

إعادة تعريف مصطلح "إدارة" الصراع

مراجعة نقدية

د. أحمد جميل عزم*

المجلة العربية للعلوم السياسية، العدد 35، صيف 2012
العدد 35
8 / 2012 التاريخ

● رئيس برنامج الدراسات العربية والفلسطينية، جامعة بيرزيت، رام الله، فلسطين

aj.azem@yahoo.com

مقدمة:

نشأ حقل إدارة الصراع باعتباره حقل دراسة مستقل، له دوائر متخصصة في الجامعات، ومراكز أبحاث، ودورياته العلمية، ومصطلحاته ونظرياته ومناهجه الخاصة في خمسينيات القرن العشرين.¹ ولكن توسع هذا الحقل بقي محدوداً نسبياً وبقيت دراسة الصراع، خصوصاً في المستويات الدولية أكثر تركّزاً في حقول مثل العلاقات الدولية.

أدى انتهاء الحرب الباردة وسقوط الاتحاد السوفيتي إلى إعطاء دراسات حل وإدارة الصراع زخماً جديداً. وازداد عدد الأقسام الجامعية المتخصصة في هذا الحقل. ولعل أحد أهم أسباب هذا الزخم هو اندلاع العديد من الصراعات الإثنية والعرقية العنيفة، لا سيما في أوروبا الشرقية ويوغسلافيا السابقة. ثم جاءت اعتداءات 11 سبتمبر/ أيلول 2001، لتزيد الاهتمام بهذا النوع من الصراعات أكثر، خصوصاً من زاوية دراسة ظاهرة الإرهاب. ولقد أدى اندلاع العديد من الصراعات، بغض النظر أن خسائرها ربما أقل من حروب كبيرة شهدها النصف الأول من القرن العشرين،² إلى عدد كبير من اتفاقات السلام، يرى بعض الخبراء أن عددها فاق ما تم

¹ تأسست دورية "حل الصراعات" في جامعة ميتشيغان في الولايات المتحدة الأميركية، عام 1957، وبعده عامين افتتح في الجامعة ذاتها، مركز أبحاث حل الصراعات، وفي عام 1960 افتتحت وحدة خاصة بدراسات الصراع والسلام، في جامعة أوسلو بالنرويج، تحولت لاحقاً إلى "المعهد الدولي لأبحاث السلام"، وافتتح في هولندا عام 1962 معهد بوليموجكال ودورية أبحاث السلام عام 1964، ومعهد استكهولم الدولي لأبحاث السلام (سيبري) عام 1966. لتاريخ هذا الحقل من الدراسات أنظر:

Hugh Miall, Oliver Ramsbotham & Tom Woodhouse, *Contemporary Conflict Resolution: The Prevention of Deadly Conflicts* (Cambridge, UK: Polity Press, 2001), pp 35- 55.

² تظهر إحصاءات أن الصراعات التي تؤدي لما يقل عددها عن ألف إصابة، قد انخفض عددها من 36 صراع عام 1989، إلى 32 عام 1991، إلى 30 عام 1995، إلى 27 عام 1996، إلى 25 عام 1997. أنظر:

إبرامه من معاهدات مشابهة منذ نهاية الحرب العالمية الثانية. ولكن هذه الاتفاقات بقيت في كثير منها مجرد حبر على ورق، وسقط كثير منها، وأعقبها صراعات ومواجهات أشد عنفا مما كانت عليه في مراحل الصراع السابقة للاتفاقيات، وهو ما شجع بدوره مراجعة وتطوير نظريات ودراسات حل الصراع.³

حتى نهاية الحرب الباردة، كانت النظريات التي تتعامل مع الصراع تنقسم إلى نوعين رئيسيين من النظريات، الأول هو: نظريات إدارة الصراع (conflict management)، والثاني هو نظريات حل الصراع (conflict resolution)، وقد أصبح بالإمكان الآن، وبفعل مراجعات وقرارات فيما يمكن لهاتين المدرستين أن تقدمانه في التعامل مع الظاهرة الصراعية، إضافة مدرسة جديدة هي مدرسة "تحويل الصراع" (conflict transformation).

والواقع أن انبثاق مدارس جديدة في حقب "حل الصراع" تعكس النقد المتزايد، والإقرار بأن آليات التعامل مع الصراع سواء من قبل الباحثين، أو المستشارين الذين يقدمون النصائح لصناع القرار، تفتقد لأسس نظرية سليمة وكافية. وكان الإجماع الأهم أن النظريات والمصطلحات الكلاسيكية، أي نظريات إدارة وحل الصراعات تُعاني خللاً جوهرياً، ولا تقدّم ما يكفي من أسس منهجية تسمح بدراسة مستوفية للصراعات، وتحديد أسساً علمية منهجية للتوصل لعلاج الصراعات.

يناقش هذا البحث قضية محددة هي مفهوم "إدارة الصراع"، وهو المفهوم الذي يستخدمه كثيرون عنواناً لحقل دراسات الصراع عموماً. وعلى وجه التحديد فإنني في هذه الدراسة أدعو

David Garnham, *Studies in International Conflict and Crisis Management* (Abu Dhabi: The Emirate Center for Strategic Studies and Research, Emirates Lectures Series, 25, 2000), p.1.

³ Peter Wallensteen, *Understanding conflict Resolution: War, Peace and the Global System*, (London, Thousand Oaks, and New Delhi: SAGE Publication, 2002), p.3.

لإعادة النظر في مصطلح "إدارة الصراع- conflict management" ⁴. إذ أن التعريف التقليدي لهذا المصطلح، القائم كما سيتم تفصيله لاحقاً، على أساس أن إدارة الصراع تعني احتواء الصراع ووقف المظاهر العنيفة فيه دون أن يعني بالضرورة حله. وأنا لا أقترح فقط أن يصبح مصطلح إدارة الصراع دلالة على كل ما من شأنه حل الصراع جذرياً، بل أرى أنّ هناك تعريف أوسع من ذلك. فمصطلح "إدارة الصراع" يجب أن يتطور ليصبح من الشمولية بحيث يشير إلى تخصص أكاديمي شامل ومنفصل، بحيث يكون احتواء، الصراع، وتسويته، وحله، والوقاية منه، إضافة إلى تصعيده، واختلاقه، وتعقيده وسبل منع حله، بمثابة مصطلحات وموضوعات جزئية تندرج جميعها تحت مصطلح "إدارة الصراع".

سيتم تقسيم الدراسة إلى 4 أجزاء رئيسية تتعلق بالدرجة الأولى بمفهوم إدارة الصراع، ولكن في واقع الأمر سيكون بإمكان القارئ من خلال هذه الأجزاء أن يتطلع على تفاصيل تتعلق بنشأة حقل دراسات الصراع، أو ما قد نسميه علم إدارة الصراع. وأقسام الدراسة هي:

أولاً: التعريف التقليدي لمصطلح إدارة الصراع.

ثانياً: نقد التعريف التقليدي لمصطلح إدارة الصراع.

ثالثاً: الأسباب التاريخية لتطور التعريف التقليدي لإدارة الصراع.

⁴ تقول كوردولا ريمان "إنّ مصطلح إدارة الصراع، سيء الحظ، حيث أنّه يمكن أن يتضمن مناهج مثل تحويل الصراع الذي يتجاوز كثيراً منطق الإدارة. ولكن مع الافتقار لبديل أفضل، لا بد أن أقبل استخدام (مصطلح) "إدارة الصراع" باعتباره مظلة شاملة، بينما أراعي الحذر مع عثراته الاصطلاحية والتعريفية". أنظر

Cordula Reimann, "Assessing the State-of-the-Art in Conflict Management: Reflections from a Theoretical Perspective", in *Berghof Handbook*, p.1: http://www.berghof-handbook.net/articles/reimann_handbook.pdf.

رابعاً: التعريف الجديد لمصطلح إدارة الصراع.

أولاً: التعريف التقليدي لمصطلح إدارة الصراع.

يتم الربط عادة بين مصطلح "إدارة الصراع"، وبين فكرة "احتواء الصراع". وكما يذهب هيو ميال Hugh Miall، أحد أهم المنظرين الحاليين لفكرة "تحويل الصراع" باعتبارها منهجاً بديلاً، أكثر تطوراً وطموحاً، من مناهج إدارة وحل الصراع، فإن المنظرين الذين يعتمدون فكرة إدارة الصراع، "يروون أنّ للصراعات العنيفة تبعات، لا يمكن التخلص منها، وتتضمن خلافات في القيم والمصالح داخل، وما بين المجتمعات المتصارعة"، ويرى هؤلاء المنظرين أن السعي إلى "حل مثل تلك الصراعات أمر غير واقعي، وأفضل ما يمكن فعله هو إدارة (manage) هذه الصراعات واحتوائها، وفي بعض الحالات إلقاء العنف جانبا واستئناف العلاقات السياسية الطبيعية".⁵

وتعريف آخر لإدارة الصراع هو أنه "يهدف إلى الحد والتجنب مستقبلاً من الصراعات العنيفة من خلال تشجيع تغييرات سلوكية إيجابية بين الأطراف المتصارعة".⁶

وفي واقع الأمر أن هذين التعريفين يفترضان أنّ الصراعات ذاتها لا يمكن حلها، وأن التعامل مع الصراعات يهدف فعلياً إلى احتوائها ومنع مظاهرها العنيفة. على أن بعض الباحثين والمنظرين لا يقرّون أن إزالة الصراعات مستحيل، لذا فهم يرون أن إدارة الصراع (بمعنى احتوائه) هو مرحلة يليها مراحل أخرى. فمثلاً يرى جون ماك جري وبرندان أوليري، أن التعامل مع الصراعات الإثنية، ينقسم إلى قسمين. الأول هو إدارة الصراع، والثاني هو إزالة الصراع

⁵ Hugh Miall, *Berghof Handbook of Conflict Transformation*, "Conflict Transformation: A Multi-Dimensional Task", www.berghof-center.org

⁶ Simon Fisher et al., *Working with Conflict: Skills & Strategies for Action*, 2nd edn (London: Zed Books, 2003), p.7.

