

دليل الوساطة المجتمعية للمنشطاء واللجان الشعبية في المخيمات الفلسطينية

هذا الدليل هو خريطة
طريق متكاملة لبناء قدرات
محلية قادرة على تعزيز
السلام والتماسك الاجتماعي
من خلال الوساطة.

تأليف

أ. أحمد عبدالله أبو عايش

دليل الوساطة المجتمعية للنشطاء واللجان الشعبية في المخيمات الفلسطينية

جميع الحقوق محفوظة
المركز الفلسطيني للديمقراطية وحل النزاعات

2026

0599397275

احمد أبو عايش

للتواصل مع المؤلف

المقدمة

في خضمّ واقع اجتماعي وسياسي واقتصادي معقّد يعيشه المجتمع الفلسطيني، تبرز الحاجة الماسّة إلى أدوات وآليات بديلة لحل النزاعات والخلافات داخل المخيمات والمجتمعات المحلية. فالخلافات مهما كانت صغيرة قد تتطور لتؤثر سلبيًا على النسيج الاجتماعي، وتضعف قيم التضامن والاحترام المتبادل التي ميّزت الفلسطينيين عبر عقود من الصمود. وهنا تبرز **الوساطة المجتمعية** كإحدى أهم الوسائل الحديثة والمعاصرة، المتجذّرة في ثقافتنا وقيمنا الأصيلة، والتي تسعى إلى تحويل النزاعات إلى فرص للحوار والتفاهم وإعادة بناء الثقة.

هذا الدليل يأتي استجابة لحاجة ملحة عبّر عنها الأهالي، واللجان المجتمعية، والشباب، والنساء، ومؤسسات المجتمع المدني، لتوفير مرجع علمي وعملي يساعد على إرساء ثقافة الوساطة داخل المخيمات الفلسطينية. فهو لا يكتفي بطرح المفاهيم النظرية، وإنما يقدّم أيضًا منهجيات عملية، وأدوات تدريبية، وأمثلة من الواقع الفلسطيني، بما يتيح للوسطاء والنشطاء وقيادات المجتمع امتلاك المعرفة والمهارات اللازمة لممارسة الوساطة بكفاءة ومهنية.

يهدف هذا الدليل إلى:

1. تعزيز الفهم لمفهوم الوساطة المجتمعية وأهميته في السياق الفلسطيني.
2. بناء قدرات الوسطاء من خلال تزويدهم بالمهارات والأدوات العملية للتعامل مع النزاعات.
3. تعزيز الحساسية للنوع الاجتماعي في عمليات الوساطة لضمان شمولية وعدالة أكبر.
4. ترسيخ ثقافة الحوار والتعايش كخيار استراتيجي يحافظ على السلم الأهلي ويقوّي الروابط داخل المجتمع.

إن إعداد هذا الدليل يمثل دعوة مفتوحة لكل الفاعلين في المخيمات الفلسطينية، من مؤسسات ولجان وأفراد، لتبني نهج الوساطة باعتباره ركيزة لبناء مجتمع متماسك، قادر على مواجهة التحديات، ومؤمن بأن الحوار والاحترام المتبادل هما السبيل الأمثل لتحقيق العدالة والسلام الداخلي.

المؤلف

احمد أبو عايش

2026

لمن هذا الدليل :

يهدف هذا الدليل التوعوي إلى تزويد النشطاء واللجان الشعبية في المخيمات الفلسطينية بالمهارات والأدوات اللازمة ليصبحوا وسطاء مجتمعيين فاعلين، قادرين على حل النزاعات المحلية وتعزيز السلم الأهلي. يركز الدليل على تكييف أفضل ممارسات الوساطة لتناسب السياق الاجتماعي والسياسي الفريد للمخيمات.

الهيكل الأساسي للدليل:

يتكون الدليل من خمسة عشر فصل متكاملة، تمزج بين النظرية والتطبيق العملي من خلال التمارين وأوراق العمل:

الفصل الأول مدخل إلى الوساطة المجتمعية

الفصل الثاني الشرعية والمقبولية أساس عمل الوسيط

الفصل الثالث دور الوسيط في البيئة المعقدة للمخيمات

الفصل الرابع حساسية الوساطة للنوع الاجتماعي

الفصل الخامس ما تحت السطح: نماذج تحليل وفهم النزاع

الفصل السادس فن الانتقال من المواقف المتصادمة إلى المصالح المشتركة

الفصل السابع الاستراتيجيات الخمس لإدارة وحل النزاعات

الفصل الثامن "عُدّة الشغل": مهارات الوسيط المجتمعي

الفصل التاسع مراحل عملية الوساطة خطوة بخطوة

الفصل العاشر حالات دراسية ومواجهة التحديات

الفصل الحادي عشر السلامة وإدارة المخاطر في الوساطة داخل المخيمات الفلسطينية

الفصل الثاني عشر نظام التشغيل داخل المخيم: الإحالة، التسجيل، التوثيق، وإدارة المعرفة

الفصل الثالث عشر صياغة اتفاقيات الوساطة الفعالة

الفصل الرابع عشر استمرارية الأثر والرعاية الذاتية

الفصل الخامس عشر تعزيز القدرات المجتمعية

باختصار، هذا الدليل هو خريطة طريق متكاملة لبناء قدرات محلية قادرة على تعزيز السلام والتماسك الاجتماعي من خلال الوساطة.

بداية رحلتك في عالم الوساطة المجتمعية

أهلاً بك في هذا الدليل التوعوي. أنت على وشك الانطلاق في رحلة لتصبح وسيطاً مجتمعياً فاعلاً في محيطك. هذا الدليل ليس مجرد كتاب للقراءة، بل هو مرشد عملي وتفاعلي. لتحقيق أقصى استفادة، ننصحك بالتفاعل مع التمارين، وتدوين الملاحظات، ومحاولة تطبيق ما تتعلمه على سيناريوهات واقعية من مجتمعك. تذكر دائماً: الوساطة مهارة تُكتسب بالممارسة، ودورك هو بناء الجسور وليس إصدار الأحكام.

الفصل الأول

مدخل إلى الوساطة المجتمعية

يقدم لك هذا الفصل مدخلاً شاملاً إلى مفهوم الوساطة المجتمعية، يعرّفك بالأسس، المبادئ، والأهداف، ويبين لماذا تعتبر الوساطة أداة فعّالة لإدارة النزاعات وبناء السلم الأهلي في المجتمع. من خلال هذا الفصل، ستفهم كيف تنتقل الوساطة من فكرة إلى ممارسة عملية، وكيف ترتبط بالقيم المجتمعية والثقافية

مدخل إلى الوساطة المجتمعية

1. ما هو النزاع؟

النزاع هو جزء طبيعي من التفاعل البشري. إنه ينشأ عندما يكون هناك تعارض في المصالح، أو القيم، أو الاحتياجات بين طرفين أو أكثر. في سياق المخيمات الفلسطينية، قد تكون النزاعات حول:

- الموارد المحدودة: خلاف على استخدام مساحة مشتركة، أو دور في الحصول على المساعدات.



- العلاقات الاجتماعية: سوء فهم بين الجيران، أو خلافات عائلية حول الميراث أو الزواج.
- القيم والمعتقدات: اختلافات في وجهات النظر حول القضايا العامة أو السلوكيات الاجتماعية.

نقطة للتفكير: النزاع بحد ذاته ليس سلبياً بالضرورة. الطريقة التي نتعامل بها مع النزاع هي ما يحدد نتيجته. يمكن أن يكون النزاع فرصة للنمو والتغيير الإيجابي إذا تمت إدارته بشكل بناء.

2. ما هي الوساطة؟

الوساطة هي عملية **طوعية وسرية**، يقوم فيها طرف ثالث **محايد** (الوسيط) بمساعدة الأطراف المتنازعة على التواصل والتفاوض للوصول إلى حل يرضيهم جميعاً.

- **طوعية**: لا يمكن إجبار أي طرف على المشاركة في الوساطة أو قبول نتائجها.
- **سرية**: كل ما يقال في جلسات الوساطة يبقى سرياً ولا يجوز استخدامه خارجها.
- **محايد**: الوسيط لا ينحاز لأي طرف ولا يفرض حلاً، بل يسهّل الحوار.

3. الفرق بين الوساطة، التحكيم، والتقاضي

المفهوم	الدور الرئيسي	من يتخذ القرار؟	النتيجة
الوساطة	الوسيط يسهّل الحوار	الأطراف المتنازعة بأنفسهم	حل يرضي الطرفين (مكسب-مكسب)
التحكيم	المُحكّم يستمع للأدلة	المُحكّم (طرف ثالث)	قرار ملزم (مكسب-خسارة)
التقاضي	القاضي يطبق القانون	القاضي	حكم قضائي ملزم (مكسب-خسارة)

الوساطة كأداة للصمود المجتمعي في المخيم

1 مقدمة: لماذا نتحدث عن الوساطة في المخيم؟

في أزقة مخيماتنا، حيث تتشابك البيوت والحكايات، وتتوارث الأجيال قصة اللجوء والصمود، تنشأ خلافاتنا اليومية. هذه الخلافات، وإن بدت صغيرة، هي جزء من حياتنا. خلاف بين جيران على صوت مرتفع، أو بين أطفال يلعبون في مساحة ضيقة، أو بين أصحاب محال تجارية على أفضلية مكان. أو تصادم بين طاقات الشباب ومصالحهم، قد تبدو هذه الأمور بسيطة، لكنها إن تُركت دون حل، فإنها تنخر في جسد مجتمعنا، وتُضعف أهم ما نملك: **وحدتنا وتكافلنا الاجتماعي**.

الوساطة التي نتحدث عنها هنا ليست مجرد إجراء قانوني أو عملية فنية معقدة. إنها "فزعة أهل" منظمة، و"جمعة خير" هادفة. هي الحكمة التي ورثناها عن أجدادنا، نقدمها في إطار عملي ومنظم يناسب واقعنا اليوم. هي أداة بأيدينا، نحن النشطاء وأعضاء اللجان الشعبية، لنعيد الأمور إلى نصابها، ونحافظ على علاقات الجيرة والأخوة، ونكرس طاقاتنا لمواجهة التحديات الأكبر التي تواجه مخيمنا وقضيتنا. الوساطة في المخيم هي فعل مقاومة يومي ضد كل ما يهدد نسيجنا الاجتماعي.

2 تعريف الوساطة الشعبية في سياق المخيم

الوساطة الشعبية هي عملية طوعية، يتدخل فيها طرف ثالث محايد وموثوق (الوسيط)، من أهل المخيم نفسه، لمساعدة طرفين متنازعين على التفاوض وفهم بعضهما البعض، بهدف الوصول إلى حل للمشكلة يرضيهما معاً ويحافظ على العلاقة بينهما.

لنُفكك هذا التعريف:

- **طوعية:** لا يمكن إجبار أحد على المشاركة. يجب أن يأتي الطرفان إلى جلسة الوساطة بإرادتهما الحرة، ورغبتهما في إيجاد حل.
- **طرف ثالث محايد وموثوق (الوسيط):** هذا هو أنت، الناشط أو عضو اللجنة الشعبية. حيادك لا يعني أنك بلا مشاعر، بل يعني أنك لا تنحاز لطرف ضد الآخر. وثقتك تأتي من سمعتك الطيبة ومعرفة الناس بك.
- **مساعدة على التفاوض:** دورك ليس فرض حل، بل إدارة الحوار. أنت "تدير الجلسة" وتضمن أن يتحدث كل طرف بأمان واحترام.
- **الوصول إلى حل يرضيهما معاً:** الهدف ليس تحديد من هو المخطئ ومن هو المصيب. الهدف هو إيجاد "مخرج" أو "تسوية" عملية، تحفظ كرامة الطرفين وتلبي احتياجاتهما قدر الإمكان.
- **الحفاظ على العلاقة:** هذا هو جوهر الوساطة في المخيم. الأهم من حل المشكلة هو "ترميم" العلاقة التي تضررت بسببها، لأن الجار سيبقى جاراً، والقريب سيبقى قريباً.

أهمية الوساطة للمخيم: لماذا هي ضرورة وليست ترفاً؟

1. **الحفاظ على السلم الأهلي:** المخيم بيئة حساسة ومكتظة. أي شرارة صغيرة يمكن أن تتحول إلى حريق كبير. الوساطة تطفئ هذه الشرارات أولاً بأول، وتمنع تحول خلاف بسيط بين شخصين إلى مشكلة بين عائلتين أو حارتين.
2. **تقوية النسيج الاجتماعي:** عندما نحل مشاكلنا بالحوار، فإننا نرسل رسالة قوية مفادها: "نحن أهل، وخلافاتنا لا تكسرنا". هذا يعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية المشتركة تجاه المخيم.

3. **بديل عملي وفعال:** الذهاب إلى المحاكم أو الشرطة قد يكون عملية طويلة ومكلفة، وقد لا تفهم هذه الجهات الرسمية دائماً خصوصية العلاقات والمشاكل داخل المخيم. الوساطة تقدم حلاً سريعاً، مجانياً، ومبنياً على فهم عميق لواقعنا .
4. **تمكين المجتمع المحلي:** عندما ننجح في حل قضايانا بأنفسنا، فإننا نثبت قدرتنا على إدارة شؤوننا الداخلية. هذا يقلل من الاعتماد على جهات خارجية قد لا تكون أولويتها مصلحة المخيم، ويعزز من كرامة وصمود مجتمعنا.
5. **توفير مساحة آمنة للتعبير:** يعاني الكثيرون في المخيم من ضغوط نفسية واقتصادية هائلة. توفر جلسة الوساطة مساحة آمنة وموثوقة للناس لـ "يفضفصوا" ويعبروا عن مشاعرهم الحقيقية دون خوف، وهذا بحد ذاته جزء من الحل.

مقارنة سريعة: الوساطة الشعبية وما يشبهها

الأداة	الهدف الرئيسي	من يتخذ القرار؟	النتيجة
الوساطة الشعبية	ترميم العلاقة وإيجاد حل مشترك	الأطراف المتنازعة بأنفسهم	حل يرضي الطرفين (مكسب-مكسب)
الصلح العشائري	حقن الدماء وإعادة الحقوق (غالباً في قضايا كبيرة)	كبار العشيرة/ رجال الإصلاح	قرار ملزم يركز على الحق والعرف
تدخل الفصائل	حل المشكلة بسرعة لمنع تفاقمها (قد يكون أمنياً)	قيادة الفصيل	قرار سريع قد لا يعالج جذر المشكلة
القضاء الرسمي	تطبيق القانون وتحديد المخطئ	القاضي	حكم قضائي (مكسب-خسارة)

أنشطة تعلم ذاتي

النشاط الذاتي (1): تأمل/ي شخصي – لماذا أحتاج الوساطة في مخيمي؟

الهدف: ربط القارئ بمفهوم الوساطة عبر حياته اليومية.
الخطوات:

1. خذ ورقة واكتب قائمة من ثلاثة مواقف خلاف يومية شهدتها أو سمعت عنها في المخيم.
2. بجانب كل موقف، ضع علامة (✓) إذا تعتقد أنه كان يمكن حله بالوساطة بدلاً من تركه يتفاقم.
3. أجب عن سؤال: *ما الذي كان سيتغير لو تم استخدام الوساطة؟*

سؤال تأملي:

- كيف يمكن أن تؤثر الوساطة على إحساسك بالأمان في المخيم؟

◆ النشاط الذاتي (2): تحليل تعريف الوساطة الشعبية

الهدف: تفكيك التعريف إلى عناصر عملية مرتبطة بالواقع.
الخطوات:

1. اكتب عناصر التعريف (طوعية- طرف ثالث محايد - مساعدة على التفاوض - حل يرضي الطرفين - الحفاظ على العلاقة).
2. بجانب كل عنصر، دوّن مثالاً من حياتك أو من قصص المخيم التي تعرفها.
○ مثل: "الحفاظ على العلاقة" → خلاف قديم بين عائلتين تم إصلحه بالصلح.
3. ضع دائرة حول العنصر الذي تشعر أنه الأصعب في التطبيق داخل مخيمك.

