إدارة الصراع والنزاع (2)

نشر في جريدة أخبار الخليج بتاريخ 29 أغسطس 2021

بقلم: الدكتور زكريا خنجي

قلنا بالأمس القريب إنه حتى يمكننا أن نبدأ في إدارة الصراع أو النزاع، فإنه من الأفضل دائمًا قبل البدء في ممارسة تلك العملية يجب أن نضع نصب أعيننا ما يعرف بمثلث (النزاع أو إدارة النزاع)، فما هذا المثلث وكيف يعمل ؟

مثلث إدارة النزاع

كأي مثلث، يتكون مثلث إدارة النزاع من ثلاثة أجزاء أساسية وهي تُعد رؤوسًا لأي مثلث، وكل رأس من رؤوس المثلث يمكن أن تُعد بُعدًا من أبعاد إدارة النزاع، وهي هنا كالتالي:

البُعد الأول: العلاقة بين المتنازعين؛ على من يتصدى لإدارة النزاع بين المتنازعين أو المتصارعين أن يدرس حقيقة العلاقة بين الأطراف، وطبيعتها، ومدى قربهم من بعضهم البعض أو مدى بعدهم عن بعضهم البعض، يجب أن يعرف مدى انعكاس هذه العلاقة على النزاع الحاصل بين الأطراف، وكذلك مدى انعكاس هذا النزاع على تلك العلاقة، ما المشاكل التي يمكن أن يخلفها النزاع على هذه العلاقة، ومثل هذه الأمور التي من المفروض أن تدرس في المرتبة الأولى.

البُعد الثاني: مضمون النزاع؛ وهو موضوع النزاع، والسبب الذي دعا الأطراف إلى النزاع والصراع، وهذه الموضوعات تتدرج من الموضوعات الصغيرة، مثل: تنازع الأخوة والأخوات على قلم ومبراة أو موضوعات دول وأطراف دولية، ويجب على الذي يتصدى للمنازعات أن يعرف أنه لا يوجد موضوع تافه في المنازعات، فكل الموضوعات مهما كانت صغيرة وربما تافهة عند الذي يدير النزاع إلا أنها يمكن أن تُعد كبيرة وشائكة عند المتنازعين حتى وإن كانوا مختلفين على قلم رصاص.

وهنا يمكن تقسيم موضوعات النزاع إلى ثلاثة أنواع من حيث تقارب وجهات النظر، وهو ما يعرف نموذج التحليل المنظوري للنزاع (CPA):

1- **موضوعات متفق عليها تماماً: إن كان أطراف النزاع متنازعين ومتصارعين على 10 نقاط مثلاً، فإن على من يدير النزاع أن يجد وجهات نظر متشابهة أو متقاربة بين أطراف النزاع، فلنقل مثلاً أنه يوجد عدد 2 نقطة فقط متفق عليها، إذن فهذا أمر جيد ويمكن أن تبدأ بها مراحل إدارة النزاع، وتوضع هذه الأمور المتفق عليها في الرف ويمكن الرجوع إليها حالما تصعب الأمر، ونعتقد أن هذه الأمور والنقاط المتفق يمكن أن تشكل من 1 إلى 2% من قضايا النزاع.**
2- **موضوعات غير متفق عليها تماماً: وهي ربما تكون السبب الرئيس والمهم للنزاع، وهي عادة ما تشكل – أيضاً – من 1 إلى 2% من قضايا النزاع، لذلك نجد أن هذه الأمور لا يتم مناقشتها إلا في النهاية عندما يتم التوصل إلى تقارب وجهات النظر في معظم قضايا النزاع الأخرى.**

3- **موضوعات تحتاج إلى حوار ومناقشة: وهي عادة ما تكون ذات الحجم الأكبر والثقل النوعي في إدارة النزاع، إذ أن هذه القضايا تبلغ حوالي 96% وربما أكثر قليلاً من القضايا المتعلقة بالنزاع. وهي القضايا والموضوعات التي نختلف فيها من حيث وجهات النظر إلا أنها قابلة للحوار والنقاش العقلاني والموضوعي والذي يمكن من خلالهما الوصول إلى نتائج ناجعة ورائعة.**