(conflict termination)، ومثل هذا التقسيم يستند إلى أن إدارة الصراع تعني علاج تبعات الخلافات بين الخصوم، بينما إزالة الصراع تعني إزالة هذه الخلافات.⁷

باحثان آخران، هما مارك هيلر وأبراهام بن زئيفي، يريان أنّ التعامل مع الصراعات تنقسم إلى مستويين. الأول هو إدارة الأزمات، والثاني حل الصراعات. ويريان أن المرحلتين متعاقبتان. الأولى تتضمن كبح الخصوم، بهدف إنهاء المواجهة والتوتر، والثانية أكثر طموحاً، تستهدف حفز أطراف الصراع للتخلي عن "محركهم الأيديولوجي" و"أهدافهم غير القابلة للتنازل"، من أجل سياسات برجماتية أكثر هدوءاً.⁸

بدوره يميّز جون بورتون، بين "تسوية الصّراع" (settlement of conflict)، وبين "حل الصراع" (resolution of conflict)، ويرى أن الصّراع يكون قد تمّ تسويته إذا ما تضمن ما ينتج عن الصراع خسارة لطرف وكسب لآخر، أو تسوية تتضمن أن الكل أو بعض أطراف الصراع، يخسرون قدرًا ما. وكمثال على ذلك عندما يضطر أطراف الصراع للاشتراك في مورد مادي نادر، دون أن يؤدي ذلك إلى رضا كامل لدى أطراف الصراع أو بعضهم. ومثل هذه التسوية تنتج أحياناً بالإكراه وبالقوة رغماً عن أطراف الصراع، أو عن بعضهم.⁹ أما حل الصراع، بحسب بورتون، فيكون في حالة لبي الحل مصالح واحتياجات الأطراف المختلفة. ومثل هذا الوضع ينشأ عندما يتفق أطراف الصراع، مثلاً، على استغلال مورد ما بطريقة لا تتعارض مع قيم ومصالح كل طرف.¹⁰

⁷ John McGarry and Brendan O'Leary, *The Politics of Ethnic Conflict Regulation* (London: Routledge, 1993), p.4.

⁸ Steven L. Spiegel, *Conflict Management in the Middle East* (London: Pinter Publishers, 1992), p.56

⁹ John W. Burton, *Global Conflict: The Domestic Sources of International Crisis* (Brighton, Sussex, UK: Wheatsheaf Books, 1984), p.143

¹⁰ Ibid.

ثانياً: نقد التعريف التقليدي لمصطلح إدارة الصراع.

يؤدي التعريف السابق لإدارة الصراع إلى جعل هذا المصطلح محدود المضمون والدلالة، بحيث تصبح إدارة الصراع مُعادلة إلى حد كبير لاحتواء مظاهر العنف فيه، وليس حله ومنع مظاهره المختلفة، ومنع تجده. ونتيجة لذلك، فإن باحثين عملوا على إيجاد مصطلحات أخرى تُعبّر عن عمليات أوسع وأبعد من مجرد الاحتواء. وهذا السعي يُجسّد بشكل ضمني حيناً، وصريح حيناً آخر، نوع من الانتقاد لمصطلح إدارة الصراع. ولمجمل نظرية إدارة الصراع التي يجسدها التعريف السابق. وبالتالي فإن أي مصطلح جديد مقترح، يجسد في واقع الأمر نظرية جديدة بديلة مقترحة. وبعيدا عن الرفض الضمني الذي يجسده السعي لإيجاد مصطلحات إضافية أو بديلة، فإن هناك نقاط نقد صريحة وشائعة بشأن مفهوم "إدارة الصراع" بتعريفه التقليدي السابق. وأهم الانتقادات هي:

أ) التشاؤم

تفترض نظرية إدارة الصراع التقليدية، كما تم ذكره أعلاه، أن الصراعات لا تُحل، أو أنّ هذا على الأقل، صعب للغاية، ونادر. بل إنّ بعض الباحثين يرون أن الاعتقاد أن الصراعات يمكن حتى احتواؤها هو تفاؤل وافتراض خاطيء.¹¹ لأنه يفترض أن الصراعات يمكن أن يتم تجميدها. بينما في واقع الأمر فإنّ ما يحدث في كثير من الحالات هو أن "الغضب والقلق يبقيان مشتعلان تحت السطح"، ويمكن أن يحدث الانفجار في أي لحظة. ومثل هؤلاء الباحثين يرون أن تجميد واحتواء الصراع على المدى الزمني البعيد غير ممكن. ولا بد بالتالي من

¹¹John Burton, *Conflict Resolution and Provention* (London: Macmillan, 1990), p.13.

استراتيجيات مختلفة للتعامل مع الصراع عدا الاكتفاء بالاحتواء، الغير واقعي أصلا، ومن هنا ظهرت آليات مثل آلية تحويل الصراع التي تدعو لعدم التركيز على قضية الصراع بل على إحداث تحول في المجتمعات وفي البيئة المحيطة بالصراع أكثر منه بالصراع ذاته.

(ب) الافتقار للتحليل:

هناك ملاحظة عامة هي أن الأعمال والدراسات التي تعنى بإدارة الصراع تقتصر في العادة إلى العمق والمدى المطلوبين في تحليل الصراعات ذاتها. وممن يلاحظون هذا الافتقار الآن تيدويل، الذي قال في معرض نقاشه لمصطلح حل الصراع، (ما ينطبق أيضا على مصطلح إدارة الصراع):

" إن الدراسات التي تعنى بحل الصراع تركز على "ما العمل؟" وكيف نفعّل المطلوب (how to do it)، مع قليل من الاهتمام للسياق والوضع الذي يحدث فيه الصراع. إن منهجا أكثر إحكاما ونضجا لحل الصراع قد يتطلب فحصا أكبر للمصطلحات وللأوضاع (التي نشأ عنها الصراع)".¹²

ويركز تيدويل على ضرورة دراسة الأبعاد والقيود الاجتماعية التي تحول دون التوصل لحل للصراع،¹³ فهو يلاحظ أن نظريات حل الصراع (كما يتم استخدامها في العادة من قبل الباحثين)، تهتم بالمشكلة ذاتها لا بالأطراف والأشخاص المتورطين في الصراع.¹⁴ وبذلك يشير تيدويل إلى عدم دراسة الأبعاد المختلفة للصراع وأطرافه، والتركيز على الحل للصراع ذاته. وهو ما يكون له آثار سلبية عدة، كما سيرد لاحقا.

¹² Alan C. Tidwell, *Conflict Resolved? A Critical Assessment of Conflict Resolution* (London & New York: Pinter Publishers, 1998), p.2

¹³ Ibid.

¹⁴ Ibid.

من جهته يرى ميال في معرض تبريره للحاجة لنظرية جديدة، (نظرية تحويل الصراع) أن

هذه النظرية الجديدة ضرورية "إذا ما أردنا الحصول على التحليل الكافي للصراع".¹⁵

والواقع أن الافتقار للتحليل أصبح واضحاً ومتكرراً في دراسات "إدارة الصراع" التقليدية. وكذلك جزءاً من السياسات والجهود التي تبذل لإدارة الصراع. وباعتقادي أن هذا الأمر هو نتيجة الاتجاه لتفسير "إدارة الصراع" بأنه "احتواء" أو حتى "تسوية" اضطرارية للصراع. فالاهتمام هو دائماً حول القيام بإجراءات وخطوات عملية، في جو من الشعور بحالة من الأزمة، والطوارئ، مما يجعل القليل من الانتباه يوجه للتحليل للمشكلة التي سببت الصراع، وكذلك للأسس النظرية المطلوبة لفهم الصراع وتطوراتها، وبالتالي التغاضي أو عدم التعمق الكافي في دراسة وفهم التوصيات والحلول التي يتم التوصية بها، أو التوصل لاتفاقيات حولها. وسيرد لاحقاً أمثلة عملية على مثل هذه الظاهرة في أعمال وممارسات الباحثين.

وممن يوجهون مثل هذا النقد لدراسات إدارة الصراع التقليدية، جون بورتون، حيث يشير للافتقار للأطر النظرية، بل والافتقار لإدراك الحاجة لمثل هذه الأطر النظرية، عند التعامل مع قضايا خلافية وصراعية، بما فيها الصراعات المعقدة والعميقة الجذور.¹⁶ إذ يعتقد بورتون أن مثل هذا الخطأ يرتكبه في العادة، أخصائيون وخبراء يعملون في الميدان، بالاعتماد على خبرة وتدريب يعتمدان على البيانات الإمبريقية، مع خلفية نظرية محدودة.¹⁷

¹⁵ Miall, "Conflict Transformation".

¹⁶ Burton, *Conflict Resolution*, p.25

¹⁷ Ibid.