سؤال تأملي:

- لماذا تعتقد أن هذا العنصر صعب؟ وكيف يمكن التغلب على هذه الصعوبة؟

◆ النشاط الذاتي (3): قياس أهمية الوساطة للمخيم

الهدف: إدراك أن الوساطة ليست ترفاً بل ضرورة.
الخطوات:

1. ارسم جدولاً صغيراً في دفتر ملاحظاتك بثلاثة أعمدة:
○ النزاع - طريقة الحل التقليدية - ما يمكن أن تضيفه الوساطة.
2. املاء الجدول بمثالين أو ثلاثة من واقعك.
○ مثال: نزاع على موقف سيارة - الحل التقليدي: تدخل الشرطة - ما يمكن أن تضيفه الوساطة:
حل سريع وبناء علاقة بين الجيران.
3. قارن: أي طريقة أكثر حفاظاً على النسيج الاجتماعي؟

سؤال تأملي:

- هل تعتقد أن غياب الوساطة سيجعل المخيم أكثر هشاشة أم أكثر صلابة؟ ولماذا؟

◆ النشاط الذاتي (4): وساطة أم غيرها؟ (مقارنة ذاتية)

الهدف: فهم الفرق بين الوساطة الشعبية والصلح العشائري أو القضاء.
الخطوات:

1. انظر إلى الجدول الوارد في النص (الوساطة الشعبية - الصلح العشائري - تدخل الفصائل - القضاء الرسمي).
2. اختر خلافاً تعرفه أو سمعته.
3. تخيل كيف سيحل هذا الخلاف في كل أداة (وساطة - صلح عشائري - تدخل فصائل - قضاء).
4. دوّن الفروقات: أي أداة ستبقي العلاقة أفضل؟ وأي أداة ستترك جرحاً أكبر؟

سؤال تأملي:

- لو كنت أنت صاحب المشكلة، أي خيار ستفضّل ولماذا؟

الفصل الثاني

الشرعية والمقبولية أساس عمل الوسيط

لا وساطة ناجحة دون ثقة، ولا ثقة دون شرعية. يشرح هذا الفصل كيف تُبنى مقبولية الوسيط داخل المجتمع، وما السلوكيات التي تعززها أو تقوّضها. ستتعلم أن الحياد، والاتساق، والأخلاق المهنية ليست شعارات، بل شروط أساسية تمنح الوسيط قوته وتأثيره

الشرعية والمقبولية أساس عمل الوسيط

1. "الكلمة المسموعة"

في المخيم، لا قيمة لمنصبك أو لشهادتك إن لم تكن "كلمتك مسموعة". الشرعية لا تأتي من قرار تعيين، بل هي رصيد من الثقة والاحترام تبنيه يوماً بعد يوم من خلال أفعالك ومواقفك. قبل أن تفكر في حل نزاع بين طرفين، يجب أن يسأل كل منهما نفسه: "هل أثق بهذا الشخص؟ هل هو أهلٌ ليحكم بيننا بالعدل؟". هذا الفصل يتناول كيفية بناء هذه الثقة، ومن أين تستمد شرعيتك كوسيط شعبي فاعل ومقبول في مجتمع المخيم.

2. من هو الوسيط في المخيم؟ ليس مجرد شخص، بل "قيمة"

الوسيط في المخيم ليس بالضرورة الشخص الأكثر علماً أو الأغنى مالاً. إنه شخص يجسد مجموعة من القيم التي يحترمها المجتمع. هو شخص معروف بـ:

- **الحكمة والروية:** لا يتسرع في إطلاق الأحكام، ويستمع أكثر مما يتكلم.
- **النزاهة والأمانة:** لا "يميل" مع طرف على حساب آخر لمصلحة شخصية أو عائلية. سمعته تسبقه.
- **الشجاعة في قول الحق:** لا يخشى أن يقول للمخطئ "أنت مخطئ"، ولكن بحكمة ولباقة.
- **"قلبه على المخيم":** معروف بمبادرته لخدمة الصالح العام، ومشاركته في أفراح وأتراح الناس، وهدفه هو مصلحة المخيم ووحدته.

3. مصادر شرعية الوسيط الشعبي: من أين تكتسب قوتك؟

شرعيتك ومقبوليتك لا تأتي من فراغ، بل تستند إلى شبكة من العلاقات والمواقف التي تجعل الناس يقبلون بتدخلك. أهم هذه المصادر:

1. **السمعة الشخصية (رأس المال الاجتماعي):** هذا هو مصدرك الأساسي. تاريخك في التعامل مع الناس، ومواقفك السابقة، ونظافة يدك ولسانك هي التي تفتح لك الأبواب المغلقة.

أن تكون على مسافة واحدة من الجميع. إذا كنت تنتمي لعائلة كبيرة أو فصيل: **الانتماء المتوازن** معين، يجب أن يرى الجميع أن ولاءك الأول هو "للحق" و"للمخيم"، وليس لعائلتك أو فصيلك



2. **العلاقة الجيدة مع مكونات المخيم:** من المهم أن تكون على علاقة طيبة ومبنية على الاحترام المتبادل مع الفاعلين الرئيسيين في المخيم: اللجان الشعبية والخدمات، المؤسسات النسوية والشبابية، كبار السن وأصحاب الخبرة، ورجال الإصلاح. هؤلاء يمكن أن يكونوا "شبكة أمان" تدعم جهودك في الوساطة.

3. **الخبرة والتجربة:** نجاحك في حل نزاعات سابقة، حتى لو كانت صغيرة، يبني لك رصيداً من الثقة ويجعل الناس يلجؤون إليك في المرات القادمة.

4. **ميثاق الشرف للوسيط في المخيم: دستور الأخلاقي**

هذا ليس قانوناً مكتوباً، بل هو التزام داخلي بينك وبين نفسك، والناس سيحاسبونك على أساسه. أهم بنود هذا الميثاق:

- **السرية المطلقة:** ما يُقال في الجلسة، يموت في الجلسة". أسرار الناس أمانة في عنقك. تسريب أي معلومة يقضي على مصداقيتك إلى الأبد.
- **الحياد الإيجابي:** حيادك لا يعني أن تكون سلبياً أو بارداً. بل يعني أنك تقف مع "العملية" نفسها، وتضمن أن تكون عادلة للطرفين.
- **الانحياز لقيم المجتمع:** في المخيم، أنت لست محايداً تجاه قيمنا الأساسية. أنت دائماً منحاز للتكافل، وللجيرة الحسنة، ولوحدة الصف، ولحماية الفئات الأضعف. إذا كان هناك طرف يستقوي على طرف آخر بشكل واضح، فدورك هو حماية الطرف الأضعف وضمان عدم تعرضه للظلم خلال عملية الوساطة.
- **التواضع:** تذكر دائماً أنك "مُيسّر" ولست "قاضياً". أنت لا تملك الحقيقة المطلقة. دورك هو مساعدة الأطراف على اكتشاف الحقيقة والحل بأنفسهم.
- **معرفة حدودك:** كن شجاعاً لتقول "لا أعرف" أو "هذه القضية أكبر مني". بعض القضايا (مثل الجرائم الكبرى أو النزاعات المعقدة جداً) قد تحتاج إلى تدخل جهات أخرى أكثر تخصصاً (مثل رجال الإصلاح الكبار أو الجهات القانونية). معرفة متى يجب أن تتوقف هي قمة الحكمة.

5. علاقة الوساطة بالقانون الرسمي

من المفيد أن تكون على دراية بوجود "قانون الوساطة الفلسطيني"، فهو يعطي إطاراً عاماً ويؤكد على أهمية السرية وقوة اتفاق التسوية. لكن في سياق المخيم، "قانون الثقة" و"العرف المجتمعي" غالباً ما يكون لهما وزن أكبر.

نقطة مهمة: يمكن الاستفادة من القانون. فمثلاً، إذا توصل الطرفان إلى اتفاق مكتوب، يمكنك أن تنصحهما بتصديقه لدى المحكمة المختصة. هذا يعطيه "قوة السند التنفيذي"، ويجعله ملزماً قانوناً، مما يضيف طبقة من الحماية للاتفاق الذي تم التوصل إليه بجهودكم.

6. تحليل وفهم طبيعة النزاعات

1. أنواع النزاعات الشائعة في المخيمات

- **نزاعات الجوار:** خلافات حول الضوضاء، استخدام المرافق المشتركة، حدود المساحات، سلوك الأطفال.
- **النزاعات الأسرية:** خلافات بين الأزواج، أو بين الآباء والأبناء، أو حول الميراث.

- النزاعات الاقتصادية: خلافات حول الديون، أو شركات تجارية صغيرة.
- نزاعات بين الفئات: توترات بين مجموعات مختلفة داخل المخيم (عائلات، مناطق، إلخ).

2. أداة "شجرة النزاع": لتشخيص الأسباب الجذرية

- لتفهم نزاعاً ما بعمق، استخدم أداة "شجرة النزاع". ارسم شجرة وتخيّل أن:
- **الجذع (المشكلة الظاهرة):** هو الموضوع الذي يتشاجر عليه الناس (مثال: شجار بين شابين في الشارع).
 - **الجذور (الأسباب الكامنة):** هي الأسباب الحقيقية والعميقة للنزاع (مثال: بطالة، شعور بالتهميش، ضغوط نفسية، تاريخ من التوتر بين العائلتين).
 - **الأغصان والثمار (الآثار والنتائج):** هي عواقب النزاع (مثال: قطيعة بين العائلتين، شعور بالخوف في الحي، تدخل الشرطة).
- مهمة الوسيط:** الوسيط الذكي لا يتعامل مع الجذع فقط، بل يساعد الأطراف على اكتشاف الجذور ومعالجتها لضمان عدم تكرار النزاع.

7. نزاعات الجيرة في بيئة مكتظة: "الجار قبل الدار"

- في المخيم، حيث تتلاصق الجدران وتتشابك الأسطح، فإن علاقة الجيرة هي خط الدفاع الأول عن السلم الأهلي. لكن هذا القرب الشديد هو أيضاً مصدر للاحتكاك المستمر.
- أمثلة شائعة:
 - **نزاع على حدود السطح:** من يحق له نشر الغسيل وأين؟ من يستخدم المساحة لتخزين أغراضه؟
 - **مشاكل تمديدات المياه والصرف الصحي:** تسريب من شقة علوية إلى سفلية، أو خلاف على مسار تمديد جديد.
 - **الضجيج والإزعاج:** صوت التلفاز العالي، ضجيج الأطفال في أوقات متأخرة، أو إزعاج من ورشة صغيرة.
 - **خلافات الأطفال التي تنتقل للكبار:** شجار بسيط بين أطفال في الحارة يتحول إلى مشكلة كبيرة بين عائلتين.

• استراتيجيات الوساطة المقترحة:

- التركيز على "المصلحة المشتركة" في "راحة البال": ابدأ حديثك مع الطرفين بالتأكيد على أن كلاهما يستحق أن يعيش في بيته براحة وهدوء. هذا يخلق أرضية مشتركة منذ البداية.
- استخدام "المعاينة الميدانية": لا تكتفِ بالاستماع في غرفة مغلقة. اذهب مع الطرفين (كل على حدة أو معاً حسب الوضع) وشاهد المشكلة على أرض الواقع. رؤية تسريب المياه أو سماع الضجيج يجعلك أكثر قدرة على فهم حجم المشكلة.
- البحث عن "حلول الحد الأدنى": في بيئة مكتظة، لا يمكن لأحد أن يحصل على كل ما يريد. ساعد الأطراف على التفكير في "الحد الأدنى المقبول" لكل منهم. (مثال: "أنا أقبل بقليل من الضجيج حتى الساعة 9 مساءً، لكن ليس بعد ذلك").
- تحويل النزاع إلى "اتفاق جيرة": بدلاً من التركيز فقط على حل المشكلة الحالية، شجعهم على وضع "ميثاق شرف" أو "اتفاق جيرة" بسيط للمستقبل. (مثال: الاتفاق على ساعات معينة لنشر الغسيل، أو آلية للتواصل المباشر عند حدوث أي إزعاج).

8. النزاعات العائلية: "بيوتنا أسرارنا"

هذه هي أكثر النزاعات حساسية، وتتطلب درجة عالية من الحكمة والسرية. الوسيط هنا يتعامل مع مشاعر متأججة وعلاقات دم متشابكة.

• أمثلة شائعة:

- نزاعات الإرث: خصوصاً في المخيم، حيث قد يكون "البيت" غير مرخص أو مسجلاً رسمياً، مما يجعل تقسيمه يعتمد على التراضي العائلي.
- الضغوط الاقتصادية والديون بين الأقارب: خلاف بين أخ وأخته على دين، أو بين أب وابنه على مصاريف البيت.
- خلافات زوجية: قد يُطلب منك التدخل في مراحلها الأولى قبل أن تتفاقم، خصوصاً إذا كان للزوجين أطفال.

• استراتيجيات الوساطة المقترحة:

- السرية فوق كل اعتبار: يجب أن تؤكد للجميع مراراً وتكراراً أن كل ما سيقال لن يخرج من هذه الغرفة. هذه هي القاعدة الذهبية في النزاعات العائلية.

- إشراك "كبير العائلة" الحكيم: في بعض الأحيان، قد يكون من المفيد إشراك شخص ثالث من العائلة نفسها (عم، خال، جد) يكون مقبولاً من الطرفين ويحظى باحترامهما، ليكون مساعداً لك في الجلسة.
- التركيز على "صورة العائلة" و"مستقبل الأولاد": استخدم لغة عاطفية تذكر الأطراف بما هو أهم من المال أو الخلاف الحالي. (مثال: "شورح نحكي لأولادكم بكرة عنكم؟"، "هل بيسوى نزعل أمكم وأبوكم في قبرهم عشان خلاف بسيط؟").
- لا تتخذ قراراً أبداً: في النزاعات العائلية بالذات، إياك أن تقترح حلاً بشكل مباشر. اجعل الحلول تأتي منهم. دورك هو طرح الأسئلة التي تجعلهم يفكرون في عواقب أفعالهم.

9. نزاعات الشباب: "طاقة لا بد من احتوائها"

شباب المخيم هم وقوده وطاقته، لكن الفراغ والبطالة والضغط قد تحول هذه الطاقة إلى قنبلة موقوتة.

- أمثلة شائعة:
 - شجارات بين مجموعات شباب من حارات مختلفة.
 - خلافات على استخدام ملعب أو مساحة عامة.
 - مشاكل ناتجة عن الاستخدام الخاطئ للإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي (تشهير، شائعات).
- استراتيجيات الوساطة المقترحة:
 - تحدث بلغتهم: لا تتعامل مع الشباب بفوقية. انزل إلى مستواهم، استخدم مصطلحاتهم، وأشعرهم أنك تفهم عالمهم وتحدياتهم.
 - الوسيط "القدوة": من الأفضل أن يكون الوسيط في نزاعات الشباب شخصاً قريباً من عمرهم أو شخصاً يحترمونه كـ "قدوة" (رياضي، فنان، ناشط شبابي معروف).
 - تحويل الطاقة السلبية إلى إيجابية: بدلاً من التركيز فقط على حل المشكلة، فكر في كيفية استثمار طاقة هؤلاء الشباب. (مثال: إذا كان النزاع على ملعب، يمكن أن ينتهي الحل بتشكيل فريقين وتنظيم دوري لكرة القدم برعايتك).

- التركيز على "الجدعنة" و"الرجولة": استخدم مفاهيم إيجابية يحترمها الشباب. (مثال: "الرجولة مش بالصوت العالي، الرجولة إنك تسامح عند المقدرة"، "الجدع هو اللي بحافظ على سمعة حارته وبنات حارته").

تمرين: تحليل حالة من المخيم

- الهدف: التدرب على استخدام مهارات التحليل والوساطة على قضية واقعية ومعقدة.
- الحالة: تدير إحدى المؤسسات في المخيم مركزاً للأنشطة النسوية. بجوار المركز مباشرة، افتتح شاب مقهى صغيراً للشباب (كافيه). بدأت النساء المترددات على المركز بالشكوى من تجمع الشباب أمام المدخل، ومن أصواتهم العالية وتعليقاتهم، وشعرن بعدم الارتياح. مديرة المركز تحدثت مع الشاب صاحب المقهى، لكنه رد بغضب وقال: 'هذا رزقي، وأنا ما بعمل إشي غلط'. تصاعدت المشكلة، وبدأت بعض النساء بمقاطعة أنشطة المركز خوفاً من المشاكل.

• الخطوات: حلل النزاع من خلال الأسئلة التالية

1. تحليل النزاع: من هم الأطراف المباشرة وغير المباشرة؟ ما هو "موقف" كل طرف؟ وما هي "مصالحه" واحتياجاته الحقيقية (مديرة المركز تحتاج لبيئة آمنة للنساء، والشاب يحتاج لكسب رزقه).
2. خطة الوساطة: لو طُلب منك التوسط، من هو أول شخص ستتحدث معه؟ وماذا ستقول له؟
3. توليد الحلول: ما هي الحلول الإبداعية الممكنة التي تلبى مصالح الطرفين؟ (مثال: الاتفاق على وضع حاجز نباتي بسيط، تخصيص مدخل جانبي للنساء، التحدث مع شباب المقهى حول أهمية احترام الجيرة والمؤسسة، تنظيم نشاط مشترك بين المركز وشباب المقهى لكسر الحاجز).

