

# دليل الوساطة المجتمعية في سوريا

النسخة الثانية - آذار 2021



خطوات  
Steps . civil company for change

مبادرون  
MOBADERON

swiss  
peace

## الفهرس

4	مقدمة
7	الفصل الأول: الوساطة المجتمعية في سوريا، لمحة وتجارب
7	خلفية عامة
9	مفهوم الوساطة المجتمعية في سوريا
18	قصص وتجارب
28	تساؤلات وجدليات في الوساطة
30	الفصل الثاني: الوساطة المجتمعية
31	الطرق السلمية للتعامل مع النزاع
32	أنواع الوساطة المجتمعية
34	مفهومنا عن الوساطة المجتمعية
36	أهمية الوساطة
37	شروط جوهريّة للوساطة المجتمعية
38	المتغيرات التي تؤثر على الوساطة المجتمعية
40	الوسيط/ة
40	تحليل النزاع
42	مهارات وأدوات الوسيط/ة
43	مراحل الوساطة
48	نصائح يمكن الاعتماد عليها
49	مخاطر يجب الانتباه إليها
51	مصطلحات
53	المراجع

## مقدمة

في إطار عمل «مبادرون» في مجال بناء السلام الأهلي وجسور السلام وتعزيز التعايش السلمي في سوريا، ونتيجةً لتراكم خبرات عديدة لأكثر من عشرة أعوام بما يتعلق بالوساطة المحلية وتخفيف النزاعات المجتمعية وتخفيف شدة العنف، وبدعم من «Swiss peace» تم إنشاء هذا العمل المشترك والذي يعتبر حصيلة عمل مبادرون خلال الفترة الماضية في هذا المجال، وعلى ضوءه ساهمت «Swiss peace» بالتقييم والمتابعة وبناء القدرات وضمان الجودة لهذا الدليل، فيما قامت «خطوات» بتطوير وإعداد وكتابة الدليل وإضافة رؤى جديدة خاصةً كمرجع للوساطة المجتمعية ضمن الفصل الثاني، ليتم إنجازه كمرجع للناشطين في بناء السلام الأهلي ولعرض التجربة السورية كتجربة في مجال الوساطة على الأطر المحلية.

مبادرون

كثر الحديث عن النزاع والوساطة في السنوات الأخيرة، ولحسن الحظ أصبح هناك كتب ومراجع عديدة باللغة العربية حول هذه المواضيع. ويأتي هذا الدليل في محاولة لإغناء المحتوى العربي حول الوساطة وخاصة المجتمعية منها. إذ إن هناك مدارس مختلفة للوساطة والتي قد تختلف في مفهوماتها للمبادئ الأساسية والتصميم العملي لمسار الوساطة.

وقد وُضع هذا الدليل ليكون مرجعاً لأي وسيط مجتمعي أو وسيطة مجتمعية بحاجة لمعارف وأدوات مساعدة لتأخذ وساطته/ها حيزاً أكثر إنتاجاً. وقد أخذنا بالاعتبار أن هذا/ه الوسيط/ة ليس بالضرورة أن يكون محترفاً/ة بقدر ما لديه/ها الرغبة والمسؤولية للتعامل مع نزاعات/ت/يختبرها.

انطلق هذا الدليل من بناء الوساطة على نظرية الاحتياجات الإنسانية في فهم النزاع، ونهج التواصل اللاعنفي الذي وضعه مارشال روزنبرغ والذي وضح من خلاله أهمية فهم مواقفنا ومشاعرنا من خلال فهم حاجياتنا والتعبير عنها. وفي هذا تقاطع لا غنى عنه مع فلسفة اللاعنف وإيمان فريق الدليل والشركاء أن اللاعنف هو الطريق المشروع والمنتج للتغيير المأمول والمستدام.

وبين ثناياه يظهر تأثير وإلهام المربي بولو فرييري بمبادئه للعمل مع الناس وتعليم المقهورين، والانطلاق من تعلم وتراكم خبرات الأفراد والمجموعات وتمكينهم من قيادة التغيير في حياتهم، من خلال حلقة التأمل والعمل، والعمل والتأمل التي دعا لها، والتي اعتمدها في وضع فصلي هذا الدليل.

إذ ينقسم هذا الدليل لفصلين رئيسيين:

الأول (العمل): مستمد بشكل شبه كامل من السياق والتجربة السورية ومن مصادر ثلاث متنوعة: بحث حول بناء السلام المحلي المنفذ من قبل مبادرون و «Swiss peace»، نتائج الاستمارة الموجهة لميسرين وميسرات

من مبادرون حول فهمهم للوساطة، وقصص وساطة من نشطاء مجتمعيين ومجتمعيات عاشوا تجارب نزاعات ووساطة في بيئتهم.

الثاني (التأمل): نتائج وخلصات مراجعة نقدية لمدارس ومراجع الوساطة، ومحاولة إضافة رؤى جديدة خاصة بهذا الدليل كمرجع للوساطة المجتمعية في سوريا المستندة على النهج التحويلي والمبنية على نظرية الاحتياجات الإنسانية والتواصل اللاعنفي.

ولا ندعي بأي شكل أن هذا الدليل هو المرجع المعتمد للوساطة المجتمعية، بقدر ما هو محاولة للإضافة قد تستدعي قراءات إضافية لتوضيح بعض النقاط الواردة فيه، لفهمها أكثر أو لرؤية الطروحات المختلفة حولها، وتجريبها بعين المختبر/ة، ومحاولة استخلاص النتائج عند تنفيذها، لتكون زاداً لنا عند تطوير هذا الدليل أو غيره، انسجماً مع حلقة التأمل والعمل التي نعتمدها في عملنا مع الناس.

خطوات



## 1. خلفية عامة

منذ تصاعد النزاع في سوريا برزت محاولات كثيرة للتعامل مع نتائجه وتفاعلاته، فبدأ مسار الوساطة الدولية بين القوى المتصارعة سياسيًا وعسكريًا، ولا زال هذا المسار حتى يوم كتابة هذا الدليل مستمرًا، على مستوى القوى السياسية والعسكرية إضافة لمنظمات وشخصيات من المجتمع المدني.

إلا أن المسار الذي نركز عليه في هذا الدليل هو تلك الوساطات المجتمعية المحلية التي نشأت بمبادرات من سوريين وسوريات عاشوا النزاعات ولمسوها، ونعني بالنزاعات تلك المحلية منها والتي إن كانت أحد أسباب اندلاع النزاع على المستوى الوطني؛ فإنها عادت لتظهر كنتائج لتأثيرات ذلك النزاع الكبير وأحد أشكال تجلياته.

وبحسب بحث أجرته منظمة مبادرون بالتعاون مع *Swiss Peace* فإن فئة كبيرة من السوريين والسوريات الذين يعيشون في البلاد لم يعد النزاع الوطني العام من أولوياتهم بقدر ما تعنيهم حياتهم اليومية، باستثناء ما نتج عنه من أثر مباشر من دمار للبيوت والمنشآت الاقتصادية الكبرى والصغرى، والحصار بمختلف أشكاله، بالإضافة للعقوبات الاقتصادية المفروضة على الحكومة السورية. على اعتبار أن هذه النتائج ذات صلة مباشرة بواقعهم ويومياتهم، وسبب في توليد وتعزيز نزاعات محلية تحوز اهتمامهم أكثر من غيرها، كنزاعات الهوية والنزاع على الموارد بين جماعات مختلفة ضمن النسيج المجتمعي السوري، بدءًا من تلك التي عصفت بالعائلة الصغيرة، وانتهاءً بالنزاعات بين الجماعات على اختلاف تصنيفها، من مهجرة ومضيقة، إلى عائدة وباقية، بالإضافة للتصنيفات الأهلية للجماعات من تصنيفات طائفية وعشائرية وجغرافية وطبقية.

# الفصل الأول الوساطة المجتمعية في سوريا لمحة وتجارب

وقد ظهرت محاولات الاستجابة المجتمعية لهذه النزاعات بتدخلات ومحاولات متعددة، مورست من قبل أطراف متنوعة صفت بحسب البحث ضمن المستوى غير الحكومي (الأهلي والمدني)، مثل: هيئات الحكم المحلي كلجان الأحياء والشخصيات المحلية من المختار والكبارية، الجمعيات المدنية والمؤسسات الاجتماعية والتي وجدت نفسها في كثير من الأوقات متولية مهام الحكومة في تأمين الحاجات الأساسية فضلاً عن دورها في التعامل مع النزاعات، بالإضافة لشخصيات مفتاحية من الجماعات المختلفة كالشخصيات الدينية والعائلية الفاعلة.

وفيما يلفت البحث لغياب ذكر القضاء كأحد الوسائل السلمية للتعامل مع النزاعات المجتمعية، يذكر أبرز التدخلات في المجتمع من قبل تلك الأطراف، منها:

- **الحوارات واللقاءات المجتمعية:** إتاحة مساحات اجتماعية تعزز الحوار وتعرف بالآخر، عبر تنفيذ أنشطة فنية وثقافية.
- **الوساطات والتوفيق:** كتلك التي يقوم بها بعض القيادات الدينية واللجان محلية، والمختار والكبارية للحد من تأجيج النزاع وانفجاره والعمل على تهدئته بساطتهم المعنوية وشرعيتهم.
- **فتح القنوات:** والذي تقوم به الجمعيات والفرق المحلية والشخصيات المفتاحية، كما يبرز دور لبعض الفئات المسنة بالتواصل مع الفئات المختلفة والتدخل في قضايا النزاع، ومحاربة الافتراضات المسبقة.
- **المصالحات:** تعقد بين العائلات أو المكونات الاجتماعية المتنازعة عبر لجان ومجالس محلية، ومختار وشخصيات مفتاحية.
- **تمكين من أدوات ومهارات التعامل مع النزاع:** تقوم به المنظمات والجمعيات غير الحكومية، بشكل مباشر من خلال تنفيذ العديد من الأنشطة وجلسات التوعية والجلسات الحوارية، والتدريبات الخاصة بحلّ النزاع. أو بشكل غير مباشر عبر فتح مساحات تعارف وتمكين الأفراد معرفياً وقيماً ومهارياً، وخلق فرص.

وضمن هذه الوسيلة الأخيرة يأتي هذا الدليل استفادة من تلك التجارب ومحاوله لرفدها وإغنائها بخلاصات سابقاتها المتجمعة من خبرات وتجارب أفراد ومجتمعات أخرى. وفق حلقة التأمل والعمل التي صاغها المربي باولو فرييري والذي استند في عدد من مواضع هذا الدليل لمبادئه وأفكاره مع العمل مع الناس وتعليم المقهورين.



## مفهوم الوساطة المجتمعية في سوريا

قام فريق الدليل بإعداد استمارة موجهة إلى ميسرات وميسرين من شبكة مبادرون من النشطاء في مجال العمل المجتمعي المدني لسؤالهم حول ما يعرفونه ويؤمنون به وتعلموه من سياقهم ومجتمعهم وليس ما تدربوا عليه، فالغاية هنا استشراف التجربة السورية في الوساطة المجتمعية من خلالهم كعينة. خصوصاً أن هؤلاء الميسرين والميسرات يعيشون في مناطق سورية مختلفة ومتعددة، فيشكلون عينة مناسبة لاستطلاع سياقات مختلفة في البلاد.

وقد كانت هذه العملية البحثية أول محاولات استظهار ملامح التجربة السورية في الوساطة، سواء تلك المتراكمة عبر السنين من خلال الأطر التقليدية المعروفة، أو التي ظهرت وطبقت خلال سنوات الحرب السورية، إذ لا بد لواقع نزاع كالنزاع السوري أن يفرز أفكاراً وتجارب خاصة به، منطلقة مما عاناه الناس في هذا السياق.

وإذ اقتضت هذه المحاولة على عينة من 46 ميسر وميسرة على تماس يومي مع الواقع من خلال عملهم؛ فإن الغاية هو التأسيس لمحاولة جمع على نطاقات أوسع أفقياً لتشمل مساحات أوسع من الناس والمناطق، وعمودياً بتحليل أعمق لما تم من تجارب في مجال الوساطة وفهم النجاحات والإخفاقات التي حصلت بغاية التعلم و مراكمة الخبرات.

تضمنت الاستمارة ثمانية أسئلة بسيطة ومباشرة لمعرفة وجهات نظر وتجارب المستبينة آراءهم حول عناوين أساسية تتعلق بالوساطة وهي:

- 1- ماذا تعني الوساطة بالنسبة لي؟
- 2- متى نلجأ للوساطة في مجتمعاتنا عادةً؟
- 3- من هم الوسطاء في مجتمعك؟
- 4- حدد أهم ثلاث صفات أساسية تجعلهم يقومون بهذا الدور؟
- 5- ما هي الطرق والوسائل التي يستخدمها الوسطاء عادة في مجتمعاتنا للقيام بوساطة؟
- 6- ما هي مصادر تلك الوسائل التي يستخدمها الوسطاء؟
- 7- ما هي الأمثال والأقوال الشعبية المرتبطة بالوساطة؟
- 8- ما هي نتائج الوساطة في مجتمعاتنا؟ ما هي تحدياتها؟

وسنعرض ملخصات الإجابات وفق عناوين رئيسية ليكون سهلاً للقارئ الراغب بالاطلاع على خلاصة النتائج. إلا أن المهم حالياً هو أننا يمكن اعتبار الفقرات الواردة بمثابة مقارنة سورية للوساطة المجتمعية ممثلة بتجارب ناشطات وناشطين في المجتمع لهم تجاربهم في هذا المجال، ويمكن تصنيف مجمل الإجابات تحت عناوين شاملين هما: الوساطة والوسيط.

## 1- الوساطة

### ما هي الوساطة؟

#### أداة حل للنزاعات

تظهر النتائج اتفاقاً كبيراً على أن الوساطة تأتي بالدرجة الأولى للتعامل مع النزاعات، كأداة حل عبر طرف ثالث، يتوسط بين طرفين متنازعين أو أكثر ليوافق ما بينهم ويساعدهم بالوصول لحل مرضي لهم، كما يمكن أن تأتي الوساطة لاحقة للنزاع بحيث تحد من آثاره، أو سابقة له بحيث تستبق حدوثه، وهذا يتطلب فهماً عميقاً وشاملاً للنزاع.

#### الوساطة والعنف

فيما تلفت بعض الإجابات لعلاقة الوساطة بالعنف لكونها وسيلة بديلة للعنف أو كسر دائرته وصولاً لمجتمع خال من العنف، وقد يكون المقصود بذلك أن العنف الوسيلة الأكثر اعتماداً للتعامل مع النزاعات يمكن الاستعاضة عنه بالوساطة كأداة سلمية تثمر عن حلول للنزاعات.

#### شروط الوساطة

إذا كانت الوساطة أداة للتعامل مع النزاع كما تقول معظم الإجابات، فإن وجود النزاع يمثل الشرط المبدئي للحاجة للوساطة أكان ظاهراً أو كامناً. وعندها يأتي قبول الأطراف في مقدمة الشروط لحدوث الوساطة، إذ يرى الميسرون والميسرات أن الوساطة عملية يلجأ إليها الطرفان المتنازعان انطلاقاً من رغبتهم بالوصول للحل، على أن يقوم بها شخص مقبول من كليهما، فيما تلفت إحدى الإجابات لضرورة مبادرة الوسيط للتدخل في النزاعات دون أن يطلب منه ذلك، وهذا يتقاطع مع منطلق المسؤولية السابق ذكره في عدة مواضع من هذا الدليل.