ج) مشكلة التكامل بين النظرية والتحليل:

إذا كان صحيحاً أنه في كثير من الحالات تفتقر أعمال وجهود الباحثين والعاملين في قضايا إدارة الصراع للتأصيل والتأطير النظري، فإنه وفي حالات أخرى هناك مشكلة الانفصال بين النظرية والتحليل. حيث نجد باحثين يقدمون تحليلاً للصراع وأبعاده، ولكن بالاعتماد على قراءة الأحداث التاريخية والبيانات الإمبريقية دون استخدام أدوات التحليل النظري، ودون استخدام تحليل الصراع بشكل وافي ومتربط مع ما يقترحونه من حلول وسبل للتعاطي مع الصراعات، فقد تجد إشارات ومقدمات نظرية ولكن جون ربطها على نحو جيد مع القضايا موضوع الدراسة.

ويلاحظ مارسيل دوبرو أن هناك "عدم كفاية في الترابط بين النظرية وبين القرارات الخاصة بالتدخل في حل الصراعات من قبل الأخصائيين العاملين في الحقل الميداني"¹⁸، ويقصد برو الباحثين الذين يعملون مع السياسيين أو كسياسيين، أو الذين يحاولون تقديم خبرتهم العلمية في حل صراعات معين. ويشير إلى "اختلافات ما بين ثقافة تنظيم وعمل المؤسسات الأكاديمية وبين الممارسين للعمل في الميدان"¹⁹، كجزء من أسباب هذا الانفصال بين التنظير الخاص بالتعامل مع الصراعات وبين الممارسة الفعلية على أرض الواقع.

إلى ذلك لا بد من الإشارة مرة أخرى إلى حقيقة أن الباحثين والسياسيين ممن يحاولون التعامل مع الصراعات، بغرض حلها أو احتوائها، يعملون عادة في جو ضاغط، حيث يبدو وقف الصراع بأي ثمن هو الأولوية، السابقة على فهم الصراع وتحليله نظرياً وإمبريقياً. بحيث

¹⁸ Marcelle E. DuPraw, "From Theory to Practice in Environmental Dispute Resolution: Negotiating the Transition", in Dennis J.D. Sandole & Hugo van der Merwe (eds), *Conflict Resolution Theory and Practice: Integration and Application* (Manchester, UK & New York: Manchester University Press, 1993), p.232.

¹⁹ Ibid.

يبدو لسان حال هؤلاء السياسيين والباحثين أن عامل الوقت ضاغط، ومن غير المناسب إضاعة الوقت في التنظير، بينما التوتر وربما العنف في تصاعد. وكنتيجة لذلك ينتج الفصل بين "التشخيص" أو فهم أبعاد الصراع المختلفة، من عوامل وأسباب وسياق، وبين العلاج" القائم على تسوية الصراع وحله.

ومن الأمثلة الصريحة على مشكلة الانفصال بين النظرية والتحليل، وبين الجهود والكتابات الخاصة باحتواء الصراع، هناك اللغة الاعتذارية التي عمد إليها واضعو أحد المؤلفات الجماعية حول سبل التعامل مع الصراع، في دعوتهم للقارئ للاهتمام بالتحليل. ففي هذا الكتاب يقول المؤلفون، حول متطلبات التعامل الناجح مع الصراعات:

"إنك كقارئ لهذا الكتاب، فربما تكون متحمسا للقيام بشيء ما بخصوص الصراع الذي تواجهه. ولكن الحقيقة الصعبة أنك قد تجعل الأمور أسوأ وتقوم بمخاطرة غير ضرورية إذا لم تخصص وقتا لتحليل الوضع. نحن لا نطلب تحليلا نظريا، شبه كامل، والذي يمكن أن يتحقق فقط، على فرض انه ممكن أصلا، فقط داخل الجامعات، أو "الأبراج العاجية، الأخرى للتعليم، ولكن المطلوب هو فهم كبير للوضع والقضية، أي بما يكفي ليتمكنك من تحديد أي الإجراءات المطلوب اتخاذها".²⁰

ويتضح من هذه التوصية أن مؤلفو الكتاب لا يزالوا يعتقدون أن معالجة الصراع يمكن أن تبدأ دون تحليل، ويقولون: "لأن الوضع طارئ، فإنك ستقوم بما يمكنك القيام به ثم تقوم بتحليل آثار ما تقوم به. وسوف تنتقل بين التحليل والقيام بإجراءات معينة والعكس بالعكس مرة أخرى".²¹

في بعض الحالات لا يعوز الباحثين القدرة على التحليل النظري الضروري للصراع، ولتطبيق نظرياتهم أو نظريات سواهم لفهم الصراع، ولكن لأسباب مختلفة، قد يكون من بينها جعل كتاباتهم أسهل للقارئ وأكثر جاذبية، فإنهم يختارون التحلي عن استخدام النظريات ولغة

²⁰ Simon Fisher et al., *Working with Conflict: Skills & Strategies for Action*, p.55.

²¹ Ibid.

المصطلحات العلمية أثناء تحليلهم لصراع ما. والأهم أنهم يتخلون حتى عن الاستخدام الضمني المبطن لهذه النظريات، التي يمكن أن تكون منهج ودليل دراسة للباحث، دون أن يحتاج لتقديمها بشكل مباشر للقارئ. وبدلاً من ذلك يستخدم الباحث أو الكاتب أسلوب الكتابة الأقرب للصحافة، قافزا عن القيام بالتحليل العلمي، المستند لأسس نظرية. ومن الأمثلة العملية على ذلك، الباحث إيان لستك، الذي كتب كتاباً مطولاً يؤسس فيه لنظرية متكاملة خاصة ببعض أنواع الصراعات، وتحديد النزاعات الحدودية، والصراع الخاص بملكية الأراضي (territorial conflicts)، وذلك في كتابه "الدول غير المستقرة، الأراضي المتصارعة عليها: بريطانيا وإيرلندا، فرنسا والجزائر، إسرائيل والضفة الغربية وغزة".²²

والواقع أن هذا الكتاب يمثل نموذجاً مهماً للتكامل بين النظرية والتحليل العملي الإمبريقي، وهو كتاب مهم في توضيح أهمية النظرية العملية في التحليل، وفيه رد مهم على من يقلل من أهمية النظرية في التحليل. وقد نشر الكتاب عام 1993، ليحتوي ما قد يعتبر نظرية رائدة في فهم طبيعة الصراع على ملكية الأراضي بين الدول والمجتمعات السياسية المختلفة، مع طرحه ثلاثة أمثلة حية لمثل هذه الصراعات، وكيفية تطبيق النظرية لفهم وتحليل هذه الصراعات. ولكن المفارقة، أنه وبعد سبع سنوات كتب لستك نفسه مقالاً حول قضية القدس.²³ ورغم أن لستك كان قد قدّم في كتابه أنف الذكر عدة إشارات عابرة، ولكن هامة لموضوع القدس، وتطبيق نظريته بشأنها، فإنه في هذا المقال لم يطبق نظريته، سواء تطبيقاً ضمناً أو صريحاً، كما لم يطبق أي نظرية أخرى، لتشخيص وفهم قضية القدس.

²² Ian Lustick, *Unsettled States, Disputed Lands: Britain and Ireland, France and Algeria, Israel and the West Bank–Gaza* (Ithaca, NY & London: Cornell University Press, 1993).

²³ Ian Lustick, "Yerushalayim and al-Quds: Political Catechism and Political Realities", *Journal of Palestine Studies*, vol.30, no.1 (Autumn 2000), pp.5–21

وربما يكون السبب في مثل هذا الوضع أن لستيك كان يضع مقالته بينما قضية القدس قضية ساخنة متصاعدة. حيث كانت هذه القضية تسيطر على عناوين الصحف، مما يعني أنه كان يكتب في جو من الشعور بحالة من الاستعجال، وربما أراد أيضا أن يتمكن القارئ العادي أن يفهمه، وبأن يجتذب انتباه السياسيين للحل الذي يقترحه في مقاله، فاستغنى عن الإطار النظري، الذي طوره بنفسه في كتابه المذكور، وأزعم أنه لو استخدم إطاره النظري لوصل لنتائج وتوصيات مختلفة. لقد كان لستيك في كتابه باحثاً علمياً، وفي مقاله سياسياً إلى حد ما.

في الواقع إن مما يساعد على التطوير في حقل دراسات "إدارة الصراع" أن تصبح دراسة الظاهرة الصراعية دون اعتبارات وتقييمات أخلاقية مسبقة، ودون تقمص دور الوسيط، أو المفاوض، فالابتعاد عن هذه الأدوار والمنطلقات/ ضروري لتجنب الوقوع في المثاليات، ولتجنب الخضوع لحالة الشعور بالاستعجال، والطوارئ، والحاجة لوقف التوتر، بأي ثمن، وكل هذا قد يؤدي، وأدى عمليا، إلى فشل في القيام بتحليل علمي موضوعي للصراعات، بالتالي لفشل في التوصل لحل فعلي وناجع لهذه الصراعات، وهو ما سيتم مناقشته بشكل أكبر لاحقا.

ثالثا: الأسباب التاريخية لتطور التعريف التقليدي لإدارة الصراع.