أنشطة تعلم ذاتي

النشاط الذاتي (1): رصيد الثقة الشخصية

الهدف: تقييم نفسك كوسيط محتمل من خلال فهم معنى "الكلمة المسموعة".
الخطوات:

1. اكتب ثلاثة مواقف من حياتك حيث شعر الآخرون أنك كنت محل ثقة أو لجؤوا إليك.
2. بجانب كل موقف، دَوِّن السبب الذي تعتقد أنه جعلهم يثقون بك (مثل: صدقك، حكمتك، هدوؤك).
3. اسأل نفسك: ما هي السلوكيات التي يجب أن أكررها لبناء المزيد من الثقة؟

النشاط الذاتي (2): خريطة مصادر شرعيتك

الهدف: التعرف على مصادر الشرعية لديك وكيفية تعزيزها.
الخطوات:

1. ارسم دائرة كبيرة في منتصف ورقة واكتب فيها "أنا كوسيط".
2. ارسم أربع دوائر حولها واكتب فيها: (السمعة – الانتماء المتوازن – العلاقات – الخبرة).
3. اكتب داخل كل دائرة موقفًا أو تجربة تعكس هذا المصدر عندك.
4. ضع نجمة بجانب المصدر الذي تحتاج لتقويته أكثر.

النشاط الذاتي (3): ميثاق شرفك الشخصي

الهدف: تحويل مبادئ الوسيط إلى التزام ذاتي مكتوب.
الخطوات:

1. اقرأ البنود الخمسة لميثاق الشرف (السرية، الحياد الإيجابي، الانحياز للقيم، التواضع، معرفة الحدود).
2. اكتب "عهد شخصي" من خمس جمل تبدأ كل منها بـ "أتعهد أن..."
 - مثال: "أتعهد أن لا أبوح بأسرار أي طرف مهما كانت الظروف."
3. احتفظ بهذه الورقة كوثيقة شخصية تذكرك بمسؤوليتك.

النشاط الذاتي (4): دفتر الأسرار العائلية

الهدف: تدريب نفسك على التعامل مع النزاعات العائلية بحذر.
الخطوات:

1. اختر نزاعًا عائليًا بسيطًا تتذكره (مثل خلاف على مصروف أو ميراث صغير).
2. في دفتر خاص، اكتب:
 - ما الذي كان يمكن أن يحدث لو تم كشف أسرار هذا النزاع للغرباء؟
 - كيف يمكن أن يساعد التذكير بـ "صورة العائلة" أو "مستقبل الأبناء" في تهدئة الموقف؟
3. ضع قاعدة شخصية لك: **ما الذي لن أبوح به أبدًا في أي نزاع أشارك فيه؟**



الفصل الثالث

دور الوسيط في البيئة المعقدة للمخيمات

يدخلك هذا الفصل في تعقيدات عمل الوساطة داخل بيئة مليئة بالضغوط الاجتماعية، والتداخلات العائلية، والحساسيات السياسية. ستتعلم كيف يتحرك الوسيط بذكاء، ويوازن بين التدخل والحذر، ويحمي العملية من الانزلاق أو التسييس. فصل عملي لفهم "حدود الدور" بقدر فهم المسؤولية.

دور الوسيط في البيئة المعقّدة للمخيمات الفلسطينية

أولاً: المخيم كسياق نزاع خاص (لماذا يختلف دور الوسيط؟)

لا يعمل الوسيط في المخيم الفلسطيني ضمن بيئة "محايدة" أو مستقرة، بل في سياق مرّكب تتداخل فيه:

- الذاكرة الجمعية للتهجير والعنف
- الاكتظاظ السكاني وضيق الحيّز
- تداخل العلاقات العائلية والقروية
- ضعف الأطر القانونية الرسمية وسرعة انتشار الإشاعة
- تسييس النزاعات اليومية وتحويلها إلى قضايا كرامة أو انتماء

لذلك، فإن الوساطة في المخيم لا تُدار كنزاع بين فردين فقط، بل كنزاع داخل شبكة اجتماعية حساسة، حيث أي خطأ صغير قد يؤدي إلى تصعيد جماعي.



ثانيًا: الوسيط كـ "مدير توازنات" لا مجرد ميسر حوار

في المخيم، لا يقتصر دور الوسيط على إدارة الجلسة، بل يتجاوز ذلك إلى:

1. موازنة القوى غير المرئية

الوسيط مطالب بقراءة:

- من الطرف الأقوى اجتماعيًا؟
- من يمتلك شبكة دعم أكبر؟
- من يخشى فقدان سمعته أو مكانته؟

الدور النوعي:

ليس "تحقيق مساواة شكلية"، بل خلق توازن آمن يسمح للطرف الأضعف بالكلام دون خوف.

2. تفكيك النزاع من "الواجهة" إلى "الجزور"

غالبًا ما يكون موضوع النزاع المعلن (مال - شجار - كلمة) غطاءً لـ:

- إهانة قديمة
- شعور بالتهميش
- صراع نفوذ داخل الحي
- إرث نزاع عائلي سابق

الوسيط المحترف:

- لا يتسرع في الحل
- يستثمر في جلسات الاستماع الفردية
- يفرّق بين "ما يُقال" و "ما يُخشى قوله"

ثالثًا: الوسيط كحارس للسلم الأهلي لا كقاضٍ عرفي

خطأ شائع:

تحول الوسيط إلى "حكّم" يصدر أحكامًا أخلاقية أو اجتماعية.

الدور الصحيح:

- الوسيط لا يدين ولا يبرئ
- لا يصطف مع "الأقوى" أو "الأكثر احترامًا"
- لا يستخدم مكانته الاجتماعية لفرض حل

الدور النوعي:

الوسيط يحمي:

- حق الجميع في الكرامة
- حق المجتمع في عدم الانزلاق للعنف
- حق النزاع أن يُحل دون إنتاج نزاع جديد

رابعًا: إدارة الخوف والضغط في بيئة غير آمنة

في المخيم، كثير من الأطراف:

- يخشون الانتقام
- يخشون تفسير التنازل كضعف
- يخشون استغلال الاتفاق لاحقًا

دور الوسيط هنا:

- طمأنة الأطراف نفسيًا قبل قانونيًا
- استخدام لغة تحمي ماء الوجه
- تصميم حلول تحفظ المكانة الاجتماعية للطرفين

مثال تطبيقي:

بدل: "اعتذار علي"

يُستخدم: "توضيح موقف أمام وجهاء محدودين"

خامسًا: الوسيط كحلقة وصل بين الرسمي وغير الرسمي

الوسيط في المخيم يقف بين:

- المجتمع المحلي (العائلات، اللجان، الوجهاء)
- المؤسسات (بلدية، مؤسسات أهلية، أحيانًا أجهزة رسمية)

الدور النوعي:

- ترجمة لغة القانون إلى لغة اجتماعية مفهومة
- منع عسكرة النزاع أو تدويله
- حماية المسار المجتمعي من التسييس أو الاستغلال

سادسًا: أخلاقيات خاصة بالوسيط في المخيم

على الوسيط الالتزام بمعايير أعلى من البيئات الأخرى، أهمها:

1. السرية المضاعفة
لأن تسريب معلومة واحدة قد يشعل نزاعًا أوسع.
2. الحياد العملي لا الشكلي
أي الانحياز للعدالة الإجرائية، لا للأشخاص.
3. الوعي بالنوع الاجتماعي
 - إدراك صمت النساء
 - قراءة الضغوط غير المعلنة
 - منع إعادة إنتاج الظلم داخل الحل
4. عدم استثمار الوساطة اجتماعيًا أو سياسيًا
الوساطة ليست وسيلة لبناء نفوذ شخصي.

سابعًا: الوسيط كفاعل بناء سلام يومي

في المخيم، الوساطة ليست حدثًا طارئًا، بل:

- ممارسة يومية
- أداة صمود
- بديلًا عن العنف في بيئة محاصرة

الوسيط الناجح:

- يترك أثرًا بعد النزاع
- يبني ثقة قابلة للتراكم
- يحوّل كل نزاع إلى درس جماعي غير معلن

الوساطة في المخيمات الفلسطينية لا تحدث في فراغ. أنت تعمل ضمن بيئة اجتماعية وسياسية واقتصادية معقدة تؤثر بشكل مباشر على طبيعة النزاعات وعلى دورك كوسيط.

1. فهم التحديات الخاصة بالمخيمات

- الكثافة السكانية العالية: قرب المنازل من بعضها يزيد من حدة نزاعات الجوار ويقلل من الخصوصية.
 - الظروف الاقتصادية الصعبة: البطالة والفقر يولدان ضغوطاً نفسية واجتماعية قد تكون السبب الجذري للكثير من الخلافات.
 - تعدد السلطات: وجود اللجان الشعبية، ووكالة الغوث (الأونروا)، والفصائل، والسلطة الرسمية قد يخلق تداخلاً في الأدوار.
 - الأعراف والتقاليد: بعض النزاعات، خاصة العائلية والقبلية، تحكمها أعراف اجتماعية قوية قد تتعارض أحياناً مع مبادئ الوساطة الرسمية.
 - الشعور العام بالإحباط: الظروف السياسية العامة قد تزيد من مستويات التوتر وتجعل الناس أقل صبراً في التعامل مع خلافاتهم اليومية.
- نقطة للوسيط: دورك ليس فقط حل النزاع الحالي، بل أيضاً فهم كيف تؤثر هذه العوامل عليه. أحياناً، مجرد الاعتراف بصعوبة الظروف أمام الأطراف ("أنا أفهم أن العيش في هذه الظروف الصعبة يضع ضغطاً على الجميع") يمكن أن يبني جسراً من الثقة.

2. بناء الشراكات والشرعية المجتمعية

- لكي تكون وسيطاً فعالاً، لا يمكنك العمل بمعزل عن الآخرين. أنت بحاجة إلى "شرعية مجتمعية"، أي أن يثق بك الناس ويقبلوا بدورك.
- كيف تبني هذه الشرعية؟

1. التواصل مع الفاعلين الرئيسيين: عرّف بنفسك وبدورك لقادة المجتمع، مثل أعضاء اللجان الشعبية، والمخاتير، والأئمة، والنشطاء المعروفين. اشرح لهم ما هي الوساطة وكيف يمكن أن تساعد المجتمع.

2. ابدأ بالنجاحات الصغيرة: اختر في البداية نزاعات بسيطة نسبياً. نجاحك في حلها سيبنى سمعتك بشكل تدريجي.
3. كن جزءاً من النسيج الاجتماعي: شارك في المناسبات العامة، وكن معروفاً في مجتمعك كشخص نزيه وحكيم ومستعد للمساعدة.
4. احترام الأعراف (مع الحفاظ على المبادئ): افهم العادات والتقاليد المحلية واحترمها. في نفس الوقت، تمسك بمبادئ الوساطة الأساسية مثل الحياد والسرية. إذا كان هناك تعارض، فكر في كيفية تكييف العملية دون التخلي عن جوهرها.

3. الاعتبارات الأخلاقية للوسيط المجتمعي

أنت في موقع قوة مؤقتة، ويجب أن تستخدمها بمسؤولية.

• مدونة السلوك الأخلاقي للوسيط:

- **الحياد:** لا تنحز لطرف على حساب آخر، حتى لو كنت تعرف أحدهما بشكل أفضل أو تتعاطف معه أكثر. إذا شعرت أنك لا تستطيع أن تكون محايداً، اعتذر عن تولي القضية.
- **السرية:** لا تفشي أي معلومة قيلت داخل الجلسة لأي شخص خارجها. هذا هو حجر الزاوية لبناء الثقة.
- **تضارب المصالح:** هل لديك مصلحة شخصية في نتيجة النزاع؟ (مثلاً: النزاع بين قريب لك وشخص آخر). إذا كان الأمر كذلك، يجب أن تفصح عن ذلك وتنسحب.
- **الكفاءة:** لا تقبل بقضية تتجاوز قدراتك أو خبرتك.

أنشطة تعلم ذاتي

النشاط الذاتي (1): خريطة التحديات الشخصية

الهدف: التعرف على التحديات التي تؤثر على دورك كوسيط.
الخطوات:

1. ارسم جدولاً من عمودين:
 - العمود الأول: أحد التحديات المذكورة (الكثافة السكانية، الظروف الاقتصادية، تعدد السلطات، الأعراف، الإحباط).
 - العمود الثاني: كيف يظهر هذا التحدي في مخيمك أو بيتك؟
2. ضع دائرة حول التحدي الذي تشعر أنه الأصعب في حالتك الشخصية.
3. أجب: كيف يمكنني كوسيط أن أتعامل مع هذا التحدي أو أخفف أثره؟

النشاط الذاتي (2): اختبار التوازن بين العرف والمبدأ

الهدف: فهم كيفية احترام الأعراف دون فقدان جوهر الوساطة.
الخطوات:

1. اختر عرفاً محلياً قوياً في مجتمعك (مثل: تدخل العائلة الكبيرة في النزاعات).
2. دوّن إيجابيات هذا العرف وسلبياته على عملية الوساطة.
3. أجب: كيف يمكنني احترام هذا العرف دون أن أتنازل عن الحياد والسرية؟

النشاط الذاتي (3): مرآة المواقف الأخلاقية

الهدف: اختبار نفسك أمام مواقف حرجة.
الخطوات:

1. تخيل هذه المواقف وأجب كتابة:
 - أنت وسيط في نزاع بين ابن عمك وجاره. هل ستواصل الوساطة أم ستسحب؟ ولماذا؟
 - خلال جلسة وساطة، كشف لك أحد الأطراف سرّاً خطيراً. ماذا ستفعل؟
 - طلب منك طرف قوي في المخيم أن "تميل قليلاً" في قرارك. كيف ستصرف؟
2. بعد الإجابة، قارن ردودك مع المبادئ التي دونتها في "مدونة سلوكك".

الفصل الرابع

حساسية الوساطة للنوع الاجتماعي

يساعدك هذا الفصل على إدراك أن النزاعات لا تُدار في فراغ متكافئ، بل ضمن علاقات قوة غير متوازنة. ستتعلم كيف تكون الوساطة أداة حماية للنساء والشباب والفئات الأضعف، لا وسيلة ضغط إضافية عليهم. يرسخ الفصل مفهوم العدالة والإنصاف في الممارسة الوسايطية اليومية

حساسية الوساطة للنوع الاجتماعي

تعد الوساطة الفعالة عملية شاملة تتطلب من الوسيط إدراك وفهم الديناميكيات المعقدة التي تؤثر على الأطراف المتنازعة. من بين هذه الديناميكيات، يلعب النوع الاجتماعي (الجنس) دوراً حاسماً في تشكيل طبيعة النزاعات، وكيفية إدراكها، وكيفية التعامل معها. إن إهمال البعد الجنسدي في الوساطة يمكن أن يؤدي إلى نتائج غير عادلة، أو حلول غير مستدامة، أو حتى تفاقم الظلم القائم.

1. فهم النوع الاجتماعي في سياق النزاع والوساطة

النوع الاجتماعي لا يشير فقط إلى الفروقات البيولوجية بين الذكر والأنثى، بل إلى الأدوار، المسؤوليات، التوقعات، والقيم التي يحددها المجتمع لكل من الرجال والنساء. هذه الأدوار تختلف باختلاف الثقافات والسياقات، وتؤثر بشكل كبير على:



- **تجارب النزاع:** قد يواجه الرجال والنساء أنواعاً مختلفة من النزاعات، أو يختبرون نفس النزاع بطرق مختلفة. على سبيل المثال، قد تكون المرأة أكثر عرضة للعنف الأسري، بينما قد يواجه الرجل نزاعات تتعلق بالعمل أو الشرف العائلي.

التعبير عن النزاع: قد تختلف طرق التعبير عن الغضب، الحزن، أو الإحباط بين الرجال والنساء بسبب التوقعات الاجتماعية. قد يُنظر إلى بكاء الرجل على أنه ضعف، بينما قد يُنظر إلى غضب المرأة على أنه هستيريا.

- **الوصول إلى العدالة:** قد تكون هناك حواجز اجتماعية أو ثقافية تمنع النساء من الوصول إلى آليات حل النزاعات الرسمية أو غير الرسمية، أو من التعبير عن احتياجاتهن بحرية.
- **ديناميكيات القوة:** غالباً ما تكون هناك اختلالات في موازين القوى بين الرجال والنساء داخل الأسرة والمجتمع، مما يؤثر على قدرة كل طرف على التفاوض والتعبير عن مصالحه.

2. أهمية الوساطة الحساسة للنوع الاجتماعي

الوساطة الحساسة للنوع الاجتماعي تعني أن الوسيط يدرك هذه الديناميكيات الجندرية ويأخذها في الاعتبار طوال عملية الوساطة لضمان:

- **العدالة والإنصاف:** التأكد من أن الحلول لا تعزز القوالب النمطية الجندرية أو تكرر الظلم القائم، بل تسعى لتحقيق نتائج عادلة لكلا الطرفين.
- **المشاركة المتساوية:** خلق بيئة آمنة تشجع جميع الأطراف، بغض النظر عن نوعهم الاجتماعي، على التعبير عن آرائهم واحتياجاتهم بحرية ودون خوف من التبعات.
- **الاستدامة:** الحلول التي تأخذ في الاعتبار الأبعاد الجندرية تكون أكثر واقعية وقابلة للتطبيق على المدى الطويل، لأنها تعالج الأسباب الجذرية للنزاع وتأثيراتها على حياة الأفراد.
- **تعزيز التمكين:** يمكن للوساطة الحساسة للنوع الاجتماعي أن تساهم في تمكين الأطراف الأقل قوة، ومساعدتهم على تطوير مهارات التفاوض والتعبير عن الذات.