بحسب الإجابات فإن رغبة الأطراف بتدخل وسيط في النزاع الحاصل بينها مرتبطة باشتداد هذا النزاع وتعمقه، ودخول العنف فيه، ما يعني عجز أطراف النزاع عن الحوار وانسداد قنوات التواصل فيما بينها، ما يعني عدم قدرتها على التعامل مع النزاع الذي ترغب بحله لأسباب متعددة، ذكر منها في الإجابات:

- عدم الاقتناع بالحلول المطروحة للنزاع.

- بديل عن اللجوء لطرق قد تنتهي بالخسارة كالقضاء والتحكيم.

فيما يرد شروطاً للوساطة منطلقة من مبادرة الوسيط نفسه دون انتظار استدعاء الأطراف المتنازعة منها:

- نزاع بين مجموعات أو فئات اجتماعية يهدد اتساعه السلم الأهلي.

- عندما يكون للوسيط مصلحة في حل النزاع.

- عندما يلمس الوسيط قدرته على التدخل بهذا النزاع واقتراح الحلول له.

وتلقت إحدى الإجابات لاعتبار الوساطة حالة موجودة دائماً ولكونها نمط حياة يومي لا يرتبط بحدث أو نزاع.

### قضايا الوساطة:

لا يستبعد الناشطون والناشطات مجالاً لا يمكن اعتماد الوساطة فيه، فيذكرن ويذكرن أمثلة متعددة عن ذلك:

- نزاعات الملكية.

- النزاعات بين مجموعات أو فئات اجتماعية.

- الخصومات العائلية.

- الخلافات المهنية.

- الأعمال التجارية كالبيع والشراء..

### تحديات الوساطة

أورد الميسرون والميسرات العديد من التحديات التي تعيق تقدم الوساطة ونجاحها في مناطقنا ومجتمعاتنا، ويمكن توزيع هذه التحديات على فئات رئيسية متعلقة بعوامل مختلفة هي:

#### - تقبل المجتمع:

كما يظهر من الإجابات بأن هناك فئات في المجتمع قد لا تتقبل الوساطة، خصوصاً في أطرها وأشكالها الحديثة وبوسطائها الجدد من شباب وشابات.

كما أن اختلال منظومة القيم في المجتمع قد تشكل تحدياً للوساطة والتي تبني على الاحترام وتقبل الآخر والشفافية.

#### - درجة تعقد النزاعات:

لا ينطبق ذلك على النزاع الوطني العام فقط، بل تذكر بعض الإجابات النزاعات المحلية المتدخلة كأحد التحديات التي تعيق تقدم عمليات الوساطة، «وإن كانت في وجهها الآخر فرصة لممارستها» اختصار الوقت والكلفة:

سواء بمحاصرة النزاعات ومنعها من التصاعد والتدمير، أو بالمقارنة مع الطرق التي تستغرق وقتاً وكلفة أكبر كالقضاء.



## أمثال شعبية مرتبطة بالوساطة:

تعبر الأمثال الشعبية عن ثقافة المجتمع الذي تسود فيه، فالمثل جملة تختصر تجربة وتعبير عن سياق بعدة كلمات طريفة موسيقية، ومع أنها تخرج كمؤشر على طريقة تفكير فإنها تعود لتعيد تشكيل مفاهيم ووعي سامعيها، كأنها حقائق تنتقل من جيل إلى جيل بخفة وسهولة. ولا يعني ورودها في إجابات الميسرين والميسرات أنها تعبر عن قناعاتهم وأفكارهم، بل كانت ببساطة الأمثال التي خطرت ببالهم ربطاً بموضوع الوساطة، إلا أننا سنعرضها بتصرف لغوي لتكون مفهومة لكل اللهجات مع محاولة تفسير ما تعنيه لتكون جزءاً من الصورة التي نبحث فيها عن فهم المجتمع السوري ككل للوساطة - جزء من كل - :

### التشجيع على الوساطة

يبرز من خلال الأمثال التشجيع على الوساطة والتدخل لحل المشاكل، وبأن هذه التدخلات قد تكون فرصة لحل النزاعات، في «الصلح سيد الأحكام» «وكل عقدة ولها حلّال»

«إيد لحالها ما بتصفق» ← عن الحاجة لأكثر من طرف لحل المشاكل:

«إصلاح ذات البين خير من الصوم والصلاة» ← ودور الدين في التشجيع على أهمية الوساطة:

«خلينا نجبرها قبل ما تخرب» ← محاولة تدارك النزاع قبل استفحاله وفوات الأوان:

«إذا انكبت المي (المياه) ما بتنجمع»

«المسامح كريم» ← على أهمية المسامحة والعفو في النزاعات:

«العفو عند المقدرة»

«رأيين أحسن من رأي واحد»

وفائدة استشارة الطرف الثالث:

”

## الوسيط

تظهر الأمثال الآتية الكبار - عمراً أو تصنيفاً اجتماعياً

“

«ما يحلّوها إلا كبارها»

- كأحد المرشحين دائماً للعب دور الوسيط:

«اللي ما عنده كبير ما عنده تدبير»

«اللي ما عنده كبير يشتري كبير»

«اللسان الحلو يطالع الحية من وكرها»

وتبرز مهارات التحدث كأحد المهارات التي تتجاوز الصعوبات:

«يا داخل بين البصلة وقشرتها  
ما بينوبك غير ريحتها»

وفي بعض الأحيان قد يتعرض الوسيط لأضرار جراء محاولته للتدخل:

«قاضي الأولاد شنق حاله»

«جبنك يا عبد المعين لتعين، طلع بدك  
مين يعينك»

وفي حين تكون الاستعانة بالوسيط غير ذات فائدة:

«لا يحكّ جلدك إلا ظفرك»

عندها قد يكون من الأفضل للأطراف حل النزاع بنفسها:

## 2- الوسيط

### من هو الوسيط؟

ليس من السهل حصر طبيعة الوسيط في صفات محددة، إذ إن السياق والتجارب تفرز متطلبات عديدة ومتنوعة كما يظهر من الإجابات، إلا أن معظم الإجابات تتفق على كونه شخصاً محايداً مقرباً من أطراف النزاع، يحظى بقبولهم وثقتهم، وبأنه طرف «ثالث». وفيما يلي تفصيل للإجابات عن أهم الصفات الواجب توافرها في الوسيط بحسب تكرار الإجابات:

#### الحياد

أي أنه ليس طرفاً في هذا النزاع، بل يتسم بالحياد تجاهه، ولا رغبة له إلا بحله. «ولا يستغرب في درجة تعقد النزاع السوري وآثاره المدمرة أن لا يظهر في الصورة الشخص المتأثر بالنزاع قادراً على التوسط بين أطرافه الرئيسية، انطلاقاً من تأثره، ورغبةً بالوصول لحل يكون هو أحد المستفيدين/ات من حصوله، فيغيب هذا الوسيط عن الإجابات لصالح الشخص الخارجي غير المتأثر بالنزاع».

#### السلطة

رغم أن قبول الأطراف للوسيط جاء في مقدمة شروط الوساطة في أغلب الإجابات، إلا أن معظمها وضع السلطة بشكل مباشر أو غير مباشر كصفة من أهم الصفات الواجب توافرها في الوسيط، «ويمكن فهم ذلك بأنه يضمن مقبولية لدى الأطراف ويعطي لعمل الوسيط ثقلًا مساعداً في العملية نفسه أو في تدعيم الحلول الناتجة، شرط أن لا تمارس هذه السلطة عند الوساطة، وإلا فستتناهى مع مبدأ قبول الأطراف الذي اتفقت عليه أغلب الإجابات» ومن أنواع السلطة بحسب تكرار ورودها:

- اجتماعية سواء في المجتمع الواسع أو الأسرة الكبيرة أو الصغيرة.

- دينية متمثلة برجال الدين.

- سياسية.

- مالية.

- قانونية.

#### الثقة

فثقة الأطراف المتنازعة حاجة ضرورية لاختيارهم الوسيط وقبولهم طواعية به.

#### الحكمة

قدرتهم على فهم النزاعات وأطرافها، واقتراح حلول متوازنة تطمئن الأطراف للمضي بها.

## القبول العام

إذا كان قبول الأطراف بالوسيط شرطاً لتدخله، فإن هذا القبول يبني على اعتبارات متعددة، منها القبول العام لدى هذا الشخص، أي المكانة المجتمعية التي يتمتع بها، وعلاقته مع الناس، وطيبة سمعته. إذ تلعب هذه الصفات دوراً في زيادة مكانته لدى أطراف النزاع أنفسهم. بالإضافة لصفات عامة أخرى كالموضوعية، والمرونة والهدوء والصبر واللطافة.

- وتطرقت بعض الإجابات لمهارات يجب أن يمتلكها الوسيط:

## الإصغاء الفعال

أي القدرة على الاستماع النشط، ليكون الوسيط قادراً على فهم ما يصدر عن الأطراف المتنازعة، وليساعدهم بدوره على صياغة مواقفهم والتعبير عن مصالحهم.

## الكلام الفعال

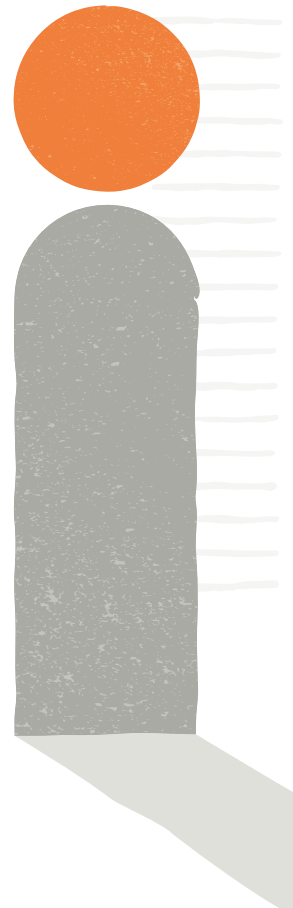
فالتحدث من العدة الرئيسية التي يستخدمها الوسيط، فلا بد أن يكون كلامه مؤثراً، وقدرته على الإقناع عالية، «مع الانتباه لعدم استخدام هذه القدرة في تغيير قناعات الأطراف وتخيلها عن حاجاتها».

## مهارات التعامل مع النزاع

من تحليل وفهم له، بالإضافة للمهارات الخاصة بوسائل التعامل مع النزاع كالحوار والتفاوض الذي «قد يجد نفسه مضطراً لممارسته مع الأطراف الرئيسية أو الثانوية».

- أما على مستوى القيم، فقد ورد الحديث عنها في بعض الإجابات كجزء من صفات الوسيط، وأهمها برأي الناشطين والناشطات:

- العدل
- المسؤولية: تجاه المجتمع أو تجاه طرف أو أكثر من أطراف النزاع
- تقبل الآخر
- الإيمان باللاعنف
- الأمانة



## الوسطاء في مجتمعنا:

ذكر الميسرون والميسرات أمثلة عن الشخصيات التي تلعب دور الوساطة في محيطهم لدى سؤالهم عن ذلك، ويظهر من خلال الإجابات أنها جاءت مبنية على الصفات والمهارات المذكورة أعلاه، ويمكن تحديد الشخصيات التي تلعب دور الوساطة ضمن فئات رئيسية هي:

### أشخاص مؤثرون

ممن يتمتعون بأنواع السلطة المختلفة المذكورة في صفات الوسيط، كالاقتصادية من وجهاء ومخاتير وقيادات عشائرية وعائلية كالأب أو الأم، أو سلطة دينية لرجال الدين بمختلف طوائفهم، أو سلطة سياسية وقانونية كالمسؤولين ورجال السلطة والقانون، أو مالية ويعنى بهم التجار بشكل رئيسي، كما أن حملة الشهادات العلمية التي تحظى بالتقدير بالمجتمعي قد يكونون من هؤلاء الأشخاص.

### هيئات مجتمع مدني

تلفت بعض الإجابات لاحتمال كون الوسيط مجموعة أو كيان، وترد أمثلة على ذلك كالجمعيات والمنظمات التي تعنى بحل المشكلات والنزاعات.

### أشخاص معنيون

بحكم مهنتهم التي تتطلب هذا الدور، كالمعلمين والمعلمات، والمرشدين/ات النفسيين/ات في المدارس، والمحامين/ات أو خبراء النزاع والوساطة، أو أصحاب المكاتب التجارية والعقارية، أو بحكم موقعهم وعلاقتهم مع أطراف النزاع كالصداقة أو القرابة.

### أصحاب المبادرة

تذكر عدة إجابات أشخاصاً لديهم/ن إحساس بالمبادرة للتدخل في النزاعات ومحاولة التوسط فيها، بدافع من المسؤولية التي يحملونها تجاه المجتمع أو أطراف النزاع.





## ما الذي يقوم به الوطاء في مجتمعاتنا خلال الوساطة؟

تتنوع الأدوات والوسائل التي يستعملها الوطاء وفقاً لتجارب ميسرينا وميسراتنا، وهذا يستند بطبيعة الحال لشخصيات الوطاء، والسياق والنزاع الذي يتعاملون معه، وتتدرج هذه التدخلات من مجرد الاستماع للأطراف وصولاً للدخول في عملية شاملة ومتكاملة تنتهي باقتراح الحلول أو مساعدة الأطراف على استخلاصها، ومن الملاحظ تداخل الطرق والوسائل الواردة مع بعضها البعض، إذ يدخل بعضها في تحضير أو تنفيذ بعضها الآخر.

- التهدئة: «وقد يعنى بها المدخل قبل تنفيذ الوساطة، إذ لا يمكن القيام بوساطة في ظل حالات الغضب والتوتر لدى أحد الأطراف على الأقل».

- الحوارات: ويرد الحديث عن الحوار كعملية بحد ذاتها، أو أداة تستعمل في عمليات وتقنيات أخرى، وبحسب الإجابات فإن الوطاء في مجتمعاتنا يدعون لجلسات حوارية، وييسرون حوارات بين الأفراد، أو الأسر، أو الفئات الاجتماعية.

- عقد اللقاءات والاجتماعات: يظهر أن الاجتماعات العامة والزيارات التي ينفذها الوطاء مع الأطراف المختلفة تشكل حيزاً تنشط فيه الوساطة بمختلف مراحلها من التحضير للتنفيذ للإنتهاء. ويمكن لهذه اللقاءات ان تكون فردية، ثنائية أو جماعية.

- الوساطات التقليدية: خصوصاً في بعض المجتمعات التي مازال للأعراف والسلطات الأهلية مكانة فيها، فتعقد جلسات الصلح، بحضور الوجهاء والكبارية.

- مساعدة الأطراف في التعبير: إذا كان الحوار عملية وأداة لا يستغني عنها الوسيط خلال مهمته / مهمتها، فإن هذه الأداة تتضمن خطوات يقوم بها الوطاء المجتمعيون بحسب العديد من الإجابات، ومنها:

- الاستماع لوجهات النظر المختلفة.

- توضيح المواقف ووجهات النظر بغاية التقريب فيما بينها.