كما تم الإيضاح أعلاه فإن المشاكل المنهجية والنقد الموجه لمصطلح ونظرية "إدارة الصراع"، تتصل بالنظرة إلى مصطلح "الإدارة"، بصفته يعني الاحتواء والتسوية للصراعات. بينما أن "الإدارة" فعليا هي شيء أوسع وأكبر من الاحتواء. وتشمل العديد من أنماط القرارات والسلوك الإداري. وباستخدام اللغة الإنجليزية، فإن "management"، أوسع بكثير من "to manage"، أو من "to cope with". ففي اللغة العربية يمكن أن تترجم كلمتي

"management" و "administration"، لتعنيا (إدارة)، وعمليا فإنني أرى أن الأصح أن ينظر لإدارة الصراع بأنها شاملة، شمول كلمة "administration"، أي كل ما قد يقوم "المدير" بفعله. ولكن في أدب دراسات الصراع، فإن كلمة "management" تأخذ معنى أضيق بكثير من ذلك، لتعني فقط تلك الإجراءات التي يقوم بها أطراف الصراع، أو طرف ثالث قد يكون هم الباحثون أنفسهم، بغرض احتواء ووقف الصراع، رغم أنها في علوم أخرى كعلم إدارة الأعمال (Business Management)، تحمل المعنى الأوسع، غير المختلف عن (Business Administration).

وقد لاحظ أحد علماء إدارة الأعمال، أن كلمة "management"، بحد ذاتها كلمة صعبة، وأنها أصلا كلمة أمريكية، ومن الصعب ترجمتها للغة أخرى حتى للإنجليزية البريطانية.²⁴ ولكنه يؤكد أن "الإدارة" هي أصل المؤسسات الجديدة، سواء أكانت مشاريع تجارية أو كانت جامعة أو مستشفى، أو جيش، أو مختبر أبحاث أو مؤسسة حكومية. وحتى يمكن لأي مؤسسة أن تعمل فلا بد أن يكون لها إدارة.²⁵ واعتبر الوظيفة الرئيسية للإدارة هي: "الهدف أو المهمة المحددين، للمؤسسة"، بغض النظر عن نوعها، فالمطلوب "جعل هذه المؤسسة تعمل، والمطلوب إدارة الآثار الاجتماعية والمسؤوليات الاجتماعية".²⁶

وأهمية التوصل لتعريف محدد أوضح لكلمة "إدارة" في دراسات الصراع، هو أنها في بعض الحالات، لا سيما عندما تعني فرع علمي مستقل بحد ذاته (علم الإدارة)، فإنه يتضح أنّ للكلمة معنى أوسع من الاستخدام الحالي في دراسات الصراع. فهي تعني إلى حد كبير، كل ما

²⁴ Peter Drucker, *Management Tasks, Responsibilities, Practices* (New York: Harper Business, 1974), p.5.

²⁵ Ibid.

²⁶ Ibid., p.40

يقوم به المدراء. أو ما يجب أن يقوموا به. وفي حالة الصراع فيجب أن تعني كل ما يقوم به اللاعبين الأساسيون أو أطراف الصراع، سواء أكان على شكل مواجهة، أو تسوية، أو تصعيد أو عرقلة للحل، أو افتعال وبدء الصراع.

وعملها هناك سبعة أسباب تاريخية يمكن الإشارة لها بصفحتها عوامل ساهمت في إيجاد تعريف ضيق لإدارة الصراع يهتم بالاحتواء ووقف التوتر والعنف وحسب، ولا يأخذ بالاعتبار الأشكال الأخرى لما يقوم به السياسيون وأطراف الصراع، من تصعيد ورفض للحل والاحتواء، والتركيز على ما يجب فعله لوقف الصراع، مع القفز عن التحليل والدراسة الكافيين للصراع وأسبابه. وهذه الأسباب السبعة يمكن توضيحها بما يلي:

أ- المرحلة الطوباوية الشائعة في بدايات العلوم الإنسانية:

عانى البحث في موضوع الصراع من نظرة مثالية (طوباوية) تظهر في العديد من دراسات حل الصراعات. وهناك سببين رئيسيين لمثل هذا الوضع. الأول خاص، يتعلق بالمجتمع البحثي الخاص بدراسات الصراع، حيث أن العديد من دارسي وعلماء نظريات الصراع يحركهم بدرجة أو أخرى حوافز دينية وأيديولوجية. والسبب الثاني، سبب عام، يتعلق بطبيعة العلوم الإنسانية ككل، فمثل هذه النزعة الطوباوية تنتشر عادة في المراحل الأولى لنشوء أي فرع من هذه العلوم. وكمثال على ذلك علم العلاقات الدولية الذي شهد ذات النزعة في السنوات الأولى لتأسيسه في بدايات القرن العشرين.

على صعيد مثالية وطوباوية المجتمع البحثي يجب ملاحظة أن مجموعة هامة من الباحثين المؤسسين في حقل دراسات الصراع كانوا في واقع الأمر نشطاء ضمن حركات سلام أو جماعات دينية. وكمثالين بارزين على ذلك، حركتي الكويكرز، والمينونيتز، اللتان لعبتا، من

خلال بعض الباحثين، دورا بارزا في نشوء دراسات إدارة وحل الصراع. ومن بين الباحثين هناك كينيث بولدنج، أحد أعضاء جماعة الكويكرز، الذين ساهم في الحركة المبكرة لدراسات "حل الصراع"، والذي يعتبر إلى حد كبير القوة الدافعة وراء نشر مجلة "حل الصراعات" (Journal of Conflict Resolution)، ووراء نشوء مركز متخصص في هذا الحقل في جامعة "ميتشيغان" الأميركية.²⁷

من جهة ثانية، هناك تشابه واضح بين النزعة الطوباوية وبين النظرة الليبرالية المثالية، التي سيطرت على علم العلاقات الدولية في السنوات الأولى من القرن العشرين، ودراسات الصراع في منتصف القرن العشرين، وحتى الآن.

وفي كتابه الكلاسيكي الشهير، أزمة العشرين عاما، كتب إدوارد كار في الأربعينيات: "إن السعي للحفاظ على الصحة هو الذي أدى لنشوء علم الطب، وكذلك نشأ علم الهندسة بهدف إنشاء الجسور"، ويقارن كار بين العلوم الفيزيائية والمادية وبين العلوم الإنسانية، ليخلص إلى أن الباحث في المختبر في دراسته لقضية مثل "السرطان" فإن حافزه أصلا هو إزالة المرض. هذا رغم أن الهدف قد يبدو غير مرتبط بالبحث، الذي يركز على فهم المرض، ومنفصل عنه. وما يقصده كار هنا، أن الباحث يدرس بداية المرض لا العلاج. ونتائج دراسته قد لا تتعدى تقريرا بحقائق وسمات المرض. ولكن الوضع مختلف في علم، كالعلوم السياسية مثلا، حيث قد يكون الباحث منطلقا من اهتمامه "بشفاء بعض أمراض الجسد السياسي"، وقد يجد أثناء دراسته لأسباب العلة، أن البشر يبدون عادة ردة فعل معنية كنتيجة لظروف محددة، ولكن كار يرى فرقا بين ما يحدث في حالة الباحث في المختبر وما يحدث في حالة العلوم الإنسانية، فاكتشاف

²⁷ Tidwell, *Conflict Resolved?*, p.14.

أن البشر يتفاعلون بطريقة معينة في ظروف محددة "لا يقارن بحقيقة أن الجسم الإنساني يتفاعل بطريقة معينة مع دواء معين. فهذه الحقيقة (في حالة باحث العلوم السياسية) قد تتغير بسبب الرغبة في تغييرها، وهذه الرغبة كامنة في عقل الباحث، وقد يقوم بتعميم ما يرغب به، ويصوره على أنه ردة الفعل لدى العديد من الناس، وذلك بغرض تعزيز استنتاجاته (رغبته)".²⁸ مثل هذا الوضع ظاهر في حالة دراسات الصراع. فتبعاً لرغبة أو حاجة معينتان، قد يقوم الباحثون إما بإساءة فهم أو إساءة تفسير الحقائق. ويقوم سياسيون أو مستشاريهم، بمثل ذلك الأمر عادة لتبرير أفعالهم، من مثل تبرير هزائمهم، أو تعبئة أحزابهم ومؤيديهم. وقد يقوم الباحثون بذلك في حالات معينة، من مثل أمنيتهم رؤية الصراع الذي يتعاملون معه أقل صعوبة. لا سيما عندما يتحول الباحثون ليأخذوا دور فريق ثالث يقوم بدور الوساطة، سواء من خلال كتاباتهم أو من خلال اتصالاتهم وترتيبهم لقاءات وورش عمل مع السياسيين. ففي مثل هذه الحالات قد يتجاهلون أو يقللون من أهمية جوانب معينة في الصراع كجزء من محاولة للتقليل من شأنه الأزمة وتقليص شدة الخلاف. رغم أن ذلك لا يحدث سوى نظرياً، أو على السطح فقط.

وتكشف الممارسة العملية أن أحد آليات احتواء الخلافات الشائعة هي "مرحلة" الصراع، بمعنى حله على مراحل وتأجيل المراحل الأصعب لمراحل لاحقة. إضافة إلى ذلك تجري عادة محاولات لتقليص صعوبة بعض القضايا من خلال تجاهلها. ومثل هذه السياسة تم تبنيها من قبل السياسي وعالم العلاقات الدولية، هنري كيسنجر، في التوسط لإبرام عملية السلام بين إسرائيل ومصر في نهاية السبعينات من القرن الماضي، وجرى تبنيها مرة أخرى في اتفاقات

²⁸ Edward Hallet Carr, *The Twenty Years' Crisis* (London: Macmillan, 1946), pp.3-4.

السلام الفلسطينية الإسرائيلية في أوائل التسعينيات من ذات القرن. وهو ما يعكس أيضا الاتجاه السائد في رؤية إدارة الصراع باعتباره احتواءه ووقفه، حتى بتجاهل أو تحية بعض جوانبه، التي ستعود لتفرض نفسها.

