**التعامل البناء مع النزاعات**

**دليل المتدرب**

اعداد:

1. خالد جاسر سليم

[Khaled.salim@aktisstrategy.com](mailto:Khaled.salim@aktisstrategy.com)

1. **رشا رافت فتيان**

[Rasha.fityan@gmail.com](mailto:Rasha.fityan@gmail.com)

**مقدمة**

إن التعامل البناء مع النزاع ( **كعلم ومهارة** ) يقود في الغالب إلى اتخاذ القرارات الجيدة والمفيدة، وإلى الوصول إلى الحلول المرضية التي تحقق المنفعة لأطراف النزاع. إن النزاع ليس بالأمر الخطير والسيئ ومن المهم أن يتم النظر إليه، ليس فقط **كتهديد**، وإنما **كفرصة** يمكن الاستفادة منها في تعزيز العلاقات بين أطراف النزاع. من المهم عدم الوقوع في خطأ أن النزاع هو " **خطأ** " يرتكبه طرف من أطراف النزاع وأن الحل في هذه الحالة يتمثل بتوجيه " **اللوم** " له وتحميله " **المسؤولية** " عن وقوع النزاع " وبالتالي مطالبته تحمل مسؤولية الحل وحده.

هنالك قول أن النزاع يمثل فرصة في تحويل الأعداء إلى أصدقاء. إن ذلك لا يحدث إلا عبر قنوات اتصال فاعلة تركز على العلاقات بين أطراف النزاع وعلى تحقيق مصالحهم. إن في ذلك تأكيد على ما قاله وزير الخارجية البريطاني "ونستون تشرشل" **أنه لا توجد عداوات دائمة أو صداقات دائمة وإنما توجد مصالح دائمة** ". وهو ما ذهب إليه سيدنا محمد (ص) قبل ألف وأربعمئة عام في الحديث الشريف بقوله: "**أحبب حبيبك هوناً ما، فعسى أن يكون بغيضك يوماً ما. وابغض بغيضك هوناً ما عسى أن يكون حبيبك يوماً ما**".

إن من المهم أن تركز أطراف النزاع على **مصالحها** وكيف يمكن لها أن تحقق هذه المصالح من خلال التعاون مع الطرف الآخر **وليس من خلال التركيز على المواقف** الشكلية الظاهرة **أو من خلال استخدام العنف** ومحاولة نفي الآخر وعدم الاعتراف به.

إن استخدام العنف والقوة في حل النزاع يمثل بالنسبة للبعض طريقة مقبولة، غير مدركين أن نتائج هذه الطريقة غالبا ما تحمل **الفوز لطرف والخسارة للطرف الآخر**، وأن هذا الفوز ما هو إلا فوز **مؤقت** لا يقوى على الاستمرار إلى أمد طويل ( قد يقود إلى تقسيم البلاد أو إلى فتنة طائفية أو إلى انقسام سياسي أو إلى حرب أهلية). ان دوامة العنف امر لا ينتهين ولعل في مقولة المهاتما غاندي في معرض تعليقه على ان " العين بالعين " عندما قال ان تنيجة هذا الامر هي " **مجتمع من العميان** ".

إن انتشار العنف كوسيلة للتعامل مع النزاعات غالباً ما يوجد في المجتمعات التي تسيطر عليها **نزعات الاستبداد والتطرف والقبلية ويغيب فيها الرأي والرأي الآخر، وتغيب عنها البنى الديمقراطية والمؤسسات الفاعلة التي تقدم خدماتها لمواطنيها بشفافية وعدالة.**

**مفاهيم النزاع، العنف والسلام وادوات تحليل النز اع**

**النزاع جزء " طبيعي " في حياتنا**

يمكن القول انه لا يوجد شيء أكثر شيوعيا من النزاع في حياتنا. فالنزاع موجود بين الأفراد، الجماعات، الدول. كما انه موجود في الاقتصاد والسياسة والثقافة. يوجد النزاع داخل الدول وفيما بينها، وقد ذهب البعض إلى الحديث عن الصراع والنزاع ما بين الحضارات ( هنتنغتون – صدام الحضارات ).

تتعدد الرؤى والمقاربات في فهم وتفسير النزاع، ويتم تبسيطها عبر القول أن النزاع يحدث عندما يحدث " **تصادم** " بين مصلحتين، وجهتي نظر، قيمتين، هدفين أو أكثر بينهما " **خلاف** ". كما أن النزاع قد يحصل بسبب " **الاعتقاد بوجود خلاف** "، وهو ما نجده في الكثير من تعريفات النزاع، ونجده أيضا في مقولة اليونسكو عند الإعلان عن العقد الدولي لثقافة السلام: **لما كان النزاع يوجد في عقول البشر، ففي عقول البشر يجب أن تبنى صروح السلام.**

الكائنات الحية هي عرضة للنزاع والصدام بسبب التنافس على المكان والموارد، ولكن البشر هم أكثر تعقيدا. لدينا ذكريات طويلة، وعواطف معقدة، وعليه فان النزاع قد ينشا بسبب " **أشياء حدثت منذ وقت طويل** "، كما أننا قد نتنازع بسبب " **أفكار ومعتقدات مجردة** ". إن مكونات النزاع قد تكون من الماضي، المستقبل، الجراح والآلام التي نعيشها وكذلك الآمال التي نسعى إلى تحقيقها.

ان التعامل البناء مع النزاع ( **كعلم ومهارة** ) يقود في الغالب إلى اتخاذ القرارات الجيدة والمفيدة، والى الوصول إلى الحلول المرضية التي تحقق المنفعة لأطراف النزاع. إن النزاع ليس بالأمر الخطير والسيئ ومن المهم أن يتم النظر إليه، ليس فقط **كتهديد**، وإنما **كفرصة** يمكن **الاستفادة** منها في تعزيز العلاقات بين أطراف النزاع. من المهم عدم الوقوع في خطأ أن النزاع هو " **خطأ** " يرتكبه طرف من أطراف النزاع وان الحل في هذه الحالة يتمثل بتوجيه " **اللوم** " له وتحميله " **المسؤولية** " عن وقوع النزاع " وبالتالي مطالبته تحمل مسؤولية الحل وحده.

هنالك قول أن النزاع يمثل فرصة في تحويل الأعداء إلى أصدقاء. إن ذلك لا يحدث إلا عبر قنوات اتصال فاعلة تركز على العلاقات بين أطراف النزاع وعلى تحقيق مصالحهم. أن في ذلك تأكيد على ما قاله وزير الخارجية البريطاني " ونستون تشرشل " **انه لا توجد عداوات دائمة أو صداقات دائمة وإنما توجد مصالح دائمة** ". وهو ما ذهب إليه سيدنا محمد (ص) قبل الف وأربعمئة عام في الحديث الشريف بقوله: أحبب حبيبك هونا ما، فعسى أن يكون بغيضك يوما ما. وابغض بغيضك هونا ما عسى أن يكون حبيبك يوما ما.

ان من المهم أن تركز أطراف النزاع على مصالحها وكيف يمكن لها أن تحقق هذه المصالح من خلال التعاون مع الطرف الآخر وليس من خلال التركيز على المواقف الشكلية الظاهرة أو من خلال استخدام العنف ومحاولة نفي الآخر وعدم الاعتراف به.

أن استخدام العنف والقوة في حل النزاع يمثل بالنسبة للبعض طريقة مقبولة، غير مدركين أن نتائج هذه الطريقة غالبا ما تحمل **الفوز لطرف والخسارة للطرف الآخر**، وان هذا الفوز ما هو إلا فوز **مؤقت** لا يقوى على الاستمرار إلى أمد طويل ( قد يقود إلى تقسيم البلاد أو إلى فتنة طائفية أو إلى انقسام سياسي أو إلى حرب أهلية ). ان انتشار العنف كوسيلة للتعامل مع النزاعات غالبا ما يوجد في المجتمعات التي تسيطر عليها **نزعات الاستبداد والتطرف ويغيب فيها الرأي والرأي الآخر، وتغيب عنها البنى الديمقراطية والمؤسسات الفاعلة التي تقدم خدماتها لمواطنيها بشفافية وعدالة.**

**الدروس المستفادة:**

* النزاع جزء أصيل وطبيعي في حياتنا، وعليه فان المطلوب هو التعامل البناء مع النزاع وليس الهروب منه أو تأجيله.
* النزاع يحصل بسب وجود " خلاف " أو “ الاعتقاد " بوجود خلاف بين طرفين أو أكثر.
* اسباب النزاع قد تكمن في الاختلاف في المصالح، المعتقدات، أشياء من الماضي، التباين ما بين الإمكانيات والتوقعات .. الخ.
* طريقتنا في التعامل في مواقف النزاع هي ما يجعل من النزاع فرصةً / أمراً ايجابياً أو تهديداً/ أمراً سلبياً.
* وجهة نظرنا من النزاع ( فرصة أم تهديد ) هي ما يؤثر على طريقتنا في التعامل مع مواقف النزاع ، وان التعامل البناء في مواقف النزاع ليس مجرد مهارة تمتلكها أطراف النزاع، بل هو علم له نظرياته ومبادئه وأساليبه واستراتيجياته. أن التعامل البناء يحتاج إلى **الجمع الخلاق ما بين العلم والمهارة**.
* **النزاع لا يساوي عنف وان كان كل عنف يساوي نزاع**، لان هنالك وسائل أخرى غير العنف والقوة للتعامل مع مواقف النزاع: التفاوض، الوساطة، الحوار، الحديث اللين، التحكيم، اللجوء إلى سلطة عليا، الإصلاح، المساعي الحميدة، لجان التحقيق .. الخ.
* كما أن أسباب النزاع قد تكون بسبب سلوك أطراف النزاع وقد تكون بسبب المخاوف والمشاعر التي يحملونها تجاه بعضهم البعض وقد تكون بسبب البنى الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية السائدة. وقد تكون بسببها مجتمعة ( **السلوك**، **التوجهات**، **البنية** ) وما بينها من علاقات تأثر وتأثير متبادل. أن مفهوم السلام والسلم الأهلي **أبعد من مجرد غياب العنف**، فهنالك تمييز بين السلام " **السلبي** " الذي يساوي غيابا للعنف فقط، وبين السلام " **الايجابي** " الذي يتعدى غياب العنف إلى وجود مفاهيم وبنى تمنع العودة الى العنف وتوفر قنوات وادوات ديمقراطية للتعامل مع النزاعات.

**تعريف النزاع:**

لقد عرف قاموس " ويبستر " النزاع بأنه: حالة من عدم الانسجام، وهذا تعريف واسع كان الهدف منه إبراز عدم إمكانية وضع تعريف واحد ومحدد للنزاع. لقد انتقد الكثيرون التعريف السابق متسائلين عن الفائدة من وجود تعريف بهذا الشمول والاتساع، وهو ما دعي البعض إلى إعادة التعريف، بحيث أن النزاع هو: حالة من عدم الانسجام في الأهداف، بمعنى أن عدم الانسجام هو في الأهداف بين أطراف النزاع، وهو الأمر الذي لاقى قبولا وفي ذات الوقت حاجة للتطوير من حيث إضافة عدم الانسجام بالسلوك أيضا، بحيث يصبح التعريف في هذه الحالة بان النزاع: حالة من عدم الانسجام في الأهداف أو / و السلوك.

كما تم تعريف النزاع الذي تعالجه الوساطة عبارة عن علاقة بين طرفين أو أكثر ( أفراد أو مجموعات ) يعتقدون أن لديهم – أو لديهم فعلا – أهدافا غير متناغمة أو منسجمة، وان طريقة فهمنا للنزاع تؤثر على المقاربة التي نختارها لحل النزاع، كما أن النزاع غير محدود وكأنه فقط معركة بين المصالح، فهنالك أيضا الاحتياجات، المدارك المختلفة، القوة، القيم، المشاعر والعواطف. وانه غالبا ما يتم إدراك النزاع – عالميا – كشيء سلبي.

إضافة إلى ما سبق من تعريفات فان هنالك آخرون يعرفون النزاع على انه " تباعد في المصالح ووجهات النظر بين الأفراد ". وهو ما انتقد محاولة تعميمه بول سالم في مقالته " نقد حل النزاع على الطريقة الغربية من وجهة نظر غير غربية "، عندما اظهر بان استقلالية الفرد في الغرب كانت نتاج مرحلة تطور طويلة، وهي أمر غير موجود في ثقافات أخرى لم تمر بنفس العملية التي مر بها الغرب، ويضيف بأنه من الصعب أن نفسر النزاع من خلال تحجيم المفهوم إلى انه مجموعة من وجهات النظر، التوجهات، والسوكيات الممارسة من قبل أفراد مستقلين.

لقد عرف " Mitchell and Bercovitch" النزاع على انه " موقف " والذي يدرك فيه طرفان اجتماعيان بانهما يطالبان بأهداف غير منسجمة، حيث اخذ هذا من ما ذهب إليه " John Caltong " في " مثلث النزاع – ABC Triangle ". إن التعريف " الموقفي " للنزاع هو الأكثر مناسبة في الحالة العربية والإسلامية.

إن من المهم الانتباه إلى أن النزاع – ككلمة – ليست سلبية أو ايجابية، بقدر أن ما هو سلبي أو ايجابي هو " إدراكنا " للموقف و " تعاملنا " مع هذا الموقف.

**مفهوم العنف .. مفهوم السلام**

تم أحيانا التفريق بين مفهومين حول السلام والسلم الأهلي وهما: السلام " **السلبي** " والسلام " **الايجابي** ". يعود مصطلح السلام السلبي إلى " **غياب العنف** "، فعلى سبيل المثال: عندما يكون هنالك وقف لاطلاق النار فان هذه الحالة تسمى بالسلام السلبي. أنها سلبية لان شيئا غير محبذ قد توقف ( الحرب، العنف، الاضطهاد مثلا ). يتحقق السلام الايجابي عندما تعود العلاقات الطبيعية بين الأطراف وعندما يتم استعادة النظام الاجتماعي عافيته ونشاطه والذي يحقق مصالح واحتياجات المواطنين. إن ذلك يوفر القنوات السلمية والودية لحل النزاعات التي تنشأ فيما بينهم.

من المهم فهم أن **السلام لا يعني غياب كلي لأي نزاع،** ولكنه يعني غياب العنف بكل أشكاله التي تمثل تعاملا سلبيا وهداما مع مواقف النزاع. أن السلام يتحقق عندما يتفاعل الناس فيما بينهم بشكل ودي وسلمي وبشكل غير عنيف ويتعاملون مع نزاعاتهم بشكل بناء وايجابي.

يقدم جالتونج مقارنة ما بين السلام الايجابي والسلام السلبي وهو ما يمكن توضيحه في الجدول التالي:

**الجدول (1): مقارنة ما بين السلام الايجابي والسلام السلبي**

|  |  |
| --- | --- |
| **السلام الايجابي** | **السلام السلبي** |
| تكامل بنيوي اقتصادي – سياسي – اجتماعي .. الخ | غياب للعنف |
| متفائل ووقائي | متشائم |
| يتحقق السلام بوسائل سلمية | غالبا ما يتحقق السلام بوسائل غير سلمية |
| مستقر | مؤقت |

لقد مرت نظريات وأبحاث السلام بتطور متواصل، حيث قدم يوهان جالتونج نقلة في نظريته حول العنف والسلام حيث أن الفاعل الأساسي في العنف هو وجود " **بنية** " وان دور الأفراد يقتصر على حمل هذا العنف البنيوي عبر سلوكهم في بعض مواقف النزاع. يوضح الشكل التالي مفهوم جالتونج للعنف والسلام: **شكل (1): العنف والسلام**

**العنف**

**العنف غير المباشر ( مثلا : البنيوي – الفقر، الاضطهاد، التمييز العنصري، غياب العدالة الاجتماعية .. الخ )**

**العنف المباشر ( مثلا: الحرب، الضرب، الاهانة .. الخ )**

**السلام**

**غياب العنف الفردي / السلوكي**

**السلام السلبي**

**غياب العنف البنيوي**

**السلام الايجابي**

يعود جالتونج في تفسيره للنظرية التي قدمها إلى تجربة المهاتما غاندي ونضاله اللاعنفي لإنهاء الاستعمار البريطاني للهند. لقد وجه غاندي الطاقة لتفكيك " **بنية** " الاستعمار وليس إلى " **الأفراد** " الذين كانوا يمارسون العنف. كما ركز جالتونج على أن السلام يجب أن يتحقق " **بوسائل سلمية** "، و قدم في عام 1990 شرحا لمفهوم " **العنف الثقافي** " الذي يتمثل بالجوانب الثقافية التي يمكن أن تستخدم لتبرير وإعطاء الشرعية لاستخدام العنف. لقد عمل على إضافة العنف الثقافي إلى جانب كل من العنف البنيوي والعنف المباشر وهو ما يوضحه الشكل التالي:

**شكل (2): العلاقة بين أشكال العنف الثلاث**

**العنف الثقافي**

**Cultural Violence**

**العنف البنيوي**

**Structural Violence**

**العنف المباشر**

**Direct Violence**

**من خلال – Via**

**الى – To**

**العنف المباشر ( Direct Violence )**: يمكن رؤية هذا النوع من العنف على شاشة التلفاز، في الإعلام وعند مشاهدة الأفلام، وأحيانا في الشوارع والحارات، وأحيانا داخل بيوتنا. بعض المصادر العالمية تشير إلى أن أكثر من 95 من كافة أشكال العنف المباشر تتم من قبل رجال في الفئة العمرية بين 12 – 60 عاما. الإيذاء الجسدي، قتل شخص ما أو منع شخص من القيام بشيء حيوي ومهم له/ لها جميعها أشكال شائعة للعنف المباشر. يقال بان العنف المباشر هو " **قمة جبل الجليد** ".

**العنف البنيوي ( Structural Violence )**: رؤية هذا النوع من العنف أكثر صعوبة، وهو غالبا جزء لا يتجزأ من النظام السائد. المجتمع الذي يعطي للرجال مثلا الحق بالعمل وبالمشاركة الفاعلة في المجتمع ولا يعطي نفس الحق للنساء، أن هذا المجتمع يمارس " **عنفا بنيويا** ". يمكن القول **أن العنف المباشر هو في الغالب نتيجة للعنف البنيوي.** على سبيل المثال، إذا ما تعرضت مجموعة من الناس ( نتيجة للاعتقادـ الدين، الانتماء الاثني، الجنس ... الخ ) للاضطهاد وتم استغلالها لفترة طويلة ، وتم حرمانهم من الحياة الكريمة، أن هذه المجموعة من الناس ستستخدم العنف المباشر في مرحلة ما لتصحيح أوضاعها. علاوة على ذلك، **فان العنف البنيوي هو في الغالب نتيجة للعنف الثقافي.** في بعض الأحيان فان عدم القيام بشيء لتغيير الوضع القائم هو شكل من اشكال العنف ايضا.

