مجال التّقييم، فهُم أفراد تُحفّزهم رغبتهم الصّادقة في نشر السّلام حول العالم بكل ما في وُسعهم. ودائماً ما يُترجَم حماسهم ودوافعهم إلى أهداف عُظمى؛ غالباً ما تكون أكبر ممّا يرغب به المانح، وذلك لضمان أن تتلقى خُططهم التّمويل المالي اللازم.

إلا أنّ الأهداف العُظمى هذه عادةً ما تُمثِّل عامل ضغط على مسؤول التّقييم الذي ينضم لفريق العمل لاحقاً، وهذا لأنَّ قياس مدى إنجاز الأهداف وإيجاد المُؤشّرات الصّحيحة ومُلائمتها مع الأنشطة الفعليّة، يُمكن أن يتجاوز قُدرات مسؤول التّقييم. لذا فمن الأفضل مُشاركة مسؤول التّقييم مُنذ البداية لضمان عامل الوقت وكون قياس النّتائج الأوّليّة والآثار بعيدة المدى سيتم بشكل مُناسب.

يقع على عاتق مسؤولي التّقييم مسؤوليّة أخلاقيّة لتبليغ الأخبار الجيّدة والسيّئة على حدٍّ سواء: من المتوقع من مسؤول التّقييم أن يقدم نتائجه بتجرُّد سواءً أكانت مؤكدة لحُسن تحقيق البرنامج لأهدافه أم لا. وقد نستطيع هنا تشبيه عمل مسؤول التّقييم بعمل طبيب العائلة؛ فطبيب العائلة يتلقّى أتعابه من العائلة نفسها، إلا أنّه لا يُنتَظر منه أن يُخبر أفراد العائلة دائماً بأن صحّتهم على ما يُرام حتّى وإن لم تكُن كذلك، فهذا يُعتبر خطأ مهني حقيقي بغض النّظر عن أنّه أمر مصيري لصحّة أفراد الأسرة بأن يعلموا حقيقة ما يمُر به أيّ منهم.

وكذلك الأمر مع مسؤولي التّقييم، إذ عليهم توضيح كيف يتطوّر المشروع ومدى تحقيقه لأهدافه استناداً إلى البحث الدقيق، حتّى وإن كانت هُناك نتائج ليست ذات مدلول إيجابي؛ فعلى مسؤول التّقييم أن يجد الوسيلة المُناسبة لتوضيح أوجُه القُصور أمام مديري المشروع وكذلك المانحين ـ وإن لم يكُن قد فات الأوان بعد ـ ما يجب فعله لعلاج الوضع.

مبادئ التّقييم في مجال إحلال السّلام وحل النّزاع:

كما ذُكِر سابقاً؛ فإن البحث التّقييمي يُعد جُزءً من البحث الاجتماعي وهُو أيضاً فريد من نوعه، إذ أنّه ينُص على إرساء روابط بين مُكوّنات المشروع والأهداف المنشودة منه. فعند إجراء بحث تقييمي في مجال السّلام وحل النّزاعات؛ يُصبح الأمر أكثر تفرُّداً مُقارنةً بالأبحاث التّقييميّة في المجالات الأُخرى.

فيما يلي مبادئ تُمثّل خبرة مُتراكمة عبر السّنين، بحيثُ تتضمّن مزجاً بين المنهجيّات البحثيّة السّليمة والمبادئ التي نسعى للعيش وفقاً لها وسُبُل تحقيقها في مجال بناء السّلام وحل النّزاع:

1. **الحُصول على المعلومات على المُستوى العام (أي سياق النزاع وعلاقاته) والمُستوى المُحدد:** فلا تنشب النّزاعات من فراغ؛ وكذلك مجهُودات صُنع وإرساء السّلام. أمّا عندما يتعلق الأمر بالتّقييم فتُصبح هُناك حاجة ماسّة لجمع المعلومات في كُلٍّ من المُستويات العامّة والخاصّة للمشروع محل التّقييم على حدٍّ سواء. ويُشير المُستوى العام إلى النّطاق الأوسع من الظُّروف السياسيّة والاجتماعية التي قد تُؤثِّر على دولة ما أو مُجتمعات بعينها في إطار السُّبل التي قد تُؤثّر على المشروع الذي يتم تقييمه. ومن الضّروري أيّضاً معرفة أنَّ هذه الظُّروف أقل ثباتاً إبّان أوقات النّزاع وأثناء المراحل الانتقاليّة باتّجاه بناء السّلام، ومن ثمَّ يجب معرفة ماهيّة الأوضاع التي قد تُؤثِّر على المشروع، والتي رُبّما لم تكُن موجودة إبّان تصوُّر المشروع. إذ عادةً ما يتم جمع المعلومات في المُستوى العام من خلال ما يُعرَف بالمُبلّغين الرئيسيين، وفي الغالب يكون هؤلاء ممّن يشغلون مناصب هامّة في الحُكومة والمُجتمع المدني والهيئات ذات الصّلة. كما أننا نجمع المعلومات من خلال الوثائق الرّسميّة والكتابات الأكاديميّة. وفي كل الأحوال يجب توخّي الحذر عند هذه المرحلة بألّا يمتد التّقييم العام لأبعد ممّا نحتاجه لإثراء تقييم المشروع أو أنشطته، فحتّى على المُستوى العام، يجب أن نُحافظ على التّركيز على المستوى المحدد لما نهدِف لقياسه، وكيف يُمكن للمعلومات أن تُساعدنا في إدراك فعاليّة المشروع وأنشطته، والآثار النّاتجة عنه.

2. **المُشاركة والشُّموليّة**: يجب أن تشمل كافّة جوانب البحث جميع مَن يتأثرون بالنّزاع، خاصّةً المجموعات التي تمَّ تهميشها كالنّساء والأطفال، وكُل مَن يُعانون اقتصاديّاً واجتماعيّاً. تُعد كل من المُشاركة والشُّموليّة من المبادئ الأساسيّة في مجال بناء السّلام وحل النّزاع، وينطبق ذلك على كافّة المُمارسات ذات الصّلة. لذا فعند إجراء تقييم في مجال بناء السّلام وحل النّزاع، فمن الضروري تحديد المجموعات والأفراد المُختلفة التي تأثّرت بهذا النزاع، وبذل الجهد في سبيل الوُصول إلى مَن يتم إقصائهم في العادة. وقد تُصبح هذه مهمّة صعبة؛ حيثُ أنّها قد تتحدّى الأمر الواقع واعتبارات القُوى وموازينها في المُحيطات المُختلفة، لكن من دونها قد نكون قد ضحّينا ببعض المبادئ الهامّة اللازمة في عملنا، والتي قد تؤدي فيما بعد إلى مزيد من الاحتقان والعُنف. وأيضاً من الضّروري إدراك أنَّ مجموعات السُّكان التي تمَّ إقصائها (خاصّة الأُمّيين وأولئك الّذين يُعانون اقتصادياً واجتماعياً) ستُؤدّي بدورها إلى إثارة سُؤال حول إمكانيّة الوُصول إليها، ويجدر القول هُنا أنَّ أساليب الأبحاث التّقييميّة يجب أن تتأقلم مع قُدرات هذه المجموعات، وأن يتم جمع المعلومات بأساليب تناسب قدراتهم هُم وليس قدرات مسؤول التقييم أو مسؤولي البرنامج.