- مساعدة الأطراف للتعبير عن مصالحها واحتياجاتها.

- بناء التوافقات.

- البحث عن واقتراح الحلول البديلة.

- فرض الأمر الواقع: تشير بعض الإجابات لاعتماد بعض الوساطات على المونة والسلطة للتعامل مع النزعات بمعنى أن تقوم الأطراف بحل النزاع فيما بينها تنفيذاً لرغبة الوسيط، وقد تفسر هذه النقطة سبب انهيار الوساطات أو إعادة تجدد النزاعات بعد الاعتقاد بحلها، في حين أن جذور النزاع وأسبابه لم يتم التعامل معها لحله بشكل حقيقي.



## 3- قصص وتجارب

في ما يلي مجموعة من القصص حول الوساطة المحلية التي تم تجميعها من مختلف المجتمعات السورية والتي نضعها بين يدي القارئ لاستخدامها كأداة تعلم، مادة نقاش وحوار، مصدر للإلهام والتدخل.

وكما في كل أجزاء هذا الفصل؛ فإن فريق الدليل لا يتبنى ما يرد في هذه القصص من مواقف وأفكار، والحقيقة أن تدخلنا في هذه القصص جاء على مستوى دمج أحداث عدة قصص منها ضمن نموذج واحد وإعادة الصياغة للأحداث بأسلوب قصصي يحاول تقديم المتعة بجانب الفائدة من الاطلاع على تلك التجارب.

## قصة 1

كنت مسؤولاً عن مبادرة لدعم التماسك المجتمعي بين سكان أحد أحياء المدينة عبر تنظيف الحي وتجميله، وكانت البداية في العمل هي تنظيف هذا الحي عبر فريق من عمال النظافة، وخلال تنفيذ العمل تلقيت عدة مرات شكاوى من العمال على بعضهم البعض، وخصوصاً من أبو النور الذي كان من الأعضاء القدامى في الفريق، وتركزت شكاواه على نبيل وعصام العاملين الأحدث فيه. كما تلقيت شكاوى من عضو آخر اسمه مجدي على أبي النور نفسه، لكنني اعتبرتها مشاكل عادية ومن طبيعة العمل، فقد تركزت على تفاصيل لم تبد لي مهمة كخلافات حول طريقة الحديث فيما بينهم، أو أخباراً سمعها أحدهم عن الآخر، وحتى عندما كانت تحصل نزاعات على تضارب الأدوار والصلاحيات فيما بينهم كنت أتدخل لحلها بسرعة. والحقيقة أن ما كان يعينني من هذه النزاعات أنها لم تكن بنظري مؤثرة على سير العمل، خصوصاً أننا كنا في عجلة لإتمام المبادرة وكان هناك العديد من الخطوات اللاحقة المتوقفة على إنهاء مرحلة التنظيف. وعندما علمت بأن المشاكل ما زالت عالقة فيما بين الأعضاء قررت أن أقوم بمبادرة لحلها كلها، فنظمت دعوة غداء للفريق وعلى مائدة الغداء تحدثت مطولاً عن ضرورة أن يبقى كفريق خلال هذه الفترة وأننا يجب أن تكون متقبلين لبعضنا البعض وعن أهمية المبادرة التي نقوم بها للحي وسكانه. واختتمت الحديث بالطلب من كل الأعضاء المتخاضمين التصالح مع بعضهم البعض أي كما يقال باللهجة المحلية «تبويس شوارب بعض»، وقد كنت سعيداً بتلبية الأعضاء لطلبي واعتقدت بأن المشاكل قد حلت، خصوصاً وقد أصبح فيما بيننا «خبز وملح».

لم ألاحظ بعد ذلك أي خلافات، ولم تصلني أي شكاوى من أفراد الفريق، حتى وصلنا لنهاية العمل والتي سننتقل عندها لمرحلة جديدة مع فريق جديد، ففي اليومين الأخيرين من مرحلة تنظيف الحي حصل توالياً شجاران تعالت فيهما الأصوات والكلمات، وتماسكت الأيدي عراكاً حوصراً قبل تطوره من قبل الحاضرين. فقد احتد أبو النور على نبيل وعصام بعد أن وضعوا كومة من الركاب بالقرب منه، متهماً إياهما بمحاولة مضايقته بالغبار الناتج عنها. وبعد انتهاء شجار فيما بينهما، قام أبو النور مع زملاء له بإبعاد هذه الكومة بجانب الطريق الذي يمرر فيه مجدي عربة النقل التي يعمل عليها، ولم يكن لديه شك بأن أبا النور قد تعمد هذا المكان حتى يضايقه بالذات.

لم يكن ما جرى ليشكل سبباً للنزاعات في الحالات العادية، بل كان يحدث يومياً ومتكرراً فيما بين العمال، إلا أن تطوره بهذا الشكل بين هؤلاء الأشخاص بالذات قد لفت نظري إلى أن مكان كومة الحجر لم يكن مهماً، وتأكدت عندما سمعت أحد العمال معلقاً: «كل يوم منحط عشر كومات وما بتصير مشكلة» ليرد زميل آخر بأن القصة «مو رمانة، القصة قلوب مليانة».

فكرت ملياً في هذا المثل الشعبي الذي يختصر الحالة، فلو لم يكن هناك نزاعات سابقة وكامنة بين أبي النور وعصام ونبيل، وبين مجدي وأبي النور، لمرت تلك الأحداث بشكل عادي دون أن تسبب أي مشكلة، فقشة الكبريت التي ترمى على الأرض ليست كالتي تقع على كومة من الحطب اليابس الجاهز للاشتعال.

كان بإمكانني التغاضي عما حدث، خصوصاً أننا كنا قد انتهينا من العمل وربما لن ألقى الشباب مرة أخرى، لكنني لم أكن بهذا الوارد أبداً، ورأيت أن من مسؤوليتي أن أتدخل للمساعدة في حل هذه النزاعات، ومن يدري فقد يكون لي أو للمبادرة يد في تلك النزاعات. وستكون مفارقة مؤلمة أن مبادرة لدعم التماسك المجتمعي كانت سبباً في إفساد علاقات بين أفراد الفريق الذي ينفذها. وأنه من مكان رغبتنا بمد الجسور جاء تدخلنا بقطع الطرق.

ولاعتقادي بأن المشكلة لا تتعلق بالعلاقات البينية للأشخاص المتنازعين أنفسهم، بل ربما لسبب متعلق بالعمل عموماً فقد قررت عقد جلسة جماعية لكل أفراد الفريق، وبدأت بسؤالهم:

- سنحكي عن الشغل بشكل عام، أريد من كل أحد أن يحكي لي عن شيء يعجبه في العمل، وشيء يتمنى تغييره لو كان بيده القرار.

كان أبو النور أول من تحدّث:

- لو أنني صاحب قرار لن أقبل بإدخال شباب جدد للفريق من أجل التمهيد لإخراج الأعضاء القدامى. تعمّدت أن أعطي دور الكلام لشخص خارج أطراف النزاعات، حتى لا تأتي ردود منفعلة وغاضبة. ثم وصل الدور لمجدي:

- لو أنني المسؤول لم أكن لأميز في التعويضات بناء على الأقدمية، بغض النظر عن الجهد المبذول في العمل.

جاء دور نبيل وعصام:

- لو تتحدد صلاحيات كل شخص وأين تنتهي تدخلاته.

- تماماً، بحيث لا تصل التوجيهات للتدخل في حياتنا الشخصية وما نعمله بعد الشغل.

تأكدت مخاوفني بأن الأسباب متعلقة بالعمل لا بالعلاقات، وبما يراه هؤلاء الأشخاص من تضارب للمصالح فيما بينهما وتداخل للصلاحيات في بنية الفريق.

ولقد كنت قادراً على توضيح تلك القضايا بشكل حاسم:

- يا شباب، هناك أمور بحاجة للتوضيح بما يتعلق في العمل

أولاً: غير وارد لدينا استبدال أعضاء قديمين بأعضاء جدد، وليست طريقتنا أبداً أن نعمل شيئاً بالخفاء وبدون أن تكونوا مشاركين فيه.

ثانياً: المعيار الأول لسلم الرواتب والأجور هو الجهد المبذول ولا يوجد أي تمييز بين الأعضاء دون أخذ الجهد بعين الاعتبار.

وأخيراً: في هذا الفريق لسنا أوصياء على بعضنا البعض، نحن نعمل معاً وكفريق، لا يوجد أشخاص أعلى من غيرهم، يوجد مسؤوليات وأدوار.

وعلى ما يبدو أن عدم وضوح هذه النقاط قد كان سبباً في الالتباس لديكم، وظنكم أن بينكم من يتمتع بموارد أكثر من الآخر، أو لديه صلاحيات أكثر من الآخر. لذا سأزودكم بكل الأوراق والمستندات التي تشرح هذه النقاط، وسأحرص في مرات قادمة على توضيحها منذ البداية.

كنت قد أدركت أنني قد استجبت للأسباب الحقيقية للنزاعات، لكنني لم أعلنها بوضوح لأنني خشيت أن يكون افتراضاً خاطئاً يزيد من حدة النزاع، أو يبقي الجمر متقدماً تحت الرماد، كما أردت أن يصل الأطراف للنتيجة بأنفسهم، أيًا كانت.

بعد الجلسة العامة طلبت لقاء كل من الأشخاص المتنازعين على حدى، حتى نبيل وعصام قابلت كل منهما لوحده، خشية أن يكون أحدهما من يصب الزيت على النار لدى الآخر.

وطلبت من كل واحد منهم بأن يفكر بسبب انزعاجه من الآخر، وقد طرحت أمامهم عدة احتمالات تمحورت حول افتراض وجود شخص آخر في الطرف المقابل، بمعنى لو شخص غير فلان وضع كومة الحجر في مكانها، كيف يكون رد فعلك؟ وكنت أتعمد طرح أسماء لأشخاص لهم علاقات طيبة مع الشخص الذي أحدثه. وكانت الإجابات كلها متقاربة: لن يكون هناك مشكلة، في الواقع هذا يحصل معنا دائماً.

- طيب، لماذا هذه المرة حصلت مشكلة؟

- المشكلة ليست هذه المرة، المشكلة مع هذا الشخص.

- لماذا؟ ماذا عن هذا الشخص؟

- أمور متعلقة بالعمل، شيء مما تحدثت عنه في الجلسة العامة.

كانت هذه عينة من الحوارات التي دارت بيني وبين كل من الأربعة، والتي وإن اختلفت نبراتها لكن محورها كان واحداً، لذا فإن الإجابات كانت واحدة عن سؤالي إن كان هناك ما يمكنني القيام به لحل المشكلة:

- مشي الحال.

- أصبحت الأمور واضحة.

- حللتها أصلاً بما قلته قبل قليل في الجلسة العامة.

- لم يعد هناك مشكلة.

طلبت اجتماعاً لجميع أعضاء الفريق من جديد، وبرت ذلك لهم:

- على فكرة، نسينا أن نحكي عما يعجبنا في العمل، لم نذكر إلا الأمور التي نريد تغييرها. تعالوا نقوم بشيء مختلف، كل من يرغب منا بتوجيه أي شكر، كلمة طيبة، تقدير لأي شخص في الفريق، فهذا هو الوقت المناسب.

لم أكد أنني كلامي حتى وجدت مجدي يقوم باتجاه أبو النور مسلماً عليه وموجهاً له كلمات تقدير على خبرته وأهمية وجوده في الفريق، فيما توجه أبو النور إلى عصام وانضم إليهما نبيل في معانقة جماعية.

ثم التفتوا جميعهم إلي ليشكرونني على ما قمت به، لأنني كنت بحسب قولهم: «واسطة خير»، ومازحني أحد الشباب بقوله:

- سأطلب مساعدتك كل ما حصل معي مشكلة.

أجبتته بأني جاهز إن استطعت. فردّ علي آخر:

- طبعاً جاهز، كنت خبيراً في حل المشاكل التي حصلت في الفريق.

ابتسمت شاكرًا ثناءه، لكنني أوضحت أن هنالك فعلاً من يعملون في الوساطة كمهنة. أما أنا فلم أكن بتلك الخبرة ولا أمتلك كل أدواتهم ومعارفهم، كل ما هنالك أنني جزء من هذا الفريق وهذا الحيّ، ولا أرغب بأن أرى مشاكل يمكنني المساعدة في حلها وأفف متفرجاً، إلا أن الشكر يجب أن يوجه للزملاء أنفسهم الذين كانوا منفتحين وصريحين وأعطونا الثقة لسماع ما يزعجهم، وعندما زالت الأسباب مدّوا يد السلام لزملائهم بكل ودّ.

## قصة 2

رغم أن الأب موسى ترك عمله في جمعية المحبة؛ إلا أن ذلك لم يمنعه من تفقد أخبارها من حين لآخر، لا سيما أن مدير الجمعية كان صديقاً له، بالإضافة لصدقات عمقها مع الشباب والشابات المتطوعين في الجمعية، ما جعله على تواصل دائم مع الجمعية وكل من يعمل فيها. وقد كان على علم بالنزاعات التي تحصل من حين لآخر بين الشباب والشابات من جهة ورئيس الجمعية من جهة أخرى حول الأدوار والصلاحيات، إلا أنه فوجئ بتطور هذه النزاعات حتى وصلت لمرحلة المواجهة بين الطرفين، فقد علم مؤخراً أن المتطوعين والمتطوعات قد قدموا عريضة رسمية لمدير الجمعية مطالبين إياه بالتنحي، وقد رفض تلبية هذا الطلب متهمًا إياهم بمحاولة سرقة جهود السابقين لهم وبأنهم لا يمتلكون الخبرة اللازمة لإدارة شؤون الجمعية.

لم يكن للأب موسى أن يقف متفرجاً على ما يحصل في الجمعية، خصوصاً بعد تواصل أعضاء مجلس إدارتها معه للتدخل في الحل بعد أن وصل النزاع لهذه النقطة، وقد علم من هؤلاء الأعضاء أنه الشخص الوحيد الذي يمتلك علاقات طيبة مع الطرفين، فلا يمكن أن يتهمه أحد منهما بالتحيز للآخر.

رأى الأب أنه من المناسب أن يلتقي كل طرف على حدى، فاتفق مع مدير الجمعية على لقائه في مكتب الأخير، فيما اقترح عليه المتطوعون والمتطوعات أن يلتقيهم في النادي الاجتماعي الذي أنشأته الجمعية في أحد أحياء المدينة، وقد قرر لقاءهم في البداية كون رفعتهم للعريضة كانت الشرارة التي أشعلت نار النزاع. كان لقاءً حاشداً، فالنادي لا يخلو من الأهالي الذين يتواصلون بشكل يومي مع الجمعية التي تقدم لهم خدماتها من خلال هذا النادي، وكانوا على علم بكل ما يدور فيها من مشاكل، إذ طالما افتخرت جمعية المحبة بأن لها جدراناً شفافة لا تحجب عن الناس الذين تعمل معهم ومن أجلهم شيئاً.

بدأت إحدى الصبايا المتطوعات بالحديث: لا أعلم ماذا ينتظر المدير كي يتقاعد، من سنين وهو يشغل هذا

المنصب، ألم يتعب منه؟ أضاف شاب آخر: لولاه لكان لدينا الآن خمس نوادي اجتماعية وكنا جلبنا مشاريع أكثر لهذا الحي وغيره.