البُعد الثالث: تسلسل الأحداث؛ بطبيعة الحال هناك بعض النزاعات التي عادة ما تبدأ صغيرة، وهي الأغلب، فهي مثل كرة الثلج التي عادة ما تبدأ صغيرة ثم تكبر بالتدريج مع انحدارها إلى أسفل الجبل الجليدي، فإن تمكن أطراف النزاع – إن كانوا راغبين – في وضع الحلول الناجعة والكرة ما زالت صغيرة وفي بداية انحدارها وقبل أن تكبر وتتشكل فإنه يمكنهم تجاوز مرحلة النزاع، وإلا فإن النزاع سيصل إلى مراحل متقدمة يصعب حلها إلا بتدخل من أطراف أخرى، وأما النوع الآخر من المنازعات هي تلك التي تنفجر فجأة – وربما – من غير سبب واضح، لذلك فإن إدارة النزاع والصراع يجب أن تكون ملمة بطبيعة النزاع والأسباب التي أدت للنزاع، وما الإجراءات التي اتخذت خلال المراحل الماضية، وما المحاولات التي قام بها الأطراف لحل النزاع، وكيف تم التفاوض لحل المنازعات، وكل ذلك.

البُعد الرابع: ونعتقد هنا أنه يأتي البُعد الرابع الذي يغلف مثلث النزاع، وهو البُعد المتعلق بطبيعة الأفراد، وطبيعة المتنازعين، والذي يمكن تقسيمهم إلى ثلاثة أقسام، هم:

1- **أفراد يريدون أن ينتهي النزاع بحيث لا يخسر أي منهم الآخر، بمعنى هؤلاء الذين يحبون أن يكسب جميع الأطراف، فلا يخرج أي طرف خاسر من النزاع، بمعنى آخر أن يتقاسم أطراف النزاع الفوائد أيًا ما كانت، فالزوج المحب يريد أن يستعيد زوجته لأنه يحبها ولا يريد أن يفارقها مهما كان موضوع النزاع القائم بينهما، والشريك لا يرغب في ترك شريكه لأنه يجد أنه من أفضل الشركاء، والدول المتنازعة يمكنها أيضًا أن تصبح في هذه المرحلة وذلك بسبب حسن الجوار والرغبة في المصالحة، وحتى ربما بسبب المصالح المشتركة بين الأطراف، ومن الجدير بالذكر إن هؤلاء يمكن أن يقدموا بعض التضحيات إن استدعى الأمر من أجل عودة الأمور إلى نصابها.**

2- **أفراد لا يريدون الوصول إلى حلول ناجعة مهما كان موضوع النزاع، حتى وإن كان الموضوع تافها، فالزوج أو الزوجة لا يرغب أن يناقش أي موضوع للصلح إن لم يكن يرغب في عودة العلاقات الزوجية إلى ما كانت عليه، ربما اعتقادًا أنه على حق أو لأنه لا يرغب في العودة أو أنه لا يرغب في شريك حياته ويريد بأي وسيلة للتخلص منه. وكذلك الشريك والدول، لذلك فمهما حاولت الأطراف التصدي لإدارة النزاع أو الصراع فإنه لا يمكن بأي حال من الأحوال الانتهاء من هذا النزاع، بل ربما يتصاعد ويكبر ككرة الثلج حتى يتحول ذلك النزاع إلى أزمة دولية أو أسرية وما إلى ذلك.**

3- **أفراد يريدون الوصول إلى حلول ناجعة ولكنهم وفي نفس الوقت لا يريدون أن يقدموا تضحيات أو أن يخسروا قضيتهم، فهم في الكفة الأولى لا يريدون أن يخسروا شريكهم، إلا أنهم في الكفة الثانية يفكرون في مصالحهم وموضوع النزاع، فهم لا يريدون أن يخسروا أي شيء، وهؤلاء يصعب على من يتصدى لإدارة النزاع أن يتعامل معهم إلا بعدما يقدم لهم البدائل المناسبة التي يمكن أن تقنعهم أولاً بعدالة قضيتهم، وثانياً أن شراكتهم مع الأطراف الآخرين ليس من الحكمة أن تنقطع.**

