

# أدوات تحليل النزاعات

تحرير<sup>1</sup>: سيمون مايسون و ساندرا ريتشارد

الوكالة السويسرية للتنمية والتعاون (SDC)

ترجمة<sup>2</sup>: محمد حمشي



## أفكار مفتاحية

- يمكن فهم النزاع على أنه تفاعل قائم على اللاتعاضد بين فاعلين على الأقل، أحدهما يتعرض للضرر والآخر إما أن يكون متسبباً في هذا الضرر بشكل متعمد أو أنه يتجاهل وجوده.
- يمكن أن تشكل نتائج التحليل أساساً لتوجيه الفعل/التحرك في المستقبل. النزاعات هي عبارة عن أنساق ديناميكية، مما يرسخ أي تدخل لأن يصبح جزءاً من النسق، لذلك ينبغي عليه أن يركز على تعزيز الطاقات الإيجابية والخلاقة سواء تلك الموجودة داخل النسق أو التي لها علاقة به.
- يمكن أن يُستعمل تحليل النزاع بشكل فردي أو بشكل تشاركي داخل مجموعة من المحللين. لا يؤدي التحليل بالضرورة إلى فهم موضوعي للنزاع، ولكنه، بالأحرى، يعرض إدراكاتنا الذاتية ويجعلها مرئية، بحيث يمكن التأمل والتفكير فيها ومناقشتها والتواصل بشأنها بوضوح.
- يمكن أن يتضمن تحليل النزاع ما يلي: 1. التحقق من أن المحلل يتعامل فعلاً مع حالة نزاع؛ 2. تعيين حدود نسق النزاع مع الإبقاء على إمكانية مراجعتها لاحقاً؛ 3. استعمال أدوات التحليل (المستعرضة أدناه) للتركيز على مظاهر معينة للنزاع؛ إضافة إلى تنظيم المعلومات المتعلقة به.

<sup>1</sup> Simon Mason and Sandra Rychard, "Conflict Analysis Tools," Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC), Conflict Prevention and Transformation Division (COPRET), Bern, 2005. Available at, <http://www.css.ethz.ch/publications/pdfs/Conflict-Analysis-Tools.pdf>

<sup>2</sup> تمت الترجمة بموافقة محرري الورقة، أ. سيمون مايسون و أ. ساندرا ريتشارد، والوكالة السويسرية للتنمية والتعاون (المترجم).

تلخص هذه الورقة<sup>3</sup> سبع أدوات يمكن استعمالها لتقييم الخصائص المختلفة لنزاع ما بطريقة مبنية تحليليًا. وهي تسعى إلى تركيز اهتمامنا على مظاهر معينة للنزاع من أجل تنظيم وإزالة الغموض عن إدراكاتنا التي نشكلها بشأنه. لا يمكن بأي حال من الأحوال النظر إلى تحليل النزاع على أنه فنٌ "موضوعي"، فهو يتأثر باستمرار بمختلف المنظورات/وجهات النظر الذاتية للمحلل.

عادة ما يتم استعمال المقتربات التالية للمقاربة لتحليل النزاع: مقرب هارفارد، نظرية الاحتياجات الانسانية ومقرب تحويل النزاع.

### 1. مقرب هارفارد The Harvard Approach<sup>4</sup>

يؤكد هذا المقرب على الاختلاف القائم بين المواقف (ما يقول الناس بأنهم يريدونه) من جهة والمصالح (لماذا يريد الناس ما يقولون بأنهم يريدونه) من جهة أخرى. يجادل هذا المقرب بأنه يمكن حل النزاع عندما يركز الفاعلون على المصالح بدلا من المواقف، وعندما يعملون على تطوير معايير مقبولة من طرف الجميع للتعامل مع هذه الاختلافات.

### 2. نظرية الاحتياجات الانسانية The Human Needs Theory<sup>5</sup>

تجادل هذه النظرية بأن أسباب النزاعات تكمن في مجموعة من الاحتياجات الإنسانية الأساسية العالمية/الكونية universal لم يتم إرضاؤها. وهي تدعو إلى تحليل هذه الاحتياجات، والتواصل بشأنها، والعمل على إرضائها من أجل الوصول إلى حل النزاع.

### 3. مقرب تحويل النزاع The Conflict Transformation Approach<sup>6</sup>

يجادل هذا المقرب بأن النزاع إما أن يكون تفاعلا بئاءً أو تفاعلا هدامًا destructive، وذلك حسب الطريقة التي يتم من خلالها التعامل مع النزاع، أو الطريقة التي يتم من خلالها العمل على تحويل النزاع. ويُنظر إلى النزاعات، حسب هذا المقرب، على أنها تفاعل للطاقات، ويتم التركيز على الإدراكات المختلفة والسياق الاجتماعي والثقافي الذي تُبنى فيه الحقيقة. ويسعى التحويل البتاء للنزاع إلى تقوية الفاعلين ودعم التعارف والاهتمام المتبادل بينهم.

حالما ننهي إلى الحسم بأن الحالة التي نحن بصدد التعامل معها عبارة عن نزاع، نحتاج إلى الحسم بشأن مسألة حدود النسق، أي أيُّ الفواعل وأيُّ العوامل نريد التركيز عليها، وأيُّ منها يمكن تركها جانبًا بشكل مؤقت. يمكننا أن نركز على "أنساق" متعددة، فكل نزاع هو عبارة عن نسق فرعي داخل نسق أوسع يتشكل من السياق الذي يجري فيه النزاع (يمكن تسميته النسق الأعلى). يمكن

<sup>3</sup> تم إعداد هذه الورقة اعتمادا على INMEDIO/SDC-COPRET "mediation" course و على المراجع المدونة في هوامش الورقة.

<sup>4</sup> Fisher, R., Ury, W. and Patton, B. (1991). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In* (2nd ed.). Penguin, New York.; Ury, W., Brett, J., and Goldberg, S. (1993). *Getting Disputes Resolved* (2nd ed.). Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

<sup>5</sup> Burton, John W., (ed.) (1990). *Conflict: Human Needs Theory*, St. Martin's Press, New York.; Max-Neef, M. (1991). *Development and Human Needs*, in Max-Neef M. (1991) *Human Scale Development: Conception, Application and Further Reflection*, Apex Press, New York, 13-54.; Rosenberg, Marshall B. (2001). *Nonviolent communication a language of compassion – 5th print*. Encinitas, CA: PuddleDancer Press.

<sup>6</sup> Bitter, Jean-Nicolas, (2003). *Les Dieux Embusqués*, Librairie DROZ, Geneve Paris.; Lederach, J.P. (1995). *Preparing for Peace: Conflict Transformation Across Cultures*. Syracuse University Press.; Lederach, J.P. (2005). *The Moral Imagination, the art and soul of building peace*, Oxford University Press.; Bush, B. and Folger, J. (1994). *The Promise of Mediation: Responding to Conflict Through Empowerment and Recognition*, The Jossey-Bass Conflict Resolution Series. Jossey-Bass, San Francisco.