هنالك شكلان للعنف البنيوي:

1. **العنف البنيوي " العمودي – Vertical ":** القمع ( القوة السياسية )، الاستغلال ( القوة الاقتصادية )، و الاغتراب والعزلة ( القوة الثقافية ).
2. **العنف البنيوي " الافقي – Horizontal ":** تفريق الجماعات التي ترغب بالتجمع ( منع جمع شمل العائلات، حرمان اللاجئين من العودة الى بيوتهم، الانقسام بين الضفة وغزة، منع الاستعمار لوحدة الوطن العربي .. الخ )، جمع الناس الذين يميلون الى العيش متباعدين وابقاءهم مع بعض " حرمان بعض الشعوب من حقها بالاستقلال وتقرير المصير ". ان الحاجة الانسانية التي بتم انتهاكها هنا هي " **الهوية** ".

**العنف الثقافي** ( Cultural Violence ): هو طريقة تفكير لتبرير كل من العنف المباشر والعنف البنيوي. الداروينية الاجتماعية هي المثال الشهير لثقافة طريقة التفكير العنيف، لأنه يرى أنه وفي سياق بقاء الأصلح، فمن الطبيعي أن تنشا الحروب والصراعات العنيفة من أجل القضاء على الأضعف. أفضل علاج لهذا النوع من التفكير - المنتشر على نطاق واسع حتى اليوم - هو التعليم.

الثقافة تتمثل بمجموعة القواعد التي نتعلمها منذ نعومة اظفارنا. نتعلم بان هذا صحيح وذاك خاطيء ، هذا أمر مقبول وذلك أمر مرفوض، هذا جيد وذاك سيء .. الخ. المشكلة أن جزءا من الثقافة يظهر العنف كأمر جيد، وبعض أعمال القتل كأمر صحيح ومقدس.

**جدول (2): مقارنة ما بين الأشكال الثلاثة للعنف**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **العنف المباشر** | **العنف البنيوي** | **العنف الثقافي** |
| مرئي | غير مرئي | غير مرئي |
| هدام | هدام بشكل كبير | هدام بشكل كبير |
| توجد نية ظاهرة للإيذاء ( الجسد، العقل والروح ) | لا توجد نية ظاهرة للإيذاء ( الجسد، العقل والروح ) | توجد نية ظاهرة للإيذاء ( الجسد، العقل والروح ) |
| سلوك: قتل، ضرب .. الخ | تعارض: فقر، تمييز، الاحتلال، الاستعمار، العبودية، الإقصاء السياسي، الاقتصادي .. الخ | التوجهات: الصور، الكلمات |

**خلاصة**:

* يمكن تقليل وخفض أشكال العنف الثلاثة من خلال سلوكيات بديلة ( للعنف المباشر )، وإصلاح اجتماعي ( للعنف البنيوي )، والتعليم والاتصال والحوار ( للعنف الثقافي ).
* العنف البنيوي هو سبب العنف الظاهر والمباشر، بينما العنف الثقافي يسمح لكل من العنف المباشر والعنف البنيوي بالوجود.
* العمل لخفض وتقليل العنف الظاهر والمباشر دون تعيير الأنظمة والبنى هو أمر جيد ولكن في المدى القصير.
* ان الاكتفاء بإنهاء العنف الظاهر يعني معالجة " الظاهر من النزاع " وبقاء هذا النزاع قنبلة موقوتة أو ما اسماه جالتونج " بالسلام السلبي ". إن المطلوب هو بناء السلام الايجابي من خلال تغيير البنى السياسية والاقتصادية والاجتماعية وتغيير الثقافة والمشاعر والقيم السائدة التي تبرر العنف وتجعل منه أمرا مقبولا.
* هنالك علاقة مباشرة ما بين مثلت النزاع " ABC Triangle " ومثلت العنف " DSC Triangle "، حيث:
  + السلوك = العنف المباشر،
  + التوجهات = العنف الثقافي،
  + التعارض = العنف البنيوي.

**إعلان بشأن ثقافة السلام**

إن الجمعية العامة،

إذ تذكِّر بميثاق الأمم المتحدة بما في ذلك المقاصد والمبادئ المجسدة فيه، وإذ تذكِّر أيضا بأن الميثاق التأسيسي لمنظمة الأمم المتحدة للتربية والثقافة والعلوم ينص على ما يلي: "لما كانت الحروب تتولد في عقول البشر، ففي عقولهم يجب أن تبنى حصون السلام"، وإذ تذكِّر كذلك بالإعلان العالمي لحقوق الإنسان( 1) وبالصكوك الدولية الأخرى ذات الصلة الصادرة عن منظومة الأمم المتحدة.

وإدرا كا منها أن السلام لا يعني غياب الصراعات فحسب، وإنما يتطلب أيضا عملية تشاركية دينامكية إيجابية يشجع فيها الحوار وتحل الصراعات بروح التفاهم والتعاون، وإدراكا منها أيضا أن انتهاء الحرب البادرة أتاح إمكانيات أوسع لتعزيز ثقافة السلام، وإذ تعرب عن بالغ قلقها لاستمرار العنف والصراعات وانتشارها في أرجاء شتى من العالم، وإدرا ً كا منها للحاجة إلى القضاء على جميع أشكال التمييز والتعصب، بما في ذلك أشكال التمييز والتعصب القائمة على العرق، أو اللون، أو الجنس، أو اللغة، أو الدين، أو المذهب السياسي، أو غير ذلك من المذاهب، أو المنشأ القومي أو الإثني أو الاجتماعي، أو الملكية، أو العجز، أو المولد، أو غير ذلك من الحالات.

وإدراكا منها لأهمية الدور الذي لا تزال منظمة الأمم المتحدة للتربية والثقافة والعلوم تضطلع به في ترويج ثقافة السلام، تصدر رسميا هذا الإعلان بشأن ثقافة السلام لعل الحكومات والمنظمات الدولية واتمع الدولي تسترشد بأحكامه في أنشطتها لترويج وتعزيز ثقافة السلام في الألفية الجديدة:

**المادة 1**

إن ثقافة السلام هي مجموعة من القيم والمواقف والتقاليد وأنماط السلوك وأساليب الحياة تستند إلى ما يلي:

(أ) احترام الحياة وانهاء العنف وترويج وممارسة اللاعنف من خلال التعليم والحوار والتعاون؛

(ب) الاحترام الكامل لمبادئ السيادة والسلامة الإقليمية والاستقلال السياسي للدول وعدم التدخل في المسائل التي تعد أساساً ضمن الاختصاص المحلي لأي دولة، وفًقا لميثاق الأمم المتحدة والقانون الدولي؛

(ج) الاحترام الكامل لجميع حقوق الإنسان والحريات الأساسية وتعزيزيها؛

(د) الالتزام بتسوية الصراعات بالوسائل السلمية؛

(ه) بذل الجهود للوفاء بالاحتياجات الإنمائية والبيئية للأجيال الحاضرة والمقبلة؛

(و) احترام وتعزيز الحق في التنمية؛

(ز) احترام وتعزيز المساواة في الحقوق والفرص بين المرأة والرجل؛

(ح) الاعتراف بحق كل فرد في حرية التعبير والرأي والحصول على المعلومات؛

(ط) التمسك بمبادئ الحرية والعدل والديمقراطية والتسامح والتضامن والتعاون والتعددية والتنوع الثقافي والحوار والتفاهم على مستويات اتمع كافة وفيما بين الأمم؛ وتدعمها بيئة وطنية ودولية تمكينية تفضي إلى السلام.

**المادة 2**

إن إحراز تقدم في تحقيق تنمية أوفى لثقافة السلام إنما يتأتى من خلال القيم والمواقف وأنماط السلوك وأساليب الحياة التي تفضي إلى تعزيز السلام بين الأفراد والجماعات والأمم.

**المادة 3**

(ب) الامتثالة أوفى لثقافة السلام يرتبط ارتباطاً عضوياً بما يلي:

1. تشجيع تسوية الصراعات بالوسائل السلمية والاحترام المتبادل والتفاهم والتعاون على الصعيد الدولي؛

(ب) الامتثال للالتزامات الدولية المنصوص عليها في ميثاق الأمم المتحدة والقانون الدولي؛

(ج) تعزيز الديمقراطية والتنمية والاحترام العام لجميع حقوق الإنسان والحريات الأساسية والتقيد ا؛

(د) تمكين الناس على جميع المستويات من اكتساب مهارات الحوار والتفاوض، وبناء توافق آراء، **وحل الخلافات بالوسائل السلمية**؛

(ه) تعزيز المؤسسات الديمقراطية وكفالة المشاركة الكاملة في عملية التنمية؛

(و) القضاء على الفقر والأمية وتقليل الفوارق داخل الأمم وفيما بينها؛

(ز) العمل على تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة؛

(ح) القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة من خلال تمكينها وتمثيلها على قدم المساواة في جميع مستويات صنع القرارات؛

(ط) كفالة احترام حقوق الطفل وتعزيزها وحمايتها؛

(ي) كفالة حرية تدفق المعلومات على جميع المستويات وتعزيز الوصول إليها؛

(ك) زيادة الشفافية والمساءلة في شؤون الحكم؛

(ل) القضاء على جميع أشكال العنصرية والتمييز العنصري وكراهية الأجانب وما يتصل بذلك من تعصب؛

(م) تعزيز التفاهم والتسامح والتضامن بين جميع الحضارات والشعوب والثقافات، مع الاهتمام بوجه خاص بالأقليات الإثنية والدينية واللغوية؛

(ن) الإعمال الكامل لحق جميع الشعوب، بما فيها تلك التي تعيش في ظل السيطرة الاستعمارية أو غيرها من أشكال السيطرة الأجنبية أو الاحتلال الأجنبي، في تقرير المصير الذي ينص عليه ميثاق الأمم المتحدة واسد في العهدين الدوليين الخاصين بحقوق الإنسان ( 2) وفي إعلان منح الاستقلال للبلدان والشعوب المستعمرة الوارد في قرار الجمعية العامة 1514 (د – 15 ) بتاريخ 14 كانون . الأول / ديسمبر 1960

**المادة 4**

إن التثقيف على جميع المستويات هو إحدى الوسائل الرئيسية لبناء ثقافة السلام. وفي هذا السياق، فإن التثقيف في مجال حقوق الإنسان يحظى بأهمية خاصة.

**المادة 5**

على الحكومات أن تضطلع بدور أساسي في الترويج لثقافية السلام وتعزيزها.

**المادة 6**

ينبغي أن يشارك اتمع المدني مشاركة كاملة في تنمية أشمل لثقافة السلام.

**المادة 7**

إن وسائل الإعلام، لما تضطلع به من دور تثقيفي وإعلامي، تساهم في ترويج ثقافة السلام.

**المادة 8**

ثمة دور أساسي في ترويج ثقافة السلام يجب أن يضطلع به الآباء، والمدرسون، والسياسيون، والصحفيون، والهيئات والجماعات الدينية، والمثقفون، والعاملون في االات العلمية والفلسفية والإبداعية والفنية، والعاملون في االات الصحية والإنسانية، والأخصائيون الاجتماعيون، والمديرون على مختلف المستويات، وكذلك المنظمات غير الحكومية.

**المادة 9**

على الأمم المتحدة أن تواصل الاضطلاع بدور حاسم في الترويج لثقافة السلام وتعزيزها في جميع

أنحاء العالم.

**الجلسة العامة 107**

**13 أيلول / سبتمبر**

**أدوات تحليل النزاع :**

نعرض هنا بعضا من أدوات تحليل النزاع التي يمكن للوسيط استخدامها و ذلك لتمكينه من فهم خلفية الموقف و تاريخه مع الإطلاع على الأحداث الجارية كما يمكنه من تحديد كافة الأطراف ذات العلاقة بالنزاع بالإضافة إلى فهم وجهة نظر كل طرف و التعرف بشكل أكبر على طبيعة العلاقات و الروابط فيما بينهم، كماان من المهم قيام الوسيط بتحليل النزاع قبل التدخل كوسيط يتطوع لمساعدة الاطراف في التوصل الى حلول نابعة منهم وتحقق مصالحهم وتساعدهم على استعادة العلاقة فيما بينهم.

**كيف يمكن استخدام أدوات تحليل النزاع :**

موجز لأدوات تحليل النزاع:

يتم في هذا الدليل عرض جميع أدوات تحليل النزاع من خلال منهجية:

1. شرح الأداة
2. هدف الأداة
3. تعليمات عن كيفية استخدام الأداة خطوة بخطوة

**أدوات لتحليل النزاع :**

1. مراحل حياة النزاع – Conflict life cycle
2. تشخيص النزاع conflict mapping
3. المثلث أ ، ب، ج A B C Triangle
4. شجرة النزاع - Conflict tree
5. شبكة النزاع
6. إضافة إلى أداة " دائرة النزاع " كما وردت في كتاب كريستوفر مور حول عملية الوساطة.

**تشخيص النزاع :**

يتم التركيز في تشخيص النزاع على الأطراف المعنية وعلاقاتهم المتداخلة مع بعضهم البعض ، إنها أداة جيدة للبدء في تحليل النزاع حيث يمكن تمثيل قوة كل طرف من خلال الحجم النسبي لرسم الدوائر ، كما يمكن الإشارة إلا طبيعة العلاقات من خلال خطوط تصل بين هذه الدوائر

**المثلث أ ،ب ، ج :**

تساعد هذه الأداة في التعرف على ثلاثة جوانب مهمة في مواقف النزاع و هي : السلوك ، الاتجاهات ،و السياق الذي تم فيه النزاع.

**شجرة النزاع :**

عند استخدام هذه الأداة فأنها تبين العلاقة بين الأسباب و الآثار، أي البحث عن أسباب النزاع و كذلك أثار و موضوع النزاع " الجذور"

**شبكة النزاع :**

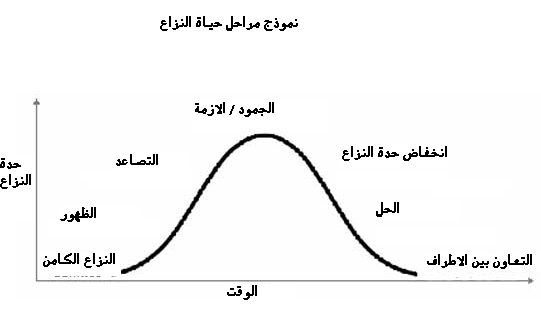
و التي تعتبر من الأدوات المهمة لفهم النزاع و كيفية التدخل حيث تساعد الوسيط في تحديد مصالح كل طرف و كذلك الحلول الممكنة إضافة إلى بدائل كل طرف لعملية الوساطة.

**دائرة النزاع:**

تم تطوير هذه الاداة في تحليل النزاع من قبل " كريستوفر مور " الذي كان يستخدمها في تدريب الوسطاء, وذلك بهدف اظهار " الاسباب الخفية " للنزاع، او القوى الكامنة التي تؤثر في موقف النزاع الذي يواجهه الاطراف

**اداة مراحل حياة النزاع**

بعد التعرف على كل من مفهوم النزاع .. مفهوم العنف .. مفهوم السلام وثقافة السلام فان من الجيد أن يتم عرض نظرية مراحل حياة النزاع ، حيث أن للنزاع مراحل حياة خاصة به كالكائن الحي: ينشأ .. يتطور .. يصل إلى الذروة ( القمة ) عندما تكون المشاعر حادة وعميقة .. وقد يكون العنف هو المسيطر في هذه المرحلة المتقدمة من النزاع .. ثم يتناقص تدريجيا، يختفي وقد يعود إلى الظهور من جديد. يوضح الشكل التالي مراحل حياة النزاع.



هنالك منطق يقول: الأفراد والجماعات ( مثل الشعوب والدول ) لديهم " **أهداف** " :

* الاهداف قد تكون " **غير منسجمة** – Incompatible " ، أهداف طرف على حساب الطرف الآخر: مثال: دولتان كل منهما تريد الارض نفسها، أو شعبان كل منهما يريد نفس الدولة.
* عندما تكون الأهداف غير منسجمة ينشأ " **التعارض** – Contradiction "، يولد موضوع النزاع.
* كل طرف أهدافه غير متحققة فانه يشعر **بالإحباط**. وكلما كان الهدف غير المحقق أساسي وجوهري مثل " **المصالح** " و " **الاحتياجات الأساسية** "، كلما كان هنالك إمكانية لان يؤدي الإحباط إلى العدوانية التي قد تتحول إلى " توجهات داخلية " بالكره، أو " سلوك ظاهر " كعنف جسدي أو لفظي.
* الكره والعنف قد يتم توجيهه إلى الجهة التي تقف أمام تحقيق الأهداف، ولكنها ليست دائما عقلانية على هذا النحو.
* يهدف العنف إلى إيذاء وجرح ( وأحيانا يشمل النفس ) وقد يغذي دوامة من العنف المتبادل والذي يبرر كدفاع عن النفس أو كثأر.
* دوامة العنف والكرة تصبح " **نزاعا كبيرا وعميقا** ".
* النزاع قد يكون بين طرفين أو أكثر، وقد يشكل موضوعا أو أكثر وقد يكون على هدف واحد أو أكثر. الشكل السابق هو لأغراض التعلم ، ويبين الشكل المبسط مراحل حياة النزاع بين طرفين على موضوع واحد، وهو أمرٌ **نادرٌ ان يكون النزاع بهذا التبسيط في الحياة العملية.**

وعليه فان هنالك معادلة تبين مفهوم النزاع على النحو التالي:

**النزاع**

**الاتجاهات**

**" الكره "**

**السلوك**

**" العنف "**

**التعارض**

**" الموضوع "**

**اداة تشخيص النزاع أو خريطة النزاع:**

شبيهة بالخريطة الجغرافية والتي تبسط شكل الأرض بحيث يمكن تلخيصها على صفحة واحدة، يمكن كذلك تبسيط النزاع، كما تفيد الخريطة بأنها تساعد على تصور بشكل أوضح:

1. الأطراف المتنازعة و"قوتهم" أو تأثيرهم على النزاع.
2. علاقتهم ببعضهم البعض.
3. مواضيع أو سبب النزاع.

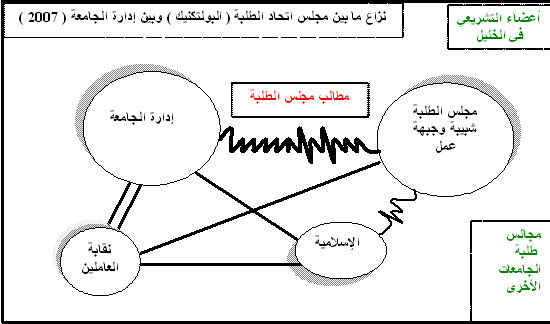
تمثل خريطة النزاع وجهة نظر معينة (الشخص أو المجموعة التي تقوم بعمل الخريطة)، في وضع نزاع معين (يجب أن تكون الخريطة غير معقدة)، في وقت معين من الزمن، بالضبط مثل صورة.

أهداف هذه الأداة:

* لتوضيح العلاقات بين الأطراف.
* لتصور ومعرفة "قوة" الأطراف المختلفة.
* لوضع النزاع على ورقة واحدة بحيث يكون هناك فكرة عامة عنه.