3. **المُلائمة الثّقافيّة**: تعني ضمان وُجود مُداخلات ومُشاركات ثقافيّة فعّالة في كافّة الجوانب المُتعلّقة بتصميم البرنامج أو تنفيذه، فالنّزاعات لا تنشَب من الفراغ، ودائماً ما تقع في ظل سياق ما وبسبب عناصر مُعيّنة مُتداخلة. وتعتبر الثّقافة من أهم هذه العناصر المُكوّنة للنّزاع بل رُبّما تكون أهمّها؛ فهي تُؤثّر على كافّة أوجُه البحث التّقييمي؛ بدايةً من التصوُّر ومُروراً بالتّصميم إلى حد التنفيذ. كما أنّها تُعد أحد أهم مُتغيّرات المُحتوى، لأنها تُؤثّر على السياق والاتّجاهات والمشاعر والسُّلوك والعَلاقات والتّدخُّلات معاً. وإن لم يكُن القائمين على المشروع على دراية بالتّأثيرات الثّقافيّة؛ فمن السّهل الانزلاق حينها إلى فرضيّات خاطئة يُستنَد إليها فيما بعد عند تصميم البحث وتنفيذه، لذا من الضّروري دائماً تكوين فرق عمل للأبحاث التّقييمية؛ تشمل وجهات نظر ثقافيّة مُتنوّعة لها أساس في السياق الذي يتم من خلاله إجراء البحث. ويجب أن تُشارك فرق العمل هذه في البحث

التّقييمي مُنذ البداية من خلال التّصميم والتنفيذ، وكذلك أثناء مراحل التّحليل وكتابة التّقرير.

4 ـ **تعدُّد منهجيّات البحث**: بمعنى المزج بين نماذج البحث الكميّة والكيفيّة لنتمكّن من الإجابة على الأسئلة المُتعلّقة بماذا وكيف ولماذا؟ ولقد أصبحت هذه التّقنية واحدة من المُمارسات المعياريّة في شتّى مجالات البحث في العُلوم الاجتماعية للتعرُّف على الفوائد المُشتركة للمزج بين المنهجين.

تفعيل عملية التّقييم وذلك عبر:

1 ـ **تصميم منهجيّات تشارُكيّة شاملة وكميّة وكيفيّة**: بعد الاتّفاق على المفاهيم التي نرغب في قياسها وعيّنات الفئة المستهدفة التي سيتم العمل عليها معهم، يُمكننا تحديد أفضل السُّبل لجمع البيانات. ويُمكن أن يتم جمع البيانات بعدّة أشكال، عادةً ما يتم تصنيفها في مجموعتين: كميّة وكيفيّة.

تُشير المنهجيّات الكيفيّة إلى النّماذج التي تُستخدَم كأسئلة أو أساليب ذات نهايات مفتوحة. وتشمل هذه الأمثلة مُقابلات شخصيّة ومجموعات بُؤريّة (مجموعات تركيز/ مُركَّزة) ومُلاحظات. ويجمع الباحث الذي يستخدم هذه المنهجيّات الكلمات أو وصف الأحداث والمُناسبات المُختلفة، ويُتيح البحث الكيفي لمن يتم إجراء المُقابلات الشّخصيّة معهُم أو أعضاء المجموعات البُؤريّة؛ التّعبير عن أنفُسهم باستخدام المُفردات الخاصّة بهم بدلاً من فرض مُخطَّط إجابة بعينه كالمقاييس العددية. كما أنَّ المنهجيّات الكيفيّة تتميّز بقُدرتها على جمع بيانات دقيقة، وضمان أنَّ البيانات طبيعية وغير مُفتعلة. إلا أنّها تُعد من أكثر مراحل التقييم استهلاكاً للوقت، وخاصّةً في مرحلة التّحليل. وعادةً ما تهتم المنهجيّات الكيفيّة بالأسئلة التي تتعلق بـ لماذا وكيف؟

أمّا الأساليب الكميّة فهي تلك التي تستند إلى تحديد كميّات أسئلة للبحث ومُتغيّراته، بحيثُ تُعد الاستبيانات واستطلاعات الرأي أكثر الوسائل شُيوعاً لجمع البيانات الكميّة. وعند تصميم الاستبيانات يقيس الباحث كل مُتغيّر باستخدام مقياس عددي، فتختلف المقاييس في طبيعتها مع تضمينات هامّة حول كيفيّة تحليلها إحصائياً.

2. **التّحقُّق من واقعيّة المفهُوم من النّاحية الثّقافيّة**: فالعوامل الثّقافيّة تُعد ذات أهميّة قُصوى في مجالات البحث في بناء السّلام؛ ومن ثمَّ عند إعداد مُكوّنات البحث الخاص ـ وكُلّما اتّجهت إلى صياغة أدوات كميّة وكيفيّة لجمع البيانات ـ تأكّد من مُراجعتها من المنظور الثّقافي سواءً لملاءمتها مع اعتبارات حساسية النزاع، أو ملائمتها لُغوياً وصحة دِلالاتها.

3. **إجراء اختبارات تجريبيّة**: وهي الإجراءات المبذولة لتّدريب فريق التقييم على أدوات البحث قبل إطلاقها رسمياً أو على نطاق مُوسَّع، وعادةً ما يتم إجراء الاختبارات التجريبيّة مع عدد قليل من المُجيبين على استبيان أو مُقابلة شخصيّة، وذلك لتقييم ما إذا كانت الأسئلة واضحة، ومدى الوقت المُستغرق في الإجابة عليها، وإذا ما كان هُناك مجالات لم يتناولها البحث.

4. **إجراء تعديلات نهائية**: بناءً على ذلك يُجري الباحث التّعديلات اللازمة على تصميم أدوات البحث وفقاً للتحقُّق الثّقافي والاختبار التّجريبي، لضمان صلاحيّتها ومصداقيّتها، وبعد هذه الخُطوة يُصبح البحث كاملاً وصالح للتطبيق.