أن يكون النزاع في نسق فرعي ما عبارةً عن عَرَضِ symptom من أعراض نزاع آخر يقع في سياق نسق أعلى. يمكن أن يشكل العنف الأهلي، على سبيل المثال، عَرَضًا لنزاع بين نسقين مختلفين لاستغلال الأرض هو في الأصل جزءًا لا يتجزأ من نزاع إثنو-سياسي في دولة ما، ويكون في نفس الوقت خاضعًا لتأثير سياسات دولية مختلفة لها علاقة بالقطاع الاقتصادي والتجاري. عادة ما يحدث النزاع في النقطة الأضعف داخل النسق، ولا يحدث بالضرورة عندما تتوفر الأسباب المؤدية إلى حدوثه؛ لذلك، فعندما نشرع في تحليل النزاعات، يجب أن نأخذ بعين الاعتبار حدود النزاع التي قمنا بوضعها سابقًا، ثم التأمل في الكيفية التي ترتبط بها (الحدود) علائقيا مع البيئة التي نشأ فيها النزاع؛ وعليه، يمكن القول بأن النزاع سيقدم نفسه بشكل مختلف، حسب الكيفية التي يتم بها وضع الحدود؛ ويجب مراجعة هذه الأخيرة دوريا وبشكل مستمر، حتى نتأكد من أننا نعمل حيث نحصل على قدرة أفضل للتأثير. بعد وضع حدود نسق النزاع، يكون بإمكاننا استعمال إحدى أو مجموعة من الأدوات التالية من أجل تعميق استبصاراتنا حول المظاهر المتعددة للنزاع.

## كيف نستعمل أدوات تحليل النزاع؟

سيتم عرض جميع الأدوات بنفس الطريقة: 1. وصف الأداة؛ 2. الهدف منها و 3. كيفية استعمالها. يمكن تصنيف الأدوات وفقا لمدى تركيزها على الديناميكيات، الفواعل، الأسباب، البنى، القضايا، أو الخيارات/الاستراتيجيات. تلخص الأداة الأولى (عجلة النزاع) جميع الأدوات ويمكنها أن تساعدنا في اختيار الأداة المناسبة لكل مظهر على حدى.

## ملخص أدوات تحليل النزاعات

1. عجلة النزاع Conflict Wheel: تقدم هذه الأداة ستة أبعاد مهمة لتحليل النزاع (الديناميكيات، الفواعل، الأسباب، البنى، القضايا، أو الخيارات/الاستراتيجيات)، وهي تنظم الأدوات التحليلية الأخرى، ويمكن اعتبارها بمثابة أداة "ما ورائية meta tool".
2. شجرة النزاع Conflict Tree: تتعامل شجرة النزاع مع الاختلاف بين العوامل الديناميكية والبنوية، وتحاول تصوير الكيفية التي تربط بها مختلف قضايا النزاع بين هذين المظهرين من مظاهره.
3. وضع خريطة النزاع Conflict Mapping: تركز هذه الأداة على الفواعل والعلاقات التي تربط بينها، وتعتبر أداة جيدة للشروع في تحليل نزاع ما. تمكننا هذه الأداة من تقديم ظاهرة اللاتماثل في القوة من خلال الحجم النسبي للدوائر الممثلة للفواعل، كما يمكن التعبير عن ظاهرتي العداء والتحالف من خلال استعمال الخطوط.
4. نموذج التصعيد لـ غلاس Glasl's Escalation Model: يهدف هذا النموذج إلى جعل الاستراتيجية المعتمدة للتدخل في النزاع ملائمةً لمستوى التصعيد الذي بلغته أطراف النزاع. يمكن المغزى هنا في كون أن الحديث إلى الاتحاريين، على سبيل المثال، أو اطلاق النار على أطراف تطلق النار على بعضها البعض هو أمرٌ من قبيل العبث.
5. نموذج التحليل المنظوري للنزاع Conflict Perspective Analysis (CPA): يركز هذا النموذج على مختلف المنظورات/وجهات النظر التي تتشكل لدى أطراف النزاع. من خلال وضعها جنبًا إلى جنب وربط بعضها ببعض، يمكن استكشاف نقاط الاختلاف إضافة إلى النقاط المشتركة بين الأطراف. يمكن القول بأن

هذا النموذج (CPA) يتبع مختلف المراحل التي تمر بها عملية الوساطة، ويمكنه أن يمثل أداة جيدة للتحضير للوساطة، ويمكنه أن يُستعمل كأداة لتدريب أحد أطراف النزاع. هذا النموذج لا يتعامل بشكل صريح مع البنى أو مع السياق.

6. وضع خريطة للاحتياجات والمخاوف Needs-Fears Mapping:

على غرار نموذج (CPA)، يركز هذا النموذج على الفواعل ومشاكلهم، مصالحهم، احتياجاتهم، مخاوفهم، وسائلهم وخياراتهم. ويسمح بمقارنة وافية للاختلافات والتشابهات بين الأطراف في شكل جدول.

7. نموذج الأدوار متعددة الأسباب Multi-Causal Role Model:

يركز هذا النموذج على السببية، الطبيعة المختلفة للأسباب، مثيرات التصعيد triggers، القنوات، مسببات التغيير والأهداف. إضافة إلى ذلك، يعتني هذا النموذج بالبنى، الديناميكيات، الفواعل والمضامين.

## الأداة الأولى (1) : عجلة النزاع

### وصف الأداة

عجلة النزاع هي أداة لتحليل "ما وراء" النزاع، وهي مناسبة لتقديم الأدوات الأخرى، حيث أن كل جزء من الأجزاء الستة المشكّلة للعجلة يمكن تحليله باستخدام الأدوات الأخرى. تقدم العجلة نظرة كلية قبل الشروع في تحليل جوانب معينة للنزاع. يرمز استعمال العجلة في هذا النموذج إلى الكلية والحركية في نفس الوقت. إذ حالما يتم فحص مختلف الجوانب، يتم إعادة تجميعها معًا من أجل الإبقاء على استمرارية التحليل على غرار استمرار العجلة في الدوران.

الهدف من الأداة ← تنظيم الأدوات التحليلية الأخرى  
← تقديم نظرة كلية عندما يتم القيام بالمقاربة الأولى للنزاع

1. الفواعل/العلاقات بين الفواعل: الفواعل أو الأطراف عبارة عن أفراد، منظمات أو دول متورطة في النزاع/معنية بالنزاع. إذا كانوا متورطين بشكل مباشر في النزاع يسمون "أطراف النزاع"، أما إذا كانوا قد أصبحوا معنيين به خلال مرحلة تحويل النزاع فيسمون "الأطراف الثالثة". وهناك أطراف لها مصالح على المحك stakeholders عندما يتعلق الأمر بمخرجات النزاع ولكنها لا تكون متورطة فيه/معنية به بشكل مباشر، والنزاعات من حيث المفهوم عادة ما تقوم على علاقات ذات طابع احتكاكي بين مختلف الأطراف.