**تعليمات خطوة بخطوة:**

1. حدد النزاع الذي تريد تحليله ضع حدود النزاع.
2. شكل مجموعات من شخصين أو أكثر في كل واحدة. يمكن لكل واحد عمل خريطة النزاع وحده ولكن الأفضل عملها ضمن مجموعة. إذا تواجد مشاركون لا يعرفون أي شيء عن النزاع، يمكن لهم أن يطروحوا أسئلة توضيحية، ويمكن لهم أن يكونوا الشخص الذي يستطيع الطرف في النزاع أن يسأله ويطرح أفكاره عليه لتجربتها.
3. أحضر ورقة كبيرة وارسم أطراف النزاع كدوائر كبيرة، أو على بطاقات يمكن تعليقها على ورقة كبيرة، على أن يمثل حجم الدائرة "قوة" الطرف. لا تنس وضع نفسك كأحد الأطراف كذلك على الورقة، إذا كنت أنت أو مؤسستك طرف في النزاع. ارسم الأطراف الأخرى "الثالثة" كدوائر غير كاملة.
4. أرسم خطوطاً (انظر إلى الرسم) بين الدوائر تمثل العلاقة بين الأطراف.
5. في مربعات أو في أعلى الخريطة، ضع كل الأفكار الرئيسية، ولوضع مزيد من التفاصيل عن الأطراف، استخدم أداة خريطة الاحتياجات/المخاوف.
6. لا تنس وضع العنوان والتاريخ على الخريطة، وإذا لم يكن سرياً، ضع أيضاً اسم مؤسسة الشخص الذي قام بعمل الخريطة.

**ال**

**رموز التي يمكن استخدامها في خريطة النزاع:**

**خط منقط** = علاقة ضعيفة، غير مباشرة

**دائرة** = الأطراف المتنازعة – يمثل حجم الدائرة قوة الطرف المتنازع بالنسبة إلى النزاع نفسه. يمكن وضع الاسم داخل الدائرة.

**خط مستقيم** = علاقة جيدة

**خطان مستقيمان** = تحالف

**السهم: اتجاه التأثير**

**خط زق زاق: نزاع**

**خط مقطوع: علاقة مقطوعة**

**المستطيل** : موضوع النزاع

**أداة (2) المثلث أ ، ب ، ج :**

يتركز هذا التحليل على فرضية ان للنزاعات ثلاثة مكونات أساسية : السياق ، الاتجاهات ، السلوك . تؤثر هذه العوامل على بعضها البعض ومن المهم عند استخدام مثلث ( أ، ب، ج ) فمن المهم أن نتأكد من نقطة الارتكاز التي اعتمد عليها التحليل فقد تقوم بالتحليل وفقا لفهمك الخاص للواقع النزاعي – ان كنت مطلعا عن كثب على هذا الموقف و فيما عدا ذلك ، يغدو من المهم أن تضع نفسك مكان الأطراف الرئيسية ، و أن تفحص قضايا النزاع كما تراها حسب محاور المثلث الثلاث ( السياق ، السلوك و الاتجاه

**مثلث أ ، ب ، ج**

ا**لسلوك - Behavior**

**الضرب، الشتيمة، حرق عمادة شؤون الطلبة، اطلاق النار، تكسير قاعات، اغلاق الجامعة بالسلاسل، انقطاع العلاقة، التخوين، التكفير .. الخ**

**الاتجاهات - Attitude**

**الانتقام، الغيرة، الخوف، الاحباطـ ،التنافس السلبي، التعصب، عدم قبول الاخر، الفوقية .. الخ**

**السياق - Context**

**انتخابات مجالس الطلبة، الانقسام السياسي على المستوى الوطني، وجود الاحتلال، التركيبة الاجتماعية ( مدني، فلاح، مخيم)، التوزيع الجغرافي للطلاب ( نابلسـ طولكرم، جنيين .. الخ)، النوع الاجتماعي ( شاب، فتاة) .. الخ**

**أهداف هذه الأداة**: من المهم لاحداث التغيير عدم حصره بتغيير السلوك، لانه اذا لم يتم احداث التغيير في الاتجاهات والسياق فان السلوك السلبي سرعان ما يعود للتفجر. ان بناء تغيير مستقر ودائم يحتاج الى التغيير في الابعاد الثلاثة للمثلث. كما ان من اهداف هذه الاداة ان تبين للوسيط ثلاثة ابعاد للنزاع بين الاطراف، وهو ما يساعد الوسيط بان يوجه التساؤلات الى اطراف النزاع وبما يمكن هذه الاطراف من الوعي بموقف النزاع وفي ذات الوقت تمكينها في ان تضع نفسها مكان الطرف الاخر.

**تعليمات خطوة بخطوة:**

* أرسم مثلث أ ،ب ،ج لكل طرف من الأطراف الرئيسية في موقف النزاع
* أرصد – على كل مثلث \_ القضايا الرئيسية ذات العلاقة بالتجاه و السلوك و الموقف ؛وفقا لوجهة نظر ذلك الطرف.
* عبر بيانيا لكل طرف عما تعتقد أنه يمثل أقصى احتياجاتهم أو مخاوفهم. و قم برسم ذلك على المثلث خاصتهم – فمن شأن هذا أن يوضح فهمك للموقف.
* قارن المثلثات مبينا أوجه الشبه و الاختلاف في فهم كل طرف .
* قارن المثلثات مبينا أوجه الشبه و الاختلاف في فهم كل طرف.

**السلوك**: ضرب ، فصل حسان، تدخل خارجي امن الجامعة، توتر في الجامعة ما بين طلبة المنطقتين يتدخل فيما لا يعنيه ، الضرب

**حسان**

**جميل**

**نزاع على فتاة**

**الاتجاهات**:

حسان: الغيرة، التطفل

جميل: الغرور، تبع بنات، محافظ

**السياق**: طلاب في الجامعة، انتماءات سياسية مختلفة، حسان من املخيم، وجميل من القرية، الفتاة قريبة لجميل

**أداة (3) شجرة النزاع :**

شجرة النزاع هي أداة رؤيا وتنظيم. تصور الشجرة التفاعل بين العناصر الهيكلية، الواضحة والديناميكية، بينما تمثل الجذور العناصر الهيكلية "الثابتة"، ويمثل الساق المواضيع الثابتة، ويربط ما بين العناصر الهيكلية مع العناصر الديناميكية، ويمثل تحرك ورق الشجر في الريح العناصر الديناميكية.

**العناصر الديناميكية**: تضم العناصر الديناميكية نوع الاتصال، مستوى التصعيد، نواحي العلاقة، الخ.

إن العمل على العناصر الديناميكية يعني آفاق عمل قصيرة المدى،و ردود الفعل على التدخلات تكون سريعة وأحياناً غير متوقعة. وكمثال على هذا، التدخل الدبلوماسي، أو التحولات التي تكون على عدة أصعدة والتي تتعامل مباشرة مع شكل التفاعل بين الأطراف المتنازعة. عادة ما تكون النقود السريعة أفضل من النقود الكثيرة عند التطرق الى العناصر الديناميكية.

**العناصر الظاهرة**: المواضيع هي الامور التي يود طرفي النزاع التحدث عنها، "موضوع النزاع".

**العناصر الهيكلية**: إن الأسباب الجذرية هي "السبب" الرئيسي للنزاع، ومن الصعب أن يؤثروا على المدى القصير إذا تم تجاهلهم، ولكن، يمكن للنزاع أن يظهر مرة أخرى. وهذا هو مجال التعاون المتطور، التدخل على المدى الأطول، و منع العنف الهيكلي (نظرية احتياجات الانسان).

**أهداف هذه الأداة:**

* لمعرفة انعكاسات الربط بين الأساليب الجذرية، المواضيع والعناصر الديناميكية.
* للتفريق بين الوقت الذي تستغرقه كل طريقة من طرق تحول النزاع.

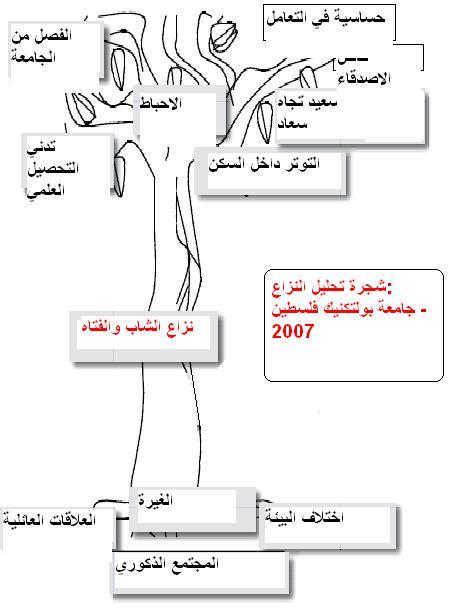
**تعليمات خطوة بخطوة:**

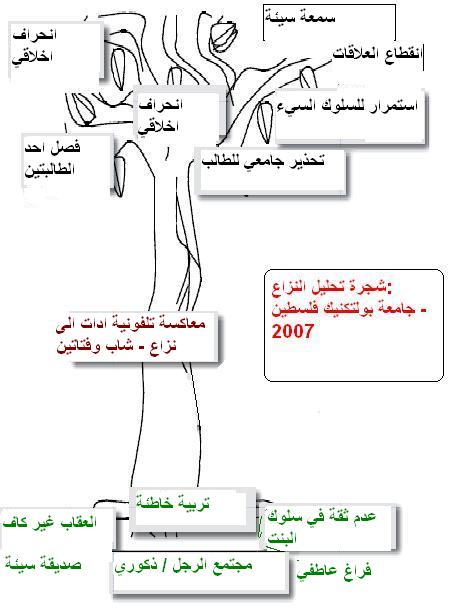
1. أرسم شجرة، الجذور والساق والاغصان – على ورقة كبيرة أو على اللوح.
2. أعط كل مشارك على عدة بطاقات بحيث يكتب عليها المشاركون كلمة أو اثنتين، أو ارسم شجرة أو رمز يمثل العناصر المهمة في النزاع كما يرونها هم.
3. أطلب من المشاركين وضع بطاقاتهم على الشجرة بحيث:
   1. على الجذور ما يرون أنه سبب جذري.
   2. على الساق ما يرون أنه سبب ظاهري "موضوع" النزاع.
   3. وعلى الأغصان، ما يرون أنه عنصر ديناميكي مؤثر على النزاع.

4. على شخص إدارة "تسيير" النقاش حول أي يجب وضع هذه العناصر على الشجرة. لا يوجد هنا "صح" أو "خطأ" مطلق، بل حسب ما يراه المشاركون مناسباً حيث يمكن أن تختلف العناصر وكيفية تفسيرها بحسب النزاع نفسه، وقد تتغير مع مرور الوقت كذلك. ومع ذلك، حاول مع المجموعة خلق نوع من الحس المشترك بالنزاع كما تراه المجموعة ككل.

5. يستطيع المشاركون تصور الجهود في تحول النزاع (مثال: طائر أو دودة) وبالتالي وضعهم على الشجرة بحسب العناصر التي يعملون عليها حالياً.

6. ناقش العلاقة بين المسببات الجذرية والعناصر الديناميكية وكيفية التطرق الى الجانبين.





**أداة شبكة النزاع :**

هي اداة ابتكرت لتلخيص متغيرات التشخيص الاساسية في اي وساطة، ويمكن اعتبار شبكة النزاع خريطة معرفية لجمع المعلومات ولتحليل المشكلة الى اجزائها ومكوناتها الرئيسية.

**مكونات شبكة النزاع:**

* المصالح،
* الحقائق الاخرى،
* احسن بديل امام كل طرف للاتفاق المطروح للتفاوض ( BATNAs )،
* الحلول المحتملة،
* " نص واحد " للحلول المتكاملة،

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **الطرف الاول** | **الطرف الثاني** |
| **المصالح** |  |  |
| **الحقائق الاخرى** |  |  |
| **الحلول الممكنة** |  |  |
| **افضل بديل عن الوساطة** |  |  |
| **الحل ذو النص اولاحد** |  |  |

**ملاحظات**: من المهم لدى الوسيط ان يساعد الاطراف للانتقال من الحديث عن مواقفهم الى الحديث عن مصالحهم. يتم تحديد المواقف من خلال السؤال عن ماذا يريد؟، كما يتم تحديد المصالح من خلال السؤال " لماذا تريد ؟". غالبا ما تكون المواقف متعارضة، في حين اننا نجد وراء هذه المواقف المتعارضة الكثير من المصالح المشتركة. كما تجدر الاشارة الى ان تعرف الوسيط على عناصر شبكة النزاع غالبا ما يتم في الجلسات المنفردة مع اطراف النزاع، في حين ان الاطراف غالبا ما تعبر عن مواقفها في الجلسة الافتتاحية المشتركة وفي بدايات الوساطة.

**اداة دائرة النزاع:**

لقد تم تطوير هذه الاداة في تحليل النزاع من قبل " كريستوفر مور " الذي كان يستخدمها في تدريب الوسطاء, وذلك بهدف اظهار " الاسباب الخفية " للنزاع، او القوى الكامنة التي تؤثر في موقف النزاع الذي يواجهه الاطراف. ان الاداة تقدم لنا اضافة الى التحليل، اتجاهات استراتيجية كطرق يمكن للعاملين في مجال التعامل مع النزاع استخدامها بهدف الانتقال نحو التعامل البناء مع النزاع. من زاوية تحليلية، فان نموذج دائرة النزاع، يشير الى وجود ستة اسباب خفية للنزاع، وهو ما يبينة الشكل التالي:

**العلاقات**

**القيم**

**البيانات**

**المصالح**

البنية

**الخارجيين**

**دائرة النزاع**

|  |  |
| --- | --- |
| **العلاقات**: يتم الحديث هنا عن تجارب سلبية سابقة حدثت في الماضي كسبب للنزاع. يحدث النزاع بسبب العلاقات عندما تكون هذه العلاقات قوة محركة ودافع لموقف حالي سلبي. المشاكل الناتجة عن العلاقات السلبية تؤدي إلى تشكيل قوالب ذهنية، وكذلك تؤدي إلى الحد من أو قطع الاتصال مع الطرف الأخر، وهو ما يردي إلى رد فعل من الطرف الأخر، وهكذا في حلقة من الأفعال وردود الأفعال، وكل طرف يحمل المسؤولية ويوجه اللوم إلى الطرف الأخر.   * تجربة مريرة في الماضي، * قالب ذهني، * ضعف أو فشل الاتصال والتواصل، * تكرار لسلوك سلبي، | **القيم**: تشمل جميع القيم والاعتقادات التي تحملها أطراف النزاع. تشمل هذه القيم قيم الحياة ( الاعتقادات الدينية، الأخلاق، المعنوي) كما تشمل أيضا القيم اليومية ( مثل قيم العمل، التعامل مع الزبائن ..الخ). يحدث النزاع بسبب القيم عندما تتصادم قيم مختلفة لدى أطراف النزاع، وقد تسبب النزاع أو تستثيره. ولان القيم والأخلاق والجوانب المعنوية أمور مهمة، فان النزاع يميل إلى أن يكون حاد وشخصي. ومن الأمثلة:   * + نظام الاعتقاد،   + الصح والخطأ،   + الجيد والسيئ،   + العادل وغير العادل،   + المؤمن والكافر،   الوطني والخائن |
| **الخارجيين**:   * عوامل غير مرتبطة بمحتوى النزاع، * نفسي أو مادي، * قوى خارجية، | **البيانات**:   * + نقص المعلومات،   + معلومات خاطئه،   + معلومات كثيرة أكثر من اللازم، مشاكل مجمعة، |
| **البنية**:   * محدودية المصادر ( الوقت، المال، .. الخ)، * قيود جغرافية، * الهيكل التنظيمي، * مواضيع السلطة، | |

**حل النزاع: أصوله، ونشأته، وتطور الحقل:**

هنالك أربعة أجيال منذ عام 1918 لغاية 2005، تناولت حل الصراع على مستوى الدول ثم على مستوى المجتمع المدني، ومن ثم على مستوى المجتمع المدني مع بعض من سلطة الدولة. وما هي مهمة الجيل القادم من الباحثين والعاملين بمجال حل النزاعات، أو ما أطلق عليه بالجيل الخامس الذي يمثل من وجهة نظره موجة جديدة نظرياً وعملياً لحل النزاع على أمل أن تتناول اختصاص حساس للسياق العالمي يضع عقيدة تحررية لحل النزاعات على أساس السلام واللاعنف على الأمد الطويل، بحيث تحقق مصالح كل الأجيال وليس فقط أصحاب القوة.

لتحديد الطرق والمفاهيم في حل النزاع، ظهر تحفظان: الأول تمثّل بالجهد لتحديد شروط ترتيب العالم الجديد بناء على تحليل ومنع النزاعات، وحل المشاكل. أما التحفظ الآخر فهو الجهد في جذب أنظار الناخبين والجهات القيادية بترويج قيم اللاعنف وصنع السلام.

بناء على ذلك، اندمج حل النزاع كمهنة لترويج السلام على ثلاثة مستويات: إصلاح جذري للنظام السياسي العالمي، الترويج لسياسة شاملة للاحرب، والموالاة للسلام.

* **الجيل الأول: الرائدون 1918 -1945**

على خلفية انتهاء الحرب العالمية الأولى ، ذهب البعض إلى أهمية إحلال السلام وتجنب ويلات حرب عالمية أخرى من خلال دراسة السلام وإنشاء نظام دولي جديد حيث تم تشكيل عصبة الأمم المتحدة. لقد تم إنشاء " كرسي " للعلاقات الدولية في جامعة ويلز في العام 1919 من قبل مناهضي الحرب وتكريماً للطلبة الذين قتلوا أثناء هذه الحرب.

يمكننا القول أن توالي المبادرات، وخاصة في الفترة 1919 – 1939 وأثر ذلك على مجال حل النزاعات في ضوء ما شهدته تلك الحقبة من عدم استقرار سياسي وتشكيل هيئة الأمم المتحدة، التي ورغم أن من وقف وراء تشكيلها هي القوى العظمة التي انتصرت في الحرب، إلا أن هذا التشكيل قد عبّر عن وجود " جسم " دولي يهدف إلى إحلال السلام وتجنب ويلات الحرب. كان له تاثيراً على حقل حل النزاعات.

لقد وضع Holsti (1991) مجموعة من الشروط كمتطلبات مسبقة لتحقيق السلام وهي: الحكم، الشرعية، الاستيعاب، نظام الردع، اجراءات للتغيير السلمي، التوقعات المستقبلية، حيث فُقِد في تلك الفترة أي توقع للقضايا المستقبلية والقدرة على إدارة التغيير السلمي. وللتأكيد على أهمية المستقبل في تحقيق السلام وعدم البقاء في الماضي الذي اتسم بالحروب نجده يقول بأن " نظام السلام ليس فقط لحل القضايا القديمة التي تولدت من حروب سابقة، بل أن تتوقع قضايا جديدة، لاعبين جدد، مشاكل جديدة وعليها تصمّم المؤسسات والعقائد والإجراءات المناسبة لذلك".

**التطور الآخر** في هذه المرحلة والذي كان له أثر كبير على حقل حل النزاع هو بدأت به (Mary Follett) في العام 1942 في حقل السلوك التنظيمي وإدارة علاقات العاملين، حيث دافعت عن نهج (الربح المتبادل- Mutual gains) في مقابل المنهج الذي كان سائداً والذي كان يركز على أن أي صراع نتيجته صفرية، هنالك رابح وآخر خاسر، وأن ما يربحه طرف هو خسارة للطرف الآخر. كما تبع ذلك مبادرات في ثلاثة حقول أخرى لتثبت أهمية دراسات حل النزاعات في حقل علم النفس، السياسة، والدراسات الدولية.