والواقع أن ملاحظة إدوارد كار، في النصف الأول من القرن العشرين بأن أي حقل جديد في العلوم الإنسانية، يميل نحو الطوباوية في بداياته، ملاحظة مثيرة للاهتمام، تنطبق في حالة ميدان دراسات الصراع الناشئ. ويقول كار:

" من غير المفاجئ أن نكتشف أنه عندما يبدأ العقل البشري بالعمل في حقل جديد، فإن المرحلة الأولى التي تنشأ يهيم فيها عنصر التمني، فيسيطر ما نتمنى أن يكون الوضع عليه، على تحليلاتنا، فنفترض ما نرغب أن يكون الواقع عليه باعتباره الواقع فعلا، ونميل لتجاهل الحقائق أو إلى التقليل من شأنها".²⁹

وكما ذكرَ آنفاً، فإن كلمة "إدارة" في علوم أخرى، مثل إدارة الأعمال، تشير إلى عدد كبير من المهام، التي يقوم بها أولئك المسؤولون عن تحقيق أهداف المؤسسة، والتي قد يكون تسوية الصراعات، جزءا صغيرا منها. هذا رغم أن الممارسة العملية في الحياة السياسية، وفي عالم الصراعات الدولية، أقرب للتعريف الواسع لمعنى الإدارة. وأبعد من التعريف المصطلحي التقليدي الضيق. ففي الظاهر وعلى السطح قد يدّعي السياسيون أن هدفهم أثناء التعامل مع أي صراع هو إنهائه. لكن في حقيقة الأمر فإن السياسيين يستهدفون في العادة تحقيق أهداف معينة، سواء أكانت أهدافهم الخاصة أم أهداف أحزابهم ومؤيديهم. وفي سبيل ذلك يستخدمون وسائل، قد يكون الصراع وإدامته وتصعيده جزءا منها. ورغم أن مثل هذه الحقيقة أمر معروف،

²⁹ Carr, *The Twenty Years' Crisis*, p.5.

فإنها وبحسب التعريف التقليدي، لا يُعترف بها على أنها جزء من "إدارة الصراع". فقط ما يقوم به أطراف الصراع، أو طرف ثالث لاحتواء الصراع هو ما يسمى إدارة للصراع.

ب- سياسات الحرب الباردة:

باعترادي أن سببا رئيسيا من أسباب تطور مصطلح إدارة الصراع على النحو الذي تطور فيه، هو السياق السياسي التاريخي الذي تطور خلاله. ففكرة "الاحتواء" بصفتها هدفا لإدارة الصراع راجت أثناء الحرب الباردة بين القطبين الرأسمالي، بقيادة الولايات المتحدة الأمريكية، والاشتراكي بقيادة الاتحاد السوفياتي. كان ضروريا حينها منع الصراعات والخلافات بين القطبين، وكذلك بين حلفائهما، من أن تتحول إلى صراعات وحروب مفتوحة وعنيفة شاملة. بهدف منع اصطدام القطبين مباشرة، وقطع الطريق على احتمال لجوئهما للخيار النووي. لذا أصبح من ضمن الممارسات الشائعة في العلاقات الدولية، احتواء الصراع، بوقف العنف وتجميده، أو إبقائه في نطاق معين، حتى لو كان ذلك يعني عدم حل الصراع، وإبقاء أسباب الخلاف موجودة.

ولعل خير مثال على هذه السياسة، الصراع العربي الإسرائيلي في الشرق الأوسط، حيث لم يتم تحقيق أي حل. وفي عدة مناسبات اتضح أن الدول الكبرى تمارس ضغطا على حلفائهما فقط لعدم تجديد العنف. أو لإبقاء نطاق الحرب والمواجهة في مستوى معين. وأحد هذه المناسبات، على سبيل المثال لا الحصر، حرب حزيران / يونيو 1967، عندما حاول الاتحاد السوفياتي إقناع مصر بعدم بدء الحرب، وبأن إسرائيل ليست في طريقها لبدء العدوان وبالتالي لا داعي للتصعيد. في الوقت ذاته مارست الولايات المتحدة ضغطا على إسرائيل ألا تهاجم الجبهتين الأردنية والسورية وأن تبقى عدوانها على نطاق محدود في الجبهة المصرية. إلا أن

مجريات الحرب في الميدان قلّصت دور القوى العظمى على حلفائها، لا سيما عندما اتضح أن الاتحاد السوفياتي لن يتدخل ولن يأتي للمنطقة لمنع التوسع الإسرائيلي. وبالتالي تراجع ضغط الإدارة الأمريكية وأصبحت المواجهة المفتوحة بين القطبين أقل احتمالاً.³⁰

وبالمجمل يمكن القول أن " القوى العظمى لم تكن مستعدة أثناء الحرب الباردة للتضحية بحلفائها، ولكن في الوقت ذاته لم تكن مستعدة للدفاع عنهم للنهاية، وكان مدى دعمهما لحلفائهما يعتمد إلى حد كبير على السياق العام للأحداث".³¹

وتفسير "إدارة الصراع" بأنه "احتواء الصراع"، لم يكن مقتصرًا على الصراعات بين حلفاء القوى العظمى وحسب. بل كان مبدءًا في إدارة العلاقات بين تلك القوى ذاتها. وهذا المبدأ جرى التعبير عنه بنظريات ومذاهب سياسية شهيرة، معروفة في علم العلاقات الدولية. ففكرة احتواء الصراع كأولوية في إدارة الصراع موجودة بقوة في نظريات ومبادئ مثل: نظرية الردع (deterrence)، ونظرية الانفراج (détente). وبدرجة أقل في نظرية الاحتواء (containment).

وجوهر النظريات الثلاث هي استمرار الصراع بين الغرب الرأسمالي، والشرق الاشتراكي، ولكن وفي الوقت ذاته تجنب المواجهة المفتوحة بينهما.

ومذهب "الاحتواء - containment"³² بدأ في أعقاب الحرب العالمية الثانية، وفي

مناخ من الجدل والتردد في الولايات المتحدة حول سبل التعامل مع الاتحاد السوفياتي.³³ ويقوم

³⁰ بالنسبة لتفاصيل موقف الاتحاد السوفياتي والولايات المتحدة في حرب 1967، أنظر:

Michael B. Oren, *Six Days of War: June 1967 and the Making of the Modern Middle East* (Oxford, UK: Oxford University Press, 2002).

³¹ Spiegel, *Conflict Management in the Middle East*, p.xiii.

³² جدير بالذكر هنا، الحاجة لتنبية القارئ لعدم الخلط بين مذهب الاحتواء الذي مورس في العلاقات الدولية في أثناء الحرب الباردة القائم على احتواء الغرب الرأسمالي للاتحاد السوفياتي بمعنى منع توسعه، وبين فكرة احتواء الصراع، التي تشكل جوهر فكرة إدارة الصراع، التي يتناولها هذا البحث، والتي تعني خفض التوتر.

هذا المبدأ على افتراض أن الاتحاد السوفياتي يمكن احتواءه جغرافياً، من خلال منع دول جديد من الانضمام للمعسكر الشيوعي، وبالقيام بذلك "سيدخل الاتحاد السوفياتي في عملية تغير داخلي تؤدي لتحوله من دول ثورية إلى قوة عظمى أكثر اعتدالاً".³⁴ وهذا المبدأ كما يتضح يهدف لتجنب المواجهة الشاملة، والسعي لحل بعيد المدى.

والواقع أن فكرة إدارة الصراع، بمعنى الاحتواء، تبدو أكثر وضوحاً في مبدأ آخر، وهو مبدأ الانفراج (détente). والذي شاع استخدامه في الستينيات والسبعينيات من القرن العشرين بهدف خفض التوتر بين القوى العظمى من خلال سياسات مثل السيطرة على التسليح.³⁵

أما المذهب الثالث، (الردع)، فهو منهج آخر لإدارة صراعات الحرب الباردة. حيث يستمر السماح للخلافات بالاستمرار، مع تجنب مواجهة مفتوحة واسعة النطاق، ويقوم هذا المذهب على لجم سلوك الخصوم من خلال استخدام التهديد. حيث "يحاول الردع إقناع المردوع أن كلفة القيام بتصرف ما يحاول الردع منع حصوله سيكون أعلى من أي كسب يمكن للمردوع أن يتوقعه، من خلال ذلك التصرف".³⁶

ج- مشكلة المناهج العابرة للتخصص:

لا تهدف هذه الدراسة بأي حال لمناقشة مناهج البحث في العلوم الإنسانية. إلا أنه لا بد من الإشارة إلى قضيتي ما يسمى بالمناهج العابرة للتخصص (interdisciplinary)، وقضية المنهج "الاستدلالي" (Inductive approach). فالمناهج العابرة للتخصص (interdisciplinary) والتي أصبحت تعبيراً شائعاً في مراكز البحث في أوروبا والولايات

³³ Martin Griffiths, *Fifty Key Thinkers in International Relations* (London & New York: Routledge, 1999), p.22.

³⁴ Ibid.

³⁵ Iain McLean, *Oxford Concise Dictionary of Politics* (Oxford, UK & New York: Oxford University Press, 1996), p.136.

³⁶ Ibid.