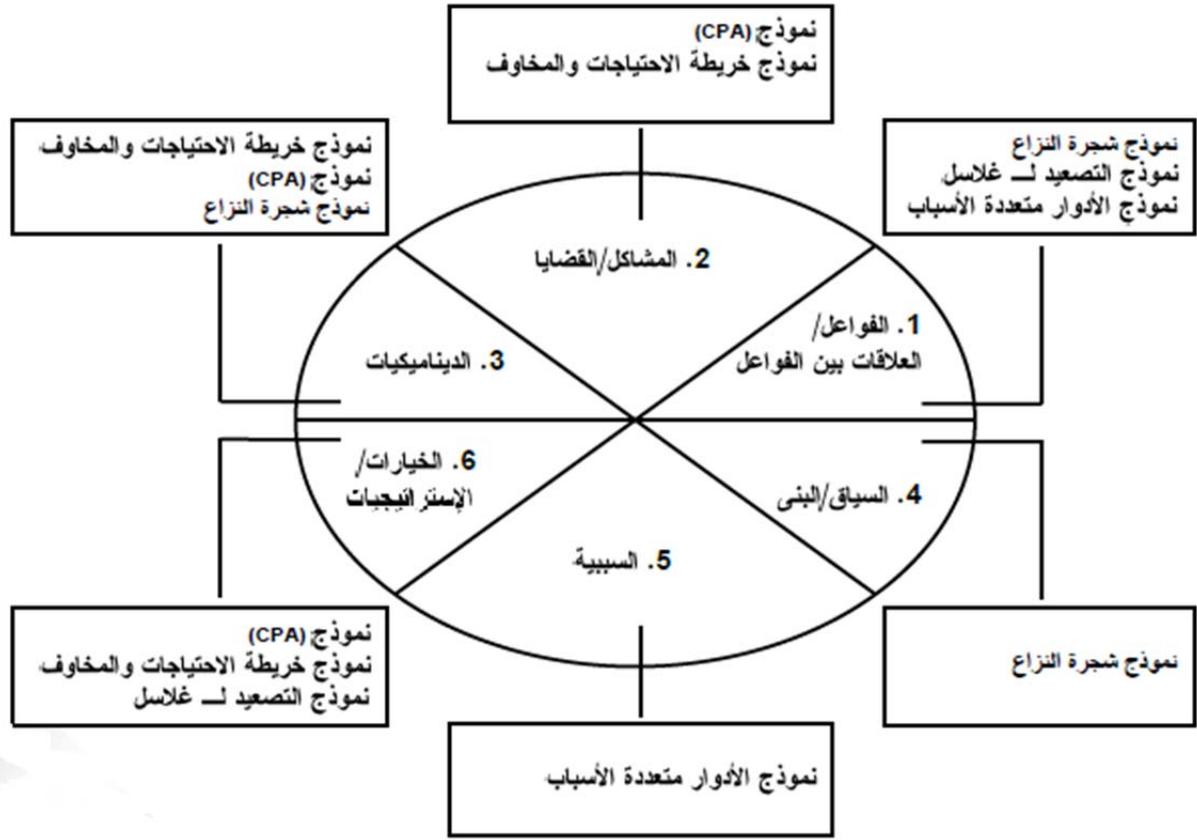
2. القضايا/المشاكل: ما الذي تختلف أو تتقاتل حوله أطراف النزاع؟

3. الديناميكيات: تشير إلى مستوى التصعيد الذي بلغه النزاع، مدى كثافة التفاعلات بين أطرافه، طبيعة "الأمزجة" التي قد تساهم في تحويل مواقف الأطراف المعنية.

4. السياق/البنى: السياق والعوامل البنوية عادة ما تقع خارج نسق النزاع الذي نحن بصدد التأمل فيه. يشير العنف البنوي إلى العنف الذي لا يتسبب فيه الأفراد بشكل مباشر، ولكن من خلال الأنساق الاقتصادية والسياسية القائمة، كالفقر على سبيل المثال.

5. السببية: النزاعات ليست أحادية السبب، ولكنها متعددة الأسباب وتنتج عن تفاعل وتداخل مجموعة من العوامل النسقية؛ فبدلاً من القول بأن لكل شيء علاقة بكل شيء، سيكون من المفيد التمييز بين "الأسباب" المختلفة أو مختلف العوامل المؤثرة.

6. الخيارات/الاستراتيجيات: يتم هنا فحص طرق التعامل مع النزاع، الاستراتيجيات المستعملة أو الممكن استعمالها، جهود أطراف النزاع أو الأطراف الثالثة للتخفيف من حدة النزاع.



## كيفية استعمال الأداة

1. قم برسم عجلة. ضع قائمة بمختلف الجوانب حسب الأقسام الستة للعجلة.
2. قم باختيار أدوات إضافية لتحليل الجوانب التي تريد فحصها بعمق أكثر.

## الأداة الثانية (2): شجرة النزاع<sup>7</sup>

### وصف الأداة

شجرة النزاع هي أداة ذات طابع تصوري وتصنيفي، فهي تصور التفاعل بين العوامل الظاهرة، العوامل البنيوية والديناميكية. تصور الجذور العوامل البنيوية "السكنة"، ويمثل الجذع القضايا/المشاكل الظاهرة التي تربط بين العوامل البنيوية والعوامل الديناميكية (الأوراق التي تتحرك مع الرياح يمكن أن تمثل العوامل الديناميكية).

1. العوامل الديناميكية: تتضمن أشكال الاتصال، مستوى التصعيد، مظاهر العلاقات... إلخ. يتضمن العمل مع العوامل الديناميكية أفقاً قصيراً من الزمن، حيث تكون ردود الفعل إزاء التدخل سريعة وأحياناً غير متوقعة. كأمثلة على ذلك، يمكن إدراج التدخلات الدبلوماسية أو تحويل النزاع متعدد المسالك بالتعامل مباشرة مع شكل معين من أشكال التفاعل بين أطراف النزاع. عندما يتعلق الأمر بالعوامل الديناميكية، تكون سرعة وصول الموارد المائتة أفضل من وفرتها (السرعة أفضل من الوفرة).
2. القضايا/المشاكل الظاهرة **manifest issues**: هي القضايا أو المشاكل التي يتحدث عنها أطراف النزاع بشكل علني، وتتضمن أساساً "موضوع" النزاع.
3. العوامل البنيوية: الأسباب الجذرية هي "الأسباب" الأساسية للنزاع، ومن الصعب التأثير فيها على المدى القصير؛ ومع ذلك، إذا تم تجنبها، قد يندلع النزاع مجدداً فيما بعد. هذا هو المجال الأمثل للتعاون في مجال التنمية، التدخل على المدى البعيد والوقاية من العنف البنيوي (نظرية الحاجات الانسانية).

الهدف من الأداة ← الشروع في التفكير حول الروابط بين الأسباب الجذرية، القضايا/المشاكل والعوامل البنيوية  
← التمييز بين الآفاق الزمنية لمختلف مقاربات تحويل النزاع