3. مبادئ أساسية للوساطة الحساسة للنوع الاجتماعي

1. **الحيادية الشاملة:** ليس فقط بين الأطراف المتنازعة، بل أيضاً في التعامل مع النساء والرجال بشكل متساوٍ.
2. **التمثيل العادل:** ضمان مشاركة النساء في جميع مراحل الوساطة، وعدم الاقتصار على حضور الرجال بحجة "التمثيل العائلي".
3. **إعطاء الصوت للمهمشين:** توفير مساحات آمنة للنساء للتعبير عن مواقفهن دون خوف من الوصم أو الانتقام.
4. **عدم إضفاء الشرعية على الممارسات التمييزية:** مثل الاتفاقيات التي تقيد حرية المرأة أو تنتقص من حقوقها القانونية.
5. **تقدير الأبعاد النفسية والاجتماعية:** النساء قد يتأثرن بالنزاع بطريقة مختلفة (الوصمة، العنف النفسي، المسؤوليات المنزلية).

4. تحديات النوع الاجتماعي في سياق المخيمات الفلسطينية

في المخيمات الفلسطينية، تتشابك الأبعاد الجندرية مع عوامل أخرى مثل الفقر، البطالة، الأعراف الاجتماعية المحافظة، والظروف السياسية المعقدة. هذا يخلق تحديات إضافية:

- **الأعراف الاجتماعية:** قد تفرض الأعراف قيوداً على مشاركة النساء في الأماكن العامة أو في اتخاذ القرارات، مما يجعل حضورهن في جلسات الوساطة أو التعبير عن أنفسهن أمراً صعباً.
- **الوصمة الاجتماعية:** قد تخشى النساء من وصمة العار المرتبطة بالحديث عن نزاعات معينة (مثل العنف الأسري) خارج نطاق الأسرة.
- **غياب الدعم:** قد تفتقر النساء إلى شبكات الدعم اللازمة التي تمكنهن من التفاوض بفعالية أو تنفيذ الاتفاقيات.
- **تعدد الأدوار:** تتحمل النساء في المخيمات غالباً أعباء مضاعفة (رعاية الأسرة، العمل، المشاركة المجتمعية)، مما قد يؤثر على قدرتهن على تخصيص الوقت والطاقة لعملية الوساطة.

5. استراتيجيات التغلب على التحديات

- تدريب الوسطاء على مقاربات النوع الاجتماعي.
- بناء شبكات من الوسيطات النساء داخل المخيمات والقرى.
- إشراك مؤسسات نسوية ومجتمعية في عمليات الوساطة.
- تهيئة بيئة آمنة وسرية للنساء للإدلاء بآرائهن.
- استخدام مقاربة "العدالة التصالحية" التي تركز على مصلحة الضحايا.

ممارسات الوسيط الحساس للنوع الاجتماعي

لكي تكون وسيطاً حساساً للنوع الاجتماعي، يجب عليك:

- **الوعي الذاتي:** كن واعياً لتحيزاتك وقوالبك النمطية الجندرية الخاصة بك. كل شخص لديه تحيزات، والخطوة الأولى هي الاعتراف بها.
- **خلق بيئة آمنة ومحترمة:**
 - **المكان:** اختر مكاناً تشعر فيه جميع الأطراف بالراحة والأمان. قد تفضل بعض النساء مكاناً خاصاً أو وجود وسيطة أنثى.
 - **اللغة:** استخدم لغة محايدة ومحترمة، وتجنب أي تعابير قد تعزز القوالب النمطية الجندرية.
- **قواعد الجلسة:** شدد على قواعد الاحترام المتبادل وعدم المقاطعة، وتأكد من تطبيقها بصرامة على الجميع.

- موازنة ديناميكيات القوة:
- الاستماع النشط: امنح وقتاً متساوياً لكل طرف للتحدث، وشجع الأطراف الأقل قوة على التعبير عن أنفسهم.
- الجلسات الانفرادية: (Caucus) استخدم الجلسات الانفرادية بشكل استراتيجي للسماح للأطراف الأقل قوة بالتعبير عن مخاوفهم واحتياجاتهم بحرية أكبر، دون ضغط من الطرف الآخر.
- طرح الأسئلة: اطرح أسئلة مفتوحة تشجع على استكشاف الاحتياجات والمصالح الحقيقية، بدلاً من التركيز على المواقف السطحية.
- التركيز على المصالح لا المواقف: غالباً ما تكون المواقف مرتبطة بالأدوار الجندرية التقليدية، بينما المصالح أعمق وأكثر إنسانية. ساعد الأطراف على تجاوز المواقف والوصول إلى المصالح المشتركة.
- المرونة في العملية: كن مستعداً لتكييف عملية الوساطة لتناسب احتياجات الأطراف. قد يتطلب الأمر جلسات أكثر، أو تغيير في ترتيب الجلوس، أو إشراك أفراد دعم (مثل أخت أو أم) إذا كان ذلك ضرورياً لتمكين أحد الأطراف.
- التحقق من الاتفاقيات: تأكد من أن الاتفاقيات الناتجة عن الوساطة عادلة، قابلة للتطبيق، ولا تكرر الظلم الجندري. اسأل: هل هذا الاتفاق يأخذ في الاعتبار احتياجات كلا الطرفين بشكل متساوٍ؟ هل يمكن لكل طرف تنفيذه؟

أدوات عملية لإدماج النوع الاجتماعي في الوساطة

أ. مرحلة التحضير

- تحليل النزاع من منظور النوع الاجتماعي: من يتضرر؟ من يملك السلطة؟
- التشاور المنفصل مع النساء قبل الجلسات لضمان معرفة آرائهن.
- اختيار مكان وزمان ملائمين يسهلان مشاركة النساء (مثلاً، مراكز قريبة، مواعيد خارج أوقات العمل المنزلي).

ب. أثناء الجلسات

- التأكد من أن النساء لهن الحق في الحديث مباشرة لا عبر الذكور.
- استخدام لغة شاملة تراعي الفوارق الجندرية.
- ضمان التوازن في توزيع الوقت الممنوح لكل طرف.
- استخدام تقنيات "الجلسات المنفصلة" في حال وجود قضايا حساسة كالعنف الأسري.

ج. مرحلة الاتفاق

- التحقق من أن الاتفاق لا يفرض التزامات غير عادلة على النساء.
- تضمين بنود تراعي احتياجات النساء (مثل الحقوق الاقتصادية، الحماية من العنف).
- التأكيد على أن الحلول توافقية وليست مبنية على ضغوط اجتماعية أو خوف.

د. المتابعة

- متابعة مدى استفادة النساء من الاتفاق على أرض الواقع.
- رصد ما إذا كان الاتفاق قد عزز مشاركتهن أم زاد من تهميشهن

تمرين عملي: تحليل حالة من منظور النوع الاجتماعي

1. السيناريو:

السيدة فاطمة (35 عاماً)، أم لثلاثة أطفال، تطلب الوساطة لحل نزاع مع زوجها السيد أحمد (40 عاماً) حول إدارة الشؤون المالية للأسرة. تشكو فاطمة من أن أحمد ينفق جزءاً كبيراً من دخله على احتياجاته الشخصية (مثل السجائر والقهوة مع الأصدقاء)، ولا يترك لها ما يكفي لتغطية نفقات المنزل الأساسية واحتياجات الأطفال. تقول فاطمة إنها تشعر بالإرهاق لأنها تعمل أيضاً بدوام جزئي وتساهم في دخل الأسرة، لكنها لا تملك أي سلطة على كيفية إنفاق المال. السيد أحمد يرى أن المال هو مسؤوليته كرجل البيت، وأن فاطمة تبالغ في طلباتها، وأن لديه الحق في بعض الترفيه بعد يوم عمل شاق.

الأسئلة التحليلية :

1. تحديد الديناميكيات الجندرية: ما هي الأدوار والتوقعات الجندرية التقليدية التي تظهر في هذا النزاع؟ كيف تؤثر هذه التوقعات على وجهة نظر كل من فاطمة وأحمد؟
2. اختلال توازن القوة: أين يكمن اختلال توازن القوة في هذه الحالة؟ وكيف يمكن للوسيط أن يعمل على موازنة هذا الاختلال داخل الجلسة؟
3. الاحتياجات والمصالح: ما هي الاحتياجات والمصالح الحقيقية الكامنة وراء مواقف كل من فاطمة وأحمد؟ (مثلاً: حاجة فاطمة للأمان المالي، حاجة أحمد للتقدير أو الاستقلالية).
4. الأسئلة الحساسة للنوع الاجتماعي: ما هي أنواع الأسئلة التي يمكن للوسيط طرحها لتشجيع كل طرف على التفكير في البعد الجندري للنزاع؟ (مثلاً: كيف يمكن أن يؤثر هذا الوضع على أطفالكما؟ ما هي مسؤوليات كل منكما تجاه الأسرة؟ هل هناك طرق أخرى لتوزيع المسؤوليات المالية؟).
5. صياغة الحلول: كيف يمكن للوسيط أن يساعدتهما على صياغة حلول تأخذ في الاعتبار المساواة الجندرية وتضمن العدالة المالية للأسرة؟

أنشطة تعلم ذاتي

النشاط الذاتي (1): مقياس تحيزاتي الشخصية

الهدف: اكتشاف التحيزات الجندرية لديك.
الخطوات:

1. أجب بصراحة على هذه الأسئلة في دفتر ملاحظتك:
 - هل تميل إلى تصديق الرجال أكثر من النساء في النزاعات؟
 - هل تشعر أن دور المرأة في العائلة هو بالأساس "الطاعة"؟
 - كيف تتعامل مع غضب امرأة مقارنة مع غضب رجل؟
2. ضع دائرة حول الجواب الذي يكشف عن تحيز لديك.
3. اكتب خطة قصيرة لتعديل هذا السلوك في جلسة وساطة مستقبلية.

النشاط الذاتي (2): تحليل حالة فاطمة وأحمد

الهدف: تطبيق التفكير الجندري على حالة عملية.
الخطوات:

1. اقرأ الحالة (فاطمة وأحمد والخلاف حول إدارة المال).
2. أجب كتابة:
 - ما هي الأدوار الجندرية التقليدية التي تظهر هنا؟
 - أين يوجد اختلال القوة؟
 - ما هي احتياجات كل طرف الحقيقية (وليس المواقف السطحية)؟
 - اكتب ثلاثة أسئلة كنت ستطرحها على كل طرف لإبراز البعد الجندري.
3. أخيرًا: اقترح حلًا يحقق عدالة مالية ويأخذ بالاعتبار احتياجات الطرفين.

النشاط الذاتي (3): مذكرة الوسيط العادل

الهدف: صياغة التزام ذاتي بالوساطة الحساسة للنوع الاجتماعي.
الخطوات:

1. اكتب خمس جمل تبدأ بـ "أتعهد أن..." تعكس التزامك:
 - "أتعهد أن أتيح للنساء فرصة متساوية للتحدث."
 - "أتعهد أن لا أستخدم لغة تمييزية."
 - "أتعهد أن أتحقق من أن أي اتفاق لا يكرس ظلمًا جندريًا."
2. احتفظ بها كمرجع شخصي في دفتر الوساطة الخاص بك.



الفصل الخامس

الفصل الخامس

ما تحت السطح: نماذج تحليل وفهم النزاع

ما تحت السطح: نماذج تحليل وفهم النزاع

ينقلك هذا الفصل من التعامل مع ظاهر الخلاف إلى فهم جذوره العميقة. ستتعلم قراءة المشاعر، والمخاوف، والاحتياجات غير المعلنة التي تغذي النزاع. هذا الفصل يغيّر طريقة تفكيرك من البحث عن "المخطئ" إلى اكتشاف "ما الذي يحتاجه كل طرف ليشعر بالإنصاف".

ما تحت السطح في النزاعات المجتمعية داخل المخيمات الفلسطينية

أولاً: ماذا نعني بـ «ما تحت السطح»؟

في النزاعات المجتمعية، خصوصاً داخل المخيمات الفلسطينية، نادرًا ما يكون سبب النزاع الحقيقي هو ما يظهر على السطح. فالخلافات التي تبدأ حول مال، كلمة، تصرف عابر، أو حادثة يومية غالبًا ما تخفي تحتها طبقات أعمق من المشاعر والتجارب والتاريخ الاجتماعي. يمثّل مفهوم «ما تحت السطح» الإطار التحليلي الذي يساعد الوسيط على الانتقال من معالجة الأعراض إلى فهم الجذور، ومن تهدئة الموقف إلى تفكيك النزاع بشكل مستدام.

ثانيًا: طبقات النزاع تحت السطح (النموذج التحليلي)

1. طبقة المشاعر المكبوتة

تشمل:

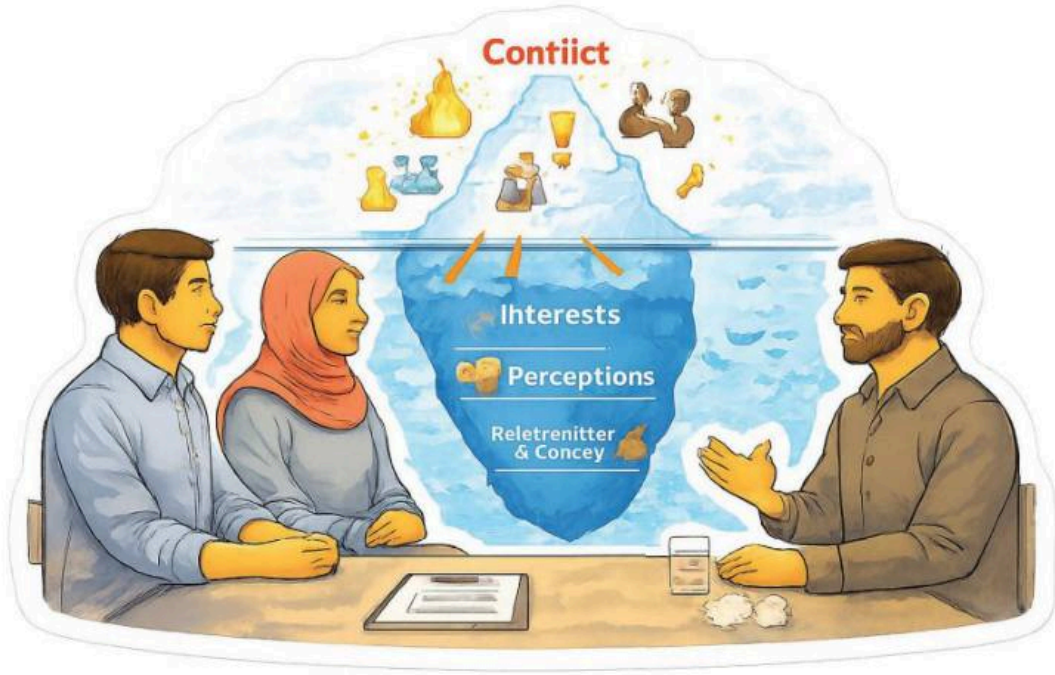
- الغضب غير المعبر عنه
- الإحباط المتراكم
- الخوف من فقدان المكانة أو الأمان
- الشعور بالإهانة أو الظلم

في المخيم، كثير من هذه المشاعر لا تُقال مباشرة بسبب:

- الخوف من الوصم
- ثقافة "التحمل والصمت"
- الضغوط العائلية والاجتماعية

دور الوسيط:

خلق مساحة آمنة تسمح بتسمية المشاعر دون محاسبة أو إذلال.



2. طبقة الهوية والكرامة

في المخيم، النزاع لا يُفهم فقط كخلاف فردي، بل غالبًا كتهديد لـ:

- كرامة الشخص
- سمعة العائلة
- موقع الفرد داخل الجماعة

لذلك قد يتحول نزاع بسيط إلى صراع وجودي في نظر أحد الأطراف.

سؤال الوسيط العميق:

“ما الذي تشعر أنه مهدد في هذه القصة؟”

3. طبقة العلاقات المتشابكة

العلاقات في المخيم:

- طويلة الأمد
- متداخلة (جار = قريب = شريك عمل)
- يصعب الانسحاب منها

النزاع هنا ليس لحظة، بل حلقة في سلسلة من تجارب سابقة:

- تراكم سوء فهم
- خلافات لم تُحل
- تدخلات أطراف ثالثة زادت التعقيد

دور الوسيط:

قراءة النزاع كعملية مستمرة، لا كحادثة منفصلة.