5. **تصميم خُطط بحثيّة تنفيذيّة شاملة وتشارُكيّة ومُلائمة من النّاحية الثّقافيّة**: عند هذه المرحلة أنتَ مُستعد لإجراء البحث، وحتّى يتسنّى لكَ القيام بذلك؛ عليك أن تتذكّر بعض المبادئ التي تناولناها فيما سبق، وبخاصّة تلك المُتعلّقة بالشُّموليّة والمُشاركة. في مرحلة التنفيذ على أرض الواقع يجب التّأكُّد من مُلائمة النّماذج التي تم تصميمها للتّعامُل مع الشّرائح المُختلفة من العيّنة، وكذلك استخدام المنهجيّات المُناسبة. فإن كُنت على سبيل المثال تُجري بحثاً على مجموعات من الأُمّيين؛ تأكَّد من أنَّ الباحث يطرح الأسئلة بشكل سلس ومُبسَّط، ولن يفرض مُصطلحات أو منهجيّات (كميّة مثلاً) لا تُلائم السّياق الخاص بالعيّنة، وعليه تأكَّد من أنَّ الباحث يستخدم لُغة سهلة ويجمع البيانات بالأُسلوب الذي يستطيع المُجيبين التّعبير به بيُسر.

6. **جمع وحفظ بيانات البحث بشكل مُلائم**: عادةً ما يتم جمع البيانات البحثيّة في شكل استبيانات ومُقابلات ورقيّة أو من خلال المجموعات البُؤريّة المُركّزة، وقد تُفقَد هذه النّماذج إن لم يتم حفظها بشكل مُلائم، كما يُمكن أيضاً أن يختلط

عليك الأمر إن لم تقُم بتبويب البيانات بشكل صحيح. ومن الوقائع المُجرَّبة في جمع البيانات هُو تحديد كُل استمارة بحث برقم مُميّز، إذ يُمكنك من خلال ذلك مراجعة صحة النّماذج والبيانات الإلكترونيّة عند الحاجة إليها، كما يجب التأكّد من حفظ البيانات في مكان آمن، ويجب تحديد إجراءات الأمان وفقاً لطبيعة المعلومات والبيانات وحساسيتها.

7. **إجراء تحليل كمّي وكيفي للبيانات**: يأتِ بعد ذلك قياس تقييمنا للأسئلة والفرضيّات والمُسلَّمات النّظريّة، بحيثُ تُعد مرحلة تحليل البيانات خُطوة هامّة نُناقش من خلالها النّتائج، ونكتشف ما تُشير إليه ونُقارنها ببعضها البعض، بحيث نتناول الاستنتاجات وندرس تبعاتها، ونتعمّق في البيانات الكيفيّة. وترتبط سلاسة عمليّة تحليل البيانات بمدى تنظيمك مُنذ البداية والتزامك بتصميم بحثي منهجي، ومُسلَّمات وفرضيّات نظريّة واضحة نتج عنها جميع الأسئلة والمُتغيّرات المُدرَجة بالبحث. أمّا إن كُنت مُشوَّشاً مُنذُ البداية ولم يكُن هُناك ترابُط داخلي بين تصميم التّقييم والأسئلة البحثيّة والتّنفيذ، فأنتَ حينها عُرضة للتّخبُّط بين مجموعة من البيانات التي ستُعاني من الفوضى.

ويعتمد التّحليل الكمّي على طبيعة المقاييس والبيانات العدديّة، وبالتّالي فوفقاً للإدراك الواضح للمُقترحات والفرضيّات النظريّة؛ يُمكنك اختيار الاختبارات الإحصائيّة المُلائمة، بينما لا يعتمد التّحليل الكيفي على الأعداد، بل على ما نُسميه بالأهميّة الكيفيّة؛ أي المُحتوى الأهم في أقوال وأفعال النّاس وأهميّته لعمليّة التّقييم. لذا فعند إجراء تحليل كيفي؛ نهتم بأقوال النّاس وحكاياتهم وخبراتهم وما تعنيه بالنّسبة لهُم. ويُمكننا تحقيق ذلك من خلال إجراء عدّة أنواع من التّحليل، كتحليل المُحتوى وتحليل الخطاب وتحليل السّرديات.

8. **تقارير التّقييم والنشر**: والآن يرغب الجميع في مُطالعة التّقرير الذي سيصدره فريق العمل تجاه مُديري المشروع والمانحين، فقد تكون كتابة تقرير لتقييم بحث من أمتع اللّحظات في العمل وقد تكون العكس. حيثُ يعتمد الأمر برُمّته على مدى تأكُّدك من الإبقاء على تصميم التّقييم وتفعيله؛ مُتّسقاً ومُحدّداً ومُرتبطاً بشكل مُباشر بما ترغب في قياسه. فكُلّما كانت مُتغيّراتك ومُؤشّراتك وأدواتك

البحثيّة مُعَدَّة بشكل صحيح، وعيّناتك مُنتقاة بشكل يُلائم مجموعات السُّكان، وتنفيذ كُل هذه المنهجيّات تمَّ بشكل صحيح، فقد ينتهي بكَ الأمر إلى عمليّة تحليل جيّدة للبيانات، ممّا يُؤدّي إلى كتابة تقرير جيّد، لكن إن لم يتم إجراء أيّ من هذه الخُطوات بشكلٍ صحيح؛ فقد يُصبح كتابة التّقرير تحدياً.

وعلى الرّغم من أنَّ كتابة التّقرير هي أهم نتيجة للتّقييم، فهُناك جوانب أُخرى هامّة للنّشر؛ فعلى سبيل المثال قد يهتم صانعو السّياسات بالتّقييم لكن ليس لديهم وقت كافٍ لقراءة تقارير كاملة. ومن ثمَّ فعليك حينها إصدار عرض مُختصَر ومُوجز، ورُبّما ترغب وسائل الإعلام أيضاً في الاطّلاع على نتائج التّقييم، وفي هذه الحالة قد تكون بحاجة إلى إصدار عُروض تقديميّة مُبسّطة تُناسب قطاع عريض من الجُمهور من ذوي المُستويات التّعليميّة المُتنوّعة. كما قد ترغب في نشر النّتائج التي توصّلتَ إليها في أحد الدوريّات الأكاديميّة، وفي هذه الحالة عليك إعداد عرض ذو طابع أكاديمي يُلائم الباحثين الأكاديميين،

وعادةً يجب أن يحتوي التّقرير على ما يلي:

- **مُقدّمة تُوضّح أسباب إجراء هذا التّقييم والفائدة من وراءه:** كما يُمكن أيضاً الإشارة إلى أهم النّتائج التي تمَّ التّوصُّل إليها، ويُمكن أن يعقُبها فقرة صغيرة تشمل خلفيّة تاريخيّة عن النّزاع إن وُجِد؛
- **جُزء خاص بالنّظريّة:** يُناقش أهم المفاهيم والنظريّات، خاصّةً نظريّات التّغيير التي تمَّ تطبيقها بالمشروع، وقد يشمل هذا الجُزء أيضاً الإطار النّظري والمفاهيمي الذي تمَّ استخدامه في المشروع؛
- **جُزء خاص بالمنهجيّة:** يُوضّح المراحل الثّلاث التي تمّت مُناقشتها هُنا وهي: التّصوُّر، التّصميم والتّنفيذ، وقد يكون العُنصر المُثير للاهتمام في هذا الجُزء هُو المنطق المُستخدَم لتحديد المُتغيّرات والمُؤشّرات، وتصميم العيّنات؛
- **جُزء مُتعلّق بالنّتائج يشمل نتائج التّقييم:** تُوضّح ما أظهره تحليل البيانات، وتوفير التّفسيرات اللّازمة لها، كما يُعد قسماً مُناسباً للرّبط بين نظريّة التّغيير والإطار النّظري والنّتائج؛

- أمّا الجُزء الأخير فهُو **ذلك المُتعلّق بالتّوصيات التي تقترحها لتحقيق السّلام ونبذ العنف والنّزاعات**: وقد يسبق هذا الجُزء مُلخّصاً لأهم النّتائج والتّفسيرات.

وأخيراً وليس آخراً؛ لا تنسَ عند كتابة التّقرير التزام الأمانة والمهنيّة: فإن كانت هُناك أوجُه قُصور في البيانات على سبيل المثال أو لم تُلائم العيّنة التي استخدمتها مُتطلّباتك، فعليك توضيح ذلك وألا تُحاول إخفاء ذلك بأيّ صُورة من الصُّور. ومن الأفضل أن تتحدّث بوُضوح وتشرح أيّ قُصور يكون قد أدّى إلى حُدوث ذلك، فالإخفاء حتماً سيُؤدّي إلى الكثير من الارتباك بشأن التّقرير الذي تُقدّمه بعد جهد وافر؛ ولو كُنت تحمل بين طيّاته أيّ نتائج سلبية، فلا تُخفِ ذلك، وعليك أن تسعى إلى إيجاد وسيلة بنّاءة يُمكنك من خلالها مُشاركة هذه النتائج بموضوعيّة واقتراح كيفيّة تحسينها وحُسن التّعامُل معها في تجارِب/ مشروعات أو برامج أُخرى قادمة.

المراجع

- إبراهيم مصباح أبو خزام (د. ت) أزمات الدُّول: المفاهيم، قواعد الإدارة والتفاوض، (ليبيا).
- برنامج الأُمم المُتحدة الإنمائي (2017) دليل التّدريب في مهارات بناء السّلام، برنامج الأُمم المُتحدة الإنمائي. (الخُرطوم ـ السُّودان).
- جامعة قبرص الدولية: نموذج تصاعد النزاع لـ« فريدرش جلاسل».
- https://www.facebook.com/absheragent/posts/668298029882052/ [شُوهِد في: 10 ـ 8 ـ 2020]
- چون پول ليديراتش (2011) تحويل الصراع: The Little Book of Conflict Transformation. (جمعية الأمل العراقية، بغداد ـ العراق).
- جين سيمينار دوكرتي (2018) التّفاوض الاستراتيجي: إدارة التفاوض وسط الأزمات، ترجمة: هُدى بهيج (القاهرة: دار الثقافة).
- حسن محمّد وجيه (1997) مُباريات التّفاوض في مُواجهة آليّات التسلُّط والتطرُّف (المكتبة الأكاديميّة: القاهرة) ص10.
- سيمون دي بوفوار (2008) الجنس الآخر «مُترجم». الأهلية للنشر والتوزيع: عمّان ـ الأُردن).
- https://foulabook.com/ar/read/%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%86%D8%B3 – %D8%A7%D9%84%D8%A2%D8%AE%D8%B1 – pdf
- سيمون فيشر وآخرون (2000) التعامل مع النّزاع: مهارات واستراتيجيات للتطبيق، ترجمة د. نضال الجيّوسي، (دار كتب Zed المحدودة. لندن ـ المملكة المتحدة).

- عزة شرارة بيضون (2012) الجندر: ماذا تقولين؟ الشائع والواقع في أحوال النساء. (دار السّاقي، بيروت ـ لبنان).
- عصمت محمد حوسو (2006) الجندر: الأبعاد الاجتماعية والثقافية. (دار الشُّروق، عمّان ـ الأُردن).
- عمرو خيري عبدالله وآخرون (1991) تقرير تقييم برامج بناء السّلام وحل النزاع في ليبيريا والتي قامت بها منظّمة «البحث عن أرضية مشتركة "SFCG:
- See at: https://www.sfcg.org/wp – content/uploads/2014/08/liberia _1999_eval_en.pdf
- عمرو خيري عبدالله وآخرون (2002) تقرير تقييم برامج بناء السّلام وحل النزاع في بوروندي، والتي قامت بها مؤسسة «البحث عن أرضية مُشتركة SFCG».
- See at: https://www.sfcg.org/wp – content/uploads/2014/08/BDI_ EV_Apr02_Independent – Program – Evaluation – SFCG – Burundi – 1999 – 2001.pdf
- عمرو خيري عبدالله وآخرون (2007) حل النزاعات، مكتبة الإسكندريّة وجامعة السّلام. (الإسكندريّة: مصر).
- عمرو خيري عبدالله وآخرون (2016) تصميم عمليّة الحوار المُجتمعي، منظّمة البحث عن أرضية مشتركة SFCG.
- عمرو خيري عبدالله وآخرون (2016) «قالوا سلاما» دليل تدريبي للمُجتمعات ذات الأغلبيّة المُسلمة عن حل النّزاعات. جامعة العُلوم الإسلاميّة والاجتماعيّة. (فرجينيا ـ الولايات المتحدة الأمريكية).
- عمرو خيري عبدالله وآخرون (2018) دليل المُصطلحات العربيّة في دراسات السّلام وحل النّزاعات (جمعيّة الأمل العراقيّة: العراق) الطّبعة الأُولى.
- عمرو خيري عبدالله وآخرون (2019) دليل تطبيقي حول تيسير الحوار المجتمعي للوقاية من التطرف العنيف، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في تونس.
- ليسا شيرك (2019) تقييم الصّراع والتّخطيط لبناء السّلام: نحو نهج تشاركي

للأمن الإنساني، (ترجمة: حسن ناظم وآخرين) إصدار: (جمعيّة الأمل العراقيّة: العراق).