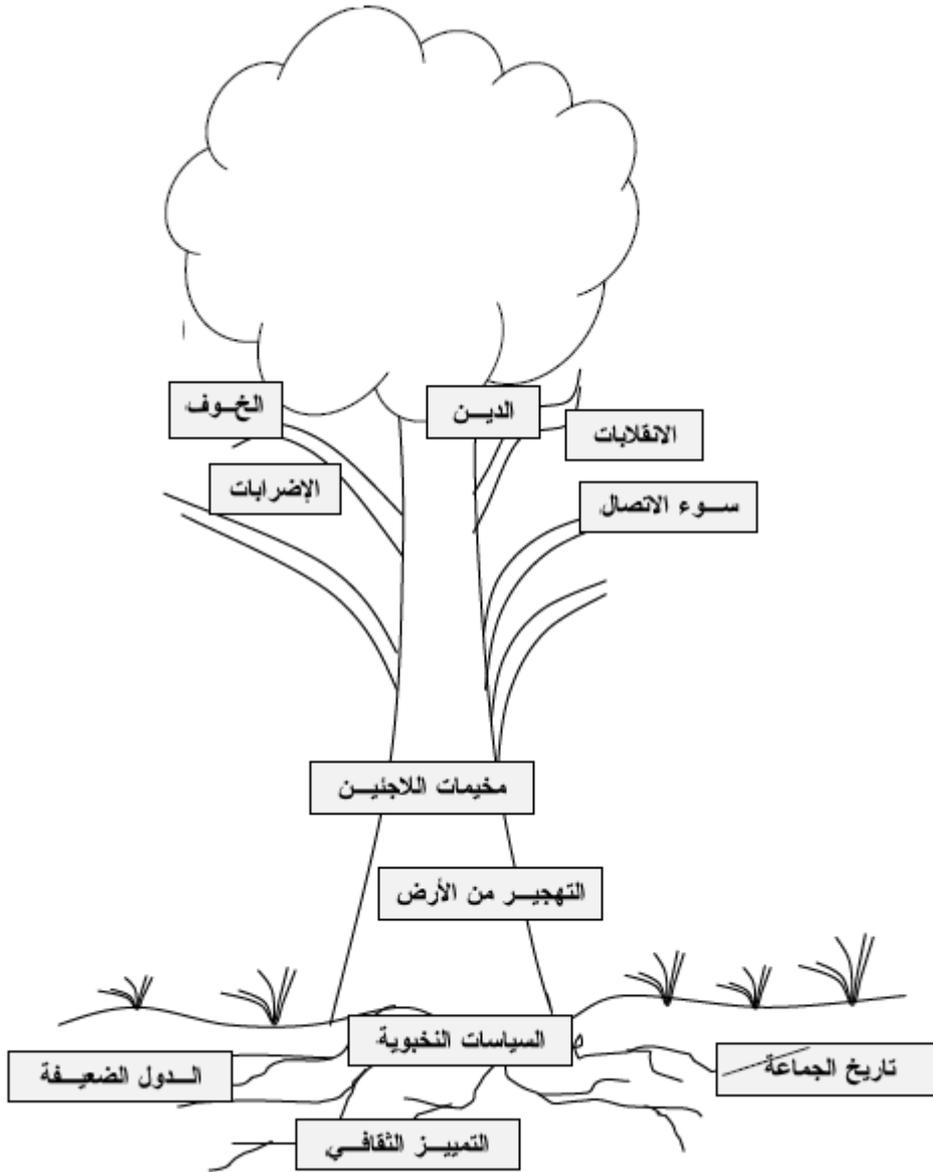
### كيفية استعمال الأداة

1. قم برسم شجرة، بما في ذلك الجذور، الجذع والأعصاب على ورقة كبيرة أو على شكل مطوية من عدة صفحات يمكن من خلالها عرض المعلومات بالتسلسل.
2. كل مشارك تكون لديه عدة بطاقات فهرسية، يكتب عليها كلمة أو عدة كلمات، أو يرسم رمزا أو صورة تدل على العوامل المهمة المتعلقة بالنزاع كما يراها هو.
3. قم بدعوة المشاركين لإصاق بطاقتهم على الشجرة:
  - على الجذور، إذا كانوا يرون أنها تمثل أسباباً جذرية؛
  - على الجذع، إذا كانوا يعتقدون أنها قضايا/مشاكل ظاهرة (موضوع النزاع)؛

<sup>7</sup> تم إعدادها بتصرف اعتماداً على:

Fisher, Simon, Jawed Ludin, Steve Williams, Dekha Ibrahim Abdi, Richard Smith and Sue Williams (2000): Working with conflict, skills and strategies for action. Zed books, London, New York.

- و على الأغصان، إذا كانوا يرون أنها تمثل العوامل الديناميكية المؤثرة في النزاع.
- 4. يقوم أحد المشاركين بتسهيل النقاش حول طريقة وضع العوامل على الشجرة على أن لا يتم إصدار أحكام مطلقة بصحة أو خطأ ما يتم طرحه أثناء النقاش. تذكر أن طريقة وضع العوامل هي، جزئياً، ذاتية قد تختلف من نزاع إلى آخر، وقد تتغير بتغير الزمن؛ مع ذلك، دع المشاركين، كمجموعة، يحاولون الوصول إلى تصور مشترك.
- 5. بإمكان المشاركين تصوير جهودهم الخاصة من أجل العمل على تحويل النزاع (مثلاً من خلال رسم طائر أو دودة) ووضعها على الشجرة وذلك بربطها بالعوامل التي هم بصدد العمل عليها.
- 6. قم، رفقة المجموعة، بمناقشة الروابط بين الأسباب الجذرية والعوامل الديناميكية وكيفية التعامل معها.



## الأداة الثالثة (3): خريطة النزاع<sup>8</sup>

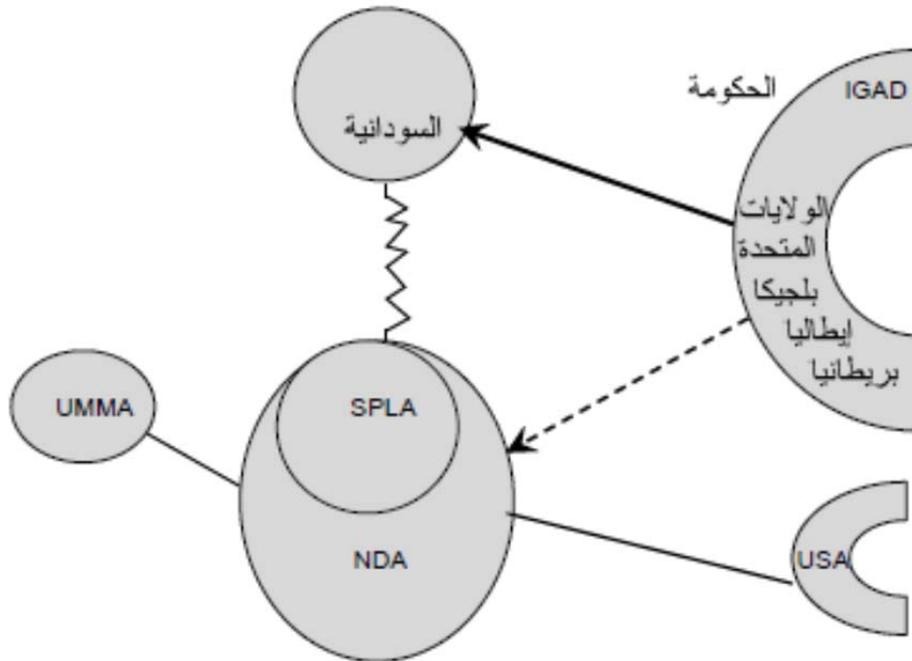
### وصف الأداة

تشبه هذه الأداة الخريطة الجغرافية التي ترسم صورة مبسطة للأرض على صفحة واحدة. على غرار ذلك، تسعى خريطة النزاع إلى رسم صورة مبسطة له، وهي تهدف إلى تصوير: 1. الفواعل ومدى "قوتها"، أو مدى قدرتها على التأثير على النزاع؛ 2. علاقاتها بعضها مع بعض؛ و 3. القضايا أو المشاكل التي يطرحها النزاع. تعكس خريطة النزاع وجهة نظر المحلل أو المجموعة من المحللين بشأن حالة نزاع معين في لحظة زمنية معينة، ولا ينبغي أن تكون على قدر كبير من التعقيد.

- ← الهدف من الأداة
- ← توضيح العلاقات التي تربط بين مختلف الفواعل
- ← المساعدة على تصور "القوة" التي تتوفر عليها مختلف الأدوار
- ← تمثيل النزاع على ورقة واحدة لإعطاء نظرة أولية شاملة على النزاع

### النزاع في السودان بين الشمال والجنوب

القضايا/المشاكل: 1. الترتيبات الأمنية والعسكرية؛ 2. تقاسم القوة؛ 3. تقاسم الثروة؛ 4. العاصمة؛ 5. الأقاليم الثلاثة: النيل الأزرق، النوبة وأبيي.



<sup>8</sup> تم إعدادها بتصرف اعتماداً على:

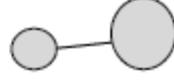
Fisher, Simon, Jawed Ludin, Steve Williams, Dekha Ibrahim Abdi, Richard Smith and Sue Williams (2000): Working with conflict, skills and strategies for action. Zed books, London, New York.

## الرموز الممكن استعمالها في وضع خريطة النزاع

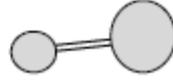
الدوائر: تمثل الأطراف المتورطة في النزاع. يرمز حجم الدائرة إلى قوة الطرف، ويمكن تدوين اسمه داخل الدائرة.