تدخل رجل من الأهالي: يا أبونا، هؤلاء الشباب والصبايا يفكرون في مصلحتنا كل الوقت، ولن يتنازلوا عن مطالبهم بإبعاد هذا الرجل.

أضفت سيدة من الحاضرات: ونحن معهم، ولن نتركهم حتى يحققوا مطالبهم.

لم تكن الحدة بأقل منها عند لقاء الأب موسى مع مدير الجمعية في مكتبه مصحوباً بموظفين من الجمعية، وأحد أعضاء المجلس المحلي في المدينة، وعضو محلي في منظمة دولية مانحة. وقد أعلنها المدير صراحة: هم يقولون في العريضة أنني إن لم أستقل سيتركون الجمعية ويخرجون، حسناً ها أنا! فلينفذوا كلامهم. وقد بدا بوضوح أن كل الموجودين في المكتب يشجعون المدير على التمسك بموقفه، فيما استغرب عضو المجلس المحلي مطالب الشباب والنشابات مشيراً إلى صعوبة التعامل مع منظمة يديرها «أولاد» بحسب تعبيره، وقد لاقى تعبيره الأخير ضحكاً مشيراً بالموافقة على ما قاله من عضو المنظمة الدولية.

خرج الأب بانطباع مؤكد أن النزاع أعقد مما تصوّر، وكان واضحاً له أن هناك أطرافاً تزيد من حدة النزاع و«تصب الزيت على النار» حسب تعبيره، وقد لاقى استنتاجاته تأييداً من أعضاء مجلس الإدارة الذين أخبروه بأن المشكلة لم تكن لتصل لهذا الحد لولا تدخل هذه الأطراف على الجهتين. عندها أعاد الاتصال بالمدير والمتطوعين داعياً إياهم إلى مكتبه في موعدين منفصلين، لكنه كان واضحاً: دون أي أشخاص آخرين.

بدا وجه المدير للأب في هذا اللقاء مختلفاً، قال بحزن: لقد آلمني ما قام به هؤلاء الشباب.

بعد أن ترك المجال له ليعبر عن مشاعره، سأل الأب: أخبرني بصراحة، ما الذي يعنيه لك منصب مدير الجمعية؟

المدير: لا شيء! المنصب بحد ذاته لا شيء، أنت تعلم أنني لا أتقاضى راتباً ولم أجن قرشاً من عملي هذا، بل على العكس.

الأب: أعلم هذا، لهذا أسألك عما يعنيه لك من نواحي أخرى.

المدير: يعنيه ألا تنكر جهودي بعد كل هذه السنين، ماذا سيحصل إن استقلت وتركت العمل بعد كل هذه السنين؟! لن يذكر أحد شيئاً مما قمت به، سوى أنني طردت من الجمعية على أيدي شباب وصبايا بعمر أولادي، هذا ما سيقوله الناس عني.

أعادت الجملة الأخيرة ذكرى للأب الوسيط من لقاء الأمس في النادي الاجتماعي: ماذا سيقول الناس عنا إن تراجعنا عن موقفنا؟!

استدرك سريعاً سرحانه:

أتذكر أول ما بدأنا عملنا في تأسيس هذه الجمعية؟

تحولت ملامح المدير مطلقاً تنهيدة مع ابتسامة:

- وهل أنسى تلك الأيام! أحلى أيام! كنا مندفعين ومتحمسين، ولدينا طموحات وأهداف تصل السماء.

- ما الذي تغير؟
- تسأل ما الذي تغير؟ انظر إلى المرأة لقد كبرنا وكبرت همومنا، وهذا حال الدنيا، أجيال تسلم أجيال.
- لم يكن الأب ليفوت هذه اللحظة الصادقة من المدير:
- أنت تعرف هؤلاء الشباب والصبايا أكثر مني، برأيك من الممكن أن يكون لديهم أحلام وطموحات تصل السماء؟
- أكيداً ولديهم قدرات تساعد على ذلك أيضاً، اسمعني، صدقني أنني تعبت من العمل الإداري ولا أمانع بأن أراهم يديرون الجمعية بالكامل، لكن ليس بهذه الطريقة.
- تعني أنهم لم يقدرُوا خبرتك الطويلة؟
- تماماً! صحيح أن لديهم إمكانيات جيدة وإخلاص عالي، لكني أيضاً أمتلك خبرة راكمتها خلال سنين طويلة لا يمكن أن تتوفر لديهم بين ليلة وضحاها.
- أصبحت الجلسة مع المتطوعين والمتطوعات واضحة الأهداف بالنسبة للأب، فقد حدد ما يكمن وراء موقف المدير المتمسك بمنصبه، ويريد أن يرى رد فعل الشباب والصبايا على ذلك.
- ما الذي سيتغير إذا استقال المدير من منصبه؟
- سنغير شكل الإدارة، حتى تكون أكثر جماعية.
- ثم؟ ماذا سيفيدكم تغيير شكل الإدارة؟
- نريد أن ندخل أدوات وبرامج جديدة على العمل، والمدير ليست لديه الدراية الكافية حول الموضوع، نريد أيضاً أن يأخذ كل منا فرصته في إثبات قدراته، وهذا لا يتسنى لنا مع المدير وأعضاء مجلس الإدارة.
- نعم، نحن نعمل ونتعب، وهم يحصدون النجاحات والتقدير.
- يعني هذا أن الموضوع لا يتعلق بكفاءة المدير وخبرته؟ تسأل الأب الوسيط.
- ليس تماماً.
- طيب، تعالوا نضع أنفسنا مكان المدير، ولنفترض أنكم استلمتم الإدارة، ووافق الرجل على العريضة التي قدمتها، وتريدون أن يخرج بطريقة ودية، ما الذي ستقدمه جمعية المحبة كمكافأة نهاية الخدمة؟
- امم، بالتأكيد يجب أن نقوم بذلك، لولاه لما كان هناك جمعية ولا محبة.
- طبعاً، ونحن تعلمنا منه كثيراً عندما بدأنا التطوع.
- في الحقيقة، كان هو من شجعني على التطوع.
- اعترضهم بقوله:
- لكنه يعتقد أنكم لا تقدرون خبرته وجهوده، وتقللون منها.
- سأخبرك يا أبونا بأمر ليس سراً: منذ فترة طلبت إحدى الجمعيات الناشئة استشارة مني، تمنيت لو كنت أستطيع التواصل معه لأنقل إليه تساؤلاتهم، فليده خبرات في المراحل التأسيسية لم أصل لربيعها.



توالى المداخلات من الشباب والصبايا التي لمس الأب الوسيط من خلالها أنهم لا ينكرون فضل وخبرة المدير، وأن الموضوع متعلق بحقهم في فرصة إثبات إمكانياتهم وتحقيق ما يطمحون له. نقل الأب الوسيط نتائج لقاءاته لأعضاء مجلس الإدارة، وقد وافقوه الانطباع بأن مخارج الحل قد لاحت، وخلال المناقشات خطر لهم أن تكون البداية من استشارة الجمعية الناشئة التي تحدثت عنها أحد الصبايا. في المساء تلقى الأب اتصالاً من الفريق التطوعي يدعونه للجمعية في اليوم التالي. وفي اليوم التالي حضر الجميع: الأب الوسيط، المدير، المتطوعون والمتطوعات، أعضاء مجلس الإدارة، الموظفون، وضيوف من خارج الجمعية.

في صالة المنظمة أزال بعض الشباب والصبايا الستار عن لوحة كبيرة ضمت عشرات الصور، منها صور لهم وهم في يومهم الأول أو نشاطهم الأول في الجمعية وكلها كانت برفقة المدير أو أحد أعضاء مجلس الإدارة، كما وضعوا صورة لمجلس الإدارة والمدير في أعلى اللوحة وكتب عليها بخط ملون كبير: لولاكم ما كان في محبة .

قال أحد الشباب: هذه اللوحة لا علاقة لها بالعريضة، فرغبتنا بنيل فرصتنا لا تعني أننا لا نقدر كل ما فعلتموه.

سأل الأب الوسيط الصبية التي تحدثت في اليوم السابق عن الجمعية، فأجابت موجهة كلامها للمدير:

- بالمناسبة، هناك جمعية جديدة ناشئة اسمها جمعية السلام أتعبونا بأسئلتهم، وكل مرة كنا نقول ليتك كنت موجوداً حتى تساعدهم.

- أكد. أنا جاهز للمساعدة، بدأ المدير مرتباً خافياً ابتسامته، ماذا يريدون؟

- يريدون أن تكون مستشاراً لديهم، لقد قلنا لهم إنهم وجدوا الشخص المناسب لمساعدتهم لينطلقوا في عملهم مع الناس.

- سيكون هذا مناسباً، ما زلت أرغب في المساعدة ولكن دون أعباء الإدارة، وقد حان الوقت لتديروا جمعيتكم كما تتمنون ولتكتشفوا قدرات جديدة لديكم.

- ماذا تقصد؟

- أقصد أنني قدمت استقالتي من إدارة الجمعية، وأدعوكم لنعقد جلسات وورش عمل حتى ننظم المرحلة الانتقالية

أطلقت ورش عمل تحضيراً للمرحلة الانتقالية، والتي اتفق فيها الجميع على انتخاب مجلس إدارة جديد، وعلى تشكيل مجلس استشاري للجمعية يضم المدير الذي أصبح سابقاً مع أعضاء مجلس الإدارة. وتجنباً لنزاعات مستقبلية، قرر المجتمعون تحديد ولاية مجلس الإدارة بالمدة وعدد مرات الترشح. بعد انتهاء العمل في الورش قال المدير بسعادة وفخر: إذا سألت عن مسامي الوظيفي الحالي سأقول: مستشار المحبة... والسلام.

والتفت نحو الأب.. قائلاً: أما أنت فسنسميك. صاح الحاضرون: وسيط المحبة والسلام.

### قصة 3

استقبلت مدينتنا أعداداً كبيرة من الوافدين والوافدات، وكما ظهرت علاقات طيبة بين أفراد الجماعات الوافدة والمضيفة؛ فقد ظهرت أيضاً نزاعات متعددة بسبب اختلاف العادات والثقافات، أو لتضارب في المصالح. بالإضافة لنزاعات كانت موجودة أيضاً ضمن أفراد كل جماعة فيما بينهم. أي أننا كنا نعيش في واقع معقد من النزاعات التي يحل بعضها بشكل ودي، فيما تطورت نزاعات أخرى لتخلف آثاراً مدمرة على الجميع في المنطقة. لكن كان «أهل الخير» يبادرون دائماً للتدخل في هذه النزاعات وللحاق بها قبل استفحالها، فكان لتدخلهم وحكمتهم أثر مهم في حل المشاكل والنزاعات.

مؤخراً؛ شهدت المدينة نزاعاً بدأ بين شابين يعملان معاً، أحدهما من سكان المنطقة القدماء، والآخر من الوافدين عليها، وتطور الخلاف فيما بينهما ليقوم أحدهما بقتل الآخر، وقد ألقى القبض عليه لتجري محاكمته بحكم القتل.

وتبعاً للتقاليد العشائرية التي كانت تحكم كل من الجماعتين الوافدة والمضيفة فقد كان على أهل المقتول أن يأخذوا بالثأر لابنهم من أهل القاتل، والذين يحاولون بدورهم إقناع أهل المقتول بالصفح والتنازل عن ثأرهم وادعائهم أمام القضاء مقابل مبلغ مالي متعارف عليه باسم «الدية».

وقبل أن تتطور تلك الأحداث سارع مسؤول محلي في المنطقة للتدخل في هذا النزاع والتوسط لحله، وقد اعتبر بنظر الجميع الشخص الأجدر على حله، بحكم انتمائه عشائرياً للجماعة الوافدة، وسكنه وعمله في المدينة منذ سنين طويلة.

دعا الوسيط لاجتماع واسع بين العائلتين بالإضافة لوجهاء وشخصيات معروفة من الجهتين، لكن معظم الذين وجهت لهم الدعوة لم يحضروا. فأهل القاتل لم يكن قد برد غضبهم، وفي الواقع أن الجهة المقابلة أيضاً كانت تخشى الحضور خوفاً من ردود فعل انتقامية قد تطالهم، وحتى الوجهاء تبين أن لديهم حساسيات فيما بينهم، بل إن وجهاء كل طرف كان فيما بينهم مشاكل أكثر مما لديهم مع الطرف الآخر.

لم يجد الوسيط بدءاً من إعادة الدعوة لاجتماع آخر بعد أن جال على جميع الأطراف محاولاً إقناعهم بضرورة الحضور، وعندما لم تفلح تلك المحاولات أخبر الجميع أنه في ظل هذا الوضع أن الخدمات في المنطقة قد تتأثر بهذا، إذ إن خطر الانتقام سيكون محيقاً بموظفي المؤسسة التي يعمل بها، وأن على الأهالي تحمل مسؤولية قرارهم بعدم التجاوب مع مساعي المصالحة، وبالتالي غياب الخدمات عن المنطقة. ولأن الواقع الخدمي والمعيشي كان متدهوراً أصلاً، وجد الأهالي أنفسهم مضطرين لتلبية الدعوة الثالثة لحضور الاجتماع الذي دعا إليه الوسيط المسؤول.

افتتح الوسيط الاجتماع بكلمة ألقاها في الحضور عن ضرورة التحلي بالمسؤولية لدى الجميع، طالباً من عائلة الشاب القاتل تجاوز الحزن والغضب لأنه لن يعيد فقيدهم كما قال، وتوجه لعائلة القاتل بضرورة تحمل مسؤولية فعلة ابنهم والقيام بما يترتب عليهم من حلول، واختتم اللقاء بطرح مقترح للحل بدفع مبلغ مالي

كـ«دية» يتجاوز المبلغ المتعارف عليه بأضعاف عدة، وليأخذ كل طرف وقته بالتفكير في هذا الحل، ولم يكن الموضوع يحتاج للتفكير إذ كان المبلغ يفوق استطاعتهم كثيراً. وعندما علمت العائلة الأخرى بذلك اعتبرته تهرباً من تحمل مسؤولية ما حصل، بل وتبنياً للجريمة التي ارتكبت بحق ولدهم، وتجددت دعوات الانتقام والأخذ بالثأر وبشكل أكثر جدية هذه المرة. وعندما احتج كل طرف عند الوسيط أخبرهم بوضوح: هذا كل ما لدي، لا أستطيع إجبار أحدكم على القبول به، لقد فكرت بهذا الحل منذ اليوم الأول وأخبرتكم به. كانت الأيام التالية ثقيلة على المدينة، وسط قلق وحذر، وغضب وخيبة، حتى حصل تغير مفاجئ ومن عائلة الشاب القاتل بالتحديد، إذ قامت والدته بزيارة والدة الضحية دون سابق إنذار، وقد كانت تلك مخاطرة وسط كل تلك التوترات، لكنها كانت - حسب ما أخبرتها - مستعدة لأي احتمال لتقوم بمساعها. أخبرت مضيفتها أنها تقدر حزنها وغضبها لخسارة ابنها، وأن خوفها على أبنائهما وأبناء أمهات ثانياً هو ما دفعها للمجيء، وأنها عندما سمعت بأن تأخرهم عن الدفع قد فسر بأنهم يتبنون فعلة ولدهم قررت المجيء وتحمل كل العواقب لإيصال رسالتها. لكن لم يكن بيدهم حيلة لأن المبلغ أكبر من قدرتهم ليس إلا، وقد طالبت بعض الوقت حتى يتدبروا أمرهم ويدفعوه، لكنها فوجئت بأن أم الضحية قد أخبرتها بأنهم لم يكونوا ليطلبوا هكذا مبلغ، وأن الموضوع ليس متعلقاً بالمال، بل هو متعلق بتقدير الخسارة التي أصابتهم، وأنها فوجئت هي وزوجها باقتراح الوسيط لهذا الحل.