المتحدة، تعني استخدام نظريات من عدة تخصصات في فهم مشكلة محددة، كاستخدام نظريات الأنثروبولوجيا، والاجتماع، والسياسة في فهم قضية ما. ومثل هذا "المنهج" شائع في التخصصات العلمية، والجامعات، التي تبحث إما في الدراسات الإقليمية، من مثل دوائر الدراسات الشرق أوسطية، البلقانية، الإفريقية،... إلخ. حيث يمكن أن تدرس مواضيع سياسية، واجتماعية، وقانونية، وإعلامية، ولغوية،... إلخ. في ذات الدائرة أو القسم. وبالتالي من الطبيعي استخدام نظريات ومناهج عابرة للتخصصات. وكذلك الأمر في دراسة الظواهر الإنسانية العامة، كدراسة الصراع في المجالات المختلفة، السياسية، والاقتصادية، والإدارية، والأسرية، و... إلخ.

أما مناهج الاستدلال (induction)، وهي المناهج التي تنطلق من دراسة المعطيات والبيانات الإمبريقية (الميدانية)، دون تبني إطار نظري معين، بالضرورة، فهي أيضا شائعة في الدراسات الإقليمية ودراسة الظواهر الإنسانية العامة، حيث يكون التركيز على جمع المعلومات والبيانات والتعرف على تاريخ المشكلات، أقل منها في الفهم النظري والمنهجي المُحكّم.

مشكلة كل من المنهجية العابرة للتخصص، والمناهج الاستدلالية الإمبريقية، أنها في كثير من الأحيان تتحول إلى دراسات لا منهجية، حيث التركيز على جمع بيانات ومعلومات دون إطار وقواعد نظرية، وهو ما ينتج عنه انتقائية عالية، حيث يتم تجاهل بعض البيانات والمعلومات والحقائق، لصالح بيانات وحقائق أخرى. مما ينتج عنه تصوير الحقائق على النحو الذي يخدم أغراض ورغبات واتجاه الباحث. وهي ذات الظاهرة التي أشار لها كار، وسبق عرضها أعلاه.

والواقع أن بعض الباحثين في دراسات الصراع، سبق لهم وانتبهوا لهذه المشكلة ولما ينتج عن المنهج الاستدلالي من ثغرات، وقد أدى إدراكهم لهذه الثغرات لما يصفوه بأنه "حركة صحية

بدأت تظهر مبتعدة عن الاعتماد على البيانات الإمبريقية... باتجاه تحليلات وإيضاحات

شاملة".³⁷

لم يترسخ المنهج الذي يعتمد الإطار النظري كإطار ودليل عمل، أي المنهج الاستقرائي، (deductive approach)، تماما في دراسات الصراع، ولا زال مقتصرًا في أعمال محدودة نسبيا. ولا زال شائعا حالات يكون فيها ادعاء استخدام المنهج العابر للتخصصات مجرد وسيلة لتجاهل النظريات، التي يجب أن تحكم دراسة الصراع، ولا بد من هد خاص حتى لا يصبح المنهج المتعدد التخصصات، مجرد عنوان للقيام بدراسات تقتصر للمنهجية العلمية.

د- نظرية المؤسسة (Organization Theory)

إن أحد المجالات الرئيسية التي تطور فيها النظر إلى إدارة الصراع بصفته "احتواء الصراع" وتسويته، هو المؤسسات والمنظمات. فأرباب العمل والمدراء وقادة المؤسسات والشركات والمنظمات باختلاف أنواعها يهتم في أغلب الأحوال ببناء علاقات إيجابية بناءة مع موظفيهم، وبين الموظفين أو أعضاء المنظمات بعضهم البعض. وفي هذه الحالة تُصبح إدارة الصراع مرادفا لاحتوائه وحله. واكتسب هذا الاتجاه زخماً فيما يعرف بنظرية المنظمة. ففي عشرينات القرن العشرين، برزت نظريات ماري باركر فولت، التي كانت صاحبة نظرية تقول إن "الصراع ذو بعد إيجابي في المنظمات". حيث آمنت أن الصراعات تنشأ من التفكير المحدود، وأن الطريقة الوحيدة لإدارة الصراعات هو التسويات. بمعنى أن "أي طرف لن يحصل على ما يريد،

³⁷ John Burton & Frank Dukes (eds), *Conflict: Reading in Management and Resolution* (London: Macmillan, 1990), p.3

ولكن فقط على جزء مما كان يريد بالأصل".³⁸ فالمحامون والمتخصصون في التعامل مع النزاعات في المؤسسات الاقتصادية يهتمون عادة بالتسويات والحلول الوسط، بدل اهتمامهم بفهم جذور وأبعاد المشكلات، ومثل هذا المنهج، قد ينجح في بعض المجالات كالنزاعات العمالية، والخلافات التجارية والمالية، ولكنه لا يصلح في حالات أخرى كالخلافات السياسية ونزاعات العلاقات الدولية.

هـ - حركة أخصائيو ورش العمل (The Workshop and Practitioners' Trend)

يعرف الباحثون في مجال دراسات الصراع مصطلح "ورش حل الخلافات". وهذه الورش التي تعرف بأنها حركة بحثية متميزة، ازدهرت على يد جون بورتون. حيث يتم تنظيم ورشة عمل تمتد لأربعة أو خمسة أيام لتكون أداة لحل الصراعات، يقوم أثنائها عدد محدود من المندوبين بتمثيل أطراف الصراع. بينما يقوم طرف ثالث من الوسطاء أو المنسقين، (facilitators)، بالعمل لتشجيع الحوار بين المندوبين الذين ربما كانوا في الماضي يرفضون حتى الحديث والنقاش أو التفاوض فيما بينهم.³⁹

ويزعم رواد هذه الحركة، أن الباحثين الذين يلعبون دور الطرف الثالث في هذه الورش، يتاح لهم المجال ويساعدون في بناء النظريات. فبموجب وجهة النظر هذه فإن "مثل هذه الورش ربما تساعد على بناء نظريات حول الصراع وسبل حله".⁴⁰ بل إنها وبحسب مؤيديها "قد تكون مساوية في أهميتها من حيث بناء النظرية، بقدر أهميتها في تقديم حلول عملية للصراع".⁴¹

³⁸ Tidwell, *Conflict Resolved?*, pp.10–11

³⁹ Joseph V. Montville, "The Healing Function in Political Conflict Resolution", in Sandole & van der Merwe (eds), *Conflict Resolution Theory and Practice*, p.114.

⁴⁰ Christopher R. Mitchell, "Problem-solving Exercises and Theories of Conflict Resolution", in Sandole & van der Merwe (eds), *Conflict Resolution Theory and Practice*, p.78.

⁴¹ Ibid., p.79.

مثل ورش العمل هذه ازدهرت تحت رعاية مركز تحليل الصراعات في جامعة "كوليج لندن"، وقد عرفت بأنها لا تهمل تحليل الصراعات كجزء رئيسي من عملية حل الصراعات.⁴² على أنه لا بد من الإشارة إلى أن صراعات عدة خضعت لورش عمل شبيهة لم تحل، بل إنها تفاقمت واستمرت طويلاً. فممارسة ورش العمل هذه لم تعد، مقصورة على الحركة أعلاه، فقد استمرت في أماكن أخرى. وتم ممارستها من خلال باحثون وأكاديميون عديدين. ومن المهم ملاحظة أنه بينما يلعب باحثون دور الطرف الثالث (الوسيط) في ورش العمل هذه، فإنهم يميلون للتركيز على التحرك العملي باتجاه التسوية، على حساب المتطلبات التحليلية النظرية والعلمية.

ولأن الباحثون في هذه الحالة يتحولون إلى وسطاء، أو مستشارون لأطراف الصراع، فإنهم يعملون تحت ضغط جو من الأزمات، والحاجة لتحقيق انفراج، خصوصاً عندما يكون الصراع فيه نزيف من الضحايا والخسائر، أو حين تحظى عملية التسوية بتغطية إعلامية كبيرة، واهتمام شعبي. فيركزون على الحلول والتسويات، وحتى على اللغات النفسية والعاطفية بين الخصوم وكل ذلك بهدف خفض التوتر. فلا يطبقون القواعد النظرية وتتقلص الجهود الخاصة بالتحليل. إذ يصبح الحديث عن النظرية والتحليل العلمي كما لو كان أمراً لا معنى له، ولا يمكن أن يكون جزء من اهتمامات أطراف الصراع، الذين يتحدثون تحت ضغط كبير من المشاعر، والتوتر، وادعاء تمثيلهم لمصالح ومآسي وقضايا إنسانية ووطنية، أو الذي لديه رأي عام ضاغط يقلقه، و... إلخ.

والنتيجة العملية لهذا كله هو تبسيط مغل للمشاكل، ومحاولة التوصل لاحتواء مظاهر التوتر والصراع، وبالتالي التوصل لحلول تفتقد في كثير من الأحيان للجدية، ولا فرص كبيرة لها

⁴² Tidwell, *Conflict Resolved?*, p.14.