4. طبقة الذاكرة الجمعية والخبرة الصادمة

لا يمكن فصل النزاعات اليومية عن:

- تجارب العنف والاقترامات
- فقدان الأحبة
- الإحساس المزمن بعدم الأمان

هذه الخبرات تخلق:

- حساسية مفرطة
- سرعة في الاشتعال
- ردود فعل غير متناسبة مع الحدث

الوسيط الواعي:

يتعامل مع الانفعال لا كعدوان، بل كأثر صدمة غير معالجة.

5. طبقة المصالح غير المعلنة

كثير من الأطراف لا تفصح عن مصالحها الحقيقية مثل:

- الخوف من الخسارة الاقتصادية
- الحاجة للاعتراف
- الرغبة في استعادة السيطرة

الوسيط المحترف:

يساعد الأطراف على التعبير عن مصالحهم بلغة مقبولة اجتماعيًا.

ثالثًا: مخاطر تجاهل ما تحت السطح

إذا ركزت الوساطة على السطح فقط:

- قد يوقع اتفاق هش
- يعود النزاع بصيغة أشد
- يشعر أحد الأطراف بالإذلال أو الخداع

أخطر نتيجة:

اتفاق شكلي يولد نزاعًا جديدًا أكثر تعقيدًا.

رابعًا: أدوات عملية لاكتشاف ما تحت السطح

1. جلسات الاستماع الفردية

- بدون مقاطعة
- بدون نصائح
- بأسئلة مفتوحة وعميقة

2. إعادة الصياغة العاطفية

بدل إعادة الوقائع فقط، يتم عكس المشاعر:

“يبدو أنك تشعر بأنك لم تُحترم، أكثر من غضبك على المال نفسه”.

3. الأسئلة الكاشفة

- ما أكثر شيء يؤلمك في هذه القصة؟
- ما الذي تخشى أن يحدث إن لم يُحل النزاع؟
- ماذا تحتاج لتشعر أن كرامتك مصونة؟

خامسًا: الربط بين «ما تحت السطح» والحساسية للنوع الاجتماعي

في كثير من النزاعات:

- النساء يعبرن عن النزاع بشكل غير مباشر
- صمتهن يُفسر خطأً كموافقة
- مخاوفهن تُهمَّش لصالح “حل سريع”

الوسيط الحساس للنوع الاجتماعي:

- يبحث عمّا لم يُقل
- يخصص مساحة منفصلة وآمنة
- يضمن ألا يُعاد إنتاج الظلم داخل الحل

سادسًا: دور ما تحت السطح في بناء حلول مستدامة

الحل المستدام:

- لا يُرضي الجميع تمامًا
- لكنه يحترم الجميع
- يعالج المشاعر قبل البنود
- يحفظ ماء الوجه
- ويعيد التوازن للعلاقة

لماذا نحتاج إلى نماذج؟

النزاع يشبه غرفة مظلمة ومعقدة. الدخول إليها بدون مصباح يدوي يجعلك تتعثّر في الأثاث وتضيع. النماذج والنظريات التي سنتناولها في هذا الفصل هي "المصابيح الكاشفة" التي يستخدمها الوسيط لإنارة زوايا الغرفة، وفهم أبعاد النزاع الخفية، ومعرفة أين يضع خطواته بالضبط. هذه النماذج تساعدنا على الانتقال من رد الفعل العشوائي إلى الفعل المدروس والموجه.

1. النموذج الأول: جبل الجليد (المواقف والمصالح)

الشرح النظري:

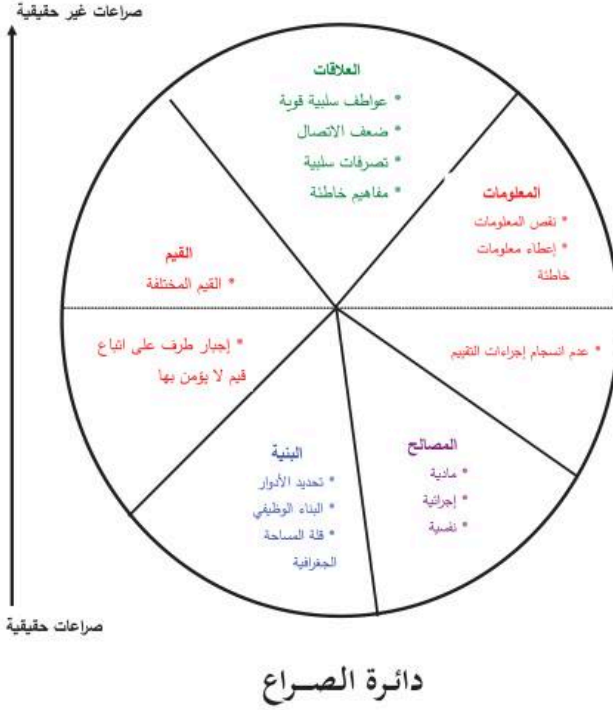
- المواقف (Positions): هي قمة جبل الجليد الظاهرة فوق الماء. هي المطالب المادية والمحددة التي يعلنها كل طرف. المواقف غالباً ما تكون متضادة وغير قابلة للتفاوض (أنا أريد 1000 شيكل، وأنت تقول لن تدفع إلا 500). الصراع على المواقف يؤدي إلى طريق مسدود.

- مثال: "يجب أن يزيل هذا الحائط فوراً!"

- المصالح (Interests): هي الجزء الضخم والمخفي من جبل الجليد تحت الماء. هي الدوافع الحقيقية وراء المواقف: الاحتياجات، الرغبات، المخاوف، والقيم. المصالح ليست بالضرورة متضادة، بل يمكن إيجاد حلول متعددة تلي مصالح الطرفين.

- مثال: "أحتاج إلى ضوء الشمس والهواء في مطبخي (مصلحة)، وأشعر بالقلق من أن يصبح بيتي مظلماً (خوف)."

دور الوسيط:



• المحقق الفضولي: دورك هو الغوص تحت سطح الماء. لا تقبل "الموقف" كحقيقة نهائية.

• طرح أسئلة "لماذا؟" استخدم أسئلة مثل: "لماذا هذا المطلب مهم بالنسبة لك؟"، "ما الذي تخشى حدوثه لو لم تحصل على ما تريد؟"، "ساعدني لأفهم ما الذي تأمل في تحقيقه من خلال هذا الحل؟".

• إعادة صياغة المواقف إلى مصالح: حوّل لغة المطالب إلى لغة احتياجات. بدلاً من "هو يطالب بهدم الحائط"، يمكنك أن تقول في الجلسة: "إذاً، من المهم جداً للطرف الأول أن يضمن التهوية والإضاءة الكافية لمنزله". هذا يغير طبيعة النقاش من هجوم ودفاع إلى حل مشكلة مشتركة.

2. النموذج الثاني: دائرة الصراع (The Circle of Conflict)

هذا النموذج يساعدنا على تفكيك النزاع إلى مكوناته الأساسية، لنعرف ما هو السبب الجذري الحقيقي للمشكلة. طوره الوسيط "كريستوفر مور"، ويقول إن أسباب النزاعات يمكن تصنيفها ضمن خمس فئات رئيسية.

الشرح النظري (مع رسم توضيحي لدائرة مقسمة 5 أجزاء):

1. نزاعات البيانات (Data): تنشأ بسبب نقص المعلومات، أو المعلومات الخاطئة، أو التفسيرات المختلفة لنفس المعلومة.

مثال: خلاف على فاتورة كهرباء مشتركة لأن لا أحد يعرف بالضبط كم يستهلك كل جهاز.

2. نزاعات العلاقات (Relationships): تنشأ بسبب المشاعر السلبية القوية، الصور النمطية، سوء التواصل، أو السلوكيات المتكررة المزعجة. هذه هي نزاعات "القلوب".

مثال: جاران يتشاجران على مكان ركن السيارة، لكن السبب الحقيقي هو شعور أحدهما بأن الآخر لا يحترمه ويتعمد إزعاجه منذ سنوات.

3. نزاعات المصالح (Interests) وهي التي تحدثنا عنها، وتتعلق بالمنافسة على المصالح الجوهرية (مال، ممتلكات)، الإجرائية (كيفية عمل شيء ما)، أو النفسية (الحاجة للاحترام والتقدير).

4. نزاعات القيم (Values) هي أصعب أنواع النزاعات. تنشأ من اختلاف في المعتقدات الأساسية وما يعتبره كل طرف صواباً أو خطأ (قيم دينية، ثقافية، أخلاقية).

مثال: خلاف بين جيلين في عائلة واحدة حول أسلوب تربية الأطفال أو مدى حرية الفتيات.

5. النزاعات الهيكلية (Structural) تنشأ بسبب عوامل خارجية عن سيطرة الأطراف، مثل محدودية الموارد، الضغط الزمني، التوزيع غير العادل للسلطة، أو القوانين والأنظمة.

مثال: شجار يومي على دور تعبئة المياه في المخيم، السبب الحقيقي ليس الأشخاص، بل "الهيكل" وهو محدودية المياه وساعات توفرها.

دور الوسيط:

- المشخص (Diagnostic Role) استخدم هذه الدائرة كقائمة فحص. اسأل نفسك: "ما هو المصدر الرئيسي لهذا النزاع؟ هل هو نقص معلومات يمكن توفيرها؟ أم هو جرح قديم في العلاقة يحتاج إلى تضميد؟ أم أن المشكلة هيكلية وأكبر منهم؟".

- اختيار الاستراتيجية المناسبة:

- إذا كان النزاع بيانات، فدورك هو المساعدة في جمع المعلومات الصحيحة والاتفاق عليها.

- إذا كان النزاع علاقات، فدورك هو تحسين التواصل والسماح لكل طرف بالتعبير عن مشاعره بأمان.

- إذا كان النزاع قيماً، فدورك ليس تغيير قيم الناس، بل مساعدتهم على إيجاد طريقة للتعايش مع اختلافاتهم بسلام.

- إذا كان النزاع هيكلية، فدورك هو مساعدة الأطراف على فهم أن العدو ليس هو الطرف الآخر، بل "النظام" أو "الظرف"، ثم التفكير معاً في كيفية التعامل مع هذا الظرف بأفضل طريقة ممكنة.

3. النموذج الثالث: مثلث الرضا (The Triangle of Satisfaction)

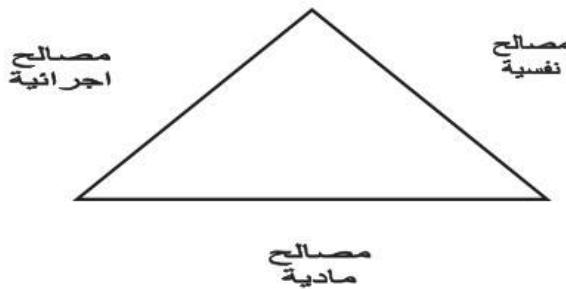
هذا النموذج يذكرنا بأن الحل الجيد ليس مجرد اتفاق مادي، بل يجب أن يلبي ثلاثة أنواع من الاحتياجات لدى الأطراف ليشعروا بالرضا الحقيقي.

الشرح النظري (مع رسم توضيحي لمثلث الرضا):

- الرضا الجوهري/المادي (Substantive Satisfaction): هذا هو رأس المثلث. يتعلق بـ "ماذا" حصلت عليه. هل الاتفاق المادي عادل؟ هل يلبي احتياجاتي الملموسة (المال، البضاعة، الحقوق)؟
مثال: في نزاع دين، هل استعدت مبلغاً معقولاً من المال؟

- الرضا الإجرائي (Procedural Satisfaction): هذه هي قاعدة المثلث اليمنى. تتعلق بـ "كيف" وصلنا إلى الحل. هل كانت العملية عادلة؟ هل أُتيحت لي فرصة كاملة لشرح وجهة نظري؟
هل شعرت أنني كنت مسموعاً ومحترماً خلال الجلسات؟

مثلث الرضا



- مثال: قد يخرج شخص من الوساطة وقد حصل على أقل مما كان يريد مادياً، لكنه راضٍ تماماً لأن الوسيط عامله باحترام وأنصفه في إدارة الجلسة.
- الرضا النفسي/العاطفي (Psychological Satisfaction): هذه هي قاعدة المثلث اليسرى. تتعلق بـ "كيف أشعر" تجاه نفسي وتجاه الطرف الآخر بعد الحل. هل حفظت ماء وجهي؟ هل شعرت بالتقدير؟ هل تم الاعتراف بمشاعري؟ هل يمكنني أن أتعامل مع الطرف الآخر مستقبلاً؟
مثال: كلمة "أنا آسف، لم أقصد إهانتك" قد تكون أهم من أي تعويض مالي، لأنها تلي الرضا النفسي.

دور الوسيط:

- المهندس الشامل: لا تركز فقط على إيجاد حل مادي (الرضا الجوهري).
- ضامن عدالة العملية: أنت المسؤول الأول عن "الرضا الإجرائي". إدارتك العادلة للجلسة، وحيادك، وضمانك أن يتحدث الجميع باحترام، هو ما يحقق هذا الرضا.
- مُصمِّد الجراح النفسية: انتبه للجانب العاطفي. شجع الأطراف على التعبير عن مشاعرهم، ولخص هذه المشاعر لتظهر لهم أنك تفهمها. ابحث عن فرص لـ "حفظ ماء الوجه" واقترح طرقاً للاعتذار أو التعبير عن حسن النية. تذكر أن الناس لن يلتزموا باتفاق يشعرون معه بالإهانة أو الظلم النفسي.

المواقف والمصالح

أولاً: كيف تكتشف الفرق؟ (علامات وإشارات)

المواقف (Positions)	المصالح (Interests)
ماذا يريدون؟ (الحل المحدد الذي يطالبون به)	لماذا يريدونه؟ (الحاجة، الدافع، الخوف، الأمل)
لغة جامدة، مطلقة، وغير قابلة للتفاوض.	لغة مرنة، تصف المشاعر والاحتياجات.
"يجب"، "لازم"، "لن أقبل بأقل من..."	"أحتاج إلى...", "أنا قلق من...", "آمل أن..."
تركز على الماضي ومن هو المخطئ.	تركز على المستقبل وكيفية حل المشكلة.
هناك حل واحد صحيح فقط (الحل الذي أطرحه).	هناك حلول متعددة ممكنة.
مثال: "أريد منه أن يدفع لي 1000 شيكل الآن!"	مثال: "أحتاج للمال لأدفع إيجار بيتي هذا الأسبوع".

ثانياً: كيف تنتقل من المواقف إلى المصالح؟ (أدوات الوسيط)

مهمتك هي مساعدة الأطراف على الغوص تحت السطح. لا يمكنك أن تأمرهم بذلك، بل يجب أن تقودهم بلطف عبر طرح الأسئلة الذكية.

أداة رقم 1: سؤال "لماذا؟" السحري (ولكن بلباقة)

لا تسأل "لماذا؟" بطريقة اتهامية. استخدم صيغاً أكثر نعومة

- "ساعدني لأفهم أكثر، لماذا هذا الحل بالذات هو المهم بالنسبة لك؟"
- "ما الذي يجعل هذا المطلب مهماً جداً في هذه اللحظة؟"
- "لو تحقق هذا المطلب، ما الذي سيوفره لك؟ ما الحاجة التي سيلبيها؟"

مثال عملي:

- الموقف: شريكان في محل صغير يتنازعان. أحدهما (علي) يقول: "يجب أن نغلق المحل ونبيع كل شيء ونقسم المال."!
- الوسيط: "يا علي، فهمت أنك ترى أن الحل هو إغلاق المحل (تحديد الموقف). ساعدني لأفهم أكثر، لماذا تشعر أن هذا هو الخيار الأفضل الآن؟ ما الذي تأمل أن تحققه من خلال إغلاق المحل؟"
- المصلحة المحتملة: قد يجيب علي: "لأنني لم أعد أحتمل هذه الشراكة! أشعر أنني أعمل طوال اليوم بينما شريكي لا يهتم، وأنا قلق من أننا سنخسر كل أموالنا إذا استمر الوضع هكذا (المصالح: الحاجة للتقدير، الحاجة للعدالة في توزيع العمل، الخوف من الخسارة المالية)."

أداة رقم 2: سؤال "ماذا لو لا؟" (استكشاف المخاوف)

هذا السؤال يكشف عن المخاوف التي هي الوجه الآخر للمصالح.

- "ما هو أسوأ شيء يمكن أن يحدث لو لم يتم تلبية هذا المطلب؟"
- "ما الذي تقلق بشأنه أكثر في هذا الموقف؟"

مثال عملي:

- الموقف: أم ترفض السماح لابنها المراهق بالخروج مع أصدقائه مساءً. "لن يخرج بعد الساعة 8 مساءً."!
- الوسيط (في جلسة منفردة مع الأم): "أتفهم حرصك وقلقك (تأكيد على المشاعر). ما الذي يقلقك تحديداً لو خرج ابنك في هذا الوقت؟ ما هو أسوأ شيء تتخيل أنه قد يحدث؟"
- المصلحة (الخوف): قد تجيب الأم: "أنا أخاف عليه من رفقاء السوء، وأقلق من أن يهمل دراسته، وأخشى أن يتعرض لأذى في الشارع ليلًا (المصالح: الحاجة لأمان ابنها، الحاجة لضمان مستقبله التعليمي)."