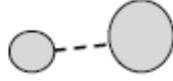
الخطوط الرابطة المستقيمة: ترمز إلى وجود علاقة قوية بين الأطراف.



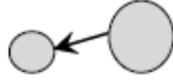
الخطوط الرابطة المستقيمة مضاعفة: ترمز إلى وجود علاقة تحالف بين الأطراف.



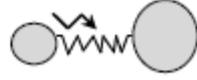
الخطوط الرابطة المنقطعة: ترمز إلى وجود علاقة ضعيفة أو منقطعة (غير دائمة) بين الأطراف.



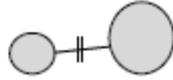
الأسهم: ترمز إلى اتجاه النفوذ، التأثير أو التحرك.



الخطوط المنكسرة: ترمز إلى وجود علاقة قائمة على عدم التوافق، وجود توتر أو نزاع. الشرارة المضافة أعلى الخط يمكن أن تشير إلى وجود أحداث ساخنة من شأنها أن تفاقم من حدة هذه العلاقة.



الخطوط المقطوعة: تشير إلى وجود انقطاع طارئ في العلاقة بين الطرفين.



أنصاف الدوائر: تشير إلى الأطراف الخارجية أو الأطراف الثالثة.



الأشكال المستطيلة: تشير إلى مضامين القضايا أو المشاكل محل النزاع.



## كيفية استعمال الأداة

1. حدد النزاع الذي تريد تحليله. قم بتحديد حدود النسق الخاصة بهذا النزاع.
2. قم بتشكيل مجموعات من المحللين. بإمكان كل محلل أن يضع خريطة خاصة به، غير أن العمل ضمن فريق من المحللين من شأنه أن يكون أفضل. إذا كان هناك محللون ضمن الفريق يجهدون أي شيء عن النزاع، بإمكانهم الحصول على مساعدة من خلال أسئلة توضيحية.
3. خذ ورقة كبيرة الحجم وارسم عليها مختلف الفواعل باستعمال دوائر على نفس الورقة، أو باستعمال بطاقات يمكن إلصاقها عليها. استعمل حجم الدائرة للدلالة على حجم "قوة" الطرف. لا تنس أن ترسم نفسك كطرف إذا كنت أو إذا كانت منظمتك منخرطاً/منخرطة في النزاع. قم بتمثيل الأطراف الثالثة على شكل أنصاف دوائر.
4. قم برسم خطوط (حسب الأشكال السابقة) بين الدوائر لتمثيل طبيعة العلاقات التي تربط بين الفواعل.
5. قم بوضع قائمة بالمواضيع/القضايا الأساسية للنزاع، سواء داخل أشكال مستطيلة أو في أعلى الخريطة. لمزيد من التفاصيل فيما يتعلق بكل فاعل، استعن بنموذج خريطة الاحتياجات والخاوف.
6. لا تنس إضافة العنوان والتاريخ لخريطة النزاع، وإذا كان الأمر لا يتعلق بوثيقة سرية confidential، أضف اسم واضع الخريطة سواء كان فرداً أو منظمة.

## الأداة الرابعة (4) : نموذج التصعيد لـ غلاسل<sup>9</sup>

### وصف الأداة

التصعيد هو زيادة في التوتر داخل نزاع ما. مبدئياً، يبدأ النزاع من خلال رغبة الأطراف في تحقيق شيء ما. مع بداية التصعيد، لا يبقى الأمر متعلقاً بالرغبة في تحقيق شيء ما، ولكنه يتجاوز ذلك نحو الرغبة في إلحاق الأذى بالخصم. تتمثل المرحلة النهائية للتصعيد في التدمير المتبادل. أما عملية تحويل النزاع فتتعلق أساساً بجهودنا الرامية للتخفيف من حدة تصعيد de-escalation النزاع.

يمكن تحليل ديناميكيات التصعيد من خلال النموذج التالي: يفرق غلاسل بين تسعة (9) مستويات للتصعيد. ويقدم غلاسل التصعيد كحركة نازلة نحو الأسفل، أين يتم استدراج أطراف النزاع بفعل ديناميكيات التصعيد السلبية، وهي غير خطية، إذ تحدث ضمن سلسلة من الانهيارات المتتالية. قد تستقر أطراف النزاع في مرحلة معينة لفترة ما، لكنها سرعان ما تنحدر نحو مستوى أدنى من التصعيد. وكلما زاد مستوى التصعيد، كلما تطلب الأمر من الطرف المتدخل أن يكون أكثر فعالية وقدرة على التأثير لأن احتمالات سلوك الأطراف المتورطة وفقاً لنظام الاعتماد على النفس self-help تتضاءل. إذا، يمكن القول بأن فعالية التدخل تتضاعف من المستوى الأول (م1)، حيث يمكن للأطراف أن تقبل بالتدخل لإدارة النزاع بناءً على الثقة، إلى المستوى التاسع (م9) حيث غالباً ما يتم إجبار الأطراف قسراً على قبول التدخل. عادة ما تكون أشكال التدخل المتسمة بالتفاعل مناسبة للنزاعات ذات مستويات التصعيد المنخفضة أو المتوسطة، حيث تكون الأطراف لاتزال راغبة في الجلوس معاً والتحدث حول النزاع.

الهدف من الأداة ← تحديد درجة التصعيد التي بلغها النزاع  
← تحديد الكيفية التي يمكن من خلالها تحويل النزاع  
يجب أن يكون شكل ومدى قوة التدخل مناسبين لمستوى تصعيد النزاع