وبعد الانتهاء من تنظيم هذا المثلث، فإنه يجب أن نفكر في استخدام الأداء المناسب أو في بعض الأحيان بعض الأدوات التي يمكنها أن تساعدنا في حل تلك الصراعات، من بعض تلك الأدوات:

أولاً: عجلة النزاع؛ هي أداة يمكن استخدامها لتحليل ما وراء النزاع، كما أنها مناسبة جداً لأنه يمكن استخدامها مع بعض الأدوات الأخرى، حيث أن كل جزءٍ من الأجزاء الستة التي تتشكل منها العجلة يمكن استخدامها كأداة تحليلية باستخدام بعض الأدوات الأخرى. والأجزاء الستة هي:

العلاقات بين الأطراف – القضايا والمشاكل التي تتقاتل حولها الأطراف – الديناميكيات والتي تشير إلى مستوى التصعيد الذي بلغه النزاع – مدى كثافة التفاعلات بين أطرافه – السياق والعوامل البنيوية التي عادة ما تقع خارج نسق النزاع – السببية؛ فالنزاعات ليست أحادية السبب ولكنها متعددة الأسباب وتنجم عن تفاعل وتداخل مجموعة من العوامل

النسقية – الخيارات والاستراتيجيات التي ستستخدم عند التعامل مع أطراف النزاع.

وتهدف عجلة النزاع إلى:

- **تنظيم الأدوات التحليلية المستخدمة لإدارة النزاع .**
- **تقديم نظرة كلية عندما يتم القيام بالمقاربة الأولية للنزاع.**

لذلك فإن عجلة النزاع تقدم نظرة كلية قبل الشروع في تحليل جوانب معينة للنزاع، إذ حالما يتم فحص وتحليل مختلف جوانب النزاع، يتم إعادة تجميعها معًا من أجل الإبقاء على استمرارية التحليل، ووضع الحلول الناجعة وبالتالي إدارة النزاع ليصل جميع أطراف النجاح إلى حالة من الرضا.

ثانيًا: شجرة النزاع؛ وهي أداة ذات طابع تصوري وتصنيفي، فهي تصور التفاعل بين العوامل الظاهرة، العوامل البنيوية والديناميكية، وتصور الجذورُ كعواملَ البنيوية الساكنة، ويمثل الجذعُ كقضايا والمشاكل الظاهرة التي تربط بين العوامل البنيوية والعوامل الديناميكية، وأما الأوراق التي تتحرك مع الرياح يمكن أن تمثل العوامل الديناميكية.

وتهدف شجرة النزاع إلى:

- **الشروع في التفكير حول الروابط بين الأسباب الجذرية، والقضايا/المشاكل والعوامل البنيوية.**
- **التمييز بين الآفاق الزمنية لمختلف مقاربات تحويل النزاع.**

وبالإضافة إلى هذين النموذجين فإن إدارة النزاع والصراع يمكن تنفيذها بعدة أدوات أخرى، مثل: خريطة النزاع – نموذج التصعيد لغلاسل – نموذج التحليل المنظوري للنزاع – خريطة للاحتياجات والمخاوف – نموذج الأدوار متعددة الأسباب.

ويجب أن يكون معلومًا أن إدارة النزاعات والصراعات لا تعني أن نكتفي بأداة أو وسيلة واحدة لإدارة هذا النزاع أو ذلك، وإنما المساحة متاحة لاستخدام العديد من الأدوات والعديد من الطرق سواء على موضوع واحد للنزاع أو عدة موضوعات، والإداري الناجح هو الذي يستطيع أن يدمج ما بين الأدوات حتى يتمكن في النهاية من بلوغ الرضا التام للمتنازعين، وكذلك يجب أن يتوج كل ذلك بما يعرف بفن التفاوض، وهذا أمر آخر.