

# نحو سلام مستدام «تحليل وحل النزاعات»

# الفهرس

مقدمة

٤ ما هو النزاع؟

٥ تحليل النزاع

٨ أدوات تحليل النزاع:

ترسيم النزاع (التشخيص)

شجرة النزاع

١٢ التقنيات السلمية لحل النزاع:

الحوار

المفاوضات

الوساطة

خاتمة

## المقدمة

يُعتبر النزاع من حقائق الحياة ويمكن له أن يكون سلبياً أو ايجابياً وقد يكون بسيطاً أو معقداً وقد يرتبط أحياناً باستخدام العنف. ولعل أهم قوة في سياسة اللاعنف هي خلق بديل ناجح للعنف والظلم. لطالما لعب المجتمع المدني دوراً أساسياً في صناعة السلام ومن هنا جاء هذا الدليل ليسلط الضوء على المعارف النظرية المتعلقة بفهم النزاع وأدوات تحليله حيث يمكن التجمعات المدنية السورية من استخدام هذه الأدوات لوضع تحليلها الخاص للوضع في سوريا، والذي بدوره سيمكنها من وضع استراتيجيات للتعامل مع النزاع الحاصل. كما ويركز هذا الدليل على التقنيات السلمية لحل النزاعات من مفاوضات وحوار ووساطة حيث تساعد المعلومات المقدمة على فهم أعمق لكل من التقنيات المذكورة التي نأمل أن تساعد المجتمع المدني في تخطيطه لمشاريع ومبادرات سلام في الوقت الراهن أو في المستقبل.

## ما هو النزاع؟

ينتج النزاع عن تعارض في الاحتياجات أو المواقف مما يولّد حالة من التوتر.

تعارض في الاحتياجات ← ← توتر ← ← نزاع

يكون النزاع إيجابياً حين يحقق تطوراً فالنزاع بينك وبين الحكومة لتحصيل حقوقك هو نزاع إيجابي.

ولكنه قد يتحول لنزاع سلبي حين يتحول إلى صراع مسلح على سبيل المثال أو حين ينتهك الحقوق. ويكِل الأحوال طبيعة النزاع ونتيجته تقرران غالباً فيما إذا كان إيجابياً أو سلبياً. وهو بذلك مفهوم نسبي مرتبط بفهم الناس لنتائجه.

## تحليل النزاع

إن «تحليل النزاع» ليس عملية تقوم بها مرة واحدة وإنما هو عملية مستمرة تقتضي التحديث المستمر مع المتغيرات الحاصلة في النزاع المراد تحليله. وللقيام بذلك هناك جملة من الأدوات للتحليل سنشرح هنا ثلاثاً منها فقط.

أحياناً نتصور أننا نفهم النزاع معتمدين في تحليلنا على بعض الحقائق أو البديهيات. لكن هل يملك الباقون هذه البديهيات؟ وهل هم على علم بالحقائق التي نعرفها؟ وهل يرون الأمور من منظورنا؟

ولضمان أنك ومجموعتك أو منظمك تنظرون للنزاع من وجهات نظر متقاربة عليك إجراء عملية تحليل لفهم النزاع وطبيعته مما سيساعد لاحقاً على وضع الاستراتيجيات والخطط للتعامل مع النزاع.

تحليل النزاع هو عملية تطبيقية أساسية لفهم حقيقة النزاع وفحصه عبر وجهات نظر متباينة أقرب إلى الموضوعية والحياد وبعيداً عن العواطف. ويشكل فهم النزاع وتحليله القاعدة الأساسية عبر التقنيات والأدوات المستخدمة والتي سنراها لاحقاً فالتحليل هو ما يشكل فهمنا العميق للنزاع ويساعنا على وضع استراتيجياتنا وتطويرها وإيجاد توافقات حول خطة العمل.

# أدوات تحليل النزاع

## ترسيم النزاع أو «خارطة النزاع»

**الترسيم:** هو طريقة يتم استخدامها لتمثيل النزاع بيانياً، أي أن يكون له شكل مرئي، من خلال تحديد موقع الأطراف وبيان علاقاتهم بالمشكلة من ناحية وبعضهم البعض من ناحية أخرى.