* **اللاعنف، المسالمة، حل النزاع**

على الرغم من الصراع بين الباحثين والممارسين في حقل السلام وحل النزاعات إلا أن هنالك فضل كبير يعود " للاعنف " ولمفكرين أمثال جين شارب ولأفكار غاندي على تطوير حقل حل النزاعات، وخاصة توجيه صناع السلام " كالوسطاء " للتركيز على الوعي والتمكين لأطراف النزاع . كما أن أفكار غاندي تظهر بشكل جلي في مقاربة تحويل النزاعات وبناء السلام من أسفل إلى أعلى وكذلك فإن هذه الأفكار قد أظهرت وكأن تقنيات حل النزاع هي أدوات لتحويل النزاع.

كما أن هنالك التنافس ما بين حل النزاع واللاعنف قد خلق فرصة لتطوير حقل النزاعات. لقد ذهب البعض الى أن حل النزاع يمثل إشكالية عندما لا يكون هنالك " توازن " في علاقات القوة بين أطراف النزاع، حيث أن أحدهما قوي والآخر ضعيف " علاقات غير متكافئة "، في هذه الحالة فإن استخدام الوسائل اللاعنفية تساعد في خلق توازن وتكافؤ بين الأطراف مما يعطي لوسائل حل النزاع ، كالوساطة مثلا القدرة على التدخل أن تكون وسائل مشروعة وفاعلة.

|  |
| --- |
| **من أهم منظري هذه المرحلة كل من:**   * Mary Parker Follett: السلوك التنظيمي و إدارة العلاقات العمالية ونظرية المكاسب المشتركة. * Kurt Lewin: الصراعات النفسية الاجتماعية للجماعة. * Grane Brinton: نهج تحليل الثورة السياسية. * Ghandhi: نهج اللاعنف. |

* **الجيل الثاني: المؤسسون 1945 -1965**

مواصلة التطور في أبحاث السلام والنزاع على شكل " نمو وتطور مؤسسي " كان عليها أن تنظر إلى ما بعد العام 1945م، عندما ظهر خطر وتهديد الأسلحة النووية الذي أعطى طابعاً استعجالياً لتطور حقل حل النزاعات. لقد ظهرت أول مؤسسة في هذه الفترة تحت مسمى مختبر أبحاث السلام ، وذلك بعد تفجيرات هيروشيما وناكازاكي، كما ساهم مجموعة من المنظرين من جامعة ميتشغان في هذه الفترة منهم:

1. **Kenneth Boulding - أوجد Journal of Conflict Resolution وأسس مركز الأبحاث في حل النزاعات**

لقد ركّز في أبحاثه ودراساته على قضية (منع الحرب – preventing war) لأنه وبسبب الفشل الجزئي لحقل العلاقات الدولية. إذا ما كان النظام الدولي الذي محوره الدولة هو السبب في نشوء الحروب، فإن منع الحرب يكون من خلال إصلاح المنظمة الدولية ومن خلال تطوير قدرات البحث والمعلومات، حيث أن البيانات المسبقة من شأنها أن تقدم صورة عن النزاعات التي هي قيد النشوء والتطور. إن ذلك يوفر نظرة تكون بديلاً للنظرة الدبلوماسية القاصرة. وللتأكيد على هذه النظرة فقد كان العدد الأول في مجلة حل النزاع في العام 1957م يتحدث عن " مركز دولي للمعلومات/ الاستخبارات " ـ والذي يشبه محطة الأرصاد الجوية ولكنه هنا معني بالظواهر والتطورات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية وغيرها والتي من شأنها أن تؤدي إلى الحروب. لقد أسست هذه الفكرة لما يسمى بالوقاية من النزاع.

1. **يوهان جالتونج ( يلفظ بالانجليزي جون ولكن بالسويدي يوهان ) – حل النزاعات في شمال أوروبا:**

لقد كانت إسهامات جامعة ميتشغان وكذلك " بولدينغ " بمثابة القطب الأول في تطور حقل حل النزاعات، ولكن القطب الثاني جاء من القارة الأوروبية وعلى يد " يوهان جالتونج السويدي " . لقد عرض الكتاب في الفصل الأول مثلث جالتونج الذي بين فيه الأبعاد الثلاث للنزاع: السلوك، والاتجاهات، والتعارض. كما بيّن الابعاد الثلاث للعنف: العنف المباشر، والعنف البنيوي والعنف الثقافي وتطرق أيضا إلى مفهومي السلام السلبي والسلام الإيجابي.

لقد ظهر صراع بين القطبين في هذا الحقل لتحديد وتعريف أبحاث السلام وكذلك أجندة حل النزاعات وهو ما عبرت عنه مجلة أبحاث السلام في العام 1968م من حيث الصراع بين مقاربة " واقعية " ومقاربة "بنيوية"، حيث أن الأخيرة هي ما جاء به جالتونج.

من الأهمية أن نذكر أن مشروع جالتونغ أنضج العمل في حقل حل النزاعات في الأجيال اللاحقة خاصة في النهج الانتقالي الذي تشكل عام 1993م كالتدريب، والتعليم، والمؤسسات البحثية مبنياً على لغة جديدة من الحوار والاحترام.

1. **John Burton والنهج الجديد في الدراسات الدولية**

كانت أول مبادراته منشورات عن (النزاع بالمجتمع) وقد أسس عام 1966م مركز لتحليل النزاعات في لندن، وعمل على مفهوم ( النزاع الاجتماعي المطوّل - Protracted social conflict ( دمج فيه ما بين البعدين المحلي والدولي اجتماعياً، وركّز على الحرب بين الدول والتوترات المحلية، ولم يتقاعس عن العمل المكثف على نهج (حل وتحليل النزاع).

تأثيرات Burton كانت من خلال نظرية الأنظمة لمصطلحات جديدة تعبر عن التصرفات التنافسية والتعاونية للعنصر الاجتماعي. ونظرية المباريات كوسيلة لتحليل التنوع في الخيارات. متطرقاً لاستراتيجية (فوز/خسارة ) التنافسية لـ Rapoport. وتناول أيضاً نظرية ( العلاقات المؤسساتية) وهنا دفع بنظرية (Mary Follets) (المكاسب المشتركة – Mutual gains) إلى الأمام.

انبنى على نظرياته عدد من الأدبيات مثل العلاقات الإثنية والعرقية التي اختبرت ديناميكية التعاون بين المجموعات التي نتج عنها أبعاد سلبية وإيجابية. سلبية حين ركزت على الاعتقاد المسبق عن الآخر وتجريده من انسانيته وتكوين صورة ذهنية عن ( العدو) والعدائية والخوف والانتقاد. وإيجابية عندما ركزت على التغيير بالسلوك وتطوير الفهم والثقة المتبادلة.

بنى Burton على هذه المادة سلسلة من الكتب بين 1960م و1970م من ضمنها: النظام الدولة، الدبلوماسية والقوانين وكذلك النزاع والاتصال إضافة الى المجتمع العالمي. كما ساعده بالسيطرة على كل هذه التطبيقات نظرية ( الاحتياجات) من خلال نهج (حل المشكلات) لتأمين الحاجة للأمن والهوية والاعتراف بالذات. وفرّق بين المصالح والاحتياجات، فالمصالح هي البضائع وما يتم التجارة به ويمكن التفاوض عليه، بينما الاحتياجات هي أشياء غير ملموسة ولا يمكن تلبيتها بالتبادل. وطوّر فكرة (Second order learning or second order change) كضرورة للتعايش بين الناس.

|  |
| --- |
| **من أهم منظري هذه المرحلة كل من:**   * Kenneth Boulding: منع الحرب و أوجد مجلة حل النزاعات. * Lewis Richardson: حركة أبحاث السلام. * Johan Galtung: المقاربة البنيوية في تحويل النزاعات. * John Burton: النهج الجديد في الدراسات الدولية ومؤسس مركز تحليل النزاعات في لندن |

* **الجيل الثالث – مرحلة التعزيز 1965 -1985**

مع نهاية الستينات وبداية السبعينات ، أخذ هذا الجيل من مجالات مختلفة، كما تم تحديد مجال اختصاص حل النزاعات بالعلاقة مع ثلاثة مشاريع كبرى: تجنب حرب نووية، إزالة اللامساوة وغياب العدالة في النظام الدولي، تحقيق التوازن البيئي. لقد حاول هذا الحقل صياغة فهم نظري للنزاع الهدام على ثلاث مستويات ووضع الردود العملية المناسبة:

المستوى الأول: بين الدول حيث تركَّز الجهد على تقليل التوتر بين الدول العظمى، والوصول الى اتفاقات تحقق المصالح المشتركة (win win situation)، وهو ما يوضِّحه تحليل Axelord لنشوء التعاون.

المستوى الثاني: مستوى السياسات المحلية: حيث ان أعمال كبيرة في مجال حل النزاعات وتحديداً في أميركا قد ساعدت في بناء الخبرة في مجال المصالحة العائلية، والوساطة العمالية والمجتمعية، والوسائل البديلة في حل النزاع، إضافة لمبادرات في مجال نزاعات السياسة العامة حيث كان الهدف زيادة المشاركة الديمقراطية في صنع القرار على كافة الأصعدة.

المستوى الثالث: هو مستوى يقع بين المستويين السابقين والذي شهد تطوراًّ في التعريف والتحليل والتفكير الوصفي لما عرف "النزاعات ذات الجذور العميقة" و" النزاعات صعبة الحل – intractable conflicts" "و" النزاعات الاجتماعية المتجذرة منذ زمن –protracted conflicts".

لقد تمَّ التركيز في هذا المستوى على عناصر الحكم الرشيد والذي شكل تطويراًّ مهماًّ للتفكير حول ما أصبح يعرف بالنمط السائد في النزاعات الكبيرة المعاصرة. لقد أخذت مقاربة حل النزاع المستويات الثلاثة مجتمعة بدلاًّ من دراستها بشكل منفرد، وهو ما رأيناه في الدراسات التي أجريت على سسيولوجيا النزاعات الاجتماعية أو دراسة بنية النزاعات الدولية. كما أنه يمكننا القول أن هنالك علامتين مهمتين في هذه المرحلة، تتمثل الأولى في تطبيق مقاربة حل المشاكل على نزاعات واقعية، أما الثانية فهي ملاحظة التوسع في مأسسة حل النزاعات عالمياًّ.

* **مدرسة هارفارد – حل المشاكل والمفاوضات المبدئية**

هي إحدى المحاولات التي تركت أثراًّ في تحويل النظرية الى ممارسة واقعية من خلال عقد ورشات عمل لمعالجة النزاعات المعاصرة التي تمتاز بصعوبة حلها ومعالجتها. كانت بدايات هذه المدرسة تتمثل بإجراء تواصل موجَّه ومضبوط تمَّ من خلال ورشتي عمل في عامي 1965-1966 والتي صمِّمت لتحديد جوانب النزاع بين ماليزيا، سنغافورة وأندونيسيا وكذلك النزاع بين المجتمعات التركية واليونانية في قبرص.

مع تطور الخبرة بين الممارسين والمنظرين في هذه المرحلة فقد تم استخدام ورشات حل المشاكل لمتابعة أهداف متنوعة : أبحاث، دراسات، تدريبات، مع ملاحظة أن لكل ورشة تصميم خاص يتناسب و خصائص كل نزاع، مما يعني عدم ظهور نموذج واحد لورشات حل المشاكل يمكن تطبيقه على كل النزاعات. إضافة لما سبق ومع ظهور مقاربات جديدة (حل النزاع بشكل تفاعلي، الطرف الثالث ودوره الاستشاري، ورشات تركز على عملية حل النزاع وليس على محتواها، و(تيسير الحوارات) إلا أنها جميعا ً تستخدم أهم خصائص مقاربة حل المشكلات.

كما تم الأخذ بمصطلحات مقاربة حل المشاكل، الربح والفوز المشترك في مجال دراسات التفاوض في الصراعات الدولية، حيث يظهر ذلك فيما يطلق عليه ( في المفاوضات المبدئية – Roger Fisher ) وكتابه (Getting to Yes ) والتي تستخدم العناصر السبعة : العلاقات، التواصل، المصالح، الخيارات، المعايير الموضوعية، الالتزام، البديل الأفضل للتفاوض. الهدف الجوهري لمقاربة حل المشكلات هي توسيع وتحديد مساحة منطقة الاتفاق الممكنة بين الأطراف ولزيادة جاذبية التوصل لاتفاق بدلاً من استخدام البديل الأفضل للتفاوض.

* **آدم كورل: تطوير الوساطة وتطبيقاتها:**

لقد أخذت ممارسة الوساطة زمناً طويلاً، يمكن أن يعود إلى أيام الإغريق والرومان. في العام 1945، وبعد تشكيل الأمم المتحدة وما نص عليه ميثاقها من وسائل متفق عليها عليها لتسوية المنازعات الدولية، حيث قاد ذلك المجتمع الدولي إلى البحث ودراسة هذه الوسائل وهو ما يظهر في دراسة " Oran" لتقييم دور الأمم المتحدة ومنظماتها في هذا المجال.

لقد اتفق العدد من المنظرين في مجال حل النزاعات في بداية الثمانينات على وجود " نواقص " في الدراسات النقدية للوساطة / من حيث افتقادها إلى " تحليل منظم ". كما يمكن القول بوجود عدد كبير من المنظرين في مجال الوساطة إضافة إلى وجود مقارنات معتبرة تم إجرائها حول الأشكال المختلفة للوساطة ( وساطة طرف قوي، وساطة طرف غير قوي) وفي مواقف نزاع مختلفة. لقد أشار أحد أعداد مجلة أبحاث دراسات السلام والذي نشر في العام 1991 تشجيعاً للمقارنة النقدية لمدى فاعلية نموذجين في الوساطة: نموذج حل المشاكل في مقابل نموذج القوة.

لقد أخذ آدم كورل كنموذج " للوساطة الناعمة" في حقل حل النزاعات، وهو الشخص الذي انتقل من برنامج هارفرد للعمل كرئيس لدراسات السلام في جامعة " Bradford" حيث أنها مع مؤسسة " Richardson" لأبحاث السلام والنزاع في جامعة " Kent" أصبحتا نقطة الاتصال – Focal Point لحل النزاعات في المملكة المتحدة – بريطانيا.

لقد كان اهتمام كورل Curle بالسلام نابعا من خبرته في الخطوط الأمامية في حرب باكستان وفي أفريقيا حيث أنه أحد الذي شهدوا التهديدات للتنمية. كما أنه لعب دور الوسيط، إضافة إلى ما جاء به حول أسباب الحرب من خلال تجربته العميقة في حرب " Blafran "، والذي أظهر مدى الترابط ما بين العنف، النزاع، عملية التغيير الاجتماعي وأهداف التنمية.

كما تناول صناعة السلام – Peace-making، حيث عرف وحدّد كل من السلام والنزاع كمجموعة تتشكل من علاقات سلمية وغير سلمية، وعليه فإن عملية صنع السلام تتكون من أحداث تغيير في العلاقات بين أطراف النزاع وبما يساعد في وصولها إلى نقطة يمكن عندها للتنمية أن تحدث.

إن الخلفية الأكاديمية لكورل قد أثَرت على نظرته للسلام بالمعنى الواسع من حيث علاقة السلام بالتنمية البشرية وأن الهدف العام لدراسة البنية الاجتماعية هو لتحديد المسائل التي يمكن لها أن تحسن الإمكانيات الإنسانية.

من الأهمية الإشارة إلى أنه في العام 1986، وجود الوساطة والمصالحة في أبحاث السلام وممارسات حل النزاع. لقد حدّد كورل – Curle أربعة عناصر لعملية الوساطة: الأول يتمثل بأفعال الوسيط لبناء التواصل بين الأطراف وحفظ وتطوير قنوات الاتصال والتواصل فيما بينهم. العنصر الثاني هو توفير المعلومات للأطراف وفيما بينهم، أما العنصر الثالث هو أن يصبح الوسبط مقبولا/ صديقاً للأطراف. العنصر الرابع هو تشجيع الأطراف على التفاوض التعاوني ولتحقيق المصالح والاهتمامات المشتركة. تبين أعمال كورل الترابط بين ما هو نظري وتطبيقي كما توفر مثالاً لما يسمى بدبلوماسية المواطنين: رجال الاعمال، الكنائس.. الخ.

خلاصة القول هنا أن النموذج الذي قدمه كورل لم يبق ثابتاً وجامداً بل عمد إلى تطويره أثناء الحرب الأهلية في يوغسلافيا من حيث تأكيده على تمكين الأفراد والمجتمع المدني. لقد قام بالشراكة مع جون ليدارخ واخرين بتطوير مقاربة جديدة لصنع السلام من أسفل الى أعلى وبالاعتماد على الأعمال التي قام بها مركز Osijk من أجل السلام، اللاعنف وحقوق الانسان.

* **أليس بولدينج : صوت جديد من أجل السلام**

يمكننا هنا القول بنمو مجتمع المنظرين في هذا الحقل الذي كان يعد بالمئات ليصل إلى آلاف، وتوسع المؤسسات البحثية في هذا الحقل، بشكل خاص في أوروبا، أمريكا، اليابان. وكذلك في غيرها من مناطق العالم. شاركت أليس في الأعمال الأولى لمركز ميتشغان، حيث عملت كأمين عام لمؤسسة أبحاث السلام الدولية، وكرئيس لمنظمة المرأة الدولية للسلام والحرية.

من أهم ما جاءت به هو فكرتها عن " تصور المستقبل " كطريقة قوية لمساعدة الناس في تجاوز عوائق الماضي والحاضر، والنظر إلى إمكانات التعاون القائمة في المستقبل كمحفزات للوصول إلى اتفاق. إضافة إلى ما سبق فقد كانت ممن نادوا بدور المجتمع المدني والمجتمع الإنساني، وأهمية أن يكون صوت الناس والفئات المهمشة حاضراً وخاصة في ظل نظام دولي مبني على أساس العلاقات بين الدول.

|  |
| --- |
| **من أهم منظري هذه المرحلة كل من:**   * Axelord: تحليل نشوء التعاون. * Kriesberg: سيسيولوجيا النزاعات المجتمعية. * Mitchell: بنية النزاعات الدولية * Kelman: برنامج تحليل وحل النزاعات الدولية * Roger Fisher: المفاوضات المبدئية * Adam Curle: الوساطة * Alice Boulding: السلام |

* **الجيل الرابع: إعادة البناء – التوسع والانتشار 1985 – 2005**

خلال هذه الفترة شهدنا نهاية الحرب الباردة، وقد أصبح من المهم في حل النزاعات إعادة تعريف " النظام الدولي الجديد" ، وفي نفس الوقت تبينا ما واجهه هذا الحقل من تحديات. كما أن من الأهمية تبيان أن الحديث عن الجيل الخامس يعتمد في درجة كبيرة منه على ما تحقق من إنجازات او إخفاقات في الجيل الرابع.

بفقرة واحدة يتم تبيان العمل المعتبر في مجال حل النزاعات والربط بين المقاربات المختلفة للإجابة على التحديات الجديدة من خلال تطبيق مبدأ يجمع ما بين طبيعة التحدي وما بين الردود المناسبة له. الفرضية ووجهة النظر هنا تقول بأن مجالاً واسعاً من التدخلات اللينة تكون هي الأكثر مناسبة عندما يكون هنالك سوء تواصل بين أطراف النزاع أو وجود نقص في الثقة. بينما أن التدخلات القوية تكون أكثر نجاحاً عندما تكون المصالح الحيوية في المقدمة.