- مجلّة نيويورك تايمز، بتاريخ 18 نوفمبر 2001.
- محمّد أنور السّادات، خطاب النّصر عقب حرب أُكتوبر المجيدة (افتتاح الدورة الاستثنائيّة لمجلس الشّعب المصري، 16 أُكتوبر/ تشرين الأول 1973م. أرشيف مكتبة الإسكندريّة).
- مكتب الأُمم المُتحدة الإنمائي (2015) دليل مُبسّط في تقنيات الحوار وبناء التّوافق: الحوار كوسيلة لتفادي العنف ودعم الحلول السلميّة، مكتب الأُمم المتحدة الإنمائي، تونس.
- ميت ليندجرن هيلد (2012) دليل الحوار، مجلس الشباب الدنماركي ـ المركز الدنماركي لحل النزاعات.
- Abdalla, A. (2001) Inter - personal Conflict Patterns in Egypt; Themes and Solutions. (PhD. Dissertation, George Mason University, Fairfax, Virginia - United States).
- Abdalla, A. (2019) Evaluation Report of the UN Environment project: «Promoting Peace over Natural Resources in Darfur and Kordofan.» Sudan. https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/30728/223.4_te_unep_regional_spdc_promoting_peace_nat_res_Darfur%20and%20Kordofan.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Abdalla, A. et al. (2002) Evaluation Report of Conflict Resolution, Peacebuilding and Reconciliation Programs Conducted by Search for Common Ground in Burundi. Washington, D.C. https://www.sfcg.org/2002 _ independent _ programme _ evaluation _ search _ for _ common _ ground _ in _ burundi/
- Abozaglo, P. (2011) Conflict Sensitivity Toolkit: http://www.dmeforpeace.org/peacexchange/wp _ content/uploads/2015/12/conflict_sensitivity_toolkit_final_version_oct_2011_1.pdf
- Anstey, M. (1991) Negotiating Conflict: Insights and Skills for Negotiators and Peacemakers. Cape Twon: Juta & Co. Ltd.
- Augsburger, D. (1992) Conflict Mediation Across Cultures. Philadelphia, Pennsylvania: Westminster/John Knox.

- Avruch, K. (1999) Culture and Conflict Resolution. Washington, DC: U.S. Institute of Peace.
- Avruch, K. and Black, P. (1993) Conflict Resolution in Intercultural Settings: Problems and Prospects. In D. Sandole & H. Van Der Merwe (Eds.) Conflict Resolution Theory and Practice: Integration and Application. New York, New York: St. Martin's Press.
- Bailey, F. (1991) «Tertius Luctans: Idiocosm, Caricature, and Mask» in K. Avruch, P. Black & J. Scimecca (Eds), Conflict Resolution: Cross _ cultural Perspectives. Westport, Connecticut: Greenwood Press.
- Barbieri, K. (2002) The Liberal Illusion: Does Trade Promote Peace? (Ann Arbor, MI: The University of Michigan Press).
- Bercovitch, J. (1984) Social Conflicts and Third Parties Strategies of Conflict Resolution (Boulder, Colorado: Westview Press).
- Black, P. (1991) Surprised by Common Sense: Local Understandings and the Management of Conflict on Tobi, Republic of Belau. In K Avruch; P. Black & J. Scimecca (Eds). Conflict Resolution: Cross _ cultural Perspectives. Westport, Connecticut: Greenwood Press.
- Bloomfield, D. & al. (2003) Reconciliation after Violent Conflict: A Handbook from IDEA publication, Bloomfield, Barnes and Huyse, eds.
- Bouta, T., Frerks, G. & Bannon, I. (2005) Gender, Conflict, and Development. The International Bank for Reconstruction and Development. http://documents.worldbank.org/curated/en/514831468763468688/pdf/30494.pdf
- Burgess, H. (2003) Stereotypes /Characterization Frames (from «Beyond Intractability": http://www.beyondintractability.org/essay/stereotypes) G. Burgess, H. Burgess, Editors, [Accessed: 7 _ 4 _ 2015].
- Burton, J. (1990) Conflict: Resolution and Provention. New York: St. Martin's Press.
- Burton, J. (Ed). (1990) Conflict: Human Needs Theory. New York, New York: St. Martin's Press.
- Bush, R. A. B., & Folger, J. P. (1994) The Promise of Mediation: Responding to Conflict through Empowerment and Recognition. San Francisco: Jossey _ Bass.
- Businesstopia in Communication (2018) https://www.businesstopia.net/communication/shannon _ and _ weaver _ model _ communication [Accessed: 11 _ 8 _ 2020].

- Carpenter, S. and Kennedy W.J.D. (1988) Managing Public Disputes. Jossey _ Bass. CA.
- Carranza Ko Ñ. (2019). Forcibly Sterilized: Peru's Indigenous Women and the Battle for Rights. In Blouin-Genest, G. et al. (eds.), Human Rights as Battlefields: Changing Practices and Contestations. Spring Link.
- Christopher, M. (2014) Maslow's hierarchy of needs. Salem Press Encyclopedia of Health.
- Conflict Research Consortium University of Colorado, USA (1998) Denial of Identity (International Online Training Program on Intractable Conflicts: http://www.colorado.edu/conflict/peace/problem/denyid.htm) [Accessed: 29 _ 3 _ 2015].
- Conflict Sensitivity Consortium. (2012) How to Guide to Conflict Sensitivity. https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiJz _ mSm5PrAhXfoHIEHc20Cv8QFjAAegQIBRAB&url=https%3A%2F%2Fwww.saferworld.org.uk%2Fdownloads%2Fpubdocs%2FCSC_HowToGuide_CS_WEB.pdf&usg=AOvVaw0gT2Z _ Wmrz98CRwc6zIkVa
- [Accessed: 11 _ 8 _ 2020].
- Daly, B., Higgins, B. & Bolger, S. (2010) International Peace Mediators and Codes of Conduct: An Analysis.
- Danesh, H.B. (2011) Human Needs Theory, Conflict, and Peace: In Search of an Integrated Model. In D. J. Christie (Ed.) Encyclopedia of Peace Psychology. Hoboken, New Jersey: Wiley _ Blackwell.
- Dervin, F. (2012) Cultural identity, Representation and Othering. (In The Routledge handbook of language and intercultural communication).
- Earth Charter. https://earthcharter.org/earth _ charter _ international _ celebrates _ the _ culture _ of _ peace/ [accesses 12 _ 8 _ 2020].
- Ebner, N. (2008) Alternative Dispute Resolution Course Book. (Course DIL _ 6150, University for Peace. Costa Rica).
- Elgström, O., Bercovitch, J. & Skau, C., (2003) Regional Organizations and International Mediation: The Effectiveness of Insider Mediators. African Journal on Conflict Resolution, III (1).
- Fetherston, A. (2000) «Peacekeeping, Conflict Resolution and Peacebuilding: A Reconsideration of Theoretical Frameworks» (International Peacekeeping Vol.7 No.1).
- Fisher R. (1997) Interactive Conflict Resolution. Syracuse: Syracuse University Press.