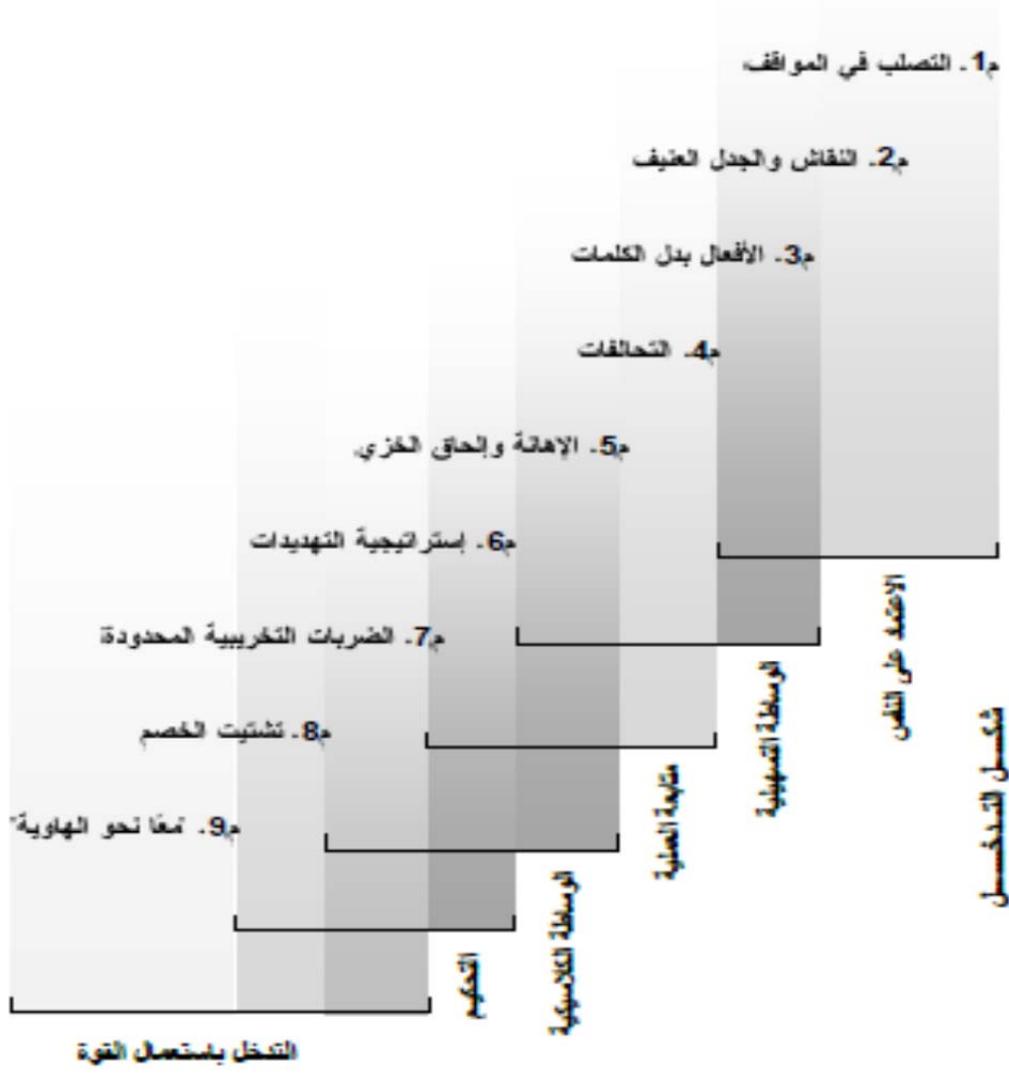
### كيفية استعمال الأداة

1. قم بتحليل مستوى تصعيد النزاع باستعمال الجدول والتمثيل التاليين.
2. حالما تقوم بتحديد مستوى التصعيد، قم بتقييم ما إذا كانت الجهود القائمة أو المزمع القيام بها لتحويل النزاع يمكن أن تشكلاً تدخلاً ناجحاً. استعن بالجدول والتمثيل التاليين.

<sup>9</sup> Glasl, Friedrich, (2002). Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater [Conflict Management. A Handbook for Executives and Counselors] (7th supplemented and revised ed.). Verlag Freies Geistesleben, Stuttgart.

<p>في هذا المستوى، تظهر القسوة والصلابة في المواقف مؤدية إلى بوادر المواجهة. الاقتناع بأن النزاع يمكن حله حول طاولة المحادثات يبقى قائما. لا توجد هناك معسكرات ثابتة.</p>	<p>1. التصلب في المواقف</p>
<p>في هذا المستوى، يظهر نوع من الاستقطاب في التفكير، الشعور والإرادة. ينشأ نوع من التباين بين تفكير "أسود" وآخر "أبيض"، كما تنشأ إدراكات متنامية بشأن التفوق، الاستعلاء والدونية، الاستحقاق.</p>	<p>2. النقاش والجدل العنيف</p>
<p>في هذا المستوى، يسود الاعتقاد بأن "الكلام لن يكون مفيدا بعد الآن". الحرص على إستراتيجية "الحقائق على الأرض" من خلال تحصيل الحقائق والأفعال المادية على الأرض، وليس بمجرد الكلام. التخلي نهائيا عن تقمص العواطف، وتنامي خطر التأويل الخاطي لما يقوله أو يفعله الطرف الآخر.</p>	<p>3. الأفعال بدل الكلمات</p>
<p>تقدم مختلف الأطراف على مناورة بعضها البعض ضمن أدوار سلبية تتقاتل فيما بينها وفقا لتلك الأدوار. هنا، تبحث الأطراف المتورطة عن دعم أطراف أخرى لم تكن متورطة من قبل.</p>	<p>4. التحالفات</p>
<p>يتم شن حملات علنية ومباشرة على الاستقامة الأخلاقية للخصم بهدف إهانته وإحاق الخزي والعار به.</p>	<p>5. الإهانة وإحاق الخزي</p>
<p>ظهور التهديدات والتهديدات المضادة. يتم تصعيد النزاع من خلال إعطاء مهل والتهديد بأعمال انتقامية.</p>	<p>6. إستراتيجية التهديدات</p>
<p>في هذا المستوى، لم يعد يُنظر إلى الخصم على أنه كائن بشري، ومن ثم يتم إضفاء الشرعية على الأعمال التخريبية. يحدث هنا تحول في القيم، حيث يُنظر إلى الهزائم "الصغيرة" على أنها انتصارات.</p>	<p>7. الضربات التخريبية المحدودة</p>
<p>يصبح تخريب وتشتيت نسق الخصم هدفا رئيسيا.</p>	<p>8. تشتيت الخصم</p>
<p>في هذا المستوى، تصل الأطراف إلى مرحلة المواجهة الشاملة حيث لا أمل في العودة نحو الخلف. يصبح تدمير الذات مقبولا إذا كان ثمنه تدمير الخصم.</p>	<p>9. "معاً نحو الهاوية"</p>

## مستويات التصعيد



القدرة على الاعتماد على النفس تتراد

قوة تدخل الطرف الثالث تتراد

من خلال الثقة

مدى قبول الأطراف للتدخل

من خلال الإذعان

### وصف الأداة

يقترح هذا النموذج طريقة لتحليل نزاع ما خطوة بخطوة، وقد تم تطويره من قبل وسطاء إنميديو INMEDIO لتحليل مختلف مستويات النزاع، الجزئي/الماكرو macro (بين الأفراد)، المتوسط/الميزو meso (بين المنظمات)، الكلي/الماكرو macro (بين الجماعات/الدول). يركز هذا النموذج على المنظورات/وجهات النظر لدى مختلف الأطراف المعنية، وهو ما قد يساعدها على تغيير تلك المنظورات/وجهات النظر. هنا، يمكن للدوافع الخفية أن تصبح مرئية أكثر وبالتالي أقل تهديدا. يمكن لهذا النموذج أن يُستعمل بدون اللجوء إلى مساعدة محترفين. يمكن القول بأن نموذج (CPA) يتبع مختلف المراحل التي تمر بها عملية الوساطة، وهو إما أن يُستعمل: 1. لطلب/تقديم الاستشارة بين مجموعة من المحللين؛ 2. كعمل تحضيرية لعملية الوساطة أو 3. كأداة للتدريب.

- ← الهدف من الأداة الفصل بين الوقائع والتأويلات، بين الأشخاص والمشاكل، بين المواقف والمصالح/الاحتياجات/المخاوف
- ← التمكين من تغيير وجهات النظر، جعل دوافع كل الفواعل تبدو جديرة بالقبول
- ← توسيع وجهات نظر كل الأطراف
- ← تطوير فرضيات جديدة بناءً على خيارات جديدة وإشراك الأطراف المعنية في تصميم حلول النزاع

### كيفية استعمال الأداة

سيتم في ما يلي توضيح نموذج (CPA) كأداة لطلب/تقديم الاستشارة بين مجموعة من المحللين.

الخلفية: أحد المحللين/المشاركين متورط في النزاع، ويريد مساعدتك للتعامل معه بشكل بناء:

1. التقديم: يقوم المحلل المتورط في النزاع بتوصيف الوضعية. ما الذي يدور حوله النزاع من وجهة نظره؟ لا ينبغي أن يتجاوز ذلك عشر (10) دقائق. طوال الوقت المتبقي، يلتزم المحلل المتورط الصمت، إلا إذا كانت لديه إضافة فائقة الأهمية أو إذا طلب منه التدخل. الهدف من هذه المرحلة هو تزويد بقية المشاركين بالمعلومات الكافية وإعطاء المحلل انطبعا بالقبول والاعتراف من قبل الآخرين من خلال الاستماع له.