لم يكن الوصول لحل لذلك النزاع يسيراً على الطرفين، لكن تم الاتفاق بشكل أولي على وقف دعوات الثأر والانتقام، وترك الأمر للقضاء، واستبعاد الوسيط.

تبين التجارب المتناولة من خلال نتائج بحث الوساطة المحلية، وقصص الوساطة، ونتائج الاستثمارات أن هناك فرضيات وتساؤلات بحاجة لمزيد من النقاش والتمعن، لتكون خلاصاتها إضافة جديدة لعالم الوساطة.

فإذا كانت المعرفة العامة التي وصلتنا حتى اليوم حول الوساطة قد استخلصت من تجارب وإخفاقات ونجاحات عاشتها مجتمعات مختلفة، فإن التجربة السورية بما عاشته من نزاعات معقدة ومدمرة حرية بأن تضيف خلاصاتها لتلك المعرفة.

نحاول في الفصل الثاني من الدليل التعامل مع تلك الفرضيات بتقديم الإجابات أو الخطوط العامة التي تساعد القارئ/ة على ربط التجربة العملية الواردة في الفصل الأول مع معارف أساسية حول الوساطة وخصوصاً تلك المناسبة للسياقات المجتمعية، لتكون خطوة أولى لمزج خلاصات تجارب سورية بسابقتها، بما يغني عالم الوساطة وتحويل النزاعات الذي تعلم منه السوريون والسوريات، وحين الوقت ليضيفوا إليه. ولا يعني هذا بأي شكل أن تلك التجارب المعروضة في الفصل الأول تعبر عن كامل الواقع السوري بوساطاته المحلية، والتي تحتاج لأبحاث وأرصاء لتجميعها، إلا أنها على الأقل استندت لعينات مختلفة ومتنوعة تحاول تركيب جزء من الصورة الكبيرة يمكن الانطلاق منه والبناء عليه.

وفي ختام الفصل الأول المتعلق بالسياق، وقبل الانتقال للفصل الثاني المتعلق بالمفاهيم والأدوات المعتمدة للوساطة، من المفيد أن نبحث معاً في عدة إجابات واحتمالات تساعدنا في فهم الوساطة المجتمعية المحلية بالتحديد، وتعزيز دورنا في محاولة التعامل مع النزاعات المحلية

## تساؤلات وجدليات في الوساطة



عبر الوساطة، على أن يتوفر لدينا جميعاً الانفتاح الكافي للاطلاع ونقاش ونقد وإعادة صياغة تجاربنا وتجارب الآخرين، بما يمهد للخروج بنظريات وأدوات جديدة تكون سبيلاً للعبور لواقع جديد أفضل.

### ومن هذه الأسئلة والفرضيات:

- **هل الوساطة** تعني أن نكون على مسافة واحدة متساوية من الأطراف المتنازعة؟
- **هل هي** محاولة للصالح؟ أم هي محاولة لتوضيح وجهات نظر الأطراف المختلفة؟
- **هل هي** آلية لحل النزاعات أم لتحويلها؟ **ما** الفرق؟ أم أنها لتوضيح الحق؟ وتحقيق العدل؟
- **من يقوم** بها؟ **ما** مواصفاته/؟ **ما** هي المعارف/ المهارات/ الأدوات التي تساعد على القيام بهذا الدور؟
- **هل يستطيع** أي شخص إذا امتلك/ت الأدوات اللازمة أن يكون وسيطاً/ة؟ أم أنها موهبة فطرية لا يصلح لها كل شخص؟
- **هل يساعد** التعامل مع المشاعر على الوساطة أم يعيقها؟
- **هل يمكن** أن تلعب المرأة دوراً أساسياً في الوساطات المحلية أم أن هذا صعب في سياقاتنا؟
- **ما الذي** نحتاج لتغيير في مواقفنا وثقافتنا لتعزيز الوساطة مجتمعياً؟ وتعزيز دور المرأة فيها بشكل خاص؟



## الفصل الثاني: الوساطة المجتمعية

يستعرض هذا الفصل مفاهيم ومهارات وأدوات تساعد على تفعيل أدوار الوسطاء المجتمعيين والمجتمعات في سوريا، مع الأخذ بعين الاعتبار عوامل وتعقيدات السياق السوري (الواردة في الفصل الأول)، مع محاولة تقديم منظور أكثر اتساعاً من الوساطات التقليدية سواء بمفهومها القديم الأهلبي أو الحديث المرتبط بعالم الأعمال والشركات نحو بعد أوسع يتلاءم مع المجتمع والوسطاء غير المحترفين/ات الفاعلين/ات فيه.

## الطرق السلمية للتعامل مع النزاع

تختلف الطرق التي تتعامل بها الأطراف مع نزاعاتهم، فإن رغبت بسلوك طرق سلمية لإيجاد حلول لنزاعاتها، فإن أطراف النزاع قد تلجأ لوسائل وطرق متعددة، عبر اتباع إحداها أو أكثر بشكل منفصل، أو متداخل ما بينها، وهي:

### التفاوض

عملية يتفاعل من خلالها طرفان أو أكثر لديهم اعتقاد بوجود مصالح واهتمامات مشتركة ومتداخلة، وبأن تحقيق أهدافهم وحصولهم على نتائج مرغوبة يتطلب الاتصال فيما بينهم كوسيلة أكثر ملائمة لتضييق مساحة الاختلاف وتوسيع المنطقة المشتركة، وخلال المفاوضات تحصل نقاشات ومحاجمات وتقديم تنازلات واقتناعات واعتراضات إلى أن يتم التوصل إلى اتفاق مقبول لكافة الأطراف بشأن الموضوعات أو القضايا المتفاوض عليها.

### التحكيم

عملية طوعية تتم بناءً على طلب أطراف النزاع من طرف ثالث محايد محل ثقة المساعدة باتخاذ قرار يتعلق بمسائل متنازع عليها، وتكون نتائج التحكيم عادة ناصحة أو ملزمة.

### الحوار

المحادثات التي تنشأ بين أفراد لديهم اعتقادات ووجهات نظر مختلفة، والتي يتعلمون من خلالها ويشترك بعضهم بعضاً مضمونها.

### الوساطة

عملية التواصل المنظم التي يعمل فيها طرف ثالث محايد مع أطراف النزاع من أجل إيجاد حلول مقبولة من قبل الجميع بطريقة تراعي كافة مصالح وحاجات الأطراف المعنية. وقد تمارس على نطاقات محددة كالنزاعات الفردية أو الصغيرة، أو نطاقات أوسع كالنزاعات والتوترات المجتمعية.

## أنواع الوساطة المجتمعية

### 1- وساطة حل المشكلة

تركز على توجيه الأطراف نحو حل مشكلاتهم من خلال تحديد نقاط مشتركة توافقية تحقق جزءاً من الربح للجميع.

خصائصها:

- تعتبر أن النزاع مشكلة تحتاج لحل
- ذات مدى قصير
- التعامل مع النزاع من خلال اتخاذ خطوات تعاونية لحل المشكلة وزيادة الربح المشترك
- تحتاج إلى محترف وخبير يوجه المسار
- يقوم الوسيط/ة بتحديد الهدف وهو التسوية، وتصميم المسار والخطة، ووضع القيم والأسس الناظمة
- يستشير الأطراف، لكنه يقود العملية
- في حل المشكلة يتم توجيه الحوار والنقاش تجاه قضايا يمكن الاتفاق عليها والابتعاد عن المواضيع الصعبة والتركيز حصراً على المصالح
- التركيز على الحاضر والمستقبل
- الابتعاد عن المشاعر واعتبارها عامل خارجي من الأفضل تجنب التعبير عنها والسيطرة عليها
- يستخدم الوسيط/ة معرفته وقدرته لتطوير خيارات التسوية ويلعب دوراً توجيهياً في المسار
- التركيز على وضع ومصالح الأطراف والبحث عن فرص للربح والرضى المشترك
- الوقت محدود، لذا يشجع الوسيط الأطراف المضي قدماً في المسار
- ينتج عن وساطة حل المشكلة تسوية متفق عليها من الجميع



## 2- الوساطة التحويلية

تركز على تمكين الأطراف من تحديد قضاياهم الخاصة والبحث عن حلول بأنفسهم واعترافهم ببعضهم البعض، بما يمكنهم من تحديد قضاياهم وحلولهم وفرص النمو الذاتي التي تظهر في كل لحظة من مسار الوساطة.

خصائصها:

- تعتبر أن النزاع هو فرصة للنمو والتحول
- ذات مدًى طويل
- التعامل مع النزاع من خلال تيسير تمكين الأطراف واعترافهم ببعض
- تحتاج إلى وسيط/ة داعم للأطراف، محفز لهم لحل مشاكلهم بأنفسهم وبأقل مساعدة
- يوضح الوسيط/ة مفهوم الوساطة وأن هناك العديد من الاحتمالات للمخرجات من المسار ويضمن مشاركة الأطراف في وضع الأهداف، تحديد المسار، تصميم الخطة ووضع القيم والأسس الناظمة.
- التشجيع على الحوار والنقاش حول القضايا الصعبة والاعتراف بالحاجات والمصالح لكل الأطراف
- التركيز على فهم الماضي للوصول إلى الحاضر وضمان الاستمرار في علاقات إيجابية للمستقبل
- التركيز على المشاعر على اعتبارها جزء مهم لمسار الوساطة، وضرورة إتاحة المساحة للأطراف التعبير عنها

- تشجيع الأطراف على التحليل والفهم بهدف إيجاد الحلول بأنفسهم
- التركيز على تفاعل الأطراف مع بعضها والبحث عن فرص للتمكين والاعتراف بالآخر
- الوقت مريح ويمكن للأطراف أن تقضي الوقت الذي تحتاجه في كل خطوة
- يقوم الوسيط/ة بأي زيادة في تمكين الأطراف واعترافهم ببعضهم البعض، «خطوات صغيرة مهمة»

وسنركز في هذا الدليل على الوساطة التحويلية التي تتعامل مع السياقات المجتمعية المتداخلة التي تتعدد فيها أطراف النزاع وتتداخل فيما بينها كما تتداخل نزاعاتها بكل دينامياتها.

## مفهومنا عن الوساطة المجتمعية

ينطلق مفهومنا للوساطة من:

نظرية الاحتياجات الإنسانية والتي تفترض أن سبب النزاعات المتجذرة والعميقة هو عدم الإيفاء باحتياجات الإنسان الأساسية سواء الفيزيائية أو الاجتماعية. فالعديد من النزاعات يكون سببها فقدان الأمن أو الهوية أو الاعتراف أو المشاركة أو الحكم الذاتي.

أهداف المنهجية التي تركز عليها «نظرية الاحتياجات الإنسانية» هي:

- مساندة الأطراف المتنازعة في تحديد الاحتياجات اللازمة ووضع بدائل للإيفاء بتلك الاحتياجات.

- على الأطراف أن تصل لاتفاقات تفي بالاحتياجات الإنسانية الأساسية لكل طرف.

خلفية التواصل اللاعنفي واعتقادنا أن على الوساطة أن تساعد على تلبية احتياجات أطراف نزاع ما من خلال مسار تعاطفي يؤمن مساحة حرة للتعبير والاستماع والتعاطف لكل أطراف النزاع على السواء. تركز فرضيتنا على اعتبار أن الوساطة هي مسار لنسج علاقات أمتن وأوضح وأفضل وتكون مستدامة بين أطراف النزاع.

هذه الفرضية تتناقض مع الثقافة المعاشة والتقاليد والعادات المبنية على فكرة الصح والخطأ، الظالم والمظلوم، من يستحق المكافأة ومن يستحق العقاب. لذا عند التدخل في النزاعات - بأي شكل - لا نبحت عن الحكم المناسب وإنما نقوم بفهم وجهات النظر، تحليل السياق، تحديد الاحتياجات والوصول إلى اتفاق يلبي احتياجات الأطراف على أساس عادل وحق.

فإن كان النظر للنزاع على أنه فرصة قد تولد واقعاً أفضل مما قبله؛ فإن الوساطة القائمة على منهج التواصل اللاعنفي هي أحد الأدوات الهامة لتحويل مسار هذا النزاع انطلاقاً من اكتشاف وفهم احتياجات ومشاعر ومصالح الأطراف لبعضها البعض وخلق التعاطف فيما بينها مما يساعد على فهم المناظير المختلفة ووصول أطراف النزاع إلى إبداع طرق واتفاقيات تلبي جميع الاحتياجات وتخلق الواقع الجديد الأفضل، الذي تخرج فيه الأطراف بحل راجح - راجح.

### إدأ:

مقاربتنا للوساطة في هذا الدليل على أنها:

- إنسانية (لأنها منطلقة من نظرية الاحتياجات الإنسانية في النزاع).
- لا عنفية (لأنها معتمدة نهج التواصل اللاعنفي).
- مجتمعية (لأن المجتمع هو الحيز المستهدف لممارستها). ومن خلال هذه المقاربة نتعامل مع كل طرف في أي نزاع - بغض النظر عن مدى اتفاقنا من عدمه مع المواقف والسلوكيات - على أنه /إنسان يتمتع بكامل حقوقه/ها ولديه/ها النوايا الحسنة فيما فعل وعلمنا دور ومسؤولية في الوصول إلى حل يلبي احتياجاته/ها بما يعيد الأمان للعلاقات ويديمها.

## نضع أمامكم نظرية تغيير الوساطة المجتمعية:

### إذا كان باستطاعتنا أن...

نساعد الأطراف على الاعتراف بحاجتها للمساعدة أو قبول تدخلنا كطرف ثالث «وسطاء» في بعض النزاعات التي لا تستطيع هذه الأطراف التعامل معها بنفسها، نبادر إلى التدخل في النزاعات التي نستطيع إحداث الفرق فيها من خلال دورنا كوسطاء، ندرك أن النزاعات من الممكن أن تكون فرصة لظهور واقع جديد أفضل، نحاول تمكين الأطراف من التعبير عن حاجاتهم/هن ومشاعرهم/هن ومصالحهم/هن بشفافية، نؤمن بحق الآخر بالتعبير عن حاجاته/ا ومشاعر/ها ومصالح/ها بشفافية، ونحاول فهمها رغم أي اختلاف، نجتهد في تحفيز الأطراف على إيجاد حلول وإمكانيات إبداعية من خلال آليات لاعنفية تساعد في تلبية احتياجاتهم

..... سنكون قادرين وقادرات على تغيير نتائج النزاعات ونسج علاقات اجتماعية قوية ومستدامة.