- Fisher, R. and Brown, S. (1989) Getting Together: Building Relationships As We Negotiate. New York, N.Y.: Penguin.
- Fisher, R. and Ury, W. (1981) Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving (pp. 1 _ 98). New York, N.Y.: Penguin.
- Fisher, S. (2000), Working With Conflict: Skills and Strategies for Action.
- Forsberg, E. and Olsson, L. (2016). Gender Inequality and Internal Conflict.
- See at: https://oxfordre.com/politics/view/10.1093/acrefore /9780190228637 .001.0001/acrefore _ 9780190228637 _ e _ 34?print=pdf
- Fouché, G. (2006) Danish Paper Rejected Jesus Cartoons (from The Guardian http://www.theguardian.com/media/2006/feb/06/pressandpublishing.politics) [Accessed: 1 _ 4 _ 2015].
- Freeman, M and Hayner, P. B. (2003) Truth Telling: In Reconciliation after Violent Conflict a Handbook, IDEA publication, Bloomfield, Barnes and Huyse, eds. Chap 8.
- Galtung, J. (1990b) «International Development in Human Perspective,» in Burton, J. Conflict: Basic Human Needs. New York: St. Martins Press.
- Galtung, J. (2010) «Direct, Structural and Cultural Violence» (In N. Young, The Oxford International Encyclopedia of Peace, Oxford: Oxford University Press Vol.4.).
- Galtung, J. (2012) Positive and Negative Peace (in C. P. Webel, & J. Johansen, Peace and Conflict Studies _ a Reader. London, New York: Routledge).
- Glasl, F. (2002) Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater [Conflict Management. A Handbook for Executives and Counselors], 7th supplemented and revised edition, Verlag Freies Geistesleben, as included in Conflict Analysis Tools, Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC), Conflict Prevention and Transformation Division (COPRET), Simon Mason & Sandra Rychard.
- Global Partnership for the Prevention of Armed Conflict. (2015) Conflict Analysis Framework: Field Guidelines & Procedures from Reflecting on Peace Practice Project/ CDA Collaborative Learning Projects, Global Partnership for the Prevention of Armed Conflict and Norwegian Church Aid.
- Goldie, T. (2014) The Man Who Invented Gender: Engaging the Ideas of John Money. University of British Columbia. UBC press.

- Government of Canada, Foreign Affairs and International Trade Canada, Canadian Foreign Service Institute, Centre for Intercultural Learning. «Country Insights.» See at: http://www.intercultures.ca/cil _ cai/countryinsights _ apercuspays _ eng. asp.
- Gurr, T. R. (1970) Why Men Rebel. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Halperin, E., Russell, A. G., Dweck, C. S. & Gross, J. J. (2011). «Anger, Hatred, and the Quest for Peace: Anger Can Be Constructive in the Absence of Hatred» (Journal of Conflict Resolution).
- Hamber, B. and Kelly, G. (2005) A place for reconciliation? Conflict and locality in Northern Ireland, From Democratic dialogue, No. 18. 2005.
- Hathaway, W. T. (2013) Varieties of Violence: Structural, Cultural, and Direct (from Transcend Media Service Solutions _ Oriented Peace Journalism: https://www.transcend.org/tms/2013/10/varieties _ of _ violence _ structural _ cultural _ and _ direct/) [Accessed: 8 _ 4 _ 2015].
- Hocker, J. and Wilmot, W. (2014) Interpersonal Conflict. (9th. ed.). New York: McGraw - Hill.
- Hocker, J. and Wilmot, W. (1991) Interpersonal conflict. Dubuque, IA: William C. Brown.
- Hofstede, G. (1980) Culture's Consequences: International Differences in Work - related Values. Beverly Hills, California: Sage Publications.
- Holloway, D. (2004) A Practical Guide to Dialogue: The Community Dialogue Critical Issues Series. Vol. 2.
- Hussein, H. (2014) «Egypt and Ethiopia spar over the Nile» (from Aljazeera America: http://america.aljazeera.com/opinions/2014/2/egypt _ disputes _ ethiopiarenaissancedam.html) [Accessed: 16 _ 3 _ 2015].
- Huyse, L. (2003) Justice. In Reconciliation After Violent Conflict A Handbook, IDEA publication, Bloomfield, Barnes and Huyse, eds. Chap 7.
- Institute For Democracy And Electoral Assistance (2003) Reconciliation after Violent Conflict: A Handbook: http://www.un.org/en/peacebuilding/pbso/pdf/Reconciliation _ After _ Violent _ Conflict _ A _ Handbook _ Full _ English _ PDF.pdf
- International Crisis Group (2006) Abkhazia Today Europe Report No 176 (International Crisis Group).

- Isaacs, W. N. (1993) Taking flight: Dialogue, collective thinking, and organizational learning. Organizational dynamics, 22(2).
- Jenson J. (2010). Defining and Measuring Social Cohesion (From Commonwealth Secretariat and UN Research Institute for Social Development).
- Jeong, H.W. (2000) Conflict and Peace Studies: An Introduction. London: Ashgate Publishing Ltd.
- King, M.L. (1958) quoted in Stride Toward Freedom. https://www.nps.gov/mlkm/learn/quotations.htm. [accessed 12 _ 8 _ 2020].
- Kleiboer, M. (1994) Ripeness of Conflict: A Fruitful Notion? Journal of Peace Research: Vol. 31, No. 1.
- Kleiboer, M. (1996) Understanding Success and Failure of International Mediation. The Journal of Conflict Resolution, 40 (2).
- Kriesberg, L. (1998) «Coexistence and the Reconciliation of Communal Conflicts.» in the Handbook of Interethnic Coexistence, Eugene Weiner, ed. (New York: Continuum Publishing).
- Kriesberg, L. (2003) Identity Issues (from Beyond Intractability: http://www.beyondintractability.org/essay/identity - issues) G. Burgess, & H. Burgess, Editors [Accessed: 29 _ 3 _ 2015].
- Laue, J. and Cormick, G. (1978) The Ethics of Intervention in Community Disputes (In G. Bermant et al (Eds.) The Ethics of Social Intervention, Washington, D.C.: Halsted Press).
- Lederach, J. (1987) Cultural Assumptions of the North American Model of Mediation: from a Latin American Perspective. Conflict Resolution Notes, 4(3).
- Lerche, C. (2000) Peace Building through Reconciliation, from the International Journal of Peace Studies, Vol 5(2), George Mason University.
- Lewicki, Roy J. and Tomlinson, E.C. (2003) «Trust and Trust Building", Beyond Intractability. Eds. Guy Burgess and Heidi Burgess. Conflict Information Consortium, University of Colorado, Boulder. <http://www.beyondintractability.org/essay/trust _ building>, [Accessed: 4 _ 9 _ 2016].
- Lexico Powered by Oxford. https://www.lexico.com/definition/peace [Accessed: 12 _ 8 _ 2020].
- Lipset, D. (2003) Rereading Sex and Temperament: Margaret Mead's Sepik Triptych and its Ethnographic Critics. Anthropological Quarterly· ResearchGate.