كما اشتملت هذه المرحلة على فهم أكثر وضوحاً لكيفية أن مجموعة متعددة من الوسائل في الوقت الراهن يمكن أن تترابط لاحتواء، تسوية، وتحويل النزاع في مستويات مختلفة ( بين الجماعات، بين الدول   
، إقليمياً، ودولياً) وفي قطاعات مختلفة ( نفسي، اجتماعي، اقتصادي، وسياسي) وفي سياقات ثقافية وتاريخية وفي مراحل مختلفة من مراحل حياة النزاع. يتشارك حقل حل النزاعات مع حقول أخرى الاهتمام بكيفية مواجهة النزاعات الهدامة وما يترتب عنها من عواقب وخيمة وخاصة في المجتمعات الفقيرة والدول الهشة.

كما أن تحليلاً كمياً وكيفياً للنزاعات وكذلك نظرة نقدية من وجهة نظر النوع الاجتماعي، الثقافة قد تم تطويرها وهو ما عرضه " Huge Miall " ، وكذلك تحسن وضع معايير لتقييم النتائج وطرق القياس. نتيجة لكل ذلك ، فإن التركيز في هذه المرحلة على المنهجية، وهو ما وضّحه Daniel Druckmen .

تعكس هذه المرحلة ما جاء في مراحل سابقة من أن النزاع " حقل متعدد، بمعنى أنه يتواجد في حقول مختلفة وليس مقتصراً على حقل واحد "، ولكن ما شهدته هذه المرحلة التواجد في حقول جديدة أخرى. كما أن من الأهمية في هذه المرحلة الإشارة إلى دور منظمات المجتمع المدني التي لديها السمعة الطيبة، الثقة، الشرعية في عيون الفاعلين الدوليين والتي لديها أيضا القدرة على أن تكون جزءاً من عمليات السلام أن تلعب دوراً في حقل حل النزاعات. ومن أمثلة ذلك على سبيل المثال لا الحصر مركز كارتر، ومبادرة إدارة الأزمات وغيرها الكثير.

|  |
| --- |
| **من أهم منظري هذه المرحلة كل من:**   * Huge Miall: ظهور النزاعات والتغيرات السلمية. * Daniel Druckman: اجراء حل النزاعات من وجهات نظر مختلفة. * Maoz & Stoll: ادماج مسارات متعددة المعرفة. * Tom Woodhous: حل النزاعات العائلية. * Andrea Bartoli: الثقة، والسمعة الطيبة والشرعية لدى منظمات المجتمع المدني في عيون الفاعلين الدوليين. |

* **خلاصة:**

يظهر من مراجعة الأجيال الأربعة التي تطرقنا إليها في هذا العرض حالة التطور في حقل حل النزاعات والتي بدأت ما بعد الحرب العالمية الأولى وواصلت تطورها. لقد تعددت الإسهامات والمقاربات في تطوير هذا الحقل وهو ما يقودنا إلى استنتاج أن الجيل الخامس سيواصل هذا التطور ومن مصادر ومقاربات مختلفة يتركز معظمها على الحقل نفسه.

**أشكال التدخل في حل النزاعات**

تتعدّد أشكال التدخل والاستجابة لمواقف النزاعات، فجزء يلجأ إلى استخدام القوة لتحقيق مصالحه حتى وإن كانت على حساب مصالح الطرف الآخر. وهناك جزء يلجأ إلى السلطة الأعلى مثل الام والأب بالمنزل أو الشرطة أو القضاء.

وهناك جزء ثالث قد يتوجه إلى التعاون مع الطرف الآخر في حل النزاع، فمن يحرصون على تحقيق المصالح المشتركة وتهمهم العلاقات وديمومتها غالباً ما يختارون هذا الشكل في التعامل مع مواقف النزاع. إن ذلك يحقّق الفوز والربح المشترك وهو ما يحتاج إلى امتلاك مهارات ومعارف ليس أقلها الاستماع والإنصات، القدرة على التساؤل وإعادة الصياغة، إضافة إلى القدرة على أن نضع أنفسنا مكان الطرف الأخر.

لقد ورد في القران الكريم الكثير من الدعوات الى التعاون سواء من حيث " القول الحسن " او " الجدل الحسن " ، او " الصلح " او " التحكيم بين المتخاصمين " او عيرها مما يحقق استقرار وامن المجتمع وازدهاره.

ويبقى جزء آخر، ممن لا تهمهم مصالهم واهتماماتهم أو العلاقة مع الطرف الآخر، وربما يكون دافعهم الشعور بالعجز والاعتقاد بعد القدرة على التغيير، أو الاعتقاد بأن موازين القوى تميل بشكل كبير إلى صالح الطرف المقابل، فيختار هذا الجزء الهروب و تجنب النزاع أو تأجيله وعدم مواجهته.ويعتبر هذا الشكل الأكثر إيذاء للنفس لانه يشكل قنبلة موقوتة قد تنفجر مخلفة عواقب وخيمة.

تذهب الدراسات والأبحاث إلى أن المجتمعات الذكورية والأبوية وكذلك المجتمعات التي تقدّس سلطة الفرد (الأب/ الحاكم/ القبيلة..) غالباً ما تفضّل استخدام القوة من طرف واحد في التعامل مع النزاعات، في حين أن المجتمعات الديمقراطية والتي تشهد تعددية سياسية ونشاط للمجتمع المدني فإنها غالباً ما تلجأ إلى الوسائل الودية التي تمت مأسستها وتنظيم عملها في مؤسسات المجتمع والدولة.

يعرض الجدول التالي الأشكال المختلفة للتعامل مع النزاعات مع أمثلة توضيحية:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| تجنب النزاع | التعاون | اللجوء إلى سلطة عليا | استخدام القوة من طرف واحد |
| البكاء | الحوار | الأب/ الأم | الضرب |
| الهروب | القول الحسن | الشرطة | القنل |
| التأجيل | التفاوض | كبير العائلة | الشتم |
|  | الوساطة | المدير/ المسؤول المباشر في العمل | الاضطهاد |
|  | الإصلاح | القضاء | الإضراب |
|  | التحكيم | النيابة | الاعتصام |
|  | التوفيق |  | التظاهر السلمي |
|  | التحقيق |  | المقاطعة |
|  | المساعي الحميدة |  |  |

**أداة ثوماس – كيلمان:**

وللتعرف على انماط الافراد في تعاملهم مع مواقف النزاع المختلفة فان من الاهمية عرض ثوماس – كيلمان كأداة لقياس الأنماط الشخصية وكيف تتم الاستجابة في مواقف النزاع المختلفة. يسير كل من ثوماس وكيلمان الى وجود خمسة أنماط للاستجابة في مواقف النزاع والتي تعتمد على جانبين: درجة الاهتمام بالعلاقة مع الطرف الاخر، ودرجة الاهتمام والحرص على تحقيق المصالح الخاصة:

1. **المنافس:**  
     
   - يهتم بمصالحه واهتماماته ولا يهتم بمصالح واهتمامات الطرف الاخر.  
     
   - هذا النمط يعتمد على القوة والاجبار.  
      
   - يسعى الى تحقيق اهتماماته على حساب الطرف الاخر.  
     
   - يستخدم أي شكل من اشكال القوة المناسبة لتحقيق الربح له/لها.  
      
   - التنافس قد يعني الدفاع عن موقفك، الجدل مع الاخر، او بشكل مبسط محاولة الربح فقط.
2. **التعاوني:**  
      
   - يجمع ما بين الاهتمام بمصالحه واهتماماته والتعاون مع الطرف الاخر لتحقيق اهتمامات ومصالح هذا الطرف.  
      
   - في التعاون فان الافراد يميلون للعمل مع الطرف الاخر لإيجاد حل يحقق ويرضي طرفي النزاع.  
      
   - ان هذا النمط يشمل البحث العميق وراء الاسباب الجوهرية للنزاع ولإيجاد خيارات تستند الى معايير موضوعية لتحقيق اهتمامات الطرفين.
3. **الحل الوسط:**  
      
   - هو موقف وسطي بين الاهتمام بمصالحه واهتماماته والتعاون مع الطرف الاخر لتحقيق اهتمامات ومصالح الطرف الاخر.  
      
   - ان لسان حاله يقول تعال لنلتقي في منتصف الطريق، او منك خطوة ومني خطوة حتى نلتقي.  
      
   - الهدف هو الوصول الى حل " مقبول " من الطرفين.  
     
   - لا يتعمق هذا النمط في البحث عن الاسباب الجوهرية،  
     
   4) **التجنب/ الهروب**  
      
   - لا يهتم هذا النمط لا بمصالحه واهتماماته ولا بمصالح الطرف الاخر واهتماماته.  
     
   - في التجنب فان الافراد لا يسعون لتحقيق اهتماماتهم ومصالحهم وكذلك لا يسعون لتحقيق مصالح واهتمامات الطرف المقابل.  
     
   - انهم لا يحددون النزاع القائم مع الطرف الاخر، ويؤجلونه الى وقت مناسب من وجهة نظرهم.
4. **المجاملة:**  
      
   - هذا النمط لا يهتم بمصالحه واهتماماته ولكن يعطي الاهتمام لمصالح واهتمامات الطرف الاخر،  
      
   - انه النمط المعاكس لنمط المنافس.  
      
   - في المجاملة فان الافراد يهملون اهتماماتهم ومصالحهم ويتجاوبون مع الطرف الاخر لتحقيق اهتماماته ومصالحه.  
     
   - المجاملة قد تأخذ طابع " العمل الخيري، التضحية للآخرين، إطاعة أوامر الآخرين .. الخ.

**استراتيجيات التعاون والعمل المشترك**

سيتم عرض أساليب واستراتيجيات التعاون والعمل المشترك لحل النزاع، بالتركيز على كل من الحوار، التفاوض، الوساطة، التحكيم.

**أولاً: الحوار**

هو النقاش الذي يأخذه الأطراف كهدف أولي للحصول على **فهم مشترك** (وليس حلول مشتركة للمشاكل والنزاعات). مع الوقت، عندما يحقق الأطراف هذا الهدف فإنهم في بعض الأحيان يقررون مواصلة النقاش لتحقيق أهداف أخرى.

يأتي الحوار بشكل تلقائي في حال وجود خلاف أو نزاع. ولكنه يبقى أحد آليات العمل والتعاون المشترك لحل النزاع إذا توافرت الإدارة والنية من قِبل أطراف النزاع لإحداث التغيير والتقدم للأمام.

ويختلف الحوار عن الجدل، فبالحوار يتم التركيز فقط على التفاهم المتبادل. والحوار مختلف عن الوساطة، وحل المشكلات، على كل حال الحوار قد يكون مقدمة لكل ما ذُكر. لكن الجدل يحاول كل طرف فيه أن يلقي الكرة في ملعب الطرف الآخر وأن يسجل نقاط على الطرف الآخر، إضافة إلى أن الجدل لا يستدعي الاستماع أو الاحترام وأنما التركيز على المواقف والتشدد فيه. الجدل هو معول هدم لأي علاقة.

ولعل في قصة المراة التي جادلت الرسول ونزلت فيهما الاية الكريمة : " قد سمع الله قول التي تجادلك في زوجها وتشتكي الى الله، والله يسمه تحاوركما"، خير مثال على الفارق الجوهري بين الجدل الذي يسعى فيه صاحبه الى " فرض وجهة نظره ومصالحه فقط دون التفات لوجهة نظر ومصالح الاخر " وبين الحوار الذي يعتبر الطريقة الامثل في الوصول الى ما هو مشترك ونافع للاطراف.

يتميّز الحوار الفعّال بالتالي:

* *الاستماع الفعّال والمتبادل*: "استمع لتُسمع". بمعنى المبادرة للاستماع باهتمام للطرف الآخر حتى يتم تحفيزه للاستماع إليك.
* *احترام الطرف الآخر ووجهة نظره*: إن من النصائح المهمة التي أوردها (روجر فيشر) بكتابه "Getting to yes" كأحد مبادئ الحوار والتفاوض هو " أن نكون لطفاء مع الشخص. مبدأيين وحازمين مع الموضوع".
* *التعلُّم*: التعلُّم المتبادل من خلال تبادل وجهات النظر والاستماع الفعّال. إن من المبادئ المهمة في الحوار ان هنالك حقّان: حقّ لك وحقّ للطرف الآخر. إن حق الآخر في الحوار يتمثل بواجبي أن أقوم: باكتشاف..فهم..احترام وجهة نظر الطرف الآخر، في حين أحتفظ بحقي: أن أوافق أو لا أوافق على وجهة نظره. إن ذلك يمثل إطاراً للتعلم المتبادل دون أن يشترط ذلك تنازل أي منا عن وجهة نطره.
* *حرية الرأي والتعبير*: *تعتبر الثقة من مقومات الحوار البنّاء. فهنالك مقولة أننا نحتاج إلى مئات الأنشطة حتى نستطيع أن نبني الثقة مع الطرف الآخر، ولكن نشاط أو سلوك واحد كفيل بهدمها. الثقة توفر جواًّ مناسباً للتعبير الحر والصريح عن الرأي، وتوفر بيئة خالية من الخوف والأحكام المسبقة.*

قد يجري الحوار بشكل مباشر بين أطراف النزاع، أو من خلال تدخّل طرف ثالث " ميسر" الذي غالباً ما يساعد الأطراف في الوصول إلى "فهم مشترك" دون أن يتدخل في محتوي النقاش. دور الميسر يمكن وصفه من خلال القول أنه من يمثل عملية الحوار ولكن تبقى للأطراف ملكية محتوى الحوار. مهارات الحوار تتركز بتطبيق بالعديد من الخطوات ، اهمها : الاستماع الفعال، السؤال، إعادة الصياغة و تكرار المهارات الثلاثة.

**ثانياً: التفاوض**

يقال بأن التفاوض قد بدأ منذ بدء الخليقة، وهنالك من الأبحاث من قال بأن الطفل عندما يبلغ عامه الأول فإنه يبدأ بالتفاوض وهنالك من قال بأنه يبدأ هذا العمل منذ لحظات الولادة الاولى.

كما ذهب الكثير للقول بأن التفاوض أمر نجده في كل مناحي " الحياة "، فهو أمر لا يقتصر على السياسة، بل يتعداها إلى الاقتصاد، الاجتماع وشتى ضروب الحياة، وفي هذا السياق هنالك من يورد القول أن التفاوض كمصطلح قد وجد الف سنة قبل الميلاد، نتاج التبادل التجاري بين العرب والاغريق وكانت تعني " الأمر غير السهل ".

وفي البحث عن الأصل اللغوي للكلمة، فإن معجم لسان العرب، وتحت كلمة " فوض " يورد بأنها: المساومة، الأخذ والعطاء، كان كل واحد رد ما عنده لصاحبه.

لقد أصبحت المفاوضات في عالم اليوم من أهم الأنشطة الفعالة لتسوية النزاعات، ففي الصراعات والخلافات الدولية حلت المفاوضات محل الحروب المعلنة بين الدول وأصبح التفاوض يحقق نتائج أقوي من تقارع السيوف وسقوط القتلى، كما أن التفاوض يدخل في كل جوانب الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، وفي مجال الأعمال والمؤسسات والإدارات المختلفة.

* **مفهوم واحد وتعريفات مختلفة:**

يمكن ملاحظة عدم وجود تعريف واحد ومحدد، شامل وجامع ومانع للتفاوض، وهو ما نستيطع تبينه عند الاطلاع على التعريفات المختلفة للتفاوض، والتي منها ان التفاوض:

* عملية تتم بين طرفين أو أكثر بينهم تبادل خدمات أو بضائع، يتم من خلالها الاتفاق على نسبة التبادل بينهم - ROBBINS
* التفاوض عملية لحل الصراع بين طرفين أو عدة أطراف، شريطة أن يكون الطرفان أو الأطراف المعنية لديها الرغبة في تعديل مطالباتها بغية التوصل إلى حل مشترك و مقبول بين الأطراف المعنية.
* عملية يحاول أطراف الصراع من خلالها حل الصراع و التوصل إلى اتفاق.
* مباحثات تتم بين طرفين أو أكثر ينظر كل منهما للآخر على أنه متحكم في مصادر اشباعاته، و يهدفان منها إلى الاتفاق على تغيير هذه الأوضاع.
* اتصالات تهدف للوصول إلى اتفاق بين طرفين أو أكثر لديهم مصالح مشتركة و أخرى متعارضة.

نخلص من هذه التعريفات إلى وجود:

**المصالح المشتركة:** التوصل إلى اتفاق يؤدي إلى تحقيق مصالح الطرفين.

**المصالح المتعارضة**: كيفية توزيع المكاسب بين الطرفين.

* كما نخلص إلى أهم أربع **سمات للعملية التفاوضية :**
  1. وجود صراع أو نزاع بين طرفين أو أكثر، فالتفاوض يكون بين طرفين أو أكثر.
  2. درجة من المنافسة، و درجة من التعاون.
  3. درجة من الحرية و المساواة النسبية.
  4. إنهاء حالة التوتر و الضغط تمثل عنصرا جوهريا في عملية التفاوض.

**كما أن هدف** المفاوضات يتمثل بزيادة الفهم المشترك والتعاون بين الأطراف من أجل توسيع رقعة الاتفاق حتى تغطي القضية / القضايا موضع الخلاف. ويمكن القول أن التفاوض يهدف إلى تضييق الخلاف بين أهداف طرفي التفاوض إلى الدرجة التي يمكن القول بأنها النتيجة المرضية بالنسبة للطرفين هي أفضل من اتخاذ قرار من جانب كل طرف على حدة أو التصرف الفردي لأي من الطرفين أو محاولة فرض حل من جانب أحد الأطراف على الطرف الآخر، مما يؤدي في النهاية إلى حدوث صدام قد يؤدي إلى نتائج لا تُحمد عقباها لكل الطرفين .

**إن التفاوض الناجح يتطلب امتلاك المفاوض للعديد من مهارات التفاوض، منها:**

* تحليل المصالح و المواقف ( وراء المواقف المتعارضة مصالح مشتركة ).
* ابتكار الحلول و البدائل.
* الاتصال الفعال.
* التأثير و الإقناع.
* العمل في فريق.
* التحفيز.

كما أن التفاوض يأتي وفقا لمراحل ، تمهد كل منها للأخرى، حيث نجد أن هنالك منيقسم عملية التفاوض إلى **3** مراحل، و هي:

* 1. التخطيط للتفاوض = **قبل.**
  2. جلسات التفاوض = **أثناء**.
  3. ما بعد التفاوض = **بعد**.

وهنالك آخرون يقسمون هذه العملية الى **5** مراحل، منهم " حسن أبشر الطيب " حيث يشير إلى المراحل التالية:

1. مرحلة الإعداد و التهيئة للتفاوض.
2. مرحلة إجراء التفاوض.
3. مرحلة إقرار الاتفاق النهائي.
4. مرحلة تنفيذ الاتفاق وفقاً للشروط التي تم إقرارها.
5. مرحلة تقييم التفاوض.