### كيف نرسم موقف نزاعي؟

أولاً: نحدد ماهية ما نريد ترسيمه، ومتى ومن أي وجهة نظر، ثم نقوم باختيار لحظه محددة من موقف معين. فإذا أردنا ترسيم موقف نزاعي على الصعيد السياسي أو الإقليمي عادة ما ننتهي بفوضى كبيرة. فمن الصعب تحليل نزاع بهذا الحجم، لذلك نقوم باختيار موقف أو جانب معين من النزاع لنصل إلى نتائج أفضل.

ثانياً: علينا أن نضع مجموعتنا أو منظمنا على الخريطة أيضاً، لأن تحديد موقعنا يذكرنا بأننا جزء منه ولسنا خارجه ويساعدنا على فهم موقعنا من أطراف النزاع بشكل أفضل.

ثالثاً: الترسيم عملية ديناميكية تعكس فكرةً محددة في موقف متغير. ومن شأن هذا النمط في التحليل أن يطرح إمكانيات جديدة. قد يفيدنا أن نطرح بعض الأسئلة عندما نقوم بالترسيم، مثل: ما الذي يمكن عمله؟ ومن يستطيع القيام بالعمل على أحسن وجه؟ وما هو التوقيت الأفضل للقيام بذلك؟ وما المستلزمات الواجب تحضيرها مسبقاً؟

رابعاً: من المفيد أن نعمل على تشخيص القضايا القائمة بين الأطراف المتنازعة، ولماذا يوجد نزاع. وفيما يلي توضيح لكيفية ترسيم هذه العلاقات:

تشير الخطوط المتقطعة إلى الروابط المتقطعة وغير الرسمية



تشير الأسهم إلى اتجاه الأثر



تشير الخطوط المتعرجة إلى التنافر والنزاع



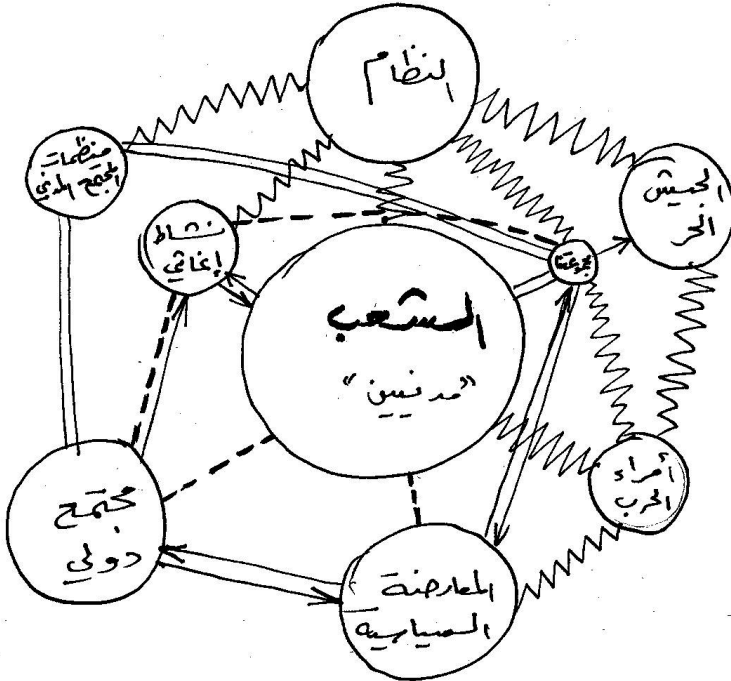
يشير الحجم إلى نسبة درجة القوة في القضية



تشير الخطوط المستقيمة إلى روابط وعلاقات وثيقة



يشير الخطان المتصلان والمتوازيان إلى التحالف



مثال مأخوذ من أحد ورشات عمل بدائل في ريف حلب

# أدوات تحليل النزاع

## «شجرة النزاع»

غالباً ما تتباين وجهات نظرنا في الإجابة عن الأسئلة التالية في كل نزاع:

ما هو جوهر المشكلة؟

ما هي مسببات المشكلة الأساسية؟

ما هي الآثار التي نتجت عن هذه المشكلة؟

ما هي القضية الأهم التي يجب على مجموعتنا التعامل معها أولاً؟

لكننا لن نستطيع العمل كفريق إذا لم نتوافق على أجوبة متقاربة لهذه الاسئلة. إن «شجرة النزاع» هي أداة ملائمة لنقارب وجهات نظرنا في تحليلنا لنزاع ما.

(يُفضل استخدام هذه الأداة داخل المجموعات فهي أداة تدريبية تتلاءم مع المجموعات بشكل أفضل مما هي عليه مع الأفراد)

تعرض «شجرة النزاع» منهجيةً مناسبة لكل من الفريق والمؤسسة والمجموعة لتحديد المسائل الهامة لكل فئة من هذه الفئات حسب ما ترتأبها ومن ثمّ تصنيفها في ثلاث مجموعات:

١- المشكلة المحورية

٢- الأسباب

٣- الآثار



## كيفية استخدام هذه الأداة:

### أولاً:

نقوم برسم شجرة مع جذورها  
وجذعها وفروعها على ورقة  
كبيرة أو لوح.

### ثانياً:

نوزع بطاقات أو أوراق متماثلة  
لكل شخص للكتابة عليها بكلمة  
أو كلمتين أو لرسم رمز أو صورة  
تشير إلى قضية نزاع محورية  
كما يراها كل من الفريق أو  
المؤسسة.

### ثالثاً:

نطلب من أعضاء الفريق أن  
يلصقوا كروتهم على الشجرة  
بحيث:  
الجذع يرتبط بما هو جوهر  
المشكلة.

الجذور تشير الى مسببات  
المشكلة.

الفروع آثار المشكلة ونتائجها.

بعد الانتهاء يقوم أحد الأشخاص بإدارة النقاش حول  
النتائج التي تم التوصل إليها. ومن ثم يتوجب على  
المجموعة الخروج بمعطيات وأفكار تساعد على  
كيفية التعامل مع النزاع الحاصل.

## مثال عن استخدام «شجرة النزاع»

(الرسم نتاج ورشة عمل بدائل في دير الزور)

كما وستعرض لذكر الأداة الثالثة «رأس البصلة»  
أثناء دراستنا لتقنية الحوار (الصفحة ١٥)

الآثار ←

استغفار الموردين

تراخي في  
2014، الإصلاح

تراجع في  
أداء فريق العمل

التنازع في  
الإصلاحات  
بين المدير ونائبه

جوهر المشكلة →

عدم وجود هيكل  
تنظيمي يتلاءم  
مع طبيعة العمل

المركزية في اتخاذ القرار

البيئ والثقافة

الأسباب

## التقنيات السلمية لحل النزاعات

---

لطالما اعتبر استعمال العنف وسيلة مشروعة من قبل الدول أو الأفراد للدفاع عن النفس. وقد بات الحديث عن إيجاد وسائل لحل النزاعات سلمياً أكثر تداولاً. ومن هنا فإن الوسائل السلمية لحل النزاعات نشأت كُنقيض لحل الخلافات بالوسائل العسكرية أو العنيفة.

هناك تقنيات متعددة للوسائل السلمية في حل النزاع ومنها:

الحوار والمفاوضات والوساطة والتوفيق (لحل النزاع من قبل طرف ثالث) وكذلك التحكيم والمقاضاة (تأتي من لجان تحقيق).

---

**وسوف نستعرض هنا التقنيات الثلاث الأولى.**

---

## الحوار

يعتبر غياب الحوار المؤشر الأول لوجود خلاف بين طرفين أو أكثر، وتكمن الخطوة الأولى في الوسائل السلمية لحل النزاعات في إعادة الحوار بين الأطراف المتخاصمة. وليس الاتفاق أهم أهداف الحوار وإنما اكتشاف الحاجات والمصالح وراء المواقف المعلنة.