file:///Users/mac/Downloads/Rereading_Sex_and_Temperament_Margaret_Meads_Sepi.pdf

- Luban, D. (1988) The Quality of Justice: a Report to the National Institute for Dispute Resolution (Washington, D.C.: National Institute for Dispute Resolution).
- LUKEMF in UN Online Volunteering: https://www.onlinevolunteering.org/en/node/387924 [Accessed: 12 _ 8 _ 2020].
- Lumsden, M. (1999) Breaking the Cycle of Violence: Three Zones of Social Reconstruction. In Howon Jeong, ed., The New Agenda for Peace Research. Ashgate: Aldershot.
- Maiese, M. (2003). Moral or Value Conflicts. (from Beyond Intractability: http://www.beyondintractability.org/essay/intolerable _ moral _ differences) G. Burgess, H. Burgess, Editors [Accessed: 31 _ 3 _ 2015].
- Maiese, M. and Burgess, H. (2017) Beyond Intractability. https://www.beyondintractability.org/essay/interests [Accessed: 24 _ 7 _ 2020].
- Management Study Guide. (n.d.). https://www.managementstudyguide.com/schramm _ model _ of _ communication.htm. [Accessed: 11 _ 8 _ 2020].
- Mansfield, E. and Pollins, B. (2001) The Study of Interdependence and Conflict: Recent Advances, Open Questions, and Directions for Future Research. The Journal of Conflict Resolution. Vol. 45, No. 6 (Dec., 2001, Thousand Oaks, CA: Sage Publications).
- Marker, S. (2003) Unmet Human Needs. https://www.beyondintractability.org/essay/human_needs [Accessed: 6 _ 8 _ 2020].
- Maslow, A. H. (1973) The Farther Reaches of Human Nature. Harmondsworth, UK: Penguin Books.
- Mayer, B. (2000) The Dynamics of Conflict Resolution: A practitioner's Guide. San Francisco: Jossey _ Bass.
- McGee _ Cooper, A. and Trammell, M. (2010) Servant Leadership Learning Communities®. In Servant Leadership. Palgrave Macmillan UK.
- Miall, H., Ramsbotham, O. & Woodhouse, T. (2011) Contemporary Conflict Resolution: The Prevention, Management and Transformation of Deadly Conflicts (Cambridge: Polity Press).
- Mischnick, R. (2006) Nonviolent Conflict Transformation: Training Manual for a Training of Trainers Course, from Centre for Training and Networking in Nonviolent Action: http://www.pdcs.sk.

- Mitchell, C. (1994) The Process and Stages of Mediation.» In D. Smock (Ed.) Making War and Waging Peace: Foreign Intervention in Africa. Washington, D.C.: United States Institute of Peace.
- Mitchell, C., and Banks, M. (1996) Handbook of Conflict Resolution: The Analytical Problem - Solving Approach. London: Pinter Publishers, Ltd.
- Mitchell, C.R. (1981) The Structure of International Conflict. New York: St. Martin's Press.
- Montville, J. V. (1993) The Healing Function in Political Conflict Resolution. (From Conflict Resolution Theory and Practice Integration and Application. Dennis J. D. Sandole and Hugo van der Merwe, eds. Manchester and New York: Manchester University Press.
- Moore, C., W. (1996) The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict. San Francisco: Jossey _ Bass Publishers.
- Mueller, C.W. and Wallace, J.E. (1996) Justice and the Paradox of the Contented Female Worker, in Social Psychology Quarterly, Vol 59 (4). American Sociological Association.
- Oakley, A. (1972) Sex, gender and society (Towards a new society). Maurice Temple Smith Ltd.
- Oakley, A. (1998) Sex, Gender, Society. England: Gower House.
- OAS and UNDP (2013) Practical Guide on Democratic Dialogue. https://www.latinamerica.undp.org/content/rblac/en/home/library/democratic_governance/guia _ practica _ de _ dialogo _ democratico.html.
- OECD. (2011) Social Cohesion (From Society at a Glance: Asia/Pacific).
- Organization for Security and Cooperation in Europe OSCE (2014) Mediation and Dialogue Facilitation in the OSCE: Reference Guide. Austria: OSCE.
- Organization for Security and Co _ operation in Europe. (2009). Mediation and Dialogue Facilitation in the OSCE Reference Guide. http://www.beyondintractability.org/essay/dialogue
- Orjuela, C. (2008) The Identity Politics of Peacebuilding: Civil Society in War - torn Sri Lanka. London: Sage. Chapter 3.
- Otieno, J. (2013) «Understanding Africa's Water Wars» (from Africa Review: http://www.africareview.com/Special _ Reports/Understanding _ the _ water _ wars _ in _ Africa/ _ /979182/2062968/ _ /13c54d5z/ _ /index.html) [Accessed: 16 _ 3 _ 2015].