ثالثاً: كيف توظف المصالح لبناء الحل؟ (مرحلة الإبداع)

بمجرد أن تضع "مصالح" الطرفين على الطاولة أمامهم، يحدث السحر. يتحول النقاش من "أنا ضدك" إلى "نحن معاً ضد المشكلة".

مصالح علي	مصالح شريكه (خالد)
-الشعور بالتقدير لعمله.	-الحفاظ على مصدر رزقه.
-توزيع عادل للمهام.	-عدم خسارة استثماره في المحل.
-ضمان عدم الخسارة المالية.	-علاقة جيدة مع شريكه علي.
-قضاء وقت أطول مع عائلته.	-تطوير المحل وتوسيعه مستقبلاً.

الخطوة 1: ضع قائمة بالمصالح المشتركة والمتضاربة

بعد أن تستمع للطرفين، قم بتلخيص مصالحهما على لوح ورقي (فليب شارت) ليراها الجميع.

مثال: نزاع الشريكين في المحل

الخطوة 2: ابحث عن المصالح المشتركة والمتكاملة

- مصالح مشتركة (يريدها كلاهما) انظر إلى القائمة. ستجد أن كلاهما يريد "ضمان عدم الخسارة المالية" و"نجاح المحل" (حتى لو لم يقلها خالد صراحة، فمصلحته في تطوير المحل تعني نجاحه). هذه هي الأرضية المشتركة التي ستبني عليها.
- مصالح متكاملة (مختلفة لكن غير متضادة): علي يريد "وقتاً أطول مع عائلته"، وخالد يريد "تطوير المحل". هاتان المصلحتان يمكن أن تتكاملا!

الخطوة 3: قم بعصف ذهني للحلول التي تلبي أكبر عدد من المصالح (وليس المواقف)

الآن، اطرح السؤال الجديد: "بالنظر إلى هذه المصالح، كيف يمكننا إيجاد حل يضمن عدم الخسارة المالية، ويعطي علي شعوراً بالتقدير والعدالة، ويسمح لخالد بالحفاظ على مصدر رزقه وتطويره؟" لاحظ أننا لم نعد نتحدث عن "إغلاق المحل" (موقف علي). لقد تجاوزناه.

الحلول الإبداعية المحتملة التي قد تظهر:

- حل 1 (يعالج توزيع المهام والتقدير): إعادة توزيع المهام بشكل رسمي. علي يتولى إدارة المبيعات اليومية (لأنه الأفضل فيها)، وخالد يتولى المشتريات والعلاقات مع الموردين. ويتم عقد اجتماع أسبوعي لمراجعة العمل وتقدير جهود بعضهما البعض.
 - حل 2 (يعالج وقت العائلة وتطوير المحل): يتفقان على توظيف عامل لمساعدة علي في المحل، مما يمنحه وقتاً للراحة. يتم دفع راتب العامل من الأرباح، وهذا يعتبر جزءاً من "تطوير المحل" الذي يريده خالد.
 - حل 3 (يعالج الخوف من الخسارة): يتفقان على وضع نظام محاسبي شفاف وواضح، يطلعان عليه معاً كل أسبوع، ليشعر كلاهما بالاطمئنان على الوضع المالي.
- النتيجة: بدلاً من الحل الصفري (إغلاق المحل) الذي كان سيؤدي إلى خسارة الطرفين، وصلنا إلى حلول متعددة تحقق "مكسب-مكسب" لأنها بنيت على أساس المصالح الحقيقية والعميقة للطرفين. هذا هو جوهر الوساطة التحويلية: ليس مجرد تسوية نزاع، بل تحويل علاقة من الصراع إلى الشراكة في حل المشكلات.

أنشطة تعلم ذاتي

النشاط الذاتي (1): جبل الجليد الشخصي

الهدف: التمييز بين المواقف والمصالح.
الخطوات:

1. اختر نزاعاً صغيراً مررت به (في البيت أو العمل).
2. دوّن:
 - الموقف المعلن (ما يطلبه الطرف الآخر/أنت).
 - المصلحة الحقيقية الكامنة خلفه (ما الحاجة/الخوف/القيمة التي تحركه).
3. أجب كتابةً: هل لاحظت أن الموقف متشدد، لكن المصلحة قابلة للتفاوض؟

النشاط الذاتي (2): مثلث الرضا في حياتي

الهدف: فهم عناصر الرضا (مادي - إجرائي - نفسي).
الخطوات:

1. استرجع تجربة سابقة لحل نزاع (حتى لو لم تكن وساطة).
2. قِيمها عبر الأسئلة:
 - هل حصلت على ما أريد ماديًا؟
 - هل كانت العملية عادلة ومحترمة؟
 - هل خرجت بشعور بالرضا والاعتراف؟
3. ضع علامة ✓ أو X أمام كل جانب.
4. أجب: أي نوع من الرضا كان الأهم بالنسبة لي؟

النشاط الذاتي (3): أسئلة "لماذا" و"ماذا لو لا؟"

الهدف: التدرب على كشف المصالح.
الخطوات:

1. اختر موقفًا افتراضيًا: "صديقي يرفض أن يُعيد لي كتابي منذ شهر."
2. ا طرح على نفسك أسئلة:
 - لماذا قد يرفض إعادته؟
 - ماذا لو لم يُعده أبدًا، ما الذي يقلقني أكثر؟
3. دوّن قائمة بالمصالح المحتملة لكل طرف (مثل: هو يحتاج الكتاب للدراسة - أنا أحتاجه لإنهاء بحثي).

النشاط الذاتي (4): تحويل قائمة المواقف إلى قائمة مصالح

الهدف: التدريب على إعادة الصياغة.
الخطوات:

1. اكتب ثلاثة مواقف سمعتها من حياتك اليومية (مثل: "لن أقبل أن يعمل ابني بعد المدرسة" أو "يجب أن يدفع جاري فاتورة الكهرباء كاملة").
2. أعد صياغتها بلغة المصالح:
 - من "لن أقبل أن يعمل ابني بعد المدرسة" → "أحتاج أن يركز على تعليمه."
 - من "يجب أن يدفع جاري فاتورة الكهرباء كاملة" → "أحتاج شعورًا بالعدالة في توزيع التكاليف."
3. أجب: هل أصبح من الأسهل التفكير في حلول بعد تحويل الموقف إلى مصلحة؟

الفصل السادس

فن الانتقال من المواقف المتصادمة إلى المصالح المشتركة

يوضح هذا الفصل الفرق الحاسم بين ما يطالب به الأطراف وما يحتاجونه فعليًا. ستتعلم كيف تفكّك التصلّب، وتفتح مساحات للحلول المشتركة التي تحفظ الكرامة وتقلّل الخسائر. فصل أساسي لفهم جوهر التفاوض داخل الوساطة.

دليل الوسيط الميداني

هذا القسم هو قلب عملك كوسيط. إتقانك لهذه المهارة هو ما يميز الوسيط الفعال عن مجرد "مُصلح" تقليدي. فبينما يركز المصلح على إيجاد حل سريع للمشكلة الظاهرة، يغوص الوسيط في أعماق النزاع ليكشف عن الدوافع الحقيقية التي تحرك الأطراف، وهي ما نسميه "المصالح".

1. المواقف (Positions): ما تراه العين المجردة

الموقف هو: ما يعلنه الطرف صراحةً أنه يريده أو يطالب به. إنه الحل الذي يقترحه الطرف لنفسه، أو النتيجة التي يصر عليها. المواقف هي "الواجهة" التي يظهر بها النزاع، وهي غالباً ما تكون متصلبة، محددة، وغير قابلة للتفاوض عليها بشكل مباشر.

خصائص المواقف:

- محددة وواضحة: "أريد 1000 شيكل"، "يجب أن يغادر هذا البيت فوراً".
- متضادة: غالباً ما تكون مواقف الأطراف متعارضة بشكل مباشر، مما يخلق طريقاً مسدوداً في التفاوض.
- تركز على "ماذا" يريد الطرف: لا تفسر "لماذا" يريد ذلك.
- تؤدي إلى صراع "مكسب خسارة": إذا حصل طرف على موقفه كاملاً، فغالباً ما يعني ذلك خسارة الطرف الآخر.

مثال من المخيم:

- النزاع: خلاف بين عائلتين على قطعة أرض صغيرة داخل المخيم، استخدمتها إحدهما لسنوات كممر، بينما تدعي الأخرى أنها جزء من ملكيتها.
- موقف العائلة الأولى (عائلة أبو أحمد): "هذا الممر هو حقنا، وقد استخدمناه منذ النكبة، ولا يمكن لأحد أن يغلقه. يجب أن يبقى مفتوحاً كما هو".
- موقف العائلة الثانية (عائلة أم محمد): "هذه الأرض جزء من بيتنا، وقد ضاقت علينا المساحة. يجب أن نغلق الممر ونبني عليه غرفة إضافية".

2. المصالح (Interests): الدوافع الخفية تحت السطح

المصلحة هي: السبب الحقيقي وراء الموقف. إنها الحاجة، الرغبة، القلق، الخوف، أو القيمة الأساسية التي تدفع الطرف للتمسك بموقفه. المصالح هي "الوقود" الذي يشعل النزاع، وهي غالباً ما تكون غير معلنة بشكل مباشر، ولكنها هي المفتاح الحقيقي للحل.

خصائص المصالح:

- مرنة ومتعددة: يمكن تلبية نفس المصلحة بطرق مختلفة وعديدة.
- غالباً ما تكون متوافقة: على عكس المواقف، قد تكون مصالح الأطراف متوافقة أو قابلة للتوفيق، حتى لو بدت مواقفهم متضادة.
- تركز على "لماذا" يريد الطرف ما يريده: تكشف عن الدوافع العميقة.
- تؤدي إلى حلول "مكسب-مكسب": عندما نركز على المصالح، يمكننا إيجاد حلول تلبي احتياجات الطرفين معاً.

العودة إلى مثال المخيم (المصالح الكامنة):

- مصلحة عائلة أبو أحمد (وراء موقف إبقاء الممر مفتوحاً):
 - الحاجة للوصول: الممر هو الطريق الوحيد لمرور عربة الغاز أو سيارة الإسعاف الصغيرة إلى بيتهم.
 - الشعور بالأمان: الخوف من أن يؤدي إغلاق الممر إلى عزلهم أو تقييد حركتهم.
 - الحفاظ على العرف: هذا الممر جزء من تاريخ المخيم، وإغلاقه يمثل خرقاً لعرف قديم.
 - الحفاظ على الكرامة: الشعور بأن حقهم التاريخي يتم التعدي عليه.
- مصلحة عائلة أم محمد (وراء موقف إغلاق الممر والبناء عليه):
 - الحاجة للمساحة: البيت ضيق جداً، والأطفال يكبرون، وهناك حاجة ماسة لغرفة إضافية.
 - الشعور بالخصوصية: الممر قريب جداً من نوافذ بيتهم، مما يقلل من خصوصيتهم.
 - الرغبة في الاستقرار: تحسين ظروف سكنهم في المخيم.
 - الحفاظ على الكرامة: الشعور بأنهم لا يستطيعون التصرف في أرضهم الخاصة.

3. لماذا هذا التمييز مهم جداً للوسيط؟

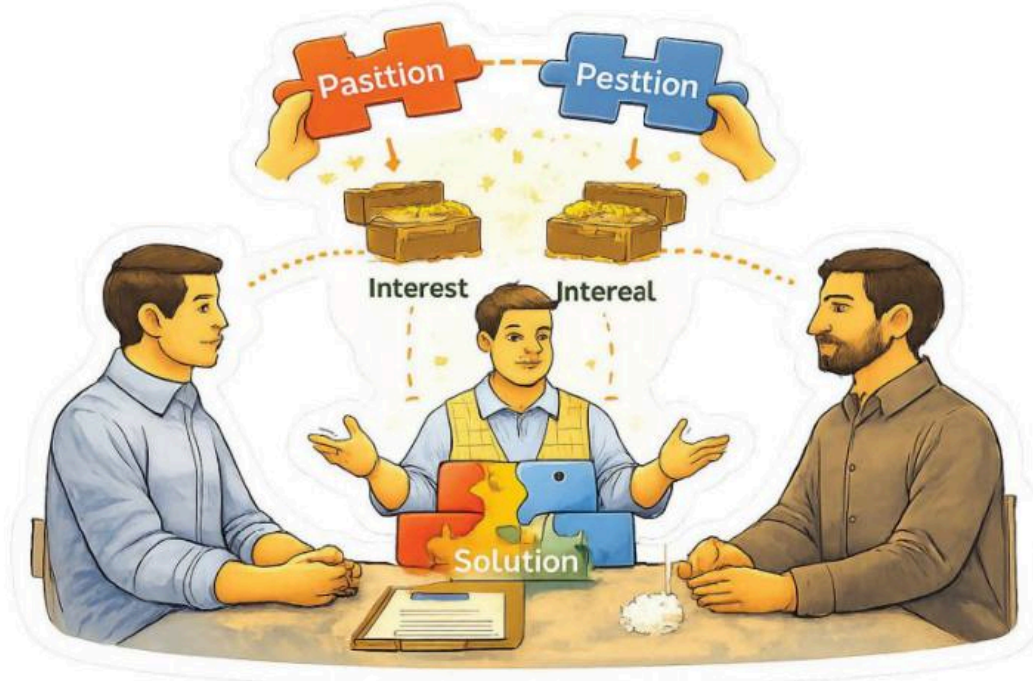
التمييز بين المواقف والمصالح هو جوهر عمل الوسيط لعدة أسباب:

1. **المواقف تُقسّم، المصالح تُوحد:** عندما يركز الأطراف على مواقفهم، فإنهم يرون بعضهم البعض كخصوم. أما عندما يكتشفون مصالحهم المشتركة أو المتوافقة، فإنهم يبدأون في رؤية بعضهم البعض كشركاء في حل مشكلة.
2. **المواقف محدودة، المصالح تفتح آفاق الحلول:** الموقف الواحد له حل واحد (إما أن يحصل عليه الطرف أو لا). أما المصلحة الواحدة فيمكن أن تُلبّى بعشرات الطرق المختلفة. هذا يوسع دائرة الخيارات المتاحة للحل.
3. **المواقف سطحية، المصالح عميقة:** التعامل مع المواقف فقط يعني معالجة الأعراض دون المرض. أما التعامل مع المصالح فيعني معالجة الأسباب الجذرية للنزاع، مما يؤدي إلى حلول أكثر استدامة.
4. **المواقف تؤدي إلى "مكسب-خسارة"، المصالح تؤدي إلى "مكسب-مكسب":** الهدف الأسمى للوساطة هو الوصول إلى حل يرضي الطرفين. هذا لا يمكن تحقيقه إلا بالتركيز على المصالح المشتركة أو المتوافقة.

4. دور الوسيط: من كاشف للمواقف إلى مستكشف للمصالح

دورك كوسيط هو أن تكون "مستكشفاً" للمصالح الخفية. أنت لا تحاول تغيير مواقف الناس، بل تساعدهم على فهم "لماذا" يتمسكون بهذه المواقف، وتساعد الطرف الآخر على فهم ذلك أيضاً. إليك كيف تقوم بذلك:

1. **الاستماع النشط العميق:** عندما يتحدث الطرف عن موقفه، استمع جيداً ليس فقط لما يقوله، بل لما لا يقوله. انتبه للغة الجسد، للنبرة، وللمشاعر الكامنة.



2. **طرح الأسئلة المفتوحة (أسئلة "لماذا" و"ماذا لو"):** هذه هي أدواتك السحرية. لا تسأل "ماذا تريد؟" (هذا سيقودك إلى الموقف). اسأل:

- "ما الذي يجعلك تشعر أن هذا الحل هو الأفضل بالنسبة لك؟"
- "ما الذي تخشى أن يحدث لو لم يتم هذا الأمر؟"
- "كيف سيؤثر هذا الأمر على حياتك اليومية؟"
- "ما هي أهمية هذا الأمر بالنسبة لك على المدى الطويل؟"
- "ماذا لو تمكنا من إيجاد حل يلبي احتياجاتك ل [المصلحة] بطريقة مختلفة؟"

3. إعادة الصياغة بلغة المصالح: عندما تكتشف المصلحة، أعد صياغة ما قاله الطرف بلغة المصالح، وليس المواقف. هذا يساعد الطرف نفسه على رؤية موقفه من زاوية مختلفة، ويساعد الطرف الآخر على التعاطف والفهم.