تشبه عملية الحوار البصلة حيث تقوم تقنية الحوار على تشابه جزئي مع رأس البصلة، تكون الحاجات الأساسية للأطراف مغلقة بمواقف معلنة في الخارج.

### بعض النصائح لتكون عملية الحوار بناءة:

- ١- معرفة متى نبادر إلى الحوار.
- ٢- اختيار مكان آمن.
- ٣- الحزم مع الموضوع والمرونة مع الشخص المحاور.
- ٤- التعبير عن المشاعر والقناعات الخاصة.
- ٥- الصدق.
- ٦- الاستعداد للإصغاء
- ٧- قبول المواجهة كجزء طبيعي من الحياة.

عملية الحوار تتطلب طرفاً ميسراً لها بحيث يكون الطرف الميسر مسؤولاً عن تنظيم النقاش وتحديد قواعد الحوار والأهداف المرجوة منه ولا يمكن لأي شخص أو مجموعة القيام بهذه المهمة فهي تحتاج إلى مهارات وخبرات في تيسير الحوار.

قد يعترض تقنية الحوار بعض المعوقات التي غالباً ما تكون هي السبب في إفشاله. أهم هذه العوائق هي:

١- اللغة المقولبة أو المواقف الجاهزة وكأنها آيات منزلة ممنوع المس بها.

٢- الأحكام المسبقة.

٣- التعميم الخاطئ بأن كل المشاكل متشابهة أو بأن كل أفراد الجماعة هم نسخة طبق الأصل.

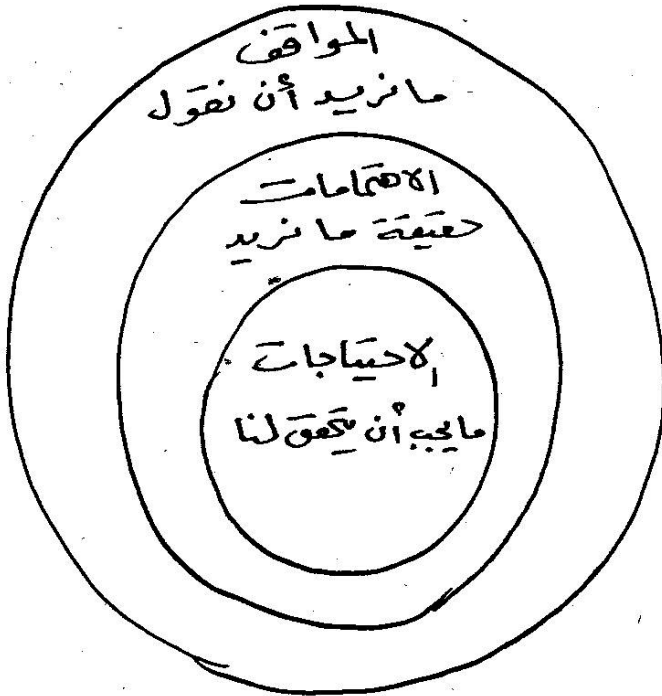
٤- المزايدة في الوطنية والتقليل من دور الآخر.

٥- التصلب في المواقف بهدف المكابرة أمام الرأي العام واستقطاب الجماهير.

٦- عدم قدرة المتحاورين على فصل العاطفة عن المنطق تجاه الشخص والمشكلة.

٧- استهداف الشخص المحاور بذاته وتعريضه للإهانات الشخصية وعدم قدرة المتحاورين على فصل الشخص عن المشكلة.

٨- نقل السجال إلى طاولة الحوار أي الاكتفاء بتبادل المواقف المتعارضة بدل البحث عن حلول تلبي حاجات الأطراف. المتنازعة أي عدم إلمام المتحاورين بفصل الموقف عن الحاجة.