* **أولا: مرحلة التخطيط للتفاوض**
  1. تحديد الأهداف: أهدافنا و أهداف الآخرين.
  2. تقييم دوافع و رغبات الطرف الآخر، تحديد المصالح المشتركة و المواقف المتعارضة.
  3. تقييم نقاط القوة و الضعف لكل طرف.
  4. تحديد النقاط موضوع المفاوضة.
  5. تحديد إمكانات التعاون والصراع الكامنة في الموقف.
  6. تحديد الحاجة للمعلومات ثم جمعها.
  7. تحليل الاستراتيجية المحتملة للطرف الآخر.
  8. اختيار استراتيجية التفاوض.
* **ثانيا: جلسات التفاوض**
  1. الجلسات الأولية للتفاوض: جس النبض و تشمل النشاطات التالية:
     + تبادل المعلومات مباشرة و بشكل ضمني.
     + صياغة المشكلات و القضايا.
     + صياغة أجندة المفاوضات.
     + اتخاذ مواقف أولية.
  2. الجلسات الجدية، و تتميز بالتالية:
* حل المشكلات.
* توزيع المكاسب.
* محاولات التأثير على الطرف الآخر.
  1. صياغة الاتفاق و اختتام الجلسات.
* **ثالثا:** ما بعد جلسات التفاوض.
* توقيع العقد.
* الحصول على الموافقات و الاعتمادات المطلوبة.
* تنفيذ العقد.
* متابعة و حل مشكلات التنفيذ.

**كما أنه يمكن إضافة ما أورده روجر فيشر في كتابه " الوصول إلى موافقة " عن وجود ستة أنماط في أي عملية تفاوضية، وفيه تقارب مع نموذج ثوماس كيلمان حيث نجد:**

**أفوز أخسر**

|  |  |
| --- | --- |
| (1)  أفوز / تفوز | (2)  أخسر / تفوز |
| (3)  أفوز / تخسر | (4)  اخسر / تخسر |

**تفوز**

**تخســــــــــــــر**

**النمط الأول: فوز/فوز:**

هو إطار عقلي و قلبي يسعى دوما للنفع المتبادل، يعنى أن الاتفاقات و الحلول مفيدة للطرفين، يشعر الجميع بالراحة للقرار، و يشعرها بأنها ملتزمة بالتنفيذ، هذا النمط يرى الحياة بأنها تعاون، نمط فوز / فوز هو إيمان بالبديل الثالث (انه ليس طريقي، انه ليس طريقك، إنها طريقنا، خيارنا المشترك).

**النمط الثاني: فوز /خسارة**

أحد بدائل فوز/ فوز هو فوز / خسارة، و هو يقول (إذا ربحت أنا.. تخسر أنت)، كأسلوب قيادي، فان نمط فوز/ خسارة ينسجم مع النمط القيادي الاستبدادي( أنا أشق طريقي و أنت لا تشقها).

**النمط الثالث: أخسر / تفوز**

بعض الناس مبرمج بطريقة عكسية، أخسر / تفوز "هيا تقدم/ي استغلني"، " دوسوني مرة أخرى، فالجميع يفعلون ذلك"، " أنا شخص مسالم، و سوف أفعل أي شيء للحفاظ على السلم"، هذا النمط أسوأ من نمط أفوز/ تخسر، لأنه بلا معايير، أو مطالب، أو توقعات أو رؤية، والأشخاص اللذين يحملون عقلية أخسر/تفوز من السهل عادة إرضائهم، فهم يسعون للقوة من خلال تأييد الناس أو قبولهم لهم، وليس لديهم الشجاعة الكافية لإظهار مشاعرهم أو ما يعتمل في صدورهم، و يخافون بسهولة من القوة الذاتية للآخرين. وفي التفاوض يُنظر إلى نمط أخسر/تفوز و كأنه استسلام بلا شروط. و في مجال القيادة فهو المتسامح و المتساهل.

**النمط الرابع: أخسر/ تخسر**

حين يلتقي اثنان من نمط أفوز/ تخسر، فان النتيجة تكون أخسر/ تخسر فسوف يخسر كلاهما، اخسر / تخسر هي فلسفة الشخص شديد التبعية دون أي توجيه داخلي، و الذي يحس بالتعاسة و يعتقد بأن الجميع يجب أن يكونوا تعساء أيضا " فان لم يربح فليس شيئا أن أكون خاسرا “.

**النمط الخامس: الربح .**

من البدائل الشائعة التفكير ببساطة في الربح، الأشخاص من هذا النمط لا يريدون بالضرورة إلحاق الخسارة بأحد. فذلك ليس هو المهم، فالمهم عندهم هو الحصول على ما يريدون، الشخص الذي يحمل عقلية الربحية لا يفكر إلا في تأمين مطالبه، و يترك للآخرين أن يعملوا على تأمين مطالبهم.

**النمط السادس: أفوز/أفوز... أو... لا صفقة:**

إن لم يصل المتفاوضون إلى حل تعاوني، يحقق المصالح المشتركة للطرفين، فإن بإمكانهم السعي لمعادلة أعلى من أفوز/أفوز، و هي أفوز/أفوز...أو ... لا صفقة.

"لا صفقة " تعني أساسا أننا إن لم نجد حلا يحقق مصالحنا المشتركة، نحن الطرفان، فإننا على ألا نتفق، لا صفقة. فلِم نخلق الأزمات، و لم نؤسس عقوداً يتوجب علينا إنجازها، و مع معادلة " لا صفقة " كخيار، تستطيع أن تقول بأمانة: " لا أتعامل إلا حسب اربح/تربح، أريد أن أفوز، و أريدك أن تفوز.

منهج أفوز/تفوز.أو.و... لا صفقة هو أكثر واقعية في بداية كل عملية تفاوض.

**كما عرض أيضا في كتابه المشار إليه أعلاه أهم أركان العملية التفاوضية / وهي:**

1. **فصل البشر عن المشكلات:**

إن المفاوض إنسان قبل كل شيء، وإن الجانب الشخصي للمفاوض قد يمثل عنصراً دافعاً أو معيباً للمفاوض، وعدم أخذ الجانب الشخصي للمفاوض المقابل بعين الاعتبار يمثل ضرراً للعملية التفاوضية . كما أن لكل مفاوض مصلحة في العلاقات الجيدة مع أطراف التفاوض الأخرى. في المفاوضات المستمرة والطويلة فإن العلاقة بين أطراف التفاوض أمر في غاية الأهمية.

1. **التركيز على المصالح بدلا من المواقف المتعارضة:**

النظر إلى المصالح بدلاً من المواقف يسهل في تطوير الحلول. المقاربة بين المصالح و ليس المواقف منهج جيد لسببين:

* + - * لكل مصلحة هناك الكثير من المواقف الممكنة لتحقيق المصلحة.
      * و لأنه وراء المواقف المتعارضة هناك مصالح مشتركة ، وعليه يصبح الاتفاق ممكناً ، لأن المصالح متعددة.

1. **البحث عن البدائل التي تحقق المصالح المشتركة:**

لاستدعاء خيارات إبداعية ، تحتاج/ي إلى:

* + فصل نشاطات استدعاء الخيارات الإبداعية عن نشاطات تقييم هذه الخيارات – أسلوب العصف الذهني، و هو ما يعني: استدع أولاً ... و قرر لاحقاً.
  + وضع كافة الخيارات على طاولة البحث، لا النظر إلى خيار واحد.
  + البحث عن الخيارات التي تحقق الكسب المشترك ( فوز/فوز) .
  + استدعاء طرق تساعد الطرف الآخر على اتخاذ القرارات بسهولة.

1. **الاعتماد على المعايير الموضوعية:**

العملية التفاوضية تظهر بشكل مركز رغبات كل طرف و التي يسعى الى تحقيقها ، ومحاولة معالجة التباين اعتمادا على رغبات كل طرف أمر خطير و مكلف. و عليه، الأفضل معالجة التباين اعتمادا على معايير مستقلة عن رغبات كل طرف – معايير موضوعية. حيث أن المعايير الموضوعية تخفض عدد اللجان المكلفة بتحقيق الاتفاق المعايير وتقود إلى استخدام فاعل للوقت.

لقد تم تطوير هذه المقارية في وقت لاحق ( أواسط التسعينات ) من قبل برنامج التفاوض في جامعة هارفاد بما يعرف بالعناصر " السبعة " في أية عملية تفاوضية ، وهي: العلاقات، التواصل، المصالح، الخيارات، المعايير الموضوعية، الالتزام، والبديل الأفضل من التفاوض. وهي مقاربة يمكن أيضا استخدامها في الوساطة، والتي تعتبر الطريقة الثانية من طرق التعاون في حل النزاعات.

**ثالثاً: الوساطة**

**الوساطة** هي عملية يحاول فيها المتنازعون حل الاختلافات فيما بينهم بقبول مساعدة طرف ثالث مقبول لهما، وهدف الوسيط هو مساعدة الأطراف للبحث على حل مشترك مقبول لهم ولمواجهة أية توجهات نحو ربح احد الأطراف وخسارة الطرف الأخر ( ربح / خسارة )، والوسطاء غالبا ما يكونوا شخصاً واحداً، ولكن يمكن أن يكون أكثر من وسيط في نفس عملية الوساطة. أو هي عملية يساعد من خلالها طرف ثالث شخصين أو أكثر على التوصل إلى حل نابع منهم بشان قضية أو أكثر من القضايا المتنازع علي. وقد يحتاج الوسيط إلى الذهاب والإياب ما بين الخصوم، أو ما يسمى ***بالوساطة المكوكية***.

كما يعرفها " مور" بانها التدخل في مفاوضات او في نزاع من قبل طرف ثالث مقبول من الطرفين ولا يملك سلطة أو يملك سلطة محدودة في اتخاذ القرار، ويعمل على مساعدة الاطراف المعنية على الوصول طوعاً الى تسوية مقبولة من الطرفين المتنازعين. كما يضيف " مور " إلى أن الوسيط هو الطرف الثالث الذي غالبا ما يكون شخصاً ليس له صلة مباشرة بالنزاع، حيث يساعد وجود طرف ثالث بتوفير منظورات جديدة للأطراف المتنازعة حول القضايا التي تفرقهم، بالاضافة الى وسائل فعالة لبناء العلاقات اللازمة لانهاء المشكلات.

**الوسيط ليس صاحب صلاحية:**

مثل هذه الحقيقة تجذب أطراف النزاع إلى عملية الوساطة لان باستطاعتها السيطرة على نتيجتها في نهاية الأمر. وتكمن سلطة الوسيط/ة في مصداقيته وفي ثقة الأطراف به/ا وفي مدى الخبرة والقدرة الموجودة لديهم على تعزيز التفاوض، إضافة إلى سمعتهم. كذلك تكمن سلطتهم في بعض الثقافات من علاقتهم مع الأطراف المتنازعة وتمنح الصلاحية في عملية الوساطة أو الاعتراف بتأثير الوسيط من قبل الأطراف المتنازعة نفسها وليس من قبل أي طرف خارجي.

ففي الوساطة يساعد الوسيط كل طرف على تطوير وعيه بمصالحه المهمة بالنسبة له شخصياً، كما يقوم الوسيط بتمكين الطرف الآخر على حل المشاكل وتحديدا من خلال اكتشافه مصالح واهتمامات ومشاعر ومخاوف الطرف الأخر ، وهو ما يساعد أطراف النزاع على إيجاد حلول تحظى بقبول الجانبين، هذا الاتفاق الذي تتم صياغته في شكل اتفاق مكتوب.

وعليه فإن ركائز الوساطة الثلاثة هي:

* + **الوعي/ التمكين:** يساعد الوسيط كل طرف على إدراك الأسباب الرئيسية والمشاعر الانفعالية الساخنة التي أدت إلى ظهور الصراع أو التي تتحكم في النزاع ألان، ومن خلال التدريب والأشكال الأخرى من الدعم يستطيع الوسيط تقديم منهج يمكن طرف النزاع من التعامل مع المشكلة ومع الطرف الآخر.
  + **الفهم/ الاعتراف:** يشجع الوسيط كل طرف من أطراف النزاع على الفهم العميق لمصالح الطرف الأخر والحقائق والحلول المقترحة إلى جانب الاختيار الإضافي لكل طرف بان يقدم في النهاية اعترافا محددا للجانب الأخر في النزاع يتعلق بحقوقه ومصالحه( حتى دون التوصل بعد إلى اتفاق من أي نوع).
  + **الاتفاق/ الصلح:** يقدم الوسيط عملية قد تنتهي إما بالاتفاق وإما بعدم الاتفاق ( طريق مسدود ). وقد يأخذ الاتفاق شكل الالتزام بعدم الاشتباك العنيف( بدنياً أو بالكلام) لفترة قصيرة من الوقت، أو قد يتضمن الاتفاق الاعتراف بالأخطاء السابقة، والاعتذار عنها، والخطط الجديدة للمستقبل، والتعويض عن الأضرار، والصفح والتسامح.

إن ما سبق عرضه يمكننا من اكتشاف بعض الافتراضات الأساسية التي تقوم عليها عملية الوساطة الغربية والتي يمكن إظهارها في النقاط التالية:

1. الفرد المستقل مسؤول عن تصرفاته،
2. الأطراف تفهم مصالحها أكثر من فهم الطرف الثالث ( الوسيطة ) لهذه المصالح،
3. وعليه فان دور الوسيط المساعدة وليس تقديم الحلول إضافة إلى دوره في تحسين قنوات الاتصال والتواصل ما بين أطراف النزاع،
4. مشاركة الأطراف طوعية في عملية الوساطة،
5. الاتصال ما بين الوسيط والأطراف اتصال مباشر،
6. وإن النزاع الذي تعالجه الوساطة عبارة عن علاقة بين طرفين أو أكثر ( أفراد أو مجموعات ) يعتقدون أن لديهم – أو لديهم فعلاً – أهدافا غير متناغمة أو منسجمة، وإن طريقة فهمنا للنزاع تؤثر على المقاربة التي نختارها لحل النزاع، كما أن النزاع غير محدود وكأنه فقط معركة بين المصالح، فهنالك أيضا الاحتياجات، المدارك المختلفة، القوة، القيم، المشاعر والعواطف. وأنه غالبا ما يتم إدراك النزاع – عالمياً – كشيء سلبي.
7. كما يفهم مما سبق بأن سبب النزاع هو الاختلاف في الوسائل أو /و الأهداف بين أطراف النزاع،
8. وأن الحاجة إلى تبادل المعلومات أمر أكثر أهمية من فهم الرسالة من خلال سياق الحدث أو وضع الافتراضات وبالتالي بناء الأحكام وفقها،
9. وعليه فإنها وساطة " حل المشكلات " التي تختلف عن غيرها من اشكال الوساطة في الغرب، كالوساطة التحويلية.

كما ذهب آخرون إلى تعريف الوساطة من خلال التركيز على تغيير شخصية كل من الشخصين المتنازعين، وتغيير المجتمع ، وليس فقط التوصل إلى حلول للمشاكل، وهو ما يطلق عليه بالوساطة التحويلية، التي تحقق التغيير في شخصية الأطراف من خلال التمكين والتقدير اللذين لم يحظيا حتى الآن إلا باهتمام جزئي في حركة الوساطة، وأن الاهتمام المستمر وعلى نطاق أوسع لهذين البعدين من شأنه أن يسفر – بصورة تراكمية وبمرور الزمن – على تحول في الشخصيات من الخوف، والتزام الموقف الدفاعي، وتركيز الاهتمام على الذات، وتحويلهم إلى أشخاص ممتلئين بالثقة، ومهتمين بالآخرين، كما تساعد على تحويل العلاقات الاجتماعية بما يشبه الهدنة بين أعداء إلى شبكة قوية من الحلفاء. ويتحقق التمكين عندما يشعر الطرفان المتنازعان بشعور أقوى لقيمة كل منهما وقدرته على معالجة أية صعوبات يواجهانها، بالرغم من القيود الخارجية، ويتحقق التقدير بعد قدر معين من التمكين، عندما يمارس الطرفان استعداداً أكبر للاعتراف والاستجابة بموقف الطرف الآخر، وصفاته البشرية المشتركة. إن من المهم عند إجراء المقارنة مع الوساطة العربية الانتباه إلى عنصر مهم مشترك ما بين الوساطة الغربية التحويلية والوساطة العربية أنهما يركزان على العلاقات بين أطراف النزاع وليس على المصالح.

إن العوامل التي تحدد استخدام الوساطة من عدم استخدامها كما عرضها " مور “ في كتابه " مراحل الوساطة: استراتيجيات عملية لحل النزاع " تأتي على النحو التالي:

1. إمكانية تحديد أطراف النزاع
2. وجود علاقة اعتمادية بين اطراف النزاع،
3. لديهم القدرة الشخصية والعاطفية لتمثيل أنفسهم في عملية الوساطة
4. لديهم مصالح منسجمة
5. البديل المطروح غير الوساطة أكثر تكلفة من عملية الوساطة والنتائج التي يمكن التوصل إليها.

ولإنجاح عملية الوساطة فان على الوسيط أن يكون محايدا، وأن يحافظ على سرية المعلومات التي يحصل عليها إثناء عملية الوساطة إضافة إلى أهمية الاتفاق على الأتعاب وموعد استحقاقها وتوضيح كيف سيقتسم الأطراف حصتهم في الدفع. كما أن من المهم أن يقدم الوسيط للأطراف عند افتتاحه للوساطة إطار ومراحل عملية الوساطة، هذه المراحل التي تختلف من كاتب إلى أخر.

**الهيكل الأساسي لعملية الوساطة:**

* الوساطة عملية مرنة
* جلسات لمدة ساعتين، مدة جلسة الوساطة مابين ساعة ونصف الى ساعتين و نصف معظم المواقف يتم التعامل بها من خلال جلسة وساطة واحدة الى جلستين.
* الجلسات المنفردة "وقت الحاجة" : يمكن للوسيط الدعوة إلى جلسات منفردة عندما يكون ذلك ملائما، إن هدف هذه الجلسات هو مساعدة الأطراف من خلال استكشاف المصالح والحلول الممكنة و التي لا يتم التعبير عنها في الجلسات المشتركة .
* أن من أهم السمات التي ترافق هذه الجلسات المنفردة ( السرية) حيث أن المعلومات التي يفصح عنها أي من أطراف النزاع غير مسموح بنقلها من قبل الوسيط للأطراف الأخرى إلا بطلب من الطرف الذي أفصح عنه .
* الوسيط ميسر و ليس مقيم حيث أن عملية الوساطة هي ملك لأطراف النزاع و ليست للوسيط و أن دور الوسيط فقط هو مساعدة الأطراف للتوصل للحلول و ذلك من خلال التركيز على عملية الوساطة و ليس على محتواها لان المحتوى هو ملك لأطراف النزاع.

**متى تكون الوساطة فعالة:** يمكن للوساطة أن تكون الوسيلة و الطريقة الأمثل للتعامل البناء مع النزاعات عندما:

* عندما يتمكن الأطراف من التوصل إلى حل أو على الأقل تغير الوضع القائم.
* عندما يحضر إلى طاولة عملية الوساطة كافة الأطراف ذات صلة بالنزاع.
* عندما يكون لدى الأطراف الرغبة و القدرة للتعبير عن الأسباب التي تقف و راء عدم ارتياحهم و الضغوط التي يتعرضون لها.
* عندما يكون لدى الوسيط القدرة على توجيه عملية الوساطة و الحفاظ على استمراريتها.
* عندما يكون لدى الأطراف القدرة على التعايش مع الحلول التي يتوصلون إليها والتي تمثل طريقا وسطا بينهم.