2. الفواعل: تتضمن الخطوة التالية قيام المشاركين بتحديد الأطراف المتورطة في النزاع. كلما كان عدد الفواعل أقل كلما كان التحليل أسهل. ينبغي أن يقع التركيز على الأطراف الأساسية، الأطراف الأخرى التي تكون مصالحها على المحك، الأطراف الثالثة التي من المحتمل أن تتدخل لحل النزاع. قم بوضع قائمة للفواعل على شكل بطاقات و قم بوضعها على الطاولة أو قم بإصاقها على سبورة بحيث يسهل في ما بعد تحريكها.

<sup>10</sup> Wüsthube, Ljubjana (2004): Konflikt-Perspektiv-Analyse (KPA) – ein mediations-analoges Instrument zur konstruktiven Analyse und Bearbeitung von Konflikten. In: Perspektive Mediation Heft 1.

3. الوقائع: ماذا حدث؟ من فعل و ماذا فعل؟ من قال و ماذا قال؟ ينبغي أن تكون الخطوة خالية من التأويلات والإدراكات المسبقة. هدفها التركيز فقط على الوقائع القابلة للملاحظة، الأشياء التي يمكن مثلا تسجيلها على فيديوهات، الوقائع التي لا يناقشها أطراف النزاع. أكتب هذه الوقائع، مثلا، على شكل اقتباسات مباشرة على بطاقات منفصلة وضعها تحت الفواعل المعنية التي تم تحديدها في المرحلة السابقة.

4. المصالح والدوافع الخلفية: ما هي الدوافع التي تتبع خلف الوقائع المدونة في المرحلة الثالثة؟ ما هي مصالح مختلف الفواعل؟ لماذا يقولون أو يفعلون هذا أو ذاك؟ في هذه المرحلة، يتم بحث التأويلات والافتراضات، كما يتم كشف المصالح المحتملة، التمنيات، الاحتياجات، العواطف الخاصة بكل طرف. هنا، ينبغي على المحللين أن يتقصوا الأطراف التي يقومون بتحليلها وأن يعبروا عن مصالحها من وجهة نظرهم، كأن يقول أحدهما: "أنا طرف النزاع (أ) أشعر ب...". العبارات المعبرة على الاحتياجات والتمنيات عادة ما تكون من قبيل "أريدك أن..." أو "سيكون من المهم بالنسبة لي أن..."; أما العبارات المعبرة على الاهتمامات، المخاوف والعواطف فعادة ما تكون من قبيل "أخشى أن..." أو "إذا قمت ب... فسأشعر ب...". قد تكون الدوافع متناقضة، لذلك قم بوضع قائمة لها. حاول أن تبحث عن الدوافع الجديرة بالقبول، إذ غالبا ما تكون هناك دوافع "جيدة" لسلوكات "سيئة". إذا عثرت على دوافع مختلفة للطرفين (أ) و (ب)، يمكنك أن تدونها بشكل منفصل تحت اسمي الطرفين؛ أما إذا كانت متشابهة، فيمكن أن توضع في المنتصف بين اسمي الطرفين. الهدف الأساسي من هذه المرحلة هو فهم كل طرف وتقمّضه لفترة ما. لا تنس أن كل ما تقوم به في هذه المرحلة هو عمل ذو طابع افتراضي، لذلك فأنت بحاجة ماسة إلى التعمص.

5. الخيارات: بعد تحديد دوافع الأطراف وجعلها جديرة بالقبول في المرحلة الرابعة (4)، يمكن خلال هذه المرحلة القيام بعصف ذهني لاستكشاف الخيارات الممكنة وما يمكن فعله لاحقا. يمكن الاستعانة بأسئلة من قبيل "أي الخيارات بإمكانها أن تغطي أكبر قدر ممكن من مصالح/احتياجات الأطراف؟" أو "أي خيارات بإمكانها أن تحرر الأطراف من أكبر قدر من مصالح/احتياجات الأطراف؟" أو "أي الخيارات بإمكانها أن تحرر الأطراف من أكبر قدر من مخاوفها؟". ومن أجل زيادة الامكانيات، يمكن الاستعانة بالسؤال التالي: "كيف يمكننا تحقيق مصالح الأطراف بشكل مختلف عما تريده الأطراف من خلال مواقفها الأصلية؟". عليك بالتفكير في خيارين على الأقل لكل قضية. عليك باستحضار قواعد العصف الذهني التالية: جميع الأفكار جيدة، لا تصويبات، لا تدوين للأفكار، لا تعليقات.

6. التأكد من الحقيقة: يتم تكريس هذه المرحلة لتدوين الأفكار وتقييمها. هنا، يمكن التفكير بتمعن في الانشغالات المطروحة بشأن الخيارات المطروحة في المرحلة السابقة: ما هي مخاوف الأطراف بخصوص الخطوات المقبلة؟ هل هناك حاجة لتنفيذ الخيارات المقترحة؟

7. الخاتمة: هنا يتم إغلاق العملية. يتدخل المحللون/المشاركون المتورطون في النزاع للتعبير عن آرائهم، كأطراف في النزاع، عما إذا كان بإمكانهم إضافة استبصارات أفضل في وجهات نظر الأطراف الحقيقة للنزاع، وأيضا حول القيمة المضافة للنموذج بالنسبة لهم كمحللي نزاعات.

## الأداة السادسة (6) : خريطة الاحتياجات و المخاوف

### وصف الأداة

هذه الأداة هي أداة فاعلية التوجه actor-oriented [تركز على الفاعل]، تقوم على وضع قوائم لمشاكل، مصالح/توقعات/احتياجات، مخاوف، وسائل وخيارات كل فاعل ويتم وضعها في جدول؛ وهو يسهل ويسرع عمليات المقارنة والإحالة. يمكن، إلى حد ما، المقابلة بين الجدول الممكن إعداده هنا والذي يمكن إعداده في النموذج السابق (CPA). يمكن استعمال هذه الأداة: 1. لتحليل النزاع من خلال فاعل واحد، وتدوين ما يتعلق بالفاعِل الأخرى افتراضياً؛ 2. من خلال طرف ثالث لتوضيح مدرّكاته حول الفواعِل الأخرى افتراضياً؛ 3. خلال عملية الوساطة، يمكن استعمال جدول مختزل، كأن يقتصر مثلاً على المشاكل والمصالح. إذا تم تدوين مصالح ومشاكل فاعل ما على بطاقات مرئية في الجدول، نكون قد مكّنت هذا الفاعل من الحصول على ضمانات بأن وجهة نظره مسموعة لدى الآخرين؛ 4. يمكن أن تستعمل كتمرين على تغيير وجهات النظر المتعلقة بالنزاع، وذلك عندما يقوم كل فاعل بتمثيل وجهة نظره على الجدول، ثم يقومون بتبادل ما يمكن اعتباره تصوراتهم حول "الذات" و "الأخر". يبقى أن هناك درجة معينة من الثقة والفهم يجب أن تتوفر لجعل هذه الأداة تعمل.