بصلة الحوار

## المفاوضات

المفاوضات هي عملية حل نزاع يناقش فيها طرفان أو أكثر خلافاتهم بشكل طوعي في محاولة للوصول إلى حل أو تفاهم حول اهتماماتهم وحاجاتهم المشتركة ويكون ذلك باستعداد الأطراف لتقديم تنازلات. (هي حوار مع استعداد للتنازل).

إن بعضاً من مهارات التفاوض هي مهارات يومية حياتية وعادة ما يخلط الناس بين مفهوم التفاوض والمساومة.

فالمساومة هي عملية نفعية بحتة يسعى فيها كل من الطرفين إلى تحقيق مكاسب تكون بالضرورة على حساب الآخر فحين نساوم البائع للحصول على أكبر خصم ممكن فهذا مكسب لنا و خسارة للبائع.

### القواعد الأساسية للتفاوض:

١- التركيز على المصالح وليس على المواقف.

٢- فصل المشكلة عن الناس.

٣- إيجاد خيارات لتحقيق مكاسب متبادلة: غالباً ما تكون لكل مشكلة عدة حلول، ولكن كثيراً ما نجد أن الحل المرفوض هو ما يوضع على الطاولة على أنه الوحيد.

٤- معرفة الخيار الأفضل الذي يمكننا تحقيقه بالتفاوض.

٥- منطقة الاتفاق المحتمل.

مثال:

لدينا سيارة اشتريناها ب ٥٠٠٠٠ ليرة سورية ونريد بيعها ب ٦٠٠٠٠ ل.س. جاءنا زبون وكل ما في جيبه ٥٥٠٠٠ ل.س. وهو يبحث عن سيارة وقد أعجبته سيارتنا. إن دخلنا في مفاوضات ولنفترض أننا والمشتري نمتلك قدرات تفاوض متساوية وجيدة، فبكم ستتم هذه الصفقة؟  
منطقة الاتفاق المحتمل منطقياً تقع بين ٥٠٠٠٠ و ٥٥٠٠٠. وما يحدد هذه المساحة هي قدرتنا على التفاوض.



٦- تحليل قوتك التفاوضية بدقة:

**أمثلة عما يجب أن تمتلكه أو ما يمكن أن تمتلكه:**

ك امتلاك القدرة على التواصل الجيد \ والتعبير وقدرة الإقناع

ك امتلاك المال

ك امتلاك السلطة

ك امتلاك الحق

ك المعلومات

ك الإعلام

ك العلاقات

ك التحالفات

ك العلم \ الخبرة \ الثقافة

ك قوة الشخصية \ الشجاعة \ الجرأة

ك المبادرة

ك التحليل المنطقي

ك امتلاك الخطة والرؤية

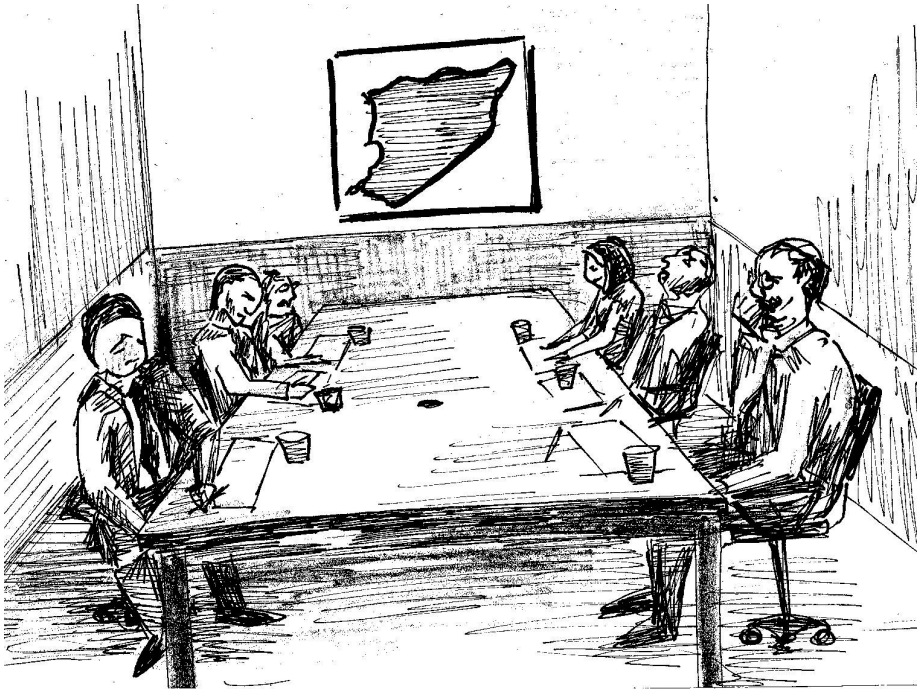
ك الوقت وإدارته

## إلى ماذا نريد أن نصل؟

إذا ذهبنا نحو مثال نعرفه جميعاً، الصراع العربي الإسرائيلي،  
مالذي قدمته لنا الأمم المتحدة في هذه المسألة، قد يبدو للوهلة  
الأولى أنها لم تقدم لنا أي شيء، إلا أنها قدمت لنا نقطة قوة وهي  
الاعتراف بالحق. امتلاكنا للحق بحد ذاته هو امتلاك لأحد عناصر  
القوة لما يمنحنا من مشروعية ويسحبها من الطرف الآخر، ليغدو  
أشد ضعفاً.

العملية التفاوضية تتطلب منا ألا نغرق في نقاط محددة، وفي حال  
كانت لدينا نقطة ضعف يجب ألا تجعلنا نبذو ضعفاء وتتركنا  
خاسرين بل من المطلوب منا أن نحاول تعويضها في بقية النقاط.

طاولة المفاوضات هي حل متأخر وليست من الحلول الأولى،  
وحينما نصل إليها فإننا نهدف إلى حل يحقق كل حاجاتنا وهذا هو  
الخطأ الذي يقع فيه الجميع.



## الوساطة

لنفترض أننا نتحاورنا مع طرف ما وتبين أن هناك تعارضا بالحاجات وظهرت ضرورة الاستعداد للتنازل وبالتالي الانتقال إلى المفاوضات. وبعد أن دخلنا العملية التفاوضية تعثرت المفاوضات وكبرت المشكلة بعد استنفاد كل البدائل والخيارات وهنا يأتي دور الوساطة.

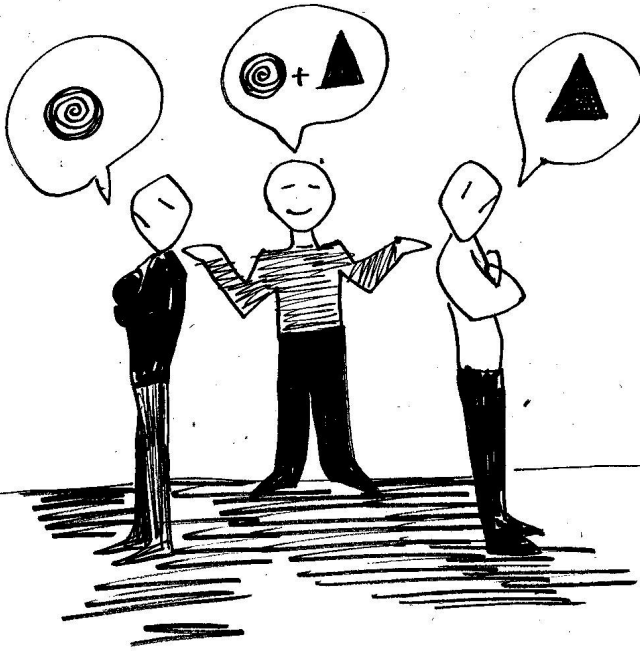
فالوساطة هي وسيلة لحل النزاع يتدخل فيها طرف ثالث، هو الوسيط، ويكون حيادياً ومقبولاً من الأطراف بهدف المساعدة وبشكل طوعي في إعادة التواصل ومن أجل الوصول إلى اتفاقية مقبولة من الأطراف المتنازعة.