• مثال: بدلاً من أن تقول: "أبو أحمد يريد الممر مفتوحاً"، قل: "إذاً، ما يهم أبا أحمد هو ضمان وصول الخدمات الأساسية لبيته والشعور بالأمان".

4. البحث عن المصالح المشتركة أو المتوافقة: بعد أن تكشف مصالح الطرفين، ابحث عن نقاط الالتقاء. قد تكون هناك مصالح مشتركة لم يدركها الطرفان.

• مثال: في نزاع الأرض والممر، قد تكون المصلحة المشتركة هي "الحفاظ على علاقات الجيرة الطيبة في المخيم" أو "ضمان سلامة الأطفال الذين يلعبون في المنطقة".

5. توظيف المصالح في حل النزاع: أمثلة عملية من المخيم

بمجرد أن تكشف المصالح، يصبح الحل أسهل بكثير، لأنك تنتقل من صراع على "ماذا" إلى تعاون على "كيف نلبي احتياجاتنا معاً؟".

المثال الأول: نزاع الممر والأرض (تطبيق عملي)

المواقف المعلنة:

- أبو أحمد: "الممر يجب أن يبقى مفتوحاً".
- أم محمد: "يجب أن أغلق الممر وأبني غرفة".
- المصالح المكتشفة (من خلال أسئلة الوسيط):
- أبو أحمد: الحاجة لسهولة الوصول للخدمات (غاز، إسعاف)، الشعور بالأمان، الحفاظ على العرف، الكرامة.
- أم محمد: الحاجة لمساحة إضافية (ضيق البيت)، الشعور بالخصوصية، الرغبة في الاستقرار، الكرامة.

• كيف يوظف الوسيط المصالح للحل؟

- الوسيط: "يا جماعة، أنا شايف إنكم كلكم بدمكم تعيشوا بأمان وراحة، وكل واحد بدو بيته يكون مريح ومناسب لعيلته. خلينا نفكر: كيف ممكن نلبي حاجة أبو أحمد للوصول والأمان، وفي نفس الوقت نلبي حاجة أم محمد للمساحة والخصوصية؟"

• خيارات الحل (بناءً على المصالح):

1. ممر بديل: هل يمكن فتح ممر بديل من جهة أخرى، حتى لو كان أطول قليلاً، ولكن يضمن وصول الخدمات؟ (يلبي مصلحة أبو أحمد للوصول).
2. تصميم بناء مختلف: هل يمكن لأم محمد أن تبني الغرفة بشكل لا يغلق الممر تماماً، أو أن يكون هناك جزء من الممر يمكن فتحه عند الحاجة؟ (يلبي مصلحة أم محمد للمساحة، ويحاول تلبية مصلحة أبو أحمد للوصول).

3. **تعويض المساحة:** هل يمكن تعويض أبو أحمد بمساحة أخرى (إن وجدت) أو بتعويض مالي مقابل إغلاق الممر، مع ضمان بديل لممر الخدمات؟ (يلبي مصلحة أم محمد للمساحة، ويلبي مصلحة أبو أحمد بالتعويض والأمان).

4. **بناء جزئي مع خصوصية:** هل يمكن بناء جدار جزئي يحفظ خصوصية أم محمد، مع ترك ممر ضيق لممر الأفراد، وتوفير آلية لفتح الممر الأوسع عند الحاجة لممر سيارة الإسعاف مثلاً؟ (يلبي مصالح الطرفين جزئياً).

المثال الثاني: نزاع الضجيج بين الجيران (تطبيق عملي)

• **المواقف المعلنة:**

• الجار الأول (أبو علي): "يجب أن يتوقفوا عن إزعاجي ليلاً، وأريد منهم أن يخفضوا صوت التلفاز بعد الساعة 9 مساءً".

• الجار الثاني (أبو يوسف): "هذا بيتي وأنا حر فيه، وأطفالي يحبون مشاهدة التلفاز، ولن أغير عاداتي".

• المصالح المكتشفة:

• أبو علي: الحاجة للراحة والنوم الهادئ، الشعور بالاحترام، القدرة على التركيز في عمله صباحاً.

• أبو يوسف: الحاجة للترفيه لأطفاله، الشعور بالحرية في بيته، عدم الرغبة في الشعور بالتحكم من قبل الجيران.

• **كيف يوظف الوسيط المصالح للحل؟**

• الوسيط: "أبو علي، أنت بدك ترتاح وتنام بهدوء. وأبو يوسف، أنت بدك ولادك ينسطوا وتحس بحريتك ببيتك. كيف ممكن نلاقي طريقة تخلي أبو علي يرتاح، وفي نفس الوقت أبو يوسف وولاده ينسطوا ببيتهم؟"

• **خيارات الحل (بناءً على المصالح):**

1. **سماعات رأس:** هل يمكن لأطفال أبو يوسف استخدام سماعات رأس لمشاهدة التلفاز بعد ساعة معينة؟ (يلبي مصلحة أبو يوسف بالترفيه، ومصلحة أبو علي بالهدوء).

2. **عزل الصوت:** هل يمكن وضع بعض المواد العازلة للصوت على الجدار المشترك (تكلفة مشتركة أو من طرف واحد)؟ (يلبي مصلحة أبو علي بالهدوء، ومصلحة أبو يوسف بالحرية).

3. **تغيير مكان التلفاز:** هل يمكن نقل التلفاز إلى غرفة أخرى في بيت أبو يوسف تكون أبعد عن جدار أبو علي؟ (يلبي مصلحة أبو يوسف بالترفيه، ومصلحة أبو علي بالهدوء).

4. **جدول زمني مرن:** الاتفاق على جدول زمني مرن يحدد ساعات معينة يكون فيها الصوت منخفضاً جداً، مع إمكانية التنسيق المسبق في المناسبات الخاصة. (يلبي مصالح الطرفين بالمرونة والاحترام المتبادل).

أمثلة عملية متقدمة وتمارين تطبيقية

1. حالات دراسية معقدة من المخيم

الحالة الأولى: نزاع الورشة والمدرسة

خلفية النزاع: في مخيم بلاطة، يدير أبو سامر ورشة صغيرة لتصليح السيارات منذ عشر سنوات في الطابق الأرضي من بيته. قبل سنتين، افتتحت جمعية نسوية مركزاً تعليمياً للأطفال في البناية المجاورة مباشرة. بدأت الشكاوى من إدارة المركز بسبب الضجيج وأصوات المطارق والآلات، خاصة أثناء ساعات الدراسة. تصاعد النزاع عندما هددت الجمعية بتقديم شكوى رسمية لإغلاق الورشة، بينما رد أبو سامر بأنه لن يتخلى عن مصدر رزقه الوحيد.

المواقف المعلنة:

- موقف إدارة المركز التعليمي: "يجب إغلاق الورشة أو نقلها إلى مكان آخر بعيداً عن المركز. الضجيج يعيق العملية التعليمية ويؤثر على تركيز الأطفال."
- موقف أبو سامر: "لن أغلق ورشتي أو أنقلها. أنا هنا قبلهم بسنوات، وهذا رزقي الوحيد. عليهم أن يتأقلموا أو ينقلوا مركزهم."

استكشاف المصالح (من خلال جلسات منفردة مع الوسيط):

مصالح إدارة المركز التعليمي:

- الحاجة لبيئة تعليمية مناسبة: الأطفال يحتاجون إلى هدوء نسبي للتركيز والتعلم، خاصة أثناء حصص القراءة والرياضيات.
- المسؤولية تجاه الأهالي: الجمعية تشعر بالمسؤولية تجاه الأهالي الذين يثقون بها لتعليم أطفالهم.
- الحفاظ على سمعة المركز: القلق من أن يفقد المركز مصداقيته إذا لم يوفر بيئة تعليمية جيدة.
- الاستمرارية المالية: المركز يعتمد على التبرعات والرسوم، وفقدان الطلاب يعني فقدان الدعم المالي.

مصالح أبو سامر:

- الحاجة للرزق: الورشة هي مصدر دخله الوحيد، وهو يعيل عائلة من خمسة أفراد.
- الاستثمار المتراكم: استثمر مبالغ كبيرة في معدات الورشة وبناء سمعته مع الزبائن.
- الشعور بالعدالة: يشعر أنه كان هنا أولاً، وأن من حقه الاستمرار في عمله.
- الخوف من المجهول: القلق من صعوبة إيجاد مكان بديل مناسب ومعقول التكلفة.
- الكرامة المهنية: يفتخر بعمله ومهارته، ولا يريد أن يُنظر إليه كمصدر إزعاج.

كيف يوظف الوسيط هذه المصالح للحل؟

بدلاً من التركيز على الصراع بين "إغلاق الورشة" و"إبقاؤها مفتوحة"، يعيد الوسيط صياغة المشكلة: "كيف يمكننا ضمان بيئة تعليمية جيدة للأطفال، مع الحفاظ على مصدر رزق أبو سامر وكرامته المهنية؟"

الحلول المبتكرة (بناءً على المصالح):

1. جدول زمني متفق عليها: تشغيل الورشة في أوقات محددة تتجنب ساعات الدراسة الأساسية (مثلاً، بعد الساعة 3 عصراً وفي عطلة نهاية الأسبوع).
2. عزل صوتي مشترك: تعاون بين الطرفين لتركيب مواد عازلة للصوت، مع تقاسم التكلفة أو البحث عن جهة مانحة.

3. تخصص في الأعمال الهادئة: تركيز الورشة على أعمال الصيانة الهادئة أثناء ساعات الدراسة، وترك الأعمال الصاخبة للأوقات الأخرى.
4. شراكة مجتمعية: تحويل النزاع إلى شراكة، حيث يقدم أبو سامر دروساً مهنية للشباب في المركز، مقابل مرونة في أوقات العمل.

الحالة الثانية: نزاع المياه والكهرباء المشتركة

خلفية النزاع: في مخيم عسكري، تشارك ثلاث عائلات (أبو محمد، أبو خالد، أبو نادر) في خط مياه وكهرباء واحد منذ سنوات. مؤخراً، ارتفعت الفواتير بشكل كبير، وبدأت الاتهامات المتبادلة حول الاستهلاك المفرط. أبو محمد يتهم أبو خالد بتشغيل محل صغير في بيته يستهلك كهرباء إضافية. أبو خالد يتهم أبو نادر بملء خزان مياه كبير يومياً. أبو نادر يقول إن المشكلة في تسريب المياه من بيت أبو محمد. وصل الأمر إلى قطع الكهرباء عن بعضهم البعض.

المواقف المعلنة:

- أبو محمد: "يجب أن يدفع أبو خالد نصيباً أكبر من فاتورة الكهرباء لأنه يدير محلاً."
- أبو خالد: "يجب أن يدفع أبو نادر نصيباً أكبر من فاتورة المياه لأنه يستهلك أكثر."
- أبو نادر: "يجب أن يصلح أبو محمد التسريب في بيته قبل أن نناقش أي شيء آخر."

المصالح المكتشفة:

- الجميع: الحاجة لخدمات مياه وكهرباء مستقرة وبتكلفة معقولة، الحفاظ على علاقات الجيرة، العدالة في التوزيع.
- أبو خالد (إضافية): الحاجة لاستمرار محله الصغير الذي يساعده في تحسين دخله.
- أبو نادر (إضافية): لديه عائلة كبيرة وحاجة فعلية لمياه أكثر.
- أبو محمد (إضافية): يعاني من ضائقة مالية ولا يستطيع تحمل تكاليف إضافية.

الحل المبني على المصالح:

1. قياس دقيق للاستهلاك: تركيب عدادات فرعية لكل بيت لمدة شهرين لمعرفة الاستهلاك الفعلي.
2. نظام تسعير متدرج: الاتفاق على أن من يستهلك أكثر من المتوسط يدفع نسبة أعلى.
3. صندوق طوارئ مشترك: إنشاء صندوق صغير للطوارئ والإصلاحات المشتركة.
4. جدولة الاستهلاك: الاتفاق على أوقات معينة للاستهلاك الكثيف (مثل تشغيل الغسالات أو ملء الخزانات).

2. نصائح متقدمة للوسطاء

النصيحة الأولى: استخدم "سلم المصالح" المصالح لها مستويات. ابدأ بالمصالح السطحية وانزل تدريجياً للأعمق.

مثال:

- المستوى الأول: "أريد المال" (مصلحة مادية مباشرة)
- المستوى الثاني: "أحتاج للأمان المالي" (مصلحة أمان)

- المستوى الثالث: "أريد أن أشعر بأنني أب مسؤول" (مصلحة هوية وكرامة)
النصيحة الثانية: ابحث عن "المصالح الخفية" أحياناً تكون أهم المصالح هي التي لا يذكرها الطرف صراحة، بل تظهر من خلال لغة الجسد أو النبرة.
علامات المصالح الخفية:
• تغيير في نبرة الصوت عند ذكر موضوع معين.
• تجنب النظر المباشر عند الحديث عن نقطة معينة.
• التكرار المفرط لنفس الجملة (قد يخفي خوفاً أو قلقاً).
النصيحة الثالثة: استخدم "خريطة المصالح" ارسماً مخططاً بصرياً يوضح مصالح كل طرف، والمصالح المشتركة، والمصالح المتضاربة. هذا يساعدك على رؤية الصورة الكاملة.

أدوات وجداول مساعدة للوسيط

لتعزيز فهمك وتطبيقك لمفاهيم المواقف والمصالح، نقدم لك هنا بعض الأدوات والجداول العملية التي يمكنك استخدامها في عملك الميداني:

جدول مقارنة: المواقف مقابل المصالح

هذا الجدول يلخص الفروقات الأساسية بين المواقف والمصالح، ويساعدك على تذكر خصائص كل منهما:

الميزة / الخاصية	المواقف (Positions)	المصالح (Interests)
التعريف	ما يعلنه الطرف صراحةً أنه يريده أو يطالب به.	السبب الحقيقي وراء الموقف؛ الحاجة، الرغبة، القلق، القيمة.
التركيز	على "ماذا" يريد الطرف.	على "لماذا" يريد الطرف ما يريده.
المرونة	متصلبة، محددة، غالباً غير قابلة للتفاوض.	مرنة، يمكن تلبية نفس المصلحة بطرق متعددة.
التوافق	غالباً ما تكون متضادة وتؤدي إلى طريق مسدود.	غالباً ما تكون متوافقة أو قابلة للتوفيق.
نوع الحل	"مكسب-خسارة" (Win-Lose)	"مكسب-مكسب" (Win-Win)
العمق	سطحية، أعراض النزاع.	عميقة، الأسباب الجذرية للنزاع.
دور الوسيط	كاشف للمواقف.	مستكشف للمصالح.

جدول أسئلة: استكشاف المصالح (دليل الوسيط)

هذه قائمة بأسئلة مفتوحة يمكنك استخدامها لمساعدة الأطراف على الكشف عن مصالحهم الحقيقية. تذكر أن تستخدمها بمرونة وحسب سياق المحادثة:

نوع السؤال	أمثلة على الأسئلة
الاستكشاف العميق	- ما الذي يجعلك تشعر أن هذا الأمر مهم جداً بالنسبة لك؟ - ما الذي تخشى أن يحدث لو لم يتم هذا الأمر؟ - كيف سيؤثر هذا الأمر على حياتك اليومية/عائلتك/عملك؟ - ما هي أهمية هذا الأمر بالنسبة لك على المدى الطويل؟
البحث عن الدوافع	- لماذا هذا الحل تحديداً هو الأفضل في رأيك؟ - ما الذي دفعك للتمسك بهذا الموقف بقوة؟ - ما هي القيم التي تحاول حمايتها أو تحقيقها من خلال هذا الموقف؟
استكشاف البدائل	- ماذا لو تمكنا من إيجاد حل يلبي احتياجاتك لـ [المصلحة] بطريقة مختلفة؟ - هل هناك أي شيء آخر يمكن أن يحقق لك نفس الشعور بـ [المصلحة]؟ - ما الذي سيتغير في حياتك إذا تحققت [المصلحة]؟
فهم المشاعر	- كيف تشعر حيال هذا الوضع؟ - ما هي المشاعر التي تثيرها هذه المشكلة لديك؟ - ما الذي تحتاجه لتشعر بالأمان/الاحترام/العدالة؟

أنشطة تعلم ذاتي

النشاط الذاتي (1): مواقف أم مصالح؟

الهدف: التمييز بين ما يقوله الطرف (الموقف) وما يحتاجه فعلاً (المصلحة).
الخطوات:

1. اختر نزاعاً صغيراً تعرفه أو عشته.
2. اكتب الموقف المعلن لكل طرف (مثال: "يجب أن يدفع فاتورة كاملة").
3. أعد كتابة الموقف كمصلحة (مثال: "أحتاج إلى عدالة في توزيع النفقات").
4. أجب: هل أصبحت المشكلة أسهل للفهم بعد تحويلها إلى مصلحة؟

النشاط الذاتي (2): أسئلة الوسيط الذاتي

الهدف: استخدام أسئلة مفتوحة لاكتشاف المصالح.