- ← الهدف من الأداة توضيح خصائص مختلف الفواعِل في أشكال قابلة للمقارنة
- ← جعل الفواعِل تتخلى عن المواقف ذات المخرج المغلقة، والتركيز على الاحتياجات والمخاوف، والخيارات الممكنة للتعامل معها
- ← مساعدة الأطراف على فهم إدراكات بعضهم البعض
- ← إثارة وتخفيف النقاش

### كيفية استعمال الأداة

1. قم برسم جدول يتضمن الأعمدة التالية: القضايا/المشاكل، المصالح/الاحتياجات، المخاوف، الوسائل، الخيارات.
2. (أ) يقوم طرف النزاع أو الطرف الثالث بملء الجدول كأداة لتحليل النزاع، ولا يكون الجدول مرئياً من قبل أطراف النزاع الأخرى.
- (ب) ضمن ورشة عمل معدة للتهدئة، يقوم كل طرف من أطراف النزاع بملء الجدول وفقاً لحالته الخاصة، ثم يتم مناقشة الجدول الجماعي ضمن المجموعة. هنا، يقوم المشرف بتوضيح أهمية التركيز على المصطلح (لماذا يريد الناس شيئاً ما؟) وليس على المواقف (ماذا يقول الناس أنهم يريدونه؟). لا يشترط أن تكون الخيارات بالضرورة قابلة للتحقيق في المستقبل القريب.
- (ج) ضمن ورشة عمل معدة للتسوية، يقوم كل طرف من أطراف النزاع بملء الجدول من أجل الأطراف الأخرى، وهو ما يساعد على تحويل وجهات النظر. تساعد هذه الخطوة في جعل الأطراف يتقصدون بعضهم البعض لفترة، لذلك يجب أن تتوفر الثقة. يمكن أن تهيمن على هذه الخطوة مجموعة من الصور النمطية.
3. في الحالتين (أ) و (ب)، قم بمناقشة الجدول في جلسة مكتملة الأطراف، وذلك للسماح لكل طرف من أطراف النزاع بالتجاوب مع صور "الذات" و "الأخر".

## الأداة السابعة (7) : نموذج الأدوار متعددة الأسباب

### وصف الأداة

يميز هذا المفهوم بين العوامل البنيوية والعوامل فاعلية التوجه actor-oriented [التي تركز على الفاعل]، وذلك من خلال التوليف بين المقاربات المتمركزة حول النسق وتلك المتمركزة حول الفاعل. غالباً ما تكون للنزاعات جذورٌ ترجع إلى الظروف النفسية-الاجتماعية، الاقتصادية-الاجتماعية، السياسية والدولية. يفترض أن تكون هناك مجموعة عرضية مترامنة من العوامل تؤدي إلى اندلاع العنف.

- ← الهدف من الأداة ← تتع الأنماط والميكانيزمات السببية للتمييز بين طبيعة ودور مختلف العوامل التي تؤدي إلى النزاع
- ← تحليل محتوى وديناميكيات النزاع
- ← تسهيل الحصول على النقاط الأولية من أجل القيام بتحويل النزاع، إضافة إلى التفريق بين الاحتياجات ذات الالتزام طويل وقصير المدى

### كيفية استعمال الأداة

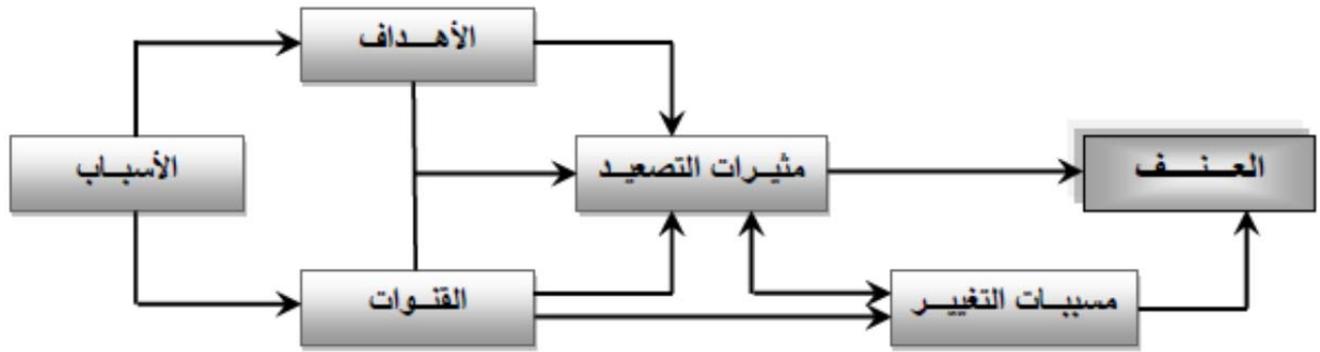
1. أثناء التركيز على النزاع، قم بالتفريق بين العوامل التالية:

- أ) الأسباب الأساسية أو الجذرية والعوامل البنيوية للنزاع، وهي التي تقع ضمن مدركات الفواعل كـ "مشاكل تاريخية". للأسباب علاقة مباشرة بمصالح واحتياجات أطراف النزاع من جهة، ومن جهة أخرى بكيفية إدراكهم للتاريخ، الأذى والجور المتسبب فيها من قبل الآخر عبر الزمن، فهي عناصر من شأنها التأثير على محتوى وديناميكيات النزاع.
- ب) الأهداف، وتمثل في ما يقول أطراف النزاع أنهم يقاثلون من أجله، والمصالح والمواقف التي يعبرون عنها. الأهداف من شأنها التأثير على محتوى النزاع.
- ج) القنوات، وهي خطوط الانقسامات السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية والوطنية التي ينقسم الناس على أساسها والتي تشكل هوية الجماعة. من شأن هذه القنوات أن تؤثر على محتوى وديناميكيات النزاع، وغالباً ما لا تكون هذه القنوات ذات علاقة بالأسباب الجذرية للنزاع.
- د) مثيرات التصعيد، وهي التي تتسبب في دفع النزاع نحو مرحلة متقدمة من التصعيد. في النزاعات المسلحة مثلاً، تتمثل هذه المثيرات في الأسباب التي تدفع فاعلاً يفضل الحلول غير العنيفة نحو تبني موقف يميل نحو استعمال العنف. من شأن هذه المثيرات أن تؤثر على ديناميكيات النزاع. من الصعب التعرف على هذه المثيرات في المراحل المتقدمة من التصعيد، كما أنه من الصعب على الأطراف الثالثة التأثير فيها.

هـ) مُسببات التغيير، وهي تؤثر على معدل، كثافة وطول مدة النزاع أثناء حدوثه؛ وهي تؤثر على محتوى وديناميكيات النزاع. بإمكان القنوات (ج) ومسببات التغيير معًا تحويل الأسباب مع مرور الزمن؛ مثلاً، عندما يبدأ النزاع بين مجموعتين بسبب الموارد وينتهي بهما المطاف بالقتال بسبب التمايز الإثني.

2. حالما تنتهي من التعرف وتحديد مختلف العوامل، قم بتحديد الأسباب، مثيرات التصعيد، القنوات، مسببات التغيير والأهداف في مخطط تمثيلي، ثم قم بالربط بينها باستعمال الأسهم.

3. على بطاقات منفصلة، قم بتحديد جهود تحويل النزاعات المناسبة التي بإمكانها معالجة تلك العوامل، ما إذا كانت هناك مرحلة معينة تحتاج إلى تغيير طبيعة تلك الجهود أو القيام بجهود إضافية.



### روابط مفيدة

- Berghof Research Center for Constructive Conflict Research:  
<http://www.berghof-center.org/english.htm>
- Conflict Research Consortium (CRC), International Online Training Program on Intractable Conflict, Glossary, University of Colorado:  
<http://www.beyondintractability.org>  
<http://www.colorado.edu/conflict/peace/glossary.htm>
- Global Partnership for the Prevention of Armed Conflict:  
<http://www.gppac.net/index.html>
- International Conflict Research:  
<http://www.incore.ulst.ac.uk/>

الوكالة السويسرية للتنمية والتعاون، قسم الوقاية من النزاعات وتحويلها

Swiss Agency for Development and Cooperation, SDC  
Conflict Prevention and Transformation Division (COPRET)  
Freiburgstrasse 130  
CH-3003 Bern