### متى يستدعي الوضع وجود وسيط إذاً؟

عندما نلاحظ وجود تصلب في المواقف، ونرى أن أحدهم يحتاج إلى ضمانة، وعند غياب الثقة.

### ملاحظة:

كل الوسائل السلمية اختيارية، ولكن كلما خطونا خطوة جديدة ازداد حجم الإلزام، وبالتالي فالوساطة أكثر إلزاماً من المفاوضات، كما أن المفاوضات أكثر إلزاماً من الحوار.



## القواعد الأساسية للوساطة:

إن طريقة تعامل الوسيط مع الأطراف هي عنصر أساسي لنجاح الوساطة ولذلك يجب الحرص على الأمور التالية:

١- الموضوعية والحيادية والاحترام بين الأطراف، وبناء الثقة.

٢- تواضع الوسيط هو أمر حيوي لإنجاح العملية.

٣- ألا يؤدي وجود الوسيط إلى زيادة تعقيد الأمور وإنما تسهيلها.

٤- إبراز الجانب الإيجابي للأطراف المتخاصمين، فنزاعهم هو للبحث عن الأفضل لكل طرف، لذلك من المهم أن يقوم الوسيط بفتح صفحة من الإيجابيات ليراها الفرقاء.

٥- في كثير من الأحيان تلجأ الأطراف المتنازعة للوسيط بسبب تغليب العواطف على المنطق. فعلى الوسيط أن يمتص هذه العواطف ويغلب عليها المنطق.

٦- المصالحة هي الهدف، هنا تكمن رسالة الوسيط.

## التحضيرات:

التحضيرات جزء لا يتجزأ من الوساطة. فعلى الوسيط جمع معلومات وحقائق عن الأطراف المتنازعة، وتحليل النزاع وأسبابه والأطراف المعنية بشكل مباشر وغير مباشر. وكذلك معرفة أصحاب القرار ونقاط القوة والضعف عند الأطراف المتنازعة. أهمها:

١- قبول الوساطة: علينا بدايةً أن نقنع الفرقاء بقبول الوساطة، من خلال تقنيات سلمية طوعية.

٢- اختيار الوسيط: لا تطلب من هر أن يصلح طيرين فقد يأكلهما، علينا أن نختار وسيطاً ملائماً وتوافقياً وفق شروط محددة.

٣- اختيار الوقت والمكان المناسبين

٤- تحديد من يجب أن يحضر اللقاء

٥- تلبية حاجات الأطراف الخاصة: كالترجمة مثلا بحال كان الاطراف يتحدثون لغات مختلفة

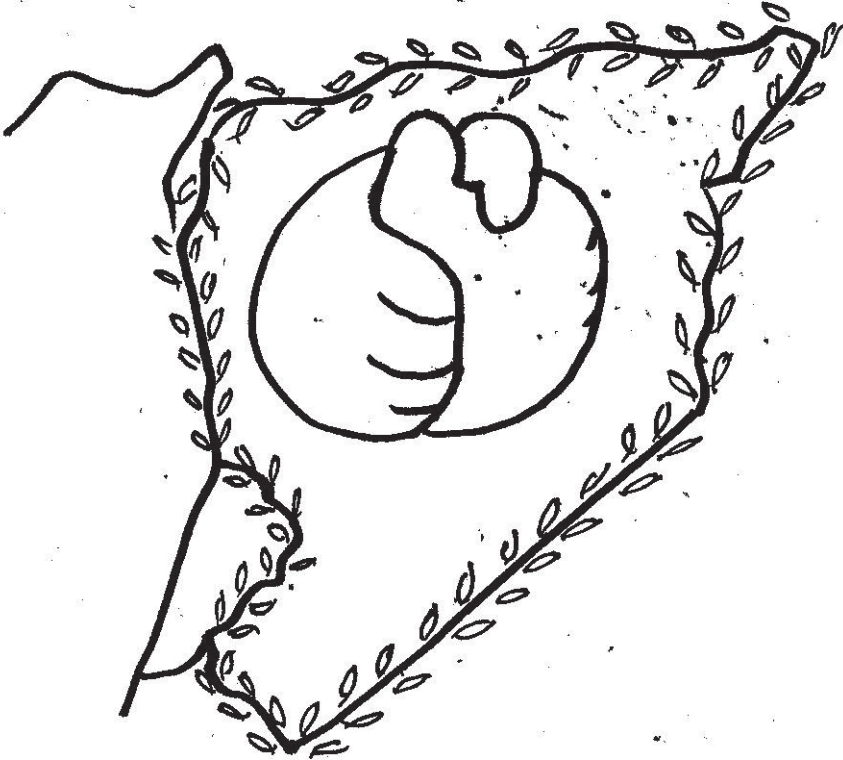
متى نلجأ للوساطة (أو متى تكون المساعدة مطلوبة من الطرف الثالث):