**متى تتم دعوة الوسيط /ة للتدخل ؟**

* عندما تكون مشاعر الطرفين متوترة لدرجة تمنعهما من الوصول إلى تسوية،
* عندما يكون الاتصال بين الطرفين ضعيفا، نوعا وكما بحيث لا يمكنهما تغيير الأوضاع لوحدهما،
* عندما تتسبب الأفكار الخاطئة والنماذج السيئة التي يحملانها عن بعضهما البعض في عرقلة اية تفاهمات فعالة،
* عندما تتسبب المسلكيات السلبية المتكررة في وضع العراقيل أمام التسوية،
* عندما توجد خلافات قوية حول بيانات المعلومات مثل: أي معلومات هي المهمة؟ كيف يتم جمع المعلومات وكيف يتم تقييمها؟
* عندما تتعدد مواضيع الخلافات ويختلف الطرفان على كيفية وأولوية معالجتها،
* عندما توجد مصالح منظورة أو حقيقية أو حقيقية وغير متلائمة بين الطرفين بحيث يصعب المصالحة بينها،
* عندما توجد فروقات حقيقية أو منظورة في قيم الطرفين،
* عندما لا يمتلك الطرفان وسائل للتفاوض يستخدمان وسائل مغلوطة أو وسائل في غير مصلحتهما الفضلى،
* عندما يجد الطرفان صعوبة في الشروع بالمفاوضات أو عندما يصلان إلى طريق مغلق في مفاوضاتهما.

**المصدر: كريستوفر مور. 2007. عملية الوساطة: استراتيجيات عملية لحل النزاع. ص 35-36**

**مراحل عملية الوساطة:**

عملية الوساطة تقوم بالأساس على ثقة أطراف النزاع بهذه العملية حيث يقومون بعرض قصصهم وأسباب نزاعهم هادفين للتوصل الى حل مرض لكل الأطراف محققين مصالحهم . و لتحقيق ذلك فان عملية الوساطة تتكون من عدة مراحل متداخلة:

\* **مراحل عملية الوساطة**:

1- كلمة الافتتاح

***الاجتماعات المغلقة / المنفصلة وقت الحاجة***

2- اللقاء المشترك " بدون مقاطعات"

3- الحوار

4- وضع الأجندة

5- بناء الاتفاق

6- كتابة الاتفاق

* + - 1. **الكلمة الافتتاحية:**

**ايجابيات كلمة الافتتاح " حسب ستولبرغ":**

1. تضع القواعد الأساسية وتؤسس لدور الوسيط في جلسات الوساطة،
2. تؤسس لسيطرة / توجيه الوسيط على جلسات الوساطة
3. تعمل على خلق جو من الراحة بين الموجودين،
4. توجد بين الأطراف إحساسا بان الوسيط واثق بنفسه ويملك مهارات في عمله، مما يدفعهم إلى الثقة بالوسيط وبعملية الوساطة،
5. تعمل على تسوية أية توقعات متضاربة بخصوص ما يمكن أن يحصل عليه كل طرف من خلال الوساطة، وتجعل الأمور أكثر واقعية.
   * + 1. **اللقاءات المشتركة:**

توفر هذه الجلسات فرصة لاطراف النزاع لعرض وجهة نظرهم دون مقاطعة من الاطراف الأخرى يتم في هذه الجلسات العمل على تشجيع كافة الاطراف على الاستماع من أجل فهم وجهة نظر الطرف الأخر ( من الممكن أنها المرة الأولى التي تتاح لك فيها فرصة الاستماع لوجهة نظر الطرف الأخر ولأخذ ملاحظات حول القضايا ذات الاهتمام).

* + - 1. **الحوار( تبادل المعلومات):**

غالبا يبدأ النقاش و الجدل ما بين أطراف النزاع حيث يلجأ كليهما الى اتهام ولوم الأطراف الأخرى كما يلجأ الى شرح أسباب عدم ارتياحه و كذلك مطالبه.

على الوسيط في هذه المرحلة أن يحافظ على النقاش متأكداً من أن كل طرف يتم الاجتماع له في ذات الوقت الذي لا يحاول الوسيط فيه تحديد من هو على صح أو من هو على خطأ، كما أن عليه توجيه الأطراف عند التعبير عن مشاعرهم أن تتم بطريقة ايجابية و بناءة بل على العكس من ذلك فان الوسيط يستمع و ينصت بفعالية لكافة الاطراف من اجل استكشاف احتمالات الاتفاق .

احيانا هذا الحوار بين أطراف النزاع يوصلهم الى "نقطة التحول" اي نحو الاتفاق و المصالحة. وفي هذه المرحلة يقوم الاطراف بتوجيه الاسئلة وتلقي الاجابات الى بعضها كما يتم أيضا تغطية النقص في البيانات و المعلومات الموجودة لدى أطراف النزاع.

إن هدف الحوار أن يكون هناك فترة نقاش مفتوح حيث تقوم الأطراف بتوجيه أسئلة و الإجابات دون مقاطعة كما أنها الفرصة لاكتشاف معلومات جديدة ، ادراكات مختلفة خلال هذا الوقت فان الوسيط و أطراف النزاع يقومون بتعبئة النقص في المعلومات كما تساعدهم في فهم المواضيع الرئيسية وكذلك المعوقات إضافة إلى أي احتمالات للاتفاق.

* + - 1. **وضع الأجندة:**

ينتقل النقاش نحو التركيز على المستقبل بدلاً من التركيز على الحاضر والماضي : ماذا سيحدث فيما بعد! يتفق الأطراف على الاجندة وعلى المواضيع الخلافية التي تحتاج لحل .

* + - 1. **بناء الاتفاق**:

تعمل الأطراف مع بعضها بمساعدة الوسيط على كل موضوع في الاجندة كما تقوم بطرح وابتكار الافكار ومن ثم تقييم و فحص هذه الافكار و قدرتها على التعامل بشكل بناء مع النزاع وبما يضمن ان تكون أفكارا عملية تحقق الرضا و الحل المشترك.

* + - 1. **كتابة الاتفاق و الاختتام** :

اذا ما كانت الأطراف راغبة بتسوية الاختلافات فيما بينها فان الوسيط يقوم بكتابة اتفاق " رسمي" يشمل تلك القرارات التي توصلت اليها الأطراف كما يقوم كل طرف بالتوقيع واخذ نسخة عن الاتفاق. يقوم الوسيط بمراجعة ما تم انجازة و تذكير الاطراف بالخطوات اللاحقة كما يتمنى لهم النجاح والتوفيق.

تبقى الاشارة الى ان بعض الدول قد قامت بتنظيم عملية الوساطة بقانون خاص، كما هو الحال في المملكة الاردنية الهاشمية التي نظمت الوساطة في قانون رقم (12) لعام 2006، والذي جاء تحت عنوان الوساطة في المنازعات المدنية.

**رابعاً: التحكيـــــــــــــــــــم**

**إن** التحكيم هو : " اتفاق بين الأطراف المعنية على تعيين شخص أو أشخاص يتولّون الفصل في النزاع المعروض عليهم عن طريق قرار تحكيمي نهائي و إلزامي". فهو طريقة تجمع بين طرق التعاون من حيث الحاجة الى توافق وتعاون الأطراف في الاتفاق على التحكيم وعلى " شروط التحكيم " كما أنه طريقة فيها من صفات اللجوء إلى السلطة الأعلى، حيث أن المحكم أو فريق التحكيم لديه ، ووفقاً لوثيقة شروط التحكيم، صلاحية البت وإصدار القرار في الموضوع محل الخلاف.

ولأهمية التحكيم فقد ذهبت الدول والمنظمات الدولية إلى تشريع التحيكم في قوانينهاـ حيث نجد الكثير من الدول قد نصت على التحكيم بقانون خاص وذلك للمساعدة في حل النزاعات وخاصة التجارية منها. ففي مصر نجد قانون التحكيم رقم (27) لعام 1994، وفي فلسطين نجد قانون التحكيم رقم 03) لعام 2000، وفي الأردن هنالك قانون التحكيم رقم (31) لعام 2001. يمكننا القول أنه لا توجد دولة تخلو من قانون خاص ينظم التحكيم واللجوء إليه لحل النزاعات.

كما أن التحكيم أمر مترسخ في مجتمعاتنا العربية، وخاصة القبلية منها، حيث اللجوء إلى شيخ القبيلة للتدخل كمحكّم بين الأطراف. حيث يستمع المحكمون إلى جميع أطراف النزاع ثم يقررون ما هو صواب وما هو خطأ وما هو المطلوب من كل جانب أن يفعل. عادة يقوم بدور المحكّم قادة تقليديين أو كبار في السن يمتلكون السلطة.

كما أن التحكيم من طرق حل النزاع المتعارف عليها على النطاق الدولي، ولعل عملية التحكيم بين مصر و " اسرائيل " حول طابا والتي امتدت لمدة عشرة أعوام من أشهر قضايا التحكيم على المستوى الدولي، مع أهمية الانتباه إلى أن لجوء الدول الى التحكيم أمر يجب أن يكون قد تم النص عليه في الاتفاقات والمعاهدات الموقعة بين أطراف النزاع. فعلى سبيل المثال لا الحصر، إن مراجعة كل من اتفاقية كامب ديفيد وااتفاقية وادي عربة تبيّن النص الصريح على التحكيم، والذي ورد في باب فض المنازعات. فالمادة السابعة من اتفاقية كامب ديفيد تشير إلى : تحل الخلافات بشأن تطبيق أو تفسير هذه المعاهدة عن طريق التفاوض، وإذا لم يتيسر حل هذه الخلافات عن طريق التفاوض فتُحلّ بالتوفيق أو **تحال إلى التحكيم**. أما اتفاقية وادي عربة بين المملكة الاردنية الهاشمية و " اسرائيل " فتنص في المادة 29 فقد أشارت إلى أنه : " تحل المنازعات الناتجة عن تطبيق هذه المعاهدة أو تفسيرها بالتفاوض. وأية منازعات لا يمكن حلها بواسطة التفاوض ستحل بالتوفيق أو تحال إلى التحكيم".

وهو ما تضمنته أيضا الاتفاقية الانتقالية – اتفاقية أوسلو - بين منظمة التحرير الفلسطينية و "اسرائيل " من إشارة إلى التحكيم كأحد وسائل حل النزاعات، حيث نصت المادة 15 إلى أنه "ستتم تسوية المنازعات الناشئة عن تطبيق أو تفسير إعلان المبادئ هذا ، أو أي اتفاقيات لاحقة تتعلق بالفترة الانتقالية ، بالتفاوض من خلال لجنة الارتباط المشتركة التي ستشكل وفقا للمادة ( 10 أعلاه) ، وإن المنازعات التي لا يمكن تسويتها بالتفاوض يمكن أن تتم تسويتها من خلال آلية توفيق يتم الاتفاق عليها بين الأطراف، وأن للأطراف أن تتفق على عرض المنازعات المتعلقة بالفترة الانتقالية والتي لا يمكن تسويتها من خلال التوفيق ، على التحكيم ، ومن أجل هذا الغرض ، وبناء على اتفاق الطرفين ، ستنشئ الأطراف لجنة تحكيم ".

لقد تمً إقرار اتفاقية الأمم المتحدة لعام 1958 الخاصة بالاعتراف بالقرارات التحكيمية الأجنبية وتنقيذها، والمعروفة باتفاقية نيويورك، وذلك من قبل 142 دولة. وهذا يعني أنه من ناحية مبدئية، يمكن فرض قرار التحكيم في أي من هذه البلدان وبالمقابل تكون الأحكام القضائية في العادة قابلة للتنفيذ في البلدان التي توجد فيها ترتيبات التنفيذ المتبادل.

يمثل ***اللجوء إلى التحكيم الدولي*** في حال نشوب نزاع مع الدولة المتعاقدة الحل البديل لاختصاص المحاكم الوطنية، وهو يشكّل بالتالي أحد أهم الضمانات للمستثمر الأجنبي والواردة في صلب الاتفاقيات الدولية. ميزات التحكيم : عدم الانحياز لأحد الأطراف والسرّية وسرعة البت في النزاعات ومرونة الإجراءات واختصاص المحكمين.

**أساليب أخرى في تسوية النزاعات الدولية**

لقد كانت قواعد القانون الدولي التقليدي تقر مشروعية الحرب، بينما أصبح استعمال القوة محرماً في نطاق ميثاق الأمم المتحدة حيث كانت هناك نصوص كثيرة تشير إلى أنه يجب حل النزاعات الدولية بالطرق السلمية، وهذه الطرف أو الوسائل قد تكون قضائية وقد تكون غير قضائية، ويلاحظ أن الوسائل الأولى هي الأنسب لحل المنازعات القانونية، أما الوسائل الثانية فهي التي تلائم المنازعات السياسية.

ولقد اختلف العلم حول معيار التفرقة بين المنازعات القانونية والسياسية إلى ثلاث اتجاهات:

**الأولى**: يرى أن المنازعات القانونية هي تلك التي تتصل بمسائل ثانوية أو غير ذات أهمية ولا تمس مصالح الدولة العليا، أما النزاع السياسي فهو الذي يمس مصالح الدولة العليا.

**الثاني**: يرى أن المنازعات القانونية هي تلك التي يمكن تسويتها وفقاً لقواعد القانون الدولي المقبولة من الدول، أما النزاع السياسي فهو الذي لا يمكن تسويته وفقاً لقواعد القانون الدولي وعلى ذلك إذا تعذر تسوية نزاع ما وفقاً لقواعد القانون الدولي فإن هذا النزاع يكون سياسياً وعلى العكس من ذلك إذا كان من الجائز تسوية نزاع ما من خلال تطبيق قواعد القانون الدول يكون هذا النزاع قانونياً.

الثالث: يرى أنصار هذا المذهب أن المنازعات القانونية هي التي تكون الخصومة فيها على وجود حقوق معينة ولا يطلب أطراف النزاع تعديل المبدأ القانوني الذي ينطبق على النزاع القائم بينهم، في حين أن النزاع السياسي يتصل بالمطالبة بتعديل القانون القائم ونظراً لصعوبة التفرقة بين النزاع القانوني والنزاع السياسي نرى أن اتفاق الدول الأطراف في النزاع هو الذي يحدد طبيعته قانوني أم سياسي.

* + - * أهمية التفرقة بينهما ترجع إلى أن محكمة العدل الدولية لها سلطة الإفتاء وإصدار الآراء الاستشارية في المسائل القانونية متى طلبت إليها هيئات دولية معينة ذلك ولا يجوز للمحكمة أن تصدر آراء استشارة في المنازعات السياسية، وذلك على خلاف اختصاص المحكمة القضائي الذي تباشره بصدد أي نزاع سواء أكان متعلقاً بمسألة قانونية أم سياسية.
      * وتثور مشكلة أخرى وهي التفرقة بين النزاع والموقف عند فرض الأمر على مجلس الأمن التابع للأمم المتحدة، حيث يجب على الدولة التي تكون عضو في مجلس الأمن وتكون طرفاً في نزاع عن التصويت "حق الفيتو" على القرارات التي قد تتخذ وفقاً لأحكام الفصل السادس والمادة 52 من الميثاق بيد أنها لا تلزم بذلك الامتناع إذا كانت طرفاً في موقف يؤدي إلى احتكاك دولي.

**من الأساليب الإضافية لما سبق ذكره:**

**أولاً- المساعي الحميدة:**

هي قيام دولة بمحاولة التقريب في وجهات النظر بين دولتين متنازعتين، وحثهما على الدخول في مفاوضات لحل النزاع القائم بينهما، ولا تشترك الدولة التي تقدم مساعيها الحميدة في المفاوضات بأية وسيلة مباشرة، وإن كان يمكن أن تقدم العون لإنجاح المفاوضات بطريق غير مباشر.

**ثانياً- التحقيق:**

إذا لم يكتب النجاح للمفاوضات الخاصة بحل النزاع القائم بين دولتين لأسباب ترجع إلى اختلافهما حول تحديد وقائع النزاع، فيمكن للدولتين المتنازعتين الاتفاق على تعيين لجنة يوكل إليها حصر الوقائع وتحديد أسباب النزاع وفحصها وتقديم تقرير عنها برأيها، ويكون تقرير لجنة تحقيق غير ملزم لأطراف النزاع.

**ثالثاً- التوفيق:**

هو حل النزاع عن طريق إحالته إلى هيئة محايدة تتولى فحص الموضوع وتحديد الوقائع واقتراح التسوية الملائمة على الأطراف المتنازعة، وتجد الإشارة إلى أن قرار هيئة التوفيق غير ملزم لأطراف النزاع، وهذا ما يميزه عن قرار هيئة التحكيم الذي يلتزم أطراف النزاع بتنفيذه.

والطرق السابقة التي أقرها القانون الدولي التقليدي ما هي إلا وسائل اختيارية تعتمد فعالتها بالدرجة الأولى على إرادة الدول المتنازعة، فلها أن تلجأ إليها أو ترفضها فإذا اختارت اللجوء فإنها تبقى حرة في قبول أو رفض اقتراحات الوسيط أو تقرير لجنة التحقيق أو قرار هيئة التوفيق.

ولم تفرض كل من اتفاقية لاهاي لسنة 1899 ولسنة 1907 الطرق السابقة كالتزام دولي واكتفتا بالتصريح بأن الدول المتعاقدة لن تلجأ إلى الحرب قبل أن تلجأ إلى المساعي الحميدة أو الوساطة، وذلك بقدر ما تسمح به الظروف.

**التسوية السياسية للمنازعات الدولية في إطار الأمم المتحدة:**

تقضي المحافظة على السلم والأمن الدوليين، ضرورة التزام الدول الأعضاء في الأمم المتحدة بتسوية ما قد ينشأ بينهم من منازعات بالطرق السلمية، ويأتي التزام الدول الأعضاء بأن يسلكوا سبل الحل السلمي نتيجة ضرورية لتحريم استخدام القوة أو التهديد بها في العلاقات الدولية ولقد أشارت المادة 33 من ميثاق الأمم المتحدة إلى الوسائل السلمية لحل المنازعات الدولية، بالمفاوضة والتحقيق والوساطة والتوفيق والتحكيم والتسوية القضائية ولأعضاء الأمم المتحدة في سبيل التوصل لتسوية المنازعات التي قد تثور بينهم اللجوء إلى الوكالات والتنظيمات الإقليمية طلباً للحل السلمي.

- ألالتزام الملقى على عاتق أطراف النزاع باللجوء إلى الوسائل السلمية يقتصر على المنازعات التي يكون من شأن استمرارها تعريض السلم والأمن الدوليين للخطر حيث يعد حفظهما من أولويات الميثاق وجاء ذلك في ديباجته.