## أهمية الوساطة

بناءً على المذكور أعلاه، يكون حصاد الوساطة المجتمعية اللاعنافية:

- **أولاً،** تخلق غالباً نتائج مستدامة في إطار حل النزاعات، إذ إن الهدف من الوساطة هو إيجاد حلول ترضي جميع الأطراف وتلبي احتياجاتهم ومصالحهم. وهذا يجنب تجدد النزاع في أول فرصة، والذي يحدث عندما تكون الأطراف غير راضية وتشعر بالظلم. بالتالي، تسعى الوساطة إلى حلول توفّق بين مصالح أطراف النزاع وتلبي احتياجاتهم بطريقة متساوية وعادلة ولاعنافية.
- **ثانياً،** لا تؤدي الوساطة غالباً إلى حل النزاع فحسب، بل تعمل أيضاً كخطوة أولى نحو مصالحة حقيقية بين أطراف النزاع وإنتاج علاقات متينة وإيجابية أكثر مما مضى. في الوساطة، يُطلب من أطراف النزاع معالجة الأسباب الجذرية للنزاع ومحاولة فهم مصالح واحتياجات بعضهم البعض والتكيّف معها. هذه العملية بدورها تمكنهم من ترك خلافاتهم وراءهم ووضع علاقاتهم الشخصية على أساس جديد يحتمل الازدهار.
- **ثالثاً،** تسعى الوساطة في مسارها إلى تقوية مهارات حل النزاعات لدى أطراف النزاع وتنمي القدرة على تغيير سلوك الأطراف. إذ يقدم الوسيط عملية واضحة ومنظمة حول كيفية التعامل مع النزاع، بدءاً من تحديد المشاعر والاحتياجات والمصالح والأحلام للطرف نفسه إلى تطوير فهم مشاعر واحتياجات ومصالح وأحلام الآخر، والعمل على حلول إبداعية. لذلك، في ظل وساطة ناجحة، يمكن للأطراف المختلفة الاستفادة والتعلم من هذه التجربة وتطبيق مسار العملية بشكل مستقل على حالات نزاع أخرى قد يواجهونها هم أو غيرهم. هذا هو أثر الفراشة أو التأثير المضاعف الذي يجعل الوساطة الطريقة الأفضل والأكثر استدامة في مجتمعات تتعرض لأزمات وحالات من العنف ويشكل بناء السلام المجتمعي تحدياً فيها. وهذا يفسح أيضاً المجال لتمكين أكبر عدد ممكن من الناس من التعامل مع النزاعات بطريقة لا عنفية وبناءة تعزز الروابط الإنسانية في النزاعات المحلية والوطنية.
- **رابعاً،** اعتدال سلوك النزاع العدواني والمدمّر في كثير من الأحيان: إذ إن كل طرف في النزاع مطالب بفهم ذاته وفهم الأطراف الأخرى. كما أن الأطراف كلها مطالبة بتحمل المسؤولية، وبهذا يزداد هذا الأثر للوساطة على أطراف النزاع والمجتمع ككل.

## شروط جوهرية للوساطة المجتمعية

لا تقتصر الوساطة المجتمعية المبنية على التواصل اللاعنفي على أدوات ومراحل الوساطة بوصفها عملية تقنية تتطلب مهارات ومعارف متنوعة، فعلى أهمية هذه الإجراءات التي تنقل الوساطة من الحالة العفوية لإطار من التنظيم والمنهجية، إلا أنه من الضروري الالتزام بشروط أساسية تسبق وترافق الوساطة. لهذا عند اختيار الوساطة التحويلية المجتمعية المبنية على التواصل اللاعنفي والمعتمدة على مشاركة الأطراف في كل مراحلها، يجب الالتزام بالشروط الجوهرية التالية - وخصوصاً المتبناة في هذا الدليل - وهي:

**الاتجاه التوافقي:** اعتماد عملية تشاركية مع الأطراف، ولا تنتهي الوساطة بأي حال من الأحوال إلا عند تراضي وقبول أطراف النزاع بالنتيجة.

**اتخاذ القرار:** أطراف النزاع هي من تقرر مصيرها والحلول التي سوف تتبناها، ولا يتخذ الوسيط/ة أي قرار ملزم للأطراف.

**القبول والطوعية:** لا يجوز إجبار أطراف النزاع على المشاركة في الوساطة، ولهذه الأطراف الحق في وقف الوساطة في أي وقت متى شعروا أنهم لا يستطيعون المضي قدماً. وبالمثل، يحق للوسطاء عدم قبول قضية أو إنهاء الوساطة متى شعروا أنه لم يعد من الممكن العمل مع أطراف النزاع.

**العمل بلا ضرر:** ضمان أن في أي مرحلة من مراحل الوساطة لا يوجد أي ضرر على أي من أطراف النزاع، فيجب على الوسيط/ة أن ت/ يكون مدركاً/ة وواعٍ/ية لسلوكه/ا، وت/ يحرص أن الحلول التي يصل إليها أطراف النزاع لا تشكل ضرراً أيضاً على أطراف أخرى (غير ممثلة في النزاع)

**الإصرار على الحق في التعبير:** ضمان حق الأطراف بالتعبير عن مشاعرهم واحتياجاتهم ومصالحهم ومواقفهم وأحلامهم، وأخذ الوقت الكافي لفهم تعدد المناظير حول النزاع الذي تتناوله الوساطة.

**الإيمان بالنوايا الحسنة:** عندما لا تتفق مع الأفعال والمواقف الذي يتخذها الطرف أو الأطراف الأخرى، التفكير والاعتقاد أن الأفراد تتخذ مواقف وتقوم بأفعال تحاول من خلالها احتضان مشاعرهم وتلبية حاجاتهم ومراعاة مصالحهم وبالتالي الإيمان بالنوايا الحسنة.

**الصبر:** قدرة الوسيط/ة والأطراف على الاستمرار والمثابرة عند ظهور التحديات والصعاب لأن في ذلك مؤشراً على أن التغيير أصبح وشيكاً وأن مسار الوساطة سيحقق الهدف منه.

**بناء الثقة:** العمل على بناء الثقة بين الوسيط/ة وأطراف النزاع وبين الأطراف أنفسهم من خلال إتاحة المجال للتعبير الحر والشفاف عن الخلافات والاختلافات وأسبابها وكيفية

حدوثها، وما الذي قام به كل طرف بناء على ذلك.

**خلق التعاطف:** تمكين الأطراف من اكتشاف أهمية التعاطف وممارسته فيما بينهم/هن من خلال أنشطة مختلفة ومتنوعة تسمح من وضع كل طرف من الأطراف مكان الآخر.

**إبداع واقع جديد:** يتم من خلاله تلبية احتياجات ومصالح كل الأطراف ونسج علاقات ايجابية وأفضل فيما بينهم.

## المتغيرات التي تؤثر على الوساطة المجتمعية

يقوم الوسيط/ة بأنواع مختلفة من التدخلات لمساعدة الأطراف المتنازعة على التحرك ضمن مراحل الوساطة إلا أن تحركاتهم لا تتشابه من حالة إلى حالة. كل وسيط/ة ت/يعمل على تعديل نشاطاته/ا وفقاً للمتغيرات التي تحصل.

فيما يلي أكثر المتغيرات الأساسية التي تؤثر في المحضورات والتدخلات:

### مستوى تطور النزاع وتوقيت تدخل الوسيط/ة:

مستوى النزاع ومراحل الوساطة أو مساعي الحل التي بذلت سابقاً ودرجة حدة المشاعر لدى الأطراف تؤثر على دور ومهام الوسيط/ة وتوقيت التدخل.

### قدرة الأطراف المتنازعة على حل نزاعاتهم:

تؤثر قدرة الأطراف على خلافاتهم كثيراً وعلى الاستراتيجيات التي ت/يتبعها الوسيط/ة في تدخلته/ا. فإذا كان لدى الأطراف معرفة بالإجراءات المطلوبة لحل المشاكل ويستطيعون الحوار بعقلانية، يصبح دور الوسيط/ة داعم وبسيط. أما إذا كانت الأطراف عالقة وسط مشاعر حادة أو ليس لديهم خبرات في مهارات الحوار والتحليل وطرق حل المشاكل، عندها ت/يكون الوسيط/ة أكثر نشاطاً وحضوراً وت/ي طرح المساعدة والخيارات والأطر لحل المشاكل.

### ميزان القوى بين الأطراف المتنازعة ودور الوسيط/ة كعنصر مساواة وتعزيز:

يعتبر امتلاك الأطراف بعض وسائل التأثير على بعضهم البعض سواء كانت إيجابية أو سلبية شرطاً أساسياً في أي اتفاقية تراعي الحاجات المتبادلة للأطراف المتنازعة. وما لم يمتلك الطرف الأضعف بعض القوة أو التأثير فإن الاعتراف بحاجاته واهتماماته لن يتم إلا إذا كان الطرف الأقوى ميلاً إلى التسامح، وبالتالي لن تصمد تلك الاتفاقية مع الزمن ولن ينتج عنها إلا تجدد النزاع فيما بعد.

من مسؤولية الوسيط تعزيز واقع الأطراف، وتعديل ميزان القوى بين الطرف الأضعف والأقوى من خلال فتح المجال للتعبير عن الاحتياجات، المشاعر والهموم، تغيير المناظير، خلق التعاطف بين الأطراف، وبالتالي تمكينهم من إدراك أن إيجاد حل راجح-راجح لا يعني ضعف الأقوى وقوة الضعيف، ولا يعني سيطرة طرف على الآخر، إنما التفكير بالواقع والمستقبل بإبداع يسمح بتلبية الاحتياجات ونسج علاقات جديدة.

### مدى تعقيد القضايا المطروحة في الوساطة:

تختلف النزاعات من حيث تعقيدها وحدتها، وعلى الوسطاء وضع استراتيجيات للتدخل تتجاوب مع التعقيدات المرافقة لقضية معينة.

وبالتالي، يجب على الوسيط أن يدرك ومتى وكيف تتأثر القرارات لاختلال التوازن في السلطة والقوة والمعرفة، أو غيرها من العوامل التي قد تؤدي لتخويف أو ضغط على أحد الأطراف لتغيير موقفه.

بالإضافة إلى المتغيرات التي تؤثر على مسار الوساطة المجتمعية، هناك بعض الحالات بحيث تصبح فعاليتها محدودة بعوائق قد تتطلب تدخلات أخرى.

وعندما يتم إعاقة مسار وساطة مجتمعية، قد تكون هناك حاجة إلى جهود أخرى لحل النزاع أو لتخفيف من المعاناة الإنسانية، ولكن بنفس الوقت، يجب أن تكون هناك جهود مستمرة لإبقاء الأطراف منخرطة من أجل تحديد فرص ممكنة للوساطة في المستقبل.

لذلك، وانطلاقاً من أهمية تحليل السياق، يجب على الوسيط/ة أن يفهم ديناميكيات القوة المختلفة الموجودة داخل مجتمعاتنا والعوامل المؤثرة بها. هذه الديناميكيات المعززة من قبل المنظومات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية المختلفة التي تؤثر على تموضع المجموعات المختلفة في المجتمع، وتهمشها، على سبيل المثال النساء والفتيات، النازحين والنازحات داخلياً، والمجموعات العرقية والدينية والاجتماعية المختلفة، وما إلى هنالك، وبهذه الظروف، قد لا تكون الأطراف المشاركة متمكنة ولديها القوة لاتخاذ القرار بشكل كامل. لذلك، قد يقرر الوسيط/ة التغيير في التدخل نفسه لحل النزاعات وتضمين طرق تدخل مختلفة أو وقف مسار الوساطة، خاصة عندما تكون انتهاكات حقوق الإنسان متفاقمة. ويلجأ إلى مسارات لتحقيق العدالة والمساءلة على سبيل المثال، وهذا يتطلب تدخل أطراف أخرى خبيرة في هذا المجال.

## الوساطة/ة

هو/هي طرف (ثالث) يساعد الأطراف المتنازعة لتصل، وبشكل اختياري، لحل يرضي الجميع، وهو/هي لا ي/تملك صلاحية أو سلطة اتخاذ القرار. ولت/يكون الوسيط/ة قادرًا/ة على تحقيق ذلك لا بد أن ت/يملك مهارات وقدرات شخصية، بالإضافة للقيم التي يجب أن ت/يحملها لت/يتمكن من القيام بالوساطة المجتمعية المبنية على التواصل اللاعنفية.

### ومن هذه القيم:

**المسؤولية المجتمعية:** لا ينتظر الوسيط/ة في الوساطة المجتمعية أطراف النزاع ليطلبوا منه التدخل لمساعدتهم، بل قد يكون تدخله سابقًا لظهور النزاع بشكل واضح حتى لأطرافه، وهو يتدخل مدفوعًا بحس المسؤولية تجاه من حوله ورغبته بأن يعم السلام في مجتمعه.

**النزاهة:** ممارسة الصدق مع الذات والأطراف في كل مراحل الوساطة والالتزام بالمبادئ الأخلاقية الضامنة لحقوق الأطراف على السواء. تتضمن النزاهة كل من الشفافية، المصداقية، والمساءلة.

**الثقة:** أن يستطيع الوسيط/ة بناء الإمكانية والقدرة، الحقيقة والاعتماد بين الأطراف.

**التعاطف:** القدرة والمساحة على فهم مشاعر ومواقف الآخر كما هي من وجهة نظره دون تغييرها أو قبولها أو رفضها بين الأطراف.

**الحياد:** يجب على الوسيط/ة ألا ينحاز إلى أي جانب من أطراف النزاع، أو يفضل طرفاً على الآخر، بل يدعمهم جميعًا بشكل متساوي.

**الأمانة:** الوساطة تجري بشكل سري. لا يمكن الكشف عن أي شيء يقال خلال جلسات الوساطة لأي شخص خارج العملية. ولا يجوز استخدام المعلومات المكتسبة في الوساطة أيضاً بدون رضى جميع الأطراف. ينطبق مبدأ الأمانة على أطراف النزاع وكذلك على الوسيط. والغرض منه هو التأكد من أن أطراف النزاع تشعر بالأمان عند الكشف عن كل ما قد يساهم في التعامل مع النزاع، حتى أخطائهم ومشاعرهم الداخلية.

## تحليل النزاع

في مجال تحليل النزاع نقدم أداة بسيطة وسهلة ومرنة وهي **ACCP** أي أداة: الأطراف، المضمون، السياق والعملية. تستخدم في إطار الوساطة المجتمعية خاصة وفي ظروف معقدة ومتغيرة باستمرار وهي تمكننا من القيام بدراسة تفصيلية للنزاع يمكن البناء عليها وتطويرها وتحديثها خلال المسار.

ترتكز هذه الأداة على مبدأ أساسي وهو تصنيف المعلومات التي نملكها حول نزاع ما ضمن أربعة عناصر: الأطراف، المضمون، السياق، العملية. يتم تجميع المعلومات وفقاً لتصنيف العناصر الأربعة ويتم تكييفها



بحسب المتغيرات التي تطرأ على النزاع ومسار الوساطة.