- Oxford University Press, Stereotype (from Oxford Dictionaries. http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/stereotype) [Accessed: 7 _ 4 _ 2015].
- Pedersen, P. B. (2001) «Chapter 16: The Cultural Context of Peacemaking.» In D. J. Christie, R. V. Wagner & D. A. Winter (Eds.), Peace, Conflict, and Violence: Peace Psychology for the 21st Century. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice - Hall.
- Penelope, E. and McConnell - Ginet, S. (2013) Language and Gender. Second Edition. Cambridge and New York: Cambridge University Press. https://web.stanford.edu/~eckert/PDF/Chap1.pdf
- Pettigrew, T.F. (2015) Samuel Stouffer and Relative Deprivation. Social Psychology Quarterly, Vol 78 (1) 7 _ 24. American Sociological Association.
- Pioneers of Change Associate (2006) Mapping Dialogue: Mapping Dialogue a research project profiling dialogue tools and processes for social change. Johannesburg: The German Development Corporation.
- Pruitt, D. and Kim, S.H. (2004) Social Conflict: Escalation, Stalemate and Settlement. Third Edition. New York: McGraw-Hill.
- Reimann, A. (2012) Umfrage: Viele Deutsch _ Türken fühlen sich in Deutschland nicht zuhause (Spiegel Online, http://www.spiegel.de/politik/deutschland/studie _ zu _ deutsch _ tuerken _ integrationswillen _ steigt _ religiositaet _ auch _ a _ 850429.html) [Accessed: 20 _ 7 _ 2016].
- Rivera, J. D. (2013) Conflict Over the Consequences of Humiliation (Peace Review: A Journal of Social Justice, 25: pp. 240 _ 246), pp. 240 _ 243.
- Ropers, N. (2004) From Resolution to Transformation: The Role of Dialogue Projects. Berghof Research Center for Constructive Conflict Management.
- Rosenberg, M. (n.d.). Be Careful What You Hear During the Holidays. Nonviolent Communication Books and Resources. https://www.nonviolentcommunication.com/resources/articles _ about _ nvc/holiday _ conflict _ mbrosenberg/ [Accessed: 6 _ 8 _ 2020]
- Rubenstein, R. (1999) «Conflict Resolution and the Structural Sources of Conflict,» in Jeong, Ho - Won. Conflict Resolution: Dynamics, Process, and Structure. Aldershot: Ashgate.
- Rubenstein, R. and Crocker, J. (1993) «Challenging Huntington,» Foreign Policy, Spring 1994.

- Rubin, J., Pruitt, D. & Kim, S. (1994) Social Conflict: Escalation, Stalemate and Settlement. NY: McGraw - Hill.
- Runciman, W. (1966) Relative Deprivation and Social Justice: A Study of Attitudes to Social Inequality in Twentieth - century England. London: Routledge/Kegan Paul.
- Sabini, J. (1992) Social Psychology. 1st edition. New York: Norton.
- Salacuse, J. (2006) Lessons for Practice. Chapter 11 in Zartman, W. and Rubin, J. The Study of Power and the Practice of Negotiation. (Michigan: University of Michigan Press).
- Schiefer D. (2017) the Essentials of Social Cohesion: A Literature Review (From Social Indicators Research 13(2), pp 579 _ 603.
- Schulz von Thun Institut für Kommunikation. (n.d.). https://www.schulz-von-thun.de/die-modelle/das-kommunikationsquadrat [Accessed: 11 _ 8 _ 2020].
- Search for Common Ground SFCG (2017) Social Cohesion Framework: Social Cohesion for Stronger Communities.
- Sirseloudi, M. (2012) The Meaning of Religion and Identity for the Violent Radicalisation of the Turkish Diaspora in Germany (Terrorism and Political Violence).
- Sociological Systems. In Open Textbooks of Hong Kong. See at: http://www.opentextbooks.org.hk/ditatopic/14729 [Accessed: 30 _ 7 _ 2020].
- Sportanddev.com: http://www.sportanddev.org/en/toolkit/monitoring___evaluation/what_is_monitoring___evaluation__m_e__/
- Stoller, R. J. (1969) Sex and Gender: on the Development of Masculinity and Femininity. New York: Science House.
- SWISS PEACE. See at: http://koff.swisspeace.ch/fileadmin/user_upload/koff/Publications/KOFF_Factsheet_Conflictsensitivity_Sept2012.pdf
- The American Assembly: Columbia University (2002) Building a More United America _ A national Dialogue; Conducting Your Community Dialogue. New York: The American Assembly: Columbia University.
- The Palestinian Academic Society for the Study of International Affairs (PASSIA). (n.d.). http://passia.org/media/filer_public/a2/eb/a2ebb21d _ b0af _ 46f3 _ 88c5 _ c07a7cfc2fd3/luna _ communication_skills.pdf [Accessed: 11 _ 8 _ 2020].
- The Thomas Killman Rational Model of Conflict Styles: https://www.

themyersbriggs.com/en-US/Products-and-Services/TKI [Accessed: 6 _ 8 _ 2020].

- Thomas, A.B. (1991) Making the Tough Calls: Ethical Exercises for Neutral Dispute Resolvers (Washington D.C.: The Society) P. 6.
- U.S. Department of Justice. (2003) Community Dialogue Guide: Conducting a Discussion on Race.
- Umbreit, M. (2010) Restorative justice dialogue: An essential guide for research and practice. Springer Publishing Company.
- UNDP. (2003) Towards the Construction of a Dialogue Typology. http://ncdd.org/rc/wp _ content/uploads/2008/12/DialogueTypology.pdf.
- UNDP. (2009) Why Dialogue Matters for Conflict Prevention and Peace _ building? Democratic Republic of Congo. https://www.undp.org/content/dam/undp/library/crisis%20prevention/dialogue_conflict.pdf.
- UNDP. (2013) Practical Guide on Democratic Dialogue. http://www.mspguide.org/sites/default/files/resource/practical_guide_on_democratic_dialogue_web_version.pdf
- UNICEF. (2014) Compilation of Tools for Measuring Social Cohesion, Resilience, and Peacebuilding (From Peacebuilding education and advocacy in conflict - affected contexts programme).
- Vandeginste, S. (2003). Reparation: In Reconciliation after Violent Conflict A Handbook, IDEA publication, Bloomfield, Barnes and Huyse, eds. Chap 9.
- Vatican, Catechism of the Catholic Church, from: http://www.vatican.va/archive/ccc_css/archive/catechism/p3s2c2a5.htm [Accessed: 1 _ 4 _ 2015].
- Walker, I. and Pettigrew, T.F. (2011) Relative Deprivation Theory: An Overview and Conceptual Critique, in British Journal of Social Psychology
- Wehr, P. (1979) Conflict Resolution. Boulder, Colorado: Westview Press.
- Wereschagin, M. (2010) Turks Face Integration Challenges in Germany (The Pittsburgh Tribune - Review).
- Williams, P. (1978) Comments on «The Ethics of Intervention in Community Disputes» (in G. Bermant et al. (Eds.) The Ethics of Social Intervention, Halsted Press).
- Wilmot, W. and Hocker, J. (1998) Interpersonal Conflict. McGraw - Hill, Inc, Boston, Massachusetts.
- Wright, H. (2014) Masculinities, Conflict, and Peacebuilding. Perspectives on Men

through a Gender Lens. file:///Users/mac/Downloads/masculinities _ conflict _ and _ peacebuilding.pdf.

- Yankelovich, D. (1999) The Magic of Dialogue: Transforming Conflict into Cooperation. New York, NY: Simon Schuster.
- Zartman, W. and Rubin, J. (2006) The Study of Power and the Practice of Negotiation. (Michigan: University of Michigan Press).
- Zartman, W. and Rubin, J. Z. (2000) Power and Negotiation (Ann Arbor: The University of Michigan Press), p. 255 _ 257.