- والسلم الذي تهدف الهيئة إلى تدعيمه والمحافظة عليه هو السلم الدولي، أي أن يسود السلام العالم وتمتنع الدول عن الحرب في علاقاتها المتبادلة، أما الأمن الذي يأتي يذكره بعد السلم، فالمقصود به الأمن الجماعي بما يتضمنه من جانب وقائي وجانب علاجي، وبما يشتمل عليه من تضامن لمواجهة العدوان وتجنب الحروب، كل ذلك في إطار من العمل الإيجابي المنظم للقضاء على أسباب الاضطرابات الدولية، وتوفير الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية المناسبة، بحيث تعيش الدول في حالة استقرار ويتوفر كل منها أسباب الأمن والطمأنينة على سلامتها.

- في سبيل تحقيق المحافظة على السلم والأمن الدوليين نصت المادة الأولى من الميثاق على الوسائل التالية:

1. اتخاذ التدابير المشتركة الفعالة لمنع الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الاضطرابات الدولية التي قد تهدد السلم وإزالتها متى قامت.

2. حل المنازعات الدولية بالوسائل السلمية وفقاً لمبادئ العدل والقانون الدولي.

3. التضامن في مواجهة الأعمال العدوانية وغيرها من وجوه الإخلال بالسلم إذا فشل الوسائل السلمية في حل النزاع.

- أخيراً لا يمتد نطاق المادة الأولى إلى السلم الداخلي لمقتضيات سيادة كل دولة ولكن إذا امتدت آثار الاضطرابات الداخلية إلى خارج الدولة وتعدت حدودها الإقليمية وأدت إلى تعكير السلم والإخلال بالأمن الدوليين فإنه يكون من واجب الأمم المتحدة أن تمارس حقها المشروع في التدخل من أجل إعادة السلم إلى نصابه وتوفير الأمن الدولي.

المصالحة:

علينا ان ننطلق من انتباهة انه لا توجد وصفة جاهزة لتحقيق المصالحة، كما انه لا توجد طريق مختصرة لمعالجة جراح الانقسام الذي دام في الماضي لفترة زمنية طويلة.

ان بناء الثقة والتفاهم بين اعداء الامس يمثل تحديا كبيرا، ولكنه متطلب رئيس لتحقيق سلام دائم. ان فحص الماضي الاليم، الاعتراف به وفهمه، وفوق كل ذلك تجاوزه بشكل جماعي هو افضل طريق لضمان انه لن يتكرر مستقبلا.

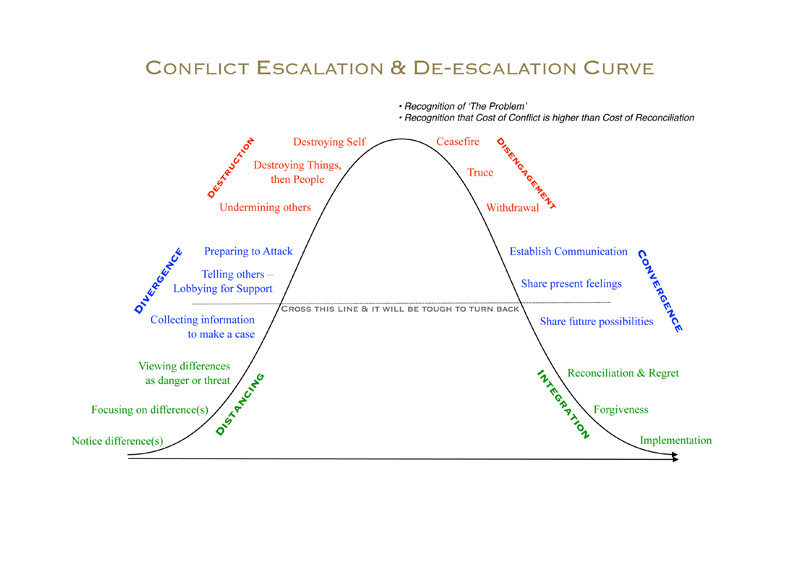
ان تجربة جنوب افريقيا فيها الكثير لنتعلمخ، ولكن على كل مجتمع ان يكتشف طريقه بنفسه لتحقيق عملية المصالحة.

المصالحة عملية لا يمكن فرضها من " الخارج ". انها عملية تنبع من " الداخل ". لذلك فانها عملية طويلة تحتاج الى سنوات، كما انها رحلة مؤلمة تشتمل على وصف للالام ومعانيات الضحايا التي حدثت في الماضي. وكذلك فانها تحتاج الى فهم دوافع المعتدي، الجمع بين المجتمعات المحلية المنقسمة في محاولة لايجاد الطريق للعدالة والحقيقة، وفي نهاية المطاف تحقيق السلام.

ورغم الاختلافات بين تجربة واخرى، الاان هنالك تشابه وقواسم مشتركة فيما بين السياقات والبيئات المختلفة. الحقيقة هي جوهر عملية المصالحة: فالحاجة لمعرفة حقيقة الماسي التي حدثت في الماضي هي الطريق الافضل لعدم تكرارها في المستقبل. بدون ذلك فان الناس لن تشعر بالامن والامان ولا بالثقة بالمستقبل.

المصالحة هي الطريق لبناء مستقبل مشترك ينبثق من ماضي مؤلم ومجتمعات منقسمة مرت بنزاعات عنيفة. وعليه فان المصالحة تعني : " عملية تحديد لارث الماضي العنيف واعادة بناء العلاقات المقطوعة وبناء رؤية مشتركة للمستقبل وبالتالي الدعم والحفاظ على البناء الديمقراطي ". انها مصلح ليس بالسهل خاصة وانها تمثل في جانب هدفا كما انها تمثل في الجانب الاخر عملية لتحقيق هذا الهدف.

نرى بان المصلحة مرحلة من مراحل " تراجع حدة النزاع – de escalation " وهو ما يظهرخ الشكل التالي:

[](https://marriagecoaches.files.wordpress.com/2011/09/conflict-escalation-and-deescalation-curve.jpg)

المصالحة تحدث في مستويات متعددة ومختلفة: بين الزوج والزوجة، بين الاصدقاء، بين المعتدي والضحية، وبين مجتمعات عانت العنف والانقسام وانتهاك حقوق الانسان كالاعدامات والاعتقالات في السجون السرية وغيرها.

انتباهه: لا توجد وصفة .. طريقة .. مقاربة واحدة للمصالحة .. نافعة لكل زمان ومكان .. المصالحة وليدة ظروفها .. ثقافتها .. وقيم مجتمعها .. وملك لاطرافها.

ملاحظات على المصالحة:

* + 1. قلنا بانها عملية ولكنها عملية " طويلة ". انها لا تحدث بين ليلة وضحاها.
    2. وهي عملية " عميقة " ، فهي تشمل تغييرا في توجهات .. طموحات .. مشاعر .. وربما معتقدات المجتمع. التغيير ليس بالامر السهل .. انه تحد مؤلم ولا يمكن القيام به بشكل عشوائي وسريع او انه يفرض من الخارج.
    3. كما انه عملية واسعة، يمكن ان تطبق على اي كان. ففيها البعد الفردي كما ان فيها البعد المجتمعي للمصالحة: الاتجاهات، التحيز، القوالب الجامدة، والتي تطورت في مرحلة سابقة تحت يافطة " العدو "، الذي قد يكون شخص، جماعة، قبيلة، ولكنه سرعان ما يمتد ليشمل مجموعة بكاملها: قبيلة، شعب، ديانة .. الخ.

هيئات الحقيقة والمصالحة:

هنالك اكثر من "40" تجربة دولية في هذا المجال حيث تشكلت هيئات للتحقيق والمصالحة وان اخذت مسميات قد تكون مختلفة كما هو الحال في المغرب: خيئة الانصاف والمصالحة والتي تشكلت في العام 2004، او هيئة الحقيقة والكرامة التي تشكلت في تونس او كما هو الحال في ليبيا ، جنوب افريقيا وعيرها بهيئة الحقيقة والمصالحة. ان من الاهمية انلاتباه الى ان تشكيل هيئة للحقيقة والمصالحة يتطلب بوجو قانون ينظم عملية " العادلة الانتقالية ".

عملية المصالحة ليست:

* + - * ذريعة للافلات من العقاب،
      * او انها عملية ذات بعد فردي وتخلوا من البعد املجتمعي،
      * او انها تعارض مع هيئة الحقيقة او العدالة،
      * وليست اجابة سريعة،
      * او مفهوم ديني،
      * او سلام مثالي،
      * او عذر للنسيان.

ولكن المصالحة تعني:

* + - * انها اعادة بناء للعلاقات،
      * ايجاد طريقة للعيش الذي يسمح برؤية مشتركة للمستقبل،
      * والتوصل الى تفاهم مع الافعال السابقة واعداء الامس،
      * وانها عملية طويلة الاجل وعلى نطاق المجتمع لاحداث التغيير العميق،
      * وانها عملية فيها اعتراف، تذكر، وتعلم من الماضي،
      * وانها طوعية لا مكن فرضها من الخارج.

**بدائل للمصالحة:**

**نسيان الماضي:**

ولعل تجربة اسبانيا في عهد ما بعد ةفاة فرانكو – الدكتاتور في العام 1975 ، تمثل نموذجا لهذ البديل حيث لم تشهد اسبانيا عملي ةتطهير بل كان هنالك عفو عام. يسمي البعض ما جرى " بميثاق النسيان " والذي تمت صياغته من قبل اثنين من انلخبة وذلك لتجنب مخاوفهم من حثول انقلاب عسكري. وهو ما يمكن ان نجده ايضا في تجربة كمبوديا والذي اطلق عليه مسمى " نبذ اولي لروح الثأر " والذي جاء كنتاج لاتفاق ما بين النخبة السياسية في كمبوديا وقيادات الخمير الحمر.

ان نموذج الصفح عن الماضي له جذور عميقة في ديننا الحنيف وهو ما نجدة في سورة رسولنا الكريم عندما دخ فاتحا مكة، وتعامل مع كل مخاوف الكفار بحديثه الشهير : " اذهبو فانتم الطلقاء "ن بل ولم يقف تسامحه عند هذا الحد، بل قام بتكريم راس الكفر في ذلك الوقت ابا سفيان بمقولته: " من دخل دار ابو سفيان فهو امن ". ولعلنا نجد تعبيرات هذا الصفح والتسامح في الثقافة الليبية وه ما يعبر عن المصل الليبي : " ورجيني حقي .. وخذو ".

**هيئة الحقيقة والمصالحة:**

حيث يتم احداث هذه الهيئات فيما اصبح متعارفا عليه عالميا " بالعدالة الانتقالية "، التي تعني تسوية للمشاكل والاثار المترتبة عن انلاتهاكات المرتكبة في الماضي، ومحاولة تطبيق اشكال من العدالة تكون ملائمة لمرحلة الانتقال الذي يتم في ظل نظام سياسي او مجتمع ما يمر بمرحلة انتقالية وخاصة تلك الدول التي تمر من الدكتاتورية الى الديمقراطية. من الشروط الاساسية لاحداث مثل هذه اللجان توافر ارادة سياسية للقيام بالاصلاح الديمقراطي او مواصلة الاصلاح او المساعدة على اتمام مشروع الاصلاح.

تعتبر التجربة املغربية من التجارب الرائدة في هذا المجال وهو ما اشار اليه الامين العام للامم المتحدة فث العام 2004 عندما قدم تقريره لمجلس الامن حول سيادة القانون والعدالة الانتقالية في مجتمعات الصراع ومجتمعات ما بعد الصراع. يذكر بان المغرب قد اقر قانونا لهيئة الانصاف والمصالحة في العام 2004، الذي حدد اختصاص اللجنة زمانيا من العام 1956 ( الاستقلال ) وحتى العام 1999 ، في حين ان اختصاصها النوعي يشتمل على التقييم والبحث والتحري والتحكيم والاقتراح، فيما يتعلق بالانتهاكات الجسيمة لحقوق الإنسان التي حصلت في الفترة موضوع الاختصاص الزمني، وذلك في أفق تنمية وإثراء سلوك الحوار وإرساء مقومات المصالحة، دعما للتحول الديمقراطي لبلادنا وبناء دولة الحق والقانون، وإشاعة قيم وثقافة المواطنة وحقوق الإنسان.

كما ان تجرية جنوب افريقيا في هذا المجال من التجارب المشهود لها، حيث شكلت في العام 1995 هيئة للحقيقة والمصالحة والتي نص عليها القانون وان مهمتها التي امتدت لمدة " 30 شهرا "، تتمثل بناء جسر تاريخي بين الماضي الذي اتسم بالانقسام العميق داخل المجتمع الجنوب افريقي والمستقبل الذي يتسم باحترام حقوق الانسان، الديمقراطية، والتعايش السلمي وفرص التنمية لجنوب افريقيا بعض النظر عن اللون، الدين، العرق، الاعتقاد او الجنس.

تاتي لجان الحقيقة والمصالحة مطريقة وسط ما بين العفو العام ( نسيان الماضي ) والمحاكمات القانونية الوطنية او الدولية " كمحاكمات نيرنبرغ ضد النازيين ".

يبين الجدول التالي المتغيرات التي يجب الانتباه لها عند تشكيل هيئة الحقيقة والمصالحة وهي:

* + - * الاهداف من تشكيل اللجنة،
      * فترة عملها.
      * طبيعة الانتهاكات التي تقع في نطاق عملها،
      * الفترة الزمنية التي تغطيها اعمال الهيئة،
      * صلاحياتها،
      * العقوبات الممنوحة للهيئة،
      * المتابعة،

**المحاكمات:**

سواء كانت وطنية او دولية كمحكمة الجنايات الدولية. الاشكالية هنا ان البعض يراها كبديل لهيئات الحقيقة والمصالحة بدلا من رؤيتها " كمكمل " لعمل هذه الهيئات.

**التعويضات:**

سواء كانت مالية او معنوية. لقد عالجت هيئة الحقيقة والمصالحة في جنوب افريقيا سؤالين: من سيتم تعويضه ؟ وكيف سيتم التعويض ؟ ولم يام الاكتفاء بالاشكال المداية للتعويض. لقد تم اطلاق اسماء على شوارع، مدارس، اماكن عامة .. الخ كاشكال اخرى للتعويض ولا تقل – بل تفوق – في فاعليتها الاشكال المادية.

يبين الشكل التالي الادوات والاشكال املختلفة لتحقيق المصالحة:

**اربعة " ابعاد " للمصالحة:**

كما يبين الجدول ادناه فان هنالك – وفقا لكتاب حل انلزاعات الحديثة " Contemporary conflict resolution " :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| رقم | جانب المصالحة – Reconciliation | في اي مرحلة من مراحل تراجع تصاعد النزاع |
| 1 | قبول الوضع القائم | انهاء النزاع العنيف |
| 2 | قبول الاخر " كانسان " | التغلب على الاستقطاب |
| 3 | جسر الخلافات العميقة | ادارة التعارض |
| 4 | استعادة بناء العلاقات | الاحتفال بالاختلافات كانها امر طبيعي |

**البعد الاول: انهاء النزاع العنيف:**

اي ان العودة الى العنف امر غير ممكن في اغلب الاحوال، لانه من الصعب التقدم الى الامام بالمصالحة في اجواء العنف وسيطرة المواضيع التي تثير الانقسام. وعليه فان المصالحة تصبح امرا اكثر سخولة غي مرحلة ما بعد النتهاء النزاع العنيف سواء كان ذلك نتاج هزيمة او انتصار، كما يقدمه لنا مثال المانيا واليابان ما بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية.

الخاسر يكن ان يشعر بانه يجب عليه " التصالح " مع الواقع الجديد –القائم – لانه واقع لا يمكن تجنبه، وه ما يمكن فهمه من تجربة البيض في جنوب افريقيا. اذا كان من الصعب " مسامحة " عدو خاسر او عدو فائز فانه من الاصعب مسامحة عدو ما زال يمثل تهديدا. **وعليه فان الرابط هنا هو ما بي نالمصالحة في شكلها الاولي وحفظ السلام في مرحلة ما بعد النزاع العنيف**.

**البعد الثاني: التغلب على الاستقطاب:**

في المرحلة الثانية من ألتغلب على الاستقطاب، فان السؤال الاساسي هو مكافحة ما كان في كثير من الاحيان لا يمكن التوفيق فيما بينها بين الاطراف المتناحرة. عملية المصالحة العميقة لا يمكن تحقيقها والوصول اليها بينما " نزع انسانية الطرف الاخر والنظر اليه " ليس كانسان " والنظرة التقليدية للذات كضحية ما زالت القناعة بها امرا شائعا.

عندما يفقد اؤلئك المعنيوين بنزع انشانية الطرف الاخر تاثيرهمن يمكننا وقتها الدخول الى منطقة قصص المصالحة، وان كلا منهما يشعر بان " الجميع ضحية " وان " الجميع " عاني من هذا النزاع العنيف ".

مفتاح هذه المرحلة يكون عندما يقوم كل طرف بالنظر الى الاخر " كانسان " ولا ينزع عنه انسانيته. **الرابط هنا بين المصالحة في صورتها الثانية وحفظ السلام وخاصة بين النخب السياسية ومشكلي الراي العام.**

**البعد الثالث: ادارة التعارض:**

مع المرحلة الثالثة، تدخل المصالحة مملكة " Realm" **التحويل**. بينما تبذل الجهود للجسر بين الاختلافات العميقة من خلال اعادة تريتب البنى السياسية والاقتصادية، ومن خلال تعزيز الفرص النفسية للعيش المشترك بشطل سلمي رغما عن استمرار النزاعات.

**البعد الرابع: الاحتفال بالاختلافات:**

في اعين بعض الناس، فان المصالحة لا تحقق الا عنجدما ندخل هذه المرحلة – الرابعة والنهائية، هنا فاننا ندخل مملكة المغفرة والتسامح. الاعداء السابقين تصالحوا الى درجة ان الاختلافات لا يتم فقط قبولها والتسامج بشانها ولكن يتم النظر اليها بتقدير وانها مصدر قوة.

الكثير لم يصلوا الى هذه المرحلة التي تشتمل على اعمال رسمية بالاعتراف والاعتذار عن الاعمال التي قامت بها " اجيال " سابقة. في هذهالمرحلة فان قبولا عاما لمستقبل مشترك يصبح اكثر اهمية من الماضي العنيف والمؤلم. هذا يشتمل على انشطة حفظ سلام عميقة اضافة الى بناء سلام ثقافي. هويات المجموعات التي كانت منقسمة في الماضي تصبح اكثر مرونة وتمر بعملية تحول، حيث يتكون هنالك فهم اكثر للذات وكذلك ادراك الاخر كزملاء في الحياة الانسانية. اجراءات بناء الثقة بالنفس تتحول الى ثقة بالاخر.

**المراجع:**

* + 1. Ficher, R.&Ury.W (1981.1991).Getting to yes (2nd edition). Bingon house business books.
    2. Fisher.S & others (2000). Working with conflict – skills and strayegies for action. Responding to conflict RTC.
    3. Mayor. B (2000). The dynamics of conflict resolution.
    4. Oliver Ramsbothan (2011). Conemporary conflict resolution.
    5. سليم، خالد (2006). دليلك في الوساطة. مؤسسة تعاون لحل الصراعات. رام الله، فلسطين.
    6. سليم،خالد و صبّار، ريبيكا(2011). سمفونية التغيير، مؤسسة تعاون لحل الصراع. رام الله، فلسطين.