بالحياة طويلاً. لأنها تنشأ عن الضغط الذي يشعر به المتفاوضون للحاجة للتوصل إلى إعلان أي حد أدنى من الاتفاق والتسوية. ومثال جيد على آلية ورش العمل هذه هو بعض مراحل عملية السلام بين الفلسطينيين والإسرائيليين. فمفاوضات أوسلو التي وقعت في عام 1993، والتي تلاها العديد من جولات التفاوض، جرت في جزء منها بمبادرة ومتابعة أكاديميين، وعلى غرار ورش العمل المذكورة أعلاه، كذلك كان الأمر بالنسبة لاتفاقات جنيف، التي أعلنت من قبل شخصيات فلسطينية وإسرائيلية عام 2003. وفي عدة مناسبات خلال تلك المفاوضات قرر المتفاوضون تجاهل بعض المشاكل المعقدة، وتأجيل مشاكل أخرى، كنوع من حل الصراع على مراحل، باعتبار مرحلة الصراع آلية لاحتواء التوتر والتهيئة للتسوية. وبموازاة التأجيل والمرحلية في حل الصراع، لم يتم الاهتمام بالقيام بتحليل شامل للنوايا والمخططات الفعلية والممكنة لأطراف الصراع، فلم تُدرَس مثلاً احتمالات أن تتحول الاتفاقات المرحلية وسيلة لكل من الطرفين للتهيئة لمرحلة جديدة من الصراع، من خلال فرض أمر واقع على الأرض، كما حدث في حالة التوسع الاستيطاني الإسرائيلي. بحيث تكون فترة الحل الانتقالي فترة إعادة ترتيب صفوف، واستغلال التهدة في تمرير مخططات وخطوات صراعية جديدة.⁴³

⁴³ يعتمد الباحث في حديثه عن دور الأكاديميين في المفاوضات الفلسطينية الإسرائيلية، على مقابلة شخصية أجراها في لندن مع المفوض الفلسطيني في المملكة المتحدة، عفيف صافية، بتاريخ، 9 نوفمبر 2001، ومع الباحث، مناحيم كلاين، أجريت في أكسفورد، بتاريخ 19 فبراير 2002، وكلا المقابلتين أجريتا لأغراض رسالة الباحث للدكتوراة من جامعة أدنبرة (Jerusalem and Politics of Settlement in the Middle East)، والتي انتهى إعدادها عام 2002، ولتفاصيل مفاوضات أوسلو، ودور الأكاديميين في إطلاقها أنظر أيضاً:

Mahmoud Abbas, *Through Secret Channels* (Reading, Berks, UK: Garnet, 1995).

في كثير من الأحوال تدّعي أطراف ما أنها تعمل للتوسط كطرف ثالث في حل صراع ما، ولرعاية عملية سلام، بينما في الواقع هي تتدخل لصالح طرف من أطراف الصراع ضد طرف آخر، بمعنى أن الطرف الثالث وأطراف الصراع يدّعون في غالب الأحيان سعيهم للسلام، بينما في واقع الأمر يمارسون جزء من تكتيكات الصراع، ويقومون بممارسات يديرون فيها صراعهم، بحيث يحققون مكاسب في المعركة، وليست ادعاءات التسوية والاحتواء والتهديئة سوى الشق الإعلامي والدبلوماسي من المعركة.

وعلى سبيل المثال يشجع استخدام ادعاءات ومصطلحات السعي لحفظ واستعادة السلام، من خلال ما يعرف بنظرية وآليات "نظرية الأمن الجماعي"، والواقع أن نظرية الأمن الجماعي تسمى أحيانا نظرية "الإدارة الجماعية للصراع"، وتعرف في أدبيات الصراع والقانون الدولي بأنها "أي جهود منتظمة تهدف إلى منع، وقمع، ومواجهة أي خرق للسلام"⁴⁴، ولكن وكما هو معروف فإن نظرية الأمن الجماعي هذه كثيرا ما يتضح أنها، وما تُنتقد، لأنها في واقع الأمر اتفاق بين حكومات القوى المستفيدة من الحفاظ على أمر واقع دولي معين، ومن توازن معين للقوى، وتريد منع أي قوة جديدة من تغيير الأمر الواقع، لذا وباسم الإدارة الجماعية للصراع، والأمن الجماعي، تتحرك "القوى المستفيدة" لمنع أي قوة جديد أو أي تغيير، باسم حفظ السلام، بينما في الواقع فإن هذه القوى تصارع لأجل مصالحها. وكما عبر عن ذلك كار فإن: "المصلحة المشتركة في السلام، قناع لحقيقة أن أمما ترغب في الحفاظ على أمر واقع معين"⁴⁵. وتصبح جهود حل الصراع مجرد خطاب للاستهلاك الإعلامي، وتهديئة الرأي العام، أو لإقناعه بقضايا

⁴⁴ Joseph Leggold & Thomas G. Weiss (eds), *Collective Conflict Management and Changing World Politics* (Albany, NY: State University of New York Press, 1998), p.5.

⁴⁵ Carr, *The Twenty Years' Crisis*, p.53

أخرى مختلفة، من مثل التقدم على صعيد مفاوضات القضية الفلسطينية لتسهيل التقدم في استهداف العراق أو إيران، وتراجع الاهتمام بالقضية الفلسطينية إذا تغيرت المعطيات في القضية الأخرى.

ز - صناعة وكتب التدريب

عندما طلبت من أحد أمناء مكتبة إحدى مراكز البحث مساعدتي في مسح أدب "حل الصراعات" في مكتبته، عاد لي بعد يومين، ويبدو أن سوء فهم حدث بيننا، فبدل أن يقوم بالبحث في فهارس كتب ودوريات مكتبته، حاول استثمار موهبته في البحث في الإنترنت والمصادر الإلكترونية، وقال إنه لم يجد الكثير، وأن كثير مما وجده عبارة عن نصوص ومناهج خاصة بدورات تدريبية، وأدلة لحل الصراعات الأسرية وفي أماكن العمل. وبما أنه يعمل في مركز يعنى بالقضايا الاستراتيجية الدولية فقد افترض أن هذا يختلف عما أسعى له.

والواقع أن الملاحظات التي خرج بها أسهمت في تعزيز قناعاتي بأن "إدارة الصراع"، أصبحت تعالج بشكل متزايد على أنها ميدان للتدريب على مهارات معينة. وجزء من صناعة متنامية للتدريب، والتي تشمل إنتاج نصائح وإرشادات للمدراء والموظفين والأفراد للتصرف بطريقة ما في مواقف معينة. ومثل هذه الدورات يجري تقديمها وإعدادها لصالح شركات، ومؤسسات، وأفراد بهدف زيادة الإنتاجية، وخفض التوتر وزيادة التفاهم والوثام الأسري، وبين الجيران، ...إلخ.

وقد لاحظ تيدويل أن "مصدرا رئيسيا من مصادر الاهتمام بمعالجة الصراعات يأتي من خلال مجموعة نصوص شعبية تتعامل مع موضوع الصراع"،⁴⁶ ويذكر تيدويل عدة أمثلة على هذه النصوص الرائجة والتي تحمل عناوين مثل "الحصول على نعم (Getting to Yes)"، أو "ما بعد ميكافيللي (Beyond Machiavelli)"، وطبقا لتيدويل، فإن مثل هذه الكتب أسهمت في تشكيل الفهم العام لسبل التعامل مع الصراعات، ومثل هذه النصوص برأيه قلصت أهمية تحليل الوضع والسياق الذي يحدث فيهما الصراع، وأسهمت في "تسطيح الصراع، والادعاء بوجود طرق روتينية لعلاج الصراعات، والانتقاص من أهمية الوضع والسياق في معالجة الصراعات".⁴⁷ مثل هذه الكتب تتعامل عادة مع الصراع من خلال تقديم نصائح وإرشادات ومقترحات من نوع ضرورة "إدراك وفهم العواطف.. وتجنب الانفعال وردود الفعل الغاضبة"، ولا تولي مثل هذه النصوص أهمية ولا تقدما منهجا لفهم الأبعاد المختلفة والطبيعة المعقدة لشبكة المصالح المرتبطة بالصراعات لا سيما على صعيد الصراع بين الجماعات وعلى المستوى الدولي. مثل هذه النصوص تركز الاتجاه إلى أن إدارة الصراع مرادفة لاحتواء الصراع وإنهاء التوتر، ويتم الافتراض خطأً أن أطراف الصراع يريدون دائما ويصدق إنهاء الصراع، وتضخم من قوة أفكار مثل الحلول التي يمكن أن ترضي جزئيا أو كليا الطرفين. وازدهار هذه النصوص التي تشكل مواد خاصة بدورات تدريبية أو كتب إرشادية عامة، تقوم على تقديم "وصفات" مختلفة، وخطوات عمل، للتعامل مع أوضاع التوتر والأزمة والصراع، وكثيرا ما اعتمدت على الكثير من الصور والكاريكوتير المضحك والطريف لجذب القارئ. وإذا ما كانت مثل هذه النصوص لغير القارئ المتخصص، فإنها أسهمت وتسهم في تكوين اتجاه عام، يقوم على

⁴⁶ Alan C. Tidwell, *Conflict Resolved?.*, p.24.

⁴⁷ Ibid., p.25.

تعريف إدارة الصراع بأنه احتواء التوتر. وتعزز هذه النصوص النظر بأن إدارة الصراع هي "الخطوات الواجبة لمعالجة الصراع"، وذلك على حساب التشخيص الكافي للصراع.

لاحظ ميال كذلك الاتجاه للتبسيط في العديد من الأعمال، ويقول: "التعقيد في أوضاع الصراعات يتعارض بشدة مع التبسيط النسبي في النظريات التي يمكن أن نجد لها في (دراسات) حل الصراع، خصوصا مثل تلك النظريات التي تدافع عن "ريخ الجميع win-win"، في النزاعات بين طرفين".⁴⁸

وبالإضافة إلى هذا التبسيط والتقليل من تعقيد الصراعات، فإن العديد من مثل تلك النصوص التدريبية والإرشادية، صممت لحل الصراعات باستخدام مفاهيم ومصطلحات غير واضحة ومبتكرة من قبل معدي النصوص بعيدا عن التعريفات العلمية. فيكون هناك تركيز على "الإرادة" على حل المشاكل، وعلى الأبعاد العاطفية لأطراف الصراع، وافترض أن الجميع يسعى لحل الصراعات. ومن هنا يحدث حصر لتعريف إدارة الصراع في الاحتواء، ويتم الخلط بين احتواء الصراع وحله.