تضمن ACCP عدم إهمال أي معلومة حول النزاع وتعتمد على تراكم معرفة جماعية واستثمارها بأي زمان ومكان. يمكن أن تطبق بشكل فردي أو جماعي، يمكن أن تتضمن تنوع بالمعلومات والاتجاهات والأطراف، تتناسب مع نزاع بسيط ومعقد وتعطي هيكلية مبسطة للبدء بالتحليل.

تحتاج ACCP للوقت والمساحة ووجود ميسر، وتطبق بالشكل التالي:

#### 1- تحديد هدف التحليل: لماذا نقوم بالتحليل؟

2- طرح القضايا المرتبطة بالعناصر الأربعة: الأطراف، المضمون، السياق، العملية بطريقة مبسطة وأفقية وعامة وشاملة.

3- الغوص أعمق في كل عنصر وتحديد كل ما يرتبط به ويؤثر فيه بطريقة مباشرة وغير مباشرة من خلال تطبيق أدوات تحليل النزاع المرتبطة بالعناصر الأربعة، فمثلاً:

- **الأطراف:** نحلل ونفهم الأطراف من خلال استخدام أداة خارطة النزاع أو البصلة لتحديد من يجب أن يكون حول طاولة الوساطة ومن يجب أن يكون بعيداً عنها.

- **خريطة النزاع:** تركز هذه الأداة على الأطراف الفاعلة في النزاع والعلاقات التي تربط بينها، وتعتبر أداة جيدة للشروع في تحليل نزاع ما. تمكننا هذه الأداة من تقديم ظاهرة اللاتماثل في القوة من خلال الحجم النسبي للدوائر الممثلة للأطراف كما يمكن التعبير عن ظاهرتي العداء والتحالف من خلال استعمال الخطوط.

- **البصلة:** تقدم هذه الأداة ثلاث دوائر للتحليل كما حلقات البصل. تنطلق من الموقف وهو المتمثل في القشرة الخارجية، ومن ثم المصالح ما يريد الناس تحقيقه في الحلقة الداخلية الثانية، وصولاً للحلقة الداخلية (الجوهر) وهي الاحتياجات الإنسانية.

- **المضمون:** تحديد القضايا الأساسية المرتبطة بالنزاع من خلال استخدام شجرة النزاع.

- **شجرة النزاع:** أداة تستخدم لفهم الأسباب المباشرة والعميقة للنزاع، والنتائج المباشرة والبعيدة له، سواء على أطرافه أو على المجتمع ككل.

- **السياق:** فهم وتحليل السياق من خلال أدوات مثل خطوط الزمن

- **خطوط الزمن:** وهي أداة تسمح بسرد وفهم السياق التاريخي الزمني للنزاع من خلال سرد الأحداث.

- **العملية:** فهم وتحليل تجارب وتدخلات أخرى في المجال، وتحديد ما نجح وما لم ينجح.

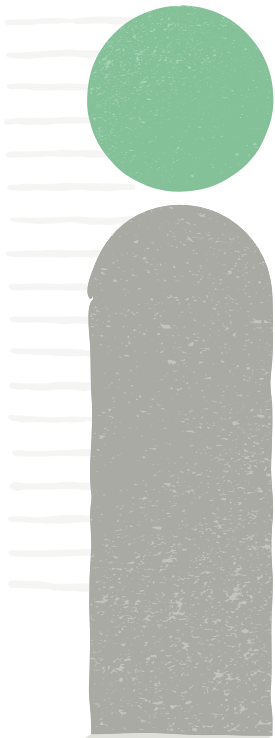
4- تحديث وتطوير وتكييف التحليل خلال مسار الوساطة بحسب المتغيرات التي تطرأ على العناصر الأربعة.

5- تحديث وتطوير الهدف في حال احتجنا ذلك.

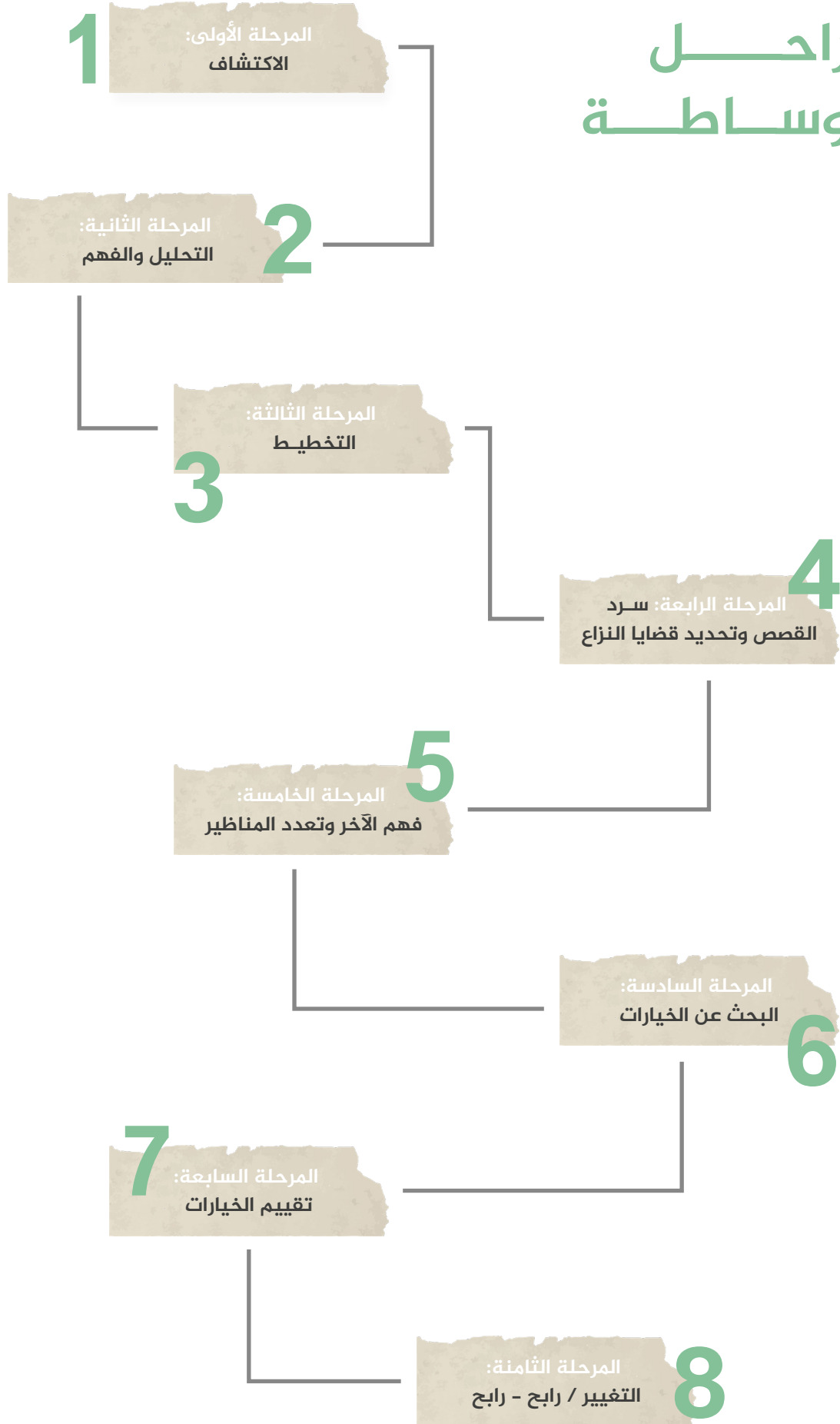
## مهارات وأدوات الوسيط/ة

مهارات وأدوات يعتمد عليها الوسيط/ة، يكتسبها وينميها بشكل عفوي من تجارب الحياة ومحطاتها والسياق أو بشكل منظم من خلال التدريبات والقراءات والدراسة. تحتاجها الوساطة في تحليل النزاع وتطبيق خطوات ومراحل الوساطة، ومنها:

- التخطيط
- الاستماع النشط والتعاطفي
- الاكتشاف التعاطفي
- الملاحظة
- إعادة الصياغة والتغذية الراجعة
- طرح الأسئلة القوية
- التلخيص
- التوثيق والتقرير
- التواصل
- التعامل مع المشاعر الصعبة
- لغة الجسد
- إدارة الوقت
- العناية بالذات وتحفيز أطراف النزاع على العناية بذواتهم



# مراحل الوساطة



تتمثل إحدى أهم مهام الوسيط/ة في توفير هيكل للتعبير والمناقشة بين أطراف النزاع. ولهذه الغاية، تنقسم عملية الوساطة إلى عدة مراحل يمكن تحديدها بوضوح، يخدم كل منها أغراضاً معينة ويتضمن عناصر معينة.

### المرحلة الأولى: الاكتشاف

بدء التواصل مع أطراف النزاع والقيام بأنشطة تساعد الوسيط/ة على اكتشاف الهويات والسياقات من خلال الحديث عن المشتركات ومصادر الفخر في المجتمعات بهدف بناء الثقة بين الوسيط والأطراف من جهة، والأطراف فيما بينها من جهة أخرى. عن طريق كشف الذات والتعبير عنها ومشاركة الأحلام والتطلعات. بالإضافة للمشاركة في تطوير شرعة أو عقد أو ميثاق يجمع بين أطراف الوساطة ويمنح الجميع الراحة والأمان أثناء المسار. من شأن القيام بهذه الأنشطة تأمين جو من الاحترام المتبادل والفهم والجدية لمسار الوساطة.

أدوات وتمارين مساعدة:

- جلسات افتتاحية: تطوير شرعة المجموعة، عقد القلب.
- تعارف متقدم: مشاركة الخلفيات، وحكايا الأسماء، الهوايات والتطلعات.
- تمارين للتقدير الذاتي: التمارين التي يعبر فيها كل طرف عن نفسه ويبرز من خلالها مصادر فخره وأحلامه مثل: كولا، نهر الحياة، جدار العظمة، شجرة الحياة.

### المرحلة الثانية: التحليل والفهم

كل نزاع مختلف ومتغير بشكل دائم، وفقاً لذلك، يجب تصميم كل وساطة بشكل مختلف وخاص بالأطراف والسياق. في هذه المرحلة، يبحث الوسيط/ة مع الأطراف ويقومون معاً بجمع المعلومات عن سياق المجتمع المحلي للنزاع الذي يجب التعامل معه (أسباب النزاع وجذوره ونوعه، من كافة الأصعدة السياسية، الاجتماعية، الثقافية، الاقتصادية، البيئية، التربوية، القيمية) ويقومون بالتحليل معاً لعلاقات الأطراف وأفضل طريقة لإعداد الوساطة وتصميم عملية الوساطة.

أدوات وتمارين مساعدة:

أدوات تحليل النزاع: ACCP، الشجرة، الخريطة، البصلة...

## المرحلة الثالثة: التخطيط

بناءً على مرحلة التحضير، تكون أطراف النزاع قد بدأت بالتعارف وبناء الثقة فيما بينها من خلال مرحلة الاكتشاف والتحليل والفهم للسياق والنزاع والعلاقات، وبالتالي تقوم معًا بوضع وتطوير خطة عمل مشتركة للمسار.

يمكن أن تتم الوساطة من خلال ثنائيات. أي أن يكون هناك أكثر من وسيط/ة وفقًا لاحتياجات أطراف النزاع. على أن يكون الوسطاء مكملين لبعضهم البعض في الخصائص والمهارات والخبرات الشخصية. وهكذا ستكون أطراف النزاع قادرة على التماهي مع واحد/ة على الأقل من الوسطاء من حيث العمر أو العرف أو الجنس أو الخلفية المجتمعية أو المهنية وما إلى ذلك.

أدوات وتمارين مساعدة:

- نماذج تخطيط أنشطة وساطة

- جدول زمني

## المرحلة الرابعة: سرد القصص وتحديد قضايا النزاع

تأمين مساحة حرة، مريحة، آمنة للتعبير والمشاركة بين الأطراف سواء كان ذلك في أحد بيوت الحي، قاعة في مركز مجتمعي، أو حديقة أو غرفة اجتماعات أو قاعة مؤتمرات. يقوم الوسيط/ة بتيسير حوار مفتوح بين الأطراف يتيح لكل طرف الفرصة لعرض وجهة نظره حول النزاع، والتعبير عن مشاعره، حاجاته، مصالحه ومواقفه.

على التوازي يقوم الوسيط/ة بتنظيم تمارين وأنشطة تساعد على تمكين الأطراف من مهارات أساسية يحتاجونها للتمكن من الوصول إلى قرار توافقي يلبي احتياجاتهم.

يساعد الوسطاء أطراف النزاع في تنظيم أفكارهم وتصنيف مشاعرهم وتحديد قضايا النزاع الرئيسية وتوثيقها كتابة ومشاركة لضمان موافقة ورضى الجميع عنها. نحتفظ بالتوثيق طوال مسار الوساطة كونه يساعد الجميع على التركيز على القضايا الأساسية ويساهم في تحفيز الجميع.

بالإضافة إلى ذلك، يحدد الوسيط/ة مع الأطراف جدول أعمال مشترك للوساطة ويشركه معهم بشكل دائم. ليساعد بذلك على الإنتاجية، التحفيز، الإيجابية، الملكية للعملية والإجراء وبالتالي المضي قدماً نحو الهدف.

أدوات وتمارين مساعدة:

- تمارين الإصغاء: مستويات الإصغاء، جوانب الإصغاء (نموذج الأذان الأربعة).

- تمارين التلخيص وإعادة الصياغة.

- التقارير. - جلسات تمكينية. - جلسات حوارية

### المرحلة الخامسة: فهم الآخر وتعدد المناظير

ترتكز هذه المرحلة على تنظيم حوارات من شأنها الاهتمام بجعل الأطراف يفهمون بعضهم البعض، يسمعون ويصغون لقصص بعض، ويحاول كل طرف وضع نفسه مكان الآخر والتعاطف معه بهدف فهمه وتكوين عدة مناظير حول الحدث.

عادةً ما يتضمن المسار إلى تعدد المناظير تطوير الأطراف لقدراتهم وفق الخطوات التالية:

- الإصغاء إلى بعضهم البعض.
- إعادة صياغة ما يقوله الآخرون
- النوايا الحسنة: إدراك الحقيقة الذاتية من وجهة نظر الطرف الآخر. (النية الحسنة تجاه الآخر وهي أساس التواصل اللاعنفي مع الآخر).
- الفهم المعرفي والعاطفي للطرف الآخر: استيعاب أسباب تصريحات الطرف الآخر وأفعاله فكرياً والتعاطف معه.

أدوات وتمارين مساعدة:

- تمارين لعب الأدوار: اقتراح أو تصميم حالات وتشجيع الأطراف على لعب دورها.
- مشاركة تجارب.
- تمارين التعاطف.

### المرحلة السادسة: البحث عن الخيارات

البدء بطرح الأفكار والخيارات التي تحترم مشاعر الأطراف وتلبي احتياجاتها ومصالحها التي تم التعبير عنها فيما سبق دون أي تنازل. وتمكن الأطراف من نسج علاقات أمتن وأقوى. الهدف هو العمل على أكبر عدد ممكن من الخيارات التي يمكن من خلالها، في المرحلة التالية، تطوير حل يربح فيه الجميع.