- ١- أطراف النزاع لا تعرف بعضها البعض.
- ٢- ليست كل الأطراف موجودة على الطاولة ومعتترف بها.
- ٣- عدم وجود إطار مقبول للتفاوض.
- ٤- العلاقة بين الأطراف متوترة جداً بحيث لا يمكن القيام بنقاشات عقلانية.
- ٥- وصول الأطراف إلى طريق مسدود وانعدام الثقة.
- ٦- إعلان الأطراف أنهم بحاجة لطرف ثالث.
- ٧- وجود نزاعات لها جذور عميقة (قضايا الأمن- الهوية- العقائدية..).

**متى تكون مساعدة الوسيط غير مجدية:**

- ١- إذا كان أحد الأطراف أو عدة أطراف واقعة تحت ضغط نفسي كبير.
- ٢- عند استخدام الوساطة كوسيلة إجبار وضغط لإنهاء الخلاف، فهي عملية طوعية.
- ٣- عند استخدام الوساطة كبديل عن القانون.
- ٤- إذا اختلفت موازين القوى بين الأطراف أثناء عملية الوساطة.
- ٥- إذا كان الهدف هو القمع، مثلاً: حرمان أحد الأطراف من حقوقه المشروعة.

يمكن للمجتمع المدني الموجود في سوريا اليوم أن يستفيد من المعلومات الموجودة هنا لتساعده في رسم استراتيجياته وتحديد أولوياته المتعلقة بصناعة السلام وتعزيز ثقافة السلم واستخدام التقنيات السلمية لحل النزاعات بدلاً من فوهات البنادق. والعمل على خلق مبادرات للتفاوض والحوار ووقف إطلاق النار وإيجاد الممرات الآمنة بين الأطراف المتنازعة على المستويات كافة بما فيها المحلية كالقرية والبلدة وعلى صعيد الحي أحياناً. والقيام بمبادرات للمصالحة وترميم العطب الذي أصاب المجتمعات نتيجة لانتشار السلاح وارتفاع مستويات العنف وغيرها الكثير من البرامج التي تساهم في عملية السلام.



## إعداد الدليل: فريق بدائل تم تبسيط وتصميم المحتوى من قبل دولتي

**FRIEDRICH  
EBERT  
STIFTUNG**

يدعم مشروع بدائل من قبل  
مؤسسة **فردريش إيبيرت** الألمانية



**مشروع بدائل** يهدف الى تمكين المجتمع المدني في سوريا من التعامل مع النزاعات بطرق سلمية وتعزيز دوره في صناعة السلام من خلال تقديم الدعم التقني عن طريق التدريب والتأهيل والاستشارة.

مساحة لتصوّر دولتنا **دولتي**

**دولتي** مؤسسة غير ربحية لبناء القدرات وتطوير مواد تدريب عن التحول الديمقراطي والعدالة الانتقالية وسيادة القانون في سوريا

[www.dawlaty.org](http://www.dawlaty.org) | [@dawlatyorg](https://twitter.com/dawlatyorg) |  
[facebook.com/dawlaty.org](https://facebook.com/dawlaty.org) |  
[youtube.com/user/DawlatySy](https://youtube.com/user/DawlatySy)