رابعا: التعريف الجديد لمصطلح إدارة الصراع.

يدرك باحثون محدودية مصطلح إدارة الصراع. وهناك مصطلحات جديدة جرى اقتراحها لملأ الفراغ في هذه النظرية. وكأمثلة لتلك المصطلحات/ النظريات الجديدة، هناك مصطلح/ نظرية تحويل الصراع (conflict transformation)، وأهمية هذا المصطلح أنه يعبر عن إدراك الافتقار للتحليل والعمق الكافيين في أدبيات إدارة وحل الصراع التقليدية.⁴⁹ ويمكن تعريف تحميل

⁴⁸ Miall, "Conflict Transformation".

⁴⁹ Ibid.

الصراع على أنه "التعامل مع المصادر الاجتماعية والسياسية المتنوعة للصراع والعمل على تحويل الطاقة السلبية الخاصة بالحرب إلى تغيير إيجابي في المجالات الاجتماعية والسياسية".⁵⁰ ويعتبر القيام بدور في تغيير العلاقات والمصالح والخطاب وتركيبية مجتمعات أطراف الصراع جزء رئيسي من هذه النظرية أو الأسلوب.⁵¹ وهكذا يركز المصطلح على أهمية وعوامل تغيير السياق العام الذي يجري فيه الصراع، وتحديدًا الصراع العنيف. فالنظرية تفترض أن الصراع ظاهرة ديناميكية (متغيرة) مما يجعل حل الصراعات يتطلب "سلسلة من التحولات الضرورية في عوامل لا بد من تغييرها وإلا سيبقى العنف والحرب مستمرين".⁵²

تركز هذه النظرية على دور الباحثين والعاملين في حل الصراع بالقيام بدور في عملية التحويل. بكلمات أخرى فإن هذه النظرية ما زالت إلى حد كبير تقصر عملية التحليل والدراسة فيما يخدم هدف محدد وفي سياق عملية محددة، هي حل الصراعات. مع أن عمليات إدارة الصراع، وتحولاته (transformation)، في الواقع تحدث في سياقات أخرى إضافية مختلفة، وربما أكثر شيوعاً، مثل التصعيد، والواقع أن التحولات التاريخية الأبرز في الصراعات هي التي تتجه عادة نحو التعقيد ونحو التصعيد. ولذا فإن إحدى الإشكالات الرئيسية في نظرية "تحولات الصراع"، هي أنها ما زالت تركز على العلاج للصراع، مع القفز عن الكثير من متطلبات التشخيص. وعن حقيقة أن وظيفة الباحث، لا سيما في مجال مثل مجالات السياسة والعلاقات الدولية، هي التشخيص، قبل أن تكون جزءاً من عملية سياسية تقوم على حل الصراع.

⁵⁰ Fisher et al., *Working with Conflict*, p.7.

⁵¹ Miall, "Conflict Transformation".

⁵² Hugh Miall, Oliver Ramsbotham & Tom Woodhouse, *Contemporary Conflict Resolution: The Prevention of Deadly Conflicts* (Cambridge, UK: Polity Press, 2001), p.156

ومثال آخر على المصطلحات التي يتم اقتراحها كبديل، أو إضافة تعويض النقص، لمصطلحي إدارة وحل الصراع، هو مصطلح ابتكره الباحث جون بورتون، وهو بالإنجليزية، "provention"، والتي يمكن أن نشق له ترجمة، "الحلول الوقائية". ونقوم نظرية بورتون المقترحة على ضرورة تقديم توضيح كافي للظاهرة الصراعية. من خلال القيام بتعديلات هيكلية لإزالة أسباب الصراع وإيجاد علاقة تعاونية.⁵³ وبورتون ينطلق من إدراك أن مصطلح "حل الصراع" هو أكثر تقدما من مصطلح "تسوية الصراع". ولكن كلاهما لا زال على درجة من القصور، ولا يكفيان لمعالجة أسباب الصراعات، ومنع حدوثها. أما "الحلول الوقائية" فتتعامل مع الظروف التي تؤدي إلى حدوث الصراعات. والفرق الرئيسي بين نظرية/ مصطلح تحويل الصراعات، ونظرية الحلول الوقائية، أن الأخيرة بينما تشترك في إدراك قصور مصطلحي إدارة الصراع، وحل الصراع، لا سيما من حيث التركيز على الاحتواء دون التشخيص الكافي، ودون معالجة كافية لأسباب الصراع، فإن "الحلول الوقائية"، تتعامل مع الصراعات ومع الظروف التي تؤدي للصراعات، قبل وقوع هذه الصراعات.⁵⁴ ولكن المصطلح لا زال يركز ويقصر مفهوم إدارة الصراع على الآليات التي تحل الصراع، ولا يدرس الآليات والأحوال التي تؤدي لتعقيد الصراع. أما إعادة تعريف مصطلح "إدارة الصراع"، المقترح في هذه الدراسة، فيقوم على أن تدرس النظريات تحولات وتغيرات الصراع في الاتجاهين: الاتجاه نحو الحل، والاتجاه نحو التصعيد. وإذا ما تم تعريف إدارة الصراع بأنه "كل ما يتم القيام به للتعامل مع الصراع، سواء باتجاه بدء، أو حل، أو تصعيد، أو تهدئة، أو تعقيد الصراع"، فإنه سيكون بذلك تعريفا لحقل كامل من الدراسات.

⁵³ Burton, *Conflict Resolution and Provention*, p.3

⁵⁴ Ibid., p.233

فتشخيص الصراع الذي يتم القفز عنه عادة إلى حد كبير، يجب أن يكون عملية منفصلة، عن مساعي الحل العملية. ويجب أن تخصص له نظريات منفصلة إضافة إلى النظريات التي تتعامل مع تسوية، وتحولات، ومنع الصراعات. فجميع هذه المناهج والنظريات تحتاج إلى الاعتراف بالحاجة إلى تحليل أعمق للصراع.

وبكلمات أخرى لا بد أن يفصل تشخيص الصراعات، عن عملية علاجها، لأن الممارسة العملية تثبت أن المزج بين الجانبين يؤدي إلى القفز عن بعض متطلبات التشخيص، وإلى تأويل التشخيص، وحرف الحقائق، بما يخدم الحلول المقترحة. ولأنّ المهمة الأولى للباحث هي الوصف، والفهم الحقيقي لما يحدث، ولا يمكن أن ينتقل للعلاج، هو أو أحد غيره يستخدم أعماله، دون الفهم الكافي.

والواقع أن نظريات تحويل الصراع، والحلول الوقائية، تقدم بالفعل تصورا متقدما عما قدمته نظريات إدارة الصراع التقليدية. لا سيما في سياق تحليل مكونات وأبعاد الظاهرة الصراعية. ولكن النظريتان لا زالتا لم تتخلصا من المزج بين التشخيص والعلاج.

فالعلم لديه هدف مهم هو الفهم. وبعد الفهم تأتي أهداف التنبؤ، وأهداف السيطرة أو التدخل والعلاج والوقاية. وأثبتت التجربة العملية أن محاولة التدخل دون الانتهاء من الفهم تؤدي للسقوط في نهج تجريبي، وفي أخطاء، كان يمكن تجنبها في حالة القيام بالتشخيص المسبق، المنفصل الكافي. فمنهج "ورشة العمل" وقيام الباحث بدور "الطرف الثالث"، هي ممارسات شائعة في ميدان دراسات الصراع، وتجعل الباحث يخلط بين دوره كباحث، وقيامه بدور الوسيط أو ناشط السلام، أو الطرف في الصراع. ولا بد للباحث أن يتوقف عن مثل هذا الخلط، لا سيما عندما يؤثر دوره كوسيط وسياسي على مقدرته كباحث موضوعي.

على الباحث أن يفصل بين مرحلة التشخيص، ومرحلة العلاج. بين مرحلة فهم الصراع ومراحل التسوية والحل. وبذلك يمكنه تقبل فكرة أن إدارة الصراع، مصطلح يعني ما يقوم به أطراف الصراع، مما قد يهدف لحل الصراع، أو إلى عدم حله. وتدخله في حل الصراعات يجب أن يكون في مرحلة لاحقة، ومنفصلة عن دوره البحثي الأولي. مع استمرار تطبيق القواعد الموضوعية في تحليل الصراع أثناء عمله.

في المحصلة، فإن مصطلح "إدارة الصراع" يمكن أن يكون عنواناً لحقل كامل من الدراسات. وبحيث يشمل هذا الحقل دراسة ظواهر عديدة بجانب تسوية واحتواء وحل الصراعات. ومثال على ذلك، هو تصنيع الأسلحة البيولوجية، والعلاجات المضادة لها أيضاً. فرغم طبيعتها غير الأخلاقية للأسلحة، والأخلاقية لمضاداتها، فإنها تدرس من خلال علوم البيولوجيا والطب. وغالبا ما يقوم بهذه الأبحاث أشخاص لا يتفرغون للعمل أطباءً ومعالجين، بل باحثين. والأمر سيان، فإن إدارة الصراع تشير إلى مجموعة عمليات منها: فهم، وتحليل، وتحويل، ومنع، وتصعيد، وتعقيد، وحل الصراعات.