أدوات وتمارين مساعدة:

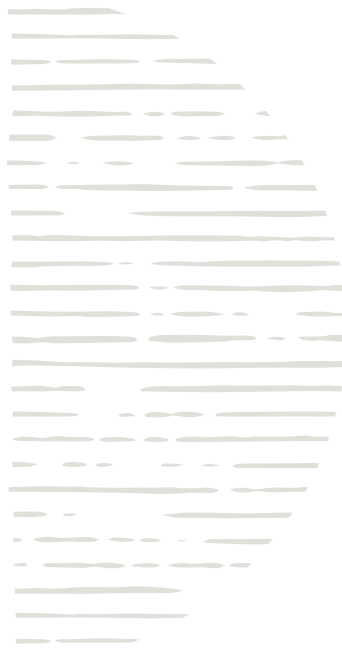
- عصف ذهني.
- لقاءات ومشاركات.

### المرحلة السابعة: تقييم الخيارات

بعد طرح عدد من الخيارات بمشاركة جميع الأطراف التي ترضي الجميع وتطوير معايير التقييم للخيارات التي تم تطويرها وإعطاء الوقت الكافي للتفكير بشكل فردي بالمعايير والخيارات وتقييمها. يقوم الوسيط/ة بتيسير جلسات التقييم وفق المعايير وإتاحة الفرصة لمشاركة التقييمات الفردية ومناقشتها وصولاً للخيار الأنسب للجميع والذي يلبي حاجاتهم ومصالحهم ويؤسس لعلاقات مستدامة بينهم.

### المرحلة الثامنة: التغيير / رابع - رابع

أخيراً، تم تحديد الخيار الأنسب، يساعد الوسيط/ة الأطراف على صياغة ذلك في شكل اتفاق موثق يتضمن خطوات عملية لتنفيذ الخيار أو الحل، ومحطات تؤشر للنجاح في تطبيقه وتلبية الاحتياجات، ولقاءات متابعة وتواصل دائم لضمان الوصول إلى رابع - رابع. ينتهي دور الوسيط/ة عند تحول النزاع إلى حالة إيجابية ترضي الأطراف وعلاقة جيدة فيما بينهم.



الوصف	المراحل
اتصالات أولية مع الأطراف - بناء المصداقية - اطلاق الأطراف على عملية الوساطة	المرحلة 1: إقامة علاقة مع الأطراف المتنازعة
مساعدة الأطراف على تقييم المقاربات المختلفة لإدارة النزاع وحله - اختيار المقاربة - تنسيق مقاربات الأطراف	المرحلة 2: اختيار استراتيجيات لقيادة عملية الوساطة
جمع المعلومات - التأكد من صحة المعلومات - التخفيف من أثر المعلومات غير الصحيحة أو غير المتوفرة	المرحلة 3: تجميع وتحليل خلفية المعلومات
تحديد الاستراتيجيات والتحرك التي تساعد الأطراف على الاتجاه نحو التوافق والحل	المرحلة 4: تصميم خطة مفصلة للوساطة
تهيئة الأطراف نفسياً للمشاركة في الوساطة حول القضايا الأساسية - التعبير والتعامل مع المشاعر الحادة - التعبير عن الحاجات والمصالح والتطلعات لجميع الأطراف - توضيح الاتصالات	المرحلة 5: بناء الثقة والتعاون
افتتاح جلسة الوساطة بين الأطراف - خلق جو منفتح - وضع قواعد للجلسة - مساعدة الأطراف على اكتشاف التزاماتهم ومواقفهم وتأثيراتهم	المرحلة 6: بداية جلسة الوساطة
تحديد القضايا والحصول على موافقة الأطراف عليها	المرحلة 7: تحديد القضايا ووضع جدول الأعمال
اطلاع الأطراف على مشاعر وحاجات ومصالح بعضهم البعض	المرحلة 8: كشف المصالح الخفية للأطراف المتنازعة
إيجاد توافق وحل يلبي حاجات الأطراف	المرحلة 9: إيجاد خيارات للحل
مراجعة حاجات ومصالح الأطراف - تكاليف ومنافع وأضرار الخيارات المطروحة	المرحلة 10: تقييم الخيارات
التوصل إلى اتفاق يرضي ويلبي حاجات الأطراف	المرحلة 11: الحل
التنفيذ وآليات التقييم والمتابعة والالتزام	المرحلة 12: إنجاز الاتفاقية الرسمية



# نصائح يمكن الاعتماد عليها

- ادعم/ي الأطراف في التعبير الصادق عن احتياجاتهم، أحلامهم، مصالحهم.
- شجع/ي الأطراف على الاستماع لاحتياجات ورغبات وأحلام ومصالح بعضهم البعض.
- حاول/ي خلق التعاطف بين الأطراف.
- افصل/ي بين الأشخاص وأفعالهم ومواقفهم (لا يوجد شخص جيد أو سيء إنما أفعال ومواقف نختلف أو نتفق معها).
- ذكّر/ي الأطراف برغبتهم ومصحتهم في حل النزاع.
- العب/ي دور المحفز الذي يطرح أسئلة لإيجاد حلول مناسبة.
- دعّ أطراف النزاع يقررون الحل المناسب لنزاعهم.
- تعامل/ي مع السلوكيات الصعبة والمواقف الحادة وحاول/ي فهم خلفياتها وأسبابها وفتح المجال لمشاركة ذلك بين الأطراف.
- اضمن/ي تمثيل ومشاركة جميع الأطراف المعنية بمسار الوساطة سواء المباشرة وغير المباشرة.
- حاول/ي فهم ديناميكيات القوة المختلفة الموجودة داخل المجتمع والعوامل المؤثرة بها.
- تذكر/ي أن بإمكانك التغيير في التدخل نفسه لتحويل النزاعات وتضمين طرق تدخل مختلفة.
- لا تتردد في وقف مسار الوساطة عندما تدعو الحاجة لذلك، خاصة عندما تكون انتهاكات حقوق الإنسان متفاقمة.

## مخاطر يجب الانتباه إليها

- قد يؤدي الاعتذار وتجاوز النزاع لفتح صفحة جديدة بين الأطراف المتنازعة إذا كان النزاع سطحيًا، لكن في بعض الأحيان لا بد من فهم ما وراء السلوك وتوضيح المصالح والحاجات للوصول لحلول أكثر استدامة.

- قد يظهر لنا أن الأطراف قد تجاوزت الماضي وانتهى النزاع، ليس بالضرورة أن يكون النزاع قد انتهى إن لم يكن ظاهرًا، إن لم يعالج النزاع من جذوره فما هي إلا مسألة وقت وسيعود للاندلاع عند أقرب فرصة (شرارة).

- عندما تخرج الوساطة بحل غالب ومغلوب أو الصح-الخطأ فإن هذا قد يؤدي لإعادة انبعاث النزاع في أي لحظة.

- لا يجب أن تكون الحلول خاضعة لميزان القوى بشكل كامل، إذ إن أي تغيير في تلك الموازين سيعني إعادة افتعال النزاع لتعديل الأوضاع بما يتناسب والتغيير الجديد.

- لا يعني كون الوساطة أداة سلمية للتعامل مع النزاعات أنها إيجابية بالمطلق، فقد تستخدم كأداة لتثبيت انتهاك أحد الأطراف لحقوق الآخر.

- قد يخرج أطراف النزاع بحلول مرضية لهم من الوساطة لكنها قد تشكل تعديًا أو انتهاكًا لحقوق أطراف أخرى.

- يمكن للوساطة المجتمعية المبنية على التواصل اللاعنفي أن تؤدي لنتائج تعود بالضرر على المجتمع أو تتخذ من العنف وسيلة لتدخلاتها في النزاعات، وإن كانت هذه النزاعات بحد ذاتها عنيفة.

- من المفيد تجنب الوساطة أو تأخيرها إذا كان أحد الأطراف أو عدة أطراف واقعين تحت ضغط نفسي كبير لدرجة أنه لا يمكن حدوث أي مناقشات عقلانية.

- يجب عدم استخدام الوساطة كوسيلة إجبار

ووظف لإنهاء الخلاف، فهي عملية طوعية.

- يجب عدم استخدام الوساطة كبديل عن القانون والسلطة، فعندها يتم كسر القوانين أو عندها يقع الأفراد ضحايا.

- على الوسيط أن يكون متنبهاً عندما يتطرق بعض الأطراف الأقوياء (المباشرة وغير المباشرة) إلى إعادة تثبيت وفرض عدم توازن علاقات القوة بين الأطراف المتنازعة.



## المصطلحات

### النزاع

- هو عبارة عن علاقة بين طرفين أو أكثر (أفراد أو مجموعات) لديهم أو يعتقدون أن لديهم أهدافاً لا يمكن المساومة عليها.

فيشر - العمل مع النزاعات

- ليس النزاع بالضرورة أمراً سيئاً أو غير طبيعي أو تخريبي بل هو حقيقة حياتية، وأحياناً قد تسبب النزاعات النمو وتعود بالفائدة على المنخرطين فيها. ويعتمد هذا الأمر على مدى قدرة المشاركين في النزاعات على صياغة أساليب فعالة وتعاونية في حل المشاكل، وقد تحتاج هذه الأطراف للمساعدة، والوساطة هي نوع من أنواع هذه المساعدة التي يقدمها طرف ثالث لحل النزاعات.

كريستفور مور - عملية الوساطة

- هو عنصر بنيوي لأي علاقة مع الآخر. ليس ثمة من صداقة، ولا من حُبٍّ حتى، إلا وينبغي أن يبقى متيقظين لنزع فتيل أي نزاع يهدد بتخريب العلاقة. يمكن للنزاع أن يكون هدماً وقتلاً؛ يمكن له أن يسبب الموت. غير أنه يمكن له أن يكون أيضاً بناءً يتيح تنظيم الحياة. وظيفة النزاع هي إبرام عقد بين المتخاصمين يكفل لكلٍ منهما حقوقه. وعلى هذا الميثاق أن يتيح التوصل إلى بناء علاقات إنصاف وعدل بين الأفراد داخل الجماعة الواحدة أو بين مختلف الجماعات. والمقصود هو «تحويل» النزاع بحيث يغادر نطاق المواجهة بين خصمين، حيث وُلِدَ، لينتقل إلى نطاق التعاون بين شريكين، حيث يجب أن يجد حلاً له.

قاموس اللاعنف - جان ماري مولر

### العنف

- أفعال ومفردات واتجاهات وتراكيب ونظم تسبب دماراً فيزيائياً/ جسدياً، ونفسياً واجتماعياً وبيئياً و/أو يمنع الناس من الوصول لإمكاناتهم الإنسانية الكامنة.

فيشر - العمل مع النزاعات

### اللاعنف

- يحافظ على القيمة الإنسانية للآخر مهما كان هذا الآخر حتى لو كان عدواً. وإن الشجاعة هي لمن يواجه العنف وهو /هي مدرك أن العنف غير وارد كردة فعل.

- هو ممارسة حضارية تفرض على الجهة التي تعتمد عليها في حل مشكلاتها وصراعاتها مع الآخرين انتهاج أساليب إنسانية سلمية، تعتمد على التهدئة والمهادنة في سبيل التوصل إلى حل النزاعات التي تحقق طموحات ومصالح الأطراف المتخاصمة دون اللجوء إلى العنف كخيار لحل المشكلات والأزمات.

جين شارب

- اللاعنف هو مجهود للنضال ضد الظلم بدون المجازفة بتدمير خصومنا لأننا لا يمكن أن نكون على يقين مطلق من كوننا على حق، وكذلك لأن الذين نعارضهم لا يقلون عنا فرادة.

ديفيد مكرينولدز - فلسفة اللاعنف

---

## المراجع

- *A Helping Hand, Mediation with Nonviolent Communication*, Liv Larsson, 2012
- *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict (3rd Edition Revised)*, Christopher W. Moor
- *Working with Conflict*, Simon Fisher
- *Trainer's Manual in Mediation: A Practical Guide for Community-Level Skill-Building Trainings in Afghanistan*, Judith Niederberger von Wyl, German Development Service (DED), Afghan NGO Cooperation Center for Afghanistan (CCA), 2008<sup>1</sup>
- *Active Citizens*, the British Council, 2017<sup>2</sup>
- *Conflict Analysis Tools*, Simon Mason and Sandra Rychard, "Conflict Analysis Tools," Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC), Conflict Prevention and Transformation Division (COPRET), Bern, 2005<sup>3</sup>
- أدوات تحليل النزاع، الوكالة السويسرية للتنمية والتعاون، ترجمة محمد حمشي
- *Designing Processes: The ACCP Model*. In: Frazer, O, Ghetas, L. (eds.): *Conflict Transformation in Practice*, CSS and Cordoba Foundation, Hottinger, J (presentation), 2013<sup>4</sup>
- *Transformative Mediation, Beyond Intractability*, Brad Spangler, 2013<sup>5</sup>
- *United Nations Guidance for Effective Mediation*, 2012<sup>6</sup>
- *Community-Based Mediation, Training Instructor's Guide*, Avocats Sans Frontières (ASF), Justice Centres Uganda (JCU), Laspnet, US-AID Safe, 2018<sup>7</sup>

<sup>1</sup> [https://www.ziviler-friedensdienst.org/sites/default/files/media/file/2020/zfd-trainers-manual-mediation3\\_1364-.pdf](https://www.ziviler-friedensdienst.org/sites/default/files/media/file/2020/zfd-trainers-manual-mediation3_1364-.pdf)

<sup>2</sup> [https://active-citizens.britishcouncil.org/sites/default/files/active\\_citizens\\_global\\_toolkit\\_18-2017.pdf](https://active-citizens.britishcouncil.org/sites/default/files/active_citizens_global_toolkit_18-2017.pdf)

<sup>3</sup> [https://www.files.ethz.ch/isn/15416/Conflict\\_Analysis\\_Tools\\_Arabic\\_Hamchi.pdf](https://www.files.ethz.ch/isn/15416/Conflict_Analysis_Tools_Arabic_Hamchi.pdf)

<sup>4</sup> [https://css.ethz.ch/content/dam/ethz/special-interest/gess/cis/center-for-securities-studies/pdfs/Conflict\\_Transformation\\_in\\_Practice\\_2013.pdf](https://css.ethz.ch/content/dam/ethz/special-interest/gess/cis/center-for-securities-studies/pdfs/Conflict_Transformation_in_Practice_2013.pdf)

<sup>5</sup> [https://www.beyondintractability.org/essay/transformative\\_mediation#:~:text=The20%transformative20%approach20%to20%mediation,seek20%solutions20%on20%their20%own](https://www.beyondintractability.org/essay/transformative_mediation#:~:text=The20%transformative20%approach20%to20%mediation,seek20%solutions20%on20%their20%own)

<sup>6</sup> [https://peacemaker.un.org/sites/peacemaker.un.org/files/GuidanceEffectiveMediation\\_UNDPA28%2012english0\\_29%.pdf](https://peacemaker.un.org/sites/peacemaker.un.org/files/GuidanceEffectiveMediation_UNDPA28%2012english0_29%.pdf)

<sup>7</sup> [https://www.asf.be/wp-content/uploads/02/2019/ASF-JCU-LASP\\_Community-BasedMediation\\_Guide\\_2018\\_PP.pdf](https://www.asf.be/wp-content/uploads/02/2019/ASF-JCU-LASP_Community-BasedMediation_Guide_2018_PP.pdf)