الخطوات:

1. اكتب موقفًا متصلبًا (مثال: "لن أسمح لأخي بالعيش في هذا البيت").
2. طبق عليه 3 أسئلة من قائمة الفصل (مثل: "ما الذي تخشى أن يحدث لو سمحت له؟"، "كيف يؤثر ذلك على حياتك اليومية؟").
3. دَوِّن الإجابات المحتملة التي قد تكشف عن المصالح (مثل: الخوف من فقدان الخصوصية، الحاجة للشعور بالعدالة).

النشاط الذاتي (3): خريطة المصالح

الهدف: رؤية المصالح المشتركة والمتكاملة بصريًا.

الخطوات:

1. ارسم جدولًا بعمودين: "مصالح الطرف الأول" و"مصالح الطرف الثاني".
2. املأ الجدول من نزاع تعرفه أو من أمثلة الفصل.
3. ضع دائرة حول المصالح المشتركة، ومربع حول المصالح المتكاملة.
4. أجب: هل يمكنني الآن التفكير في حلول جديدة غير صفرية؟

النشاط الذاتي (4): إعادة صياغة النزاع

الهدف: تدريب نفسك على تحويل لغة المواقف إلى لغة مصالح.

الخطوات:

1. خذ مثالاً من الفصل (مثل نزاع الممر).
2. دَوِّن المواقف كما هي ("الممر يجب أن يبقى مفتوحًا" مقابل "يجب أن أبني غرفة").
3. أعد صياغتها بلغة المصالح ("الحاجة لوصول الإسعاف" مقابل "الحاجة لمساحة إضافية").
4. أجب: كيف تغير شعوري تجاه النزاع بعد هذه الصياغة؟

النشاط الذاتي (5): المصالح الخفية

الهدف: التدرب على ملاحظة العلامات الدقيقة.

الخطوات:

1. استرجع موقفًا سمعت فيه شخصًا يكرر نفس الجملة أو يغير نبرة صوته فجأة.
2. اكتب هذه الجملة أو اللحظة.
3. أجب: ما المصلحة أو الخوف الذي ربما كان يخفيه؟



الفصل السابع

الاستراتيجيات الخمس لإدارة وحل النزاعات

يوضح هذا الفصل الفرق الحاسم بين ما يطالب به الأطراف وما يحتاجونه فعليًا. ستتعلم كيف تفكّك التصلّب، وتفتح مساحات للحلول المشتركة التي تحفظ الكرامة وتقلّل الخسائر. فصل أساسي لفهم جوهر التفاوض داخل الوساطة

الاستراتيجيات الخمس في إدارة وحل النزاعات

قراءة معمّقة في السياق المجتمعي الفلسطيني

لا تُعدّ الاستراتيجيات الخمس أدوات "تقنية" محايدة، بل اختيارات سلوكية-اجتماعية تعكس:

- ميزان القوى
- درجة الأمان
- طبيعة العلاقة
- عمق النزاع
- وتوقيت التدخل

في المخيمات الفلسطينية، قد تكون الاستراتيجية ذاتها بناءة في سياق، ومدمّرة في سياق آخر . لذلك، لا يُقاس نجاح الوسيط بقدرته على معرفة الاستراتيجيات، بل بقدرته على اختيار الاستراتيجية المناسبة في اللحظة المناسبة.

تتكرر النزاعات في البيئات الاجتماعية كثيفة التفاعل، مثل المخيمات الفلسطينية، نتيجة الضغوط الاقتصادية والاجتماعية والتدخل العائلي. لكن النزاع بحد ذاته ليس خطراً؛ إنما طريقة التعامل معه هي التي تحدد إن كان سينتهي إلى عنف أو إلى فهم أعمق وبناء اجتماعي أفضل. يساعد نموذج توماس كيلمان (TKI) على فهم أنماط السلوك في النزاع، ويقدم خمسة استراتيجيات أساسية يستخدمها الأفراد تلقائياً. هذه الاستراتيجيات مهمة للوسطاء لأنها تمنحهم قدرة أكبر على قراءة المواقف، وفهم الأطراف، وتوجيه الحوار نحو حلول عادلة.

الفهم العميق للاستراتيجيات الخمس يمنح الوسيط قدرة استثنائية على التعامل مع النزاعات وتنظيم الجلسات بطريقة تحقق العدالة، وتحمي العلاقات، وتدعم التماسك الاجتماعي داخل المخيمات الفلسطينية.

الوساطة ليست مجرد تقنية، بل هي إدراك للسلوك الإنساني وكيفية توجيهه نحو السلام المحلي.

الفهم العميق للاستراتيجيات الخمس يمنح الوسيط قدرة استثنائية على التعامل مع النزاعات وتنظيم الجلسات بطريقة تحقق العدالة، وتحمي العلاقات، وتدعم التماسك الاجتماعي داخل المخيمات الفلسطينية.

الوساطة ليست مجرد تقنية، بل هي إدراك للسلوك الإنساني وكيفية توجيهه نحو السلام المحلي.

فهم الاستراتيجيات الخمس

1. استراتيجية التنافس (Competing)

القوة كحل سريع... وثمرتها طويل

الفهم السطحي:

فرض الرأي أو المصلحة بالقوة.

الفهم العميق:

في المخيم، التنافس غالبًا مدفوع بـ:

- الدفاع عن السمعة
- الخوف من فقدان الهيبة
- ضغط العائلة أو الجماعة

متى تكون ضرورية؟

- عند حماية النفس أو الآخرين من أذى مباشر
- عند وجود اعتداء واضح لا يحتمل المساومة
- في حالات تتطلب حسماً فورياً

مخاطرها الكبيرة:

- خلق ضغينة طويلة الأمد
- تحويل النزاع الفردي إلى جماعي
- تكريس منطق الغلبة بدل العدالة

ملاحمها

- اتخاذ قرارات سريعة.
- الإصرار على الموقف.
- قدرة على المواجهة المباشرة.

دور الوسيط

- تهدئة الانفعالات وضبط الإيقاع.
- منع سيطرة طرف واحد على الحوار.
- حماية الطرف الأضعف من التهميش.
- إعادة الأطراف إلى النقاش الموضوعي.

أمثلة من المخيمات الفلسطينية

- في مخيم بلاطة، حاول طرف فرض حل مالي على الطرف الآخر بعد شجار بين أطفال؛ تدخل الوسيط لمنع الإملاء وفتح نقاش عادل.
- في مخيم عسكر، رفض أحد الأطراف قبول اعتذار لفظي دون تعويض؛ استخدم الوسيط لغة حازمة لإيقاف التصعيد.

التصرفات المثلى

- إعادة صياغة العبارات الحادة.
- وضع قواعد النقاش منذ البداية.
- التركيز على "ما هو الحل؟" بدل "من المخطئ؟".

2. استراتيجية التعاون (Collaborating)

الحل الذي يغيّر العلاقة لا النتيجة فقط

الفهم السطحي:

حل يربح فيه الجميع.

الفهم العميق:

التعاون في المخيم هو:

- أصعب الاستراتيجيات
- وأكثرها استدامة
- ويتطلب أمانًا وثقة نسبية

متى يكون ممكنًا؟

- عندما تُدار المشاعر أولاً
- عندما تُفكك علاقات القوة
- عندما يُعترف بكل الأطراف

قيّمته الحقيقية:

- يعالج الجذور لا الأعراض
- يعيد بناء العلاقة
- يحوّل النزاع إلى تجربة تعلّم جماعية

ملاحظاتها

- الاستماع المتبادل.
- تحليل جذور المشكلة.
- السعي لفهم احتياجات كل طرف.

دور الوسيط

- خلق بيئة ثقة آمنة.
- مساعدة الأطراف على التعبير عن مخاوفها.
- تيسير العصف الذهني المشترك.
- ربط الأطراف بهدف مشترك أكبر من الخلاف.

أمثلة من المخيمات

- في مخيم العين، عمل الوسيط مع عائلتين على اتفاق شامل يتضمن الاعتذار، وترميم الضرر، ومبادرة شبابية لتعزيز التواصل بين العائلتين.
- في مخيم عسكر، تعاون الوسيط مع المعلمين والطلاب لحل مشكلة تنمر عبر خطة تشاركية.

التصرفات المثلى

- استخدام أسئلة عميقة: "ما الذي تحتاجه لتشعر بالعدالة؟"
- تلخيص النقاط المشتركة.
- تعزيز التفكير المشترك لصناعة حلول مبتكرة.

3. استراتيجيات التوفيق / الحل الوسط (Compromising)

نصف حل... أم نصف خسارة؟

الفهم السطحي:

كل طرف يتنازل عن جزء.

الفهم العميق:

في المخيم، التسوية كثيرًا ما تُستخدم:

- لإنهاء النزاع بسرعة
- لإرضاء الأطراف الثالثة
- لتخفيف التوتر العام

متى تكون مناسبة؟

- عندما يكون النزاع متوسط الشدة
- عندما تكون الأطراف متقاربة في القوة
- عندما يكون الوقت عاملاً ضاغظاً

مخاطرها:

- تجاهل ما تحت السطح
- بقاء المشاعر السلبية دون معالجة
- شعور أحد الأطراف بأنه "خسر أكثر"

ملاحظاتها

- تنازلات متبادلة.
- حلول سريعة ومرنة.
- مناسبة للنزاعات اليومية البسيطة.

دور الوسيط

- تحديد نقاط الاتفاق والخلاف بوضوح.
- اقتراح حل وسط مقبول.
- ضمان عدم ضغط طرف على آخر.

أمثلة من المخيمات

- اتفاق على تقسيم وقت استخدام قاعة جمعية في مخيم عسكر بين مجموعتين شبابيتين.
- حل خلاف على موقع كشك تجاري عبر تقديم تنازلات صغيرة للطرفين.

التصرفات المثلى

- طرح خيارات متعددة.
- إدارة الحوار بوقت محدد.
- التأكد من رضا الأطراف قبل اعتماد الحل.

4. استراتيجية التجنب (Avoiding)

الصمت كآلية بقاء... لا كحل

الفهم السطحي:

الهروب من النزاع أو تجاهله.

الفهم العميق في المخيم:

في كثير من الحالات، يكون التجنب:

- رد فعل على خوف حقيقي
- محاولة لحماية الذات أو العائلة
- آلية تأقلم في بيئة غير آمنة

متى يكون التجنب مفيداً؟

- عندما يكون التصعيد أخطر من النزاع نفسه
- عندما يحتاج الطرف وقتاً لخفض التوتر
- في النزاعات الصغيرة العابرة

متى يصبح خطراً؟

- عندما يتحول إلى تراكم صامت
- عندما يُفسَّر كضعف أو قبول بالإهانة
- عندما يُقصي الطرف الأضعف عن التعبير

ملاحمها

- تأجيل المواجهة.
- الابتعاد عن النقاش.
- استخدام الصمت كاستراتيجية حماية.

دور الوسيط

- فهم سبب التجنب: خوف؟ خجل؟ ضغط عائلي؟
- إجراء جلسات فردية للطرف المتجنب.
- إعادة إدماجه تدريجيًا في الجلسة.
- ضمان عدم استغلال صمته من الطرف الآخر.

أمثلة من المخيمات

- شاب في مخيم بلاطة تجنب الحديث في جلسة وساطة خوفًا من رد فعل جار يكبره سنًا؛ أجرى الوسيط معه جلسة خاصة ليستمع لاحتياجاته.
- امرأة في مخيم العين تجنبت مواجهة أحد الأقارب بسبب قواعد اجتماعية؛ أعطاه الوسيط مساحة آمنة للتعبير.

التصرفات المثلى

- طرح أسئلة لطيفة وغير مباشرة.
- خلق جو غير تهديدي.
- توضيح أن الصمت ليس حلًا دائمًا.

5. استراتيجية المسايرة (Accommodating)

التنازل من أجل العلاقة... أم من أجل النجاة؟

الفهم السطحي:

التضحية بالمصلحة الشخصية لإرضاء الآخر.

الفهم العميق:

في المخيم، كثير من حالات المسايرة تكون:

- من النساء
- من الأصغر سنًا
- من الأضعف اقتصاديًا أو اجتماعيًا



متى تكون المسايرة صحيحة؟

- عندما تكون العلاقة أهم من القضية
- عندما يكون التنازل متبادلاً أو مؤقتاً
- عندما يُختار بحرية لا تحت ضغط

متى تكون خطيرة؟

- عندما يعيد إنتاج الظلم
- عندما يُفرض باسم "العقل" أو "العيب"
- عندما يُغلف القهر بلغة الصلح

ملاحها

- تقديم العلاقة على المضمون.
- الاستعداد للتنازل.
- حساسية عالية للمشاعر.

دور الوسيط

- التأكد من أن المسايرة نابعة من رغبة حقيقية لا من ضغط.
- حماية حق الطرف المسائر.
- تشجيع التعبير عن الاحتياجات بجرأة.
- منع الطرف الآخر من الاستفادة غير العادلة من تنازل المسائر.

أمثلة من المخيمات

- امرأة تتنازل عن جزء كبير من حقها في خلاف مالي مع قريب؛ تدخل الوسيط لضمان اتفاق أكثر عدالة.
- شاب يقبل اعتذارًا شكليًا خوفًا من الإحراج؛ الوسيط يساعده على التعبير بوضوح.

التصرفات المثلى

- تعزيز الثقة بالنفس.
- تذكير الأطراف أن العلاقات القوية لا تبني على الظلم.
- عرض بدائل تساعد الطرف المسائر على الحفاظ على كرامته.

تحليل نفسي لكل استراتيجية

التجنب

- اهتمام منخفض بالذات
 - اهتمام منخفض بالآخر
 - يظهر في المخيم كصمت، انسحاب، تأجيل
- مفيد مؤقتًا – خطر إن طال

التكيف

- اهتمام منخفض بالذات
 - اهتمام مرتفع بالعلاقة
 - شائع عند النساء أو الأضعف اجتماعيًا
- يجب التحقق أنه اختيار حر لا قهري

التنافس

- اهتمام مرتفع بالذات
- اهتمام منخفض بالآخر
- مرتبط بالهيبة والسمعة
- حاسم لكن عالي التكلفة اجتماعيًا

التسوية

- اهتمام متوسط بالذات
- اهتمام متوسط بالآخر
- حل سريع، لكنه قد يكون هشًا
- مقبول مرحليًا، لا جذريًا

التعاون

- اهتمام مرتفع بالذات
- اهتمام مرتفع بالآخر
- أعمق وأطول مسارًا
- الأكثر استدامة للسلم الأهلي

نموذج توماس- كيلمان (انظر النماذج)

أولاً: ما هو نموذج توماس- كيلمان؟

هو أداة تقييم سلوكي تساعد الأفراد على معرفة أسلوبهم الشخصي في التعامل مع النزاع. النموذج يحلل الشخصية عبر خمسة أساليب رئيسية:

1. التنافس (Competing)
2. التعاون (Collaborating)
3. التوفيق (Compromising)
4. التجنب (Avoiding)
5. المسايرة (Accommodating)

وكل أسلوب له نقاط قوة وضعف، ولا يوجد أسلوب أفضل من الآخر بشكل مطلق؛ إنما يعتمد على السياق وطبيعة النزاع.

ثانيًا: كيفية تعبئة نموذج توماس-كيلمان

يتكون النموذج من مجموعة أسئلة على شكل أزواج من العبارات (A/B).

خطوات تعبئة الاختبار:

1. اقرأ كل زوج من العبارات.
2. اختر العبارة الأقرب إلى سلوكك الفعلي عند حدوث النزاع.
3. لا يوجد جواب "صح" أو "خطأ"، الهدف هو الصدق.
4. أكمل جميع الأسئلة.
5. اجمع عدد الاختيارات (أ) و (ب) حسب كل نمط.

ثالثًا: طريقة حساب النتائج

بعد الإجابة على الأسئلة:

1. لكل سؤال، يكون اختيارك "أ" أو "ب".
2. كل اختيار ينتمي لأحد الأساليب الخمسة.
3. بعد الانتهاء، تجمع النقاط لكل أسلوب.
4. الأسلوب الذي يحصل على أعلى علامة = هو أسلوبك المهيمن في إدارة النزاع.

مثال للتوضيح:

- التعاون = 8 نقاط
 - التنافس = 5
 - التوفيق = 3
 - المسايرة = 2
 - التجنب = 2
- إذن: أسلوبك المسيطر هو التعاون.

رابعًا: تفسير النتائج (ما معنى كل أسلوب؟)

(1) التنافس (Competing)

شخص يحب الحسم والقرارات السريعة، لكنه قد يضغط على الآخرين.

(2) التعاون (Collaborating)

يبحث عن حلول عادلة للجميع — أفضل أسلوب لكن يحتاج وقتًا.

3) التوفيق (Compromising)

يبحث عن حل وسط — مفيد عندما يكون الوقت محدودًا.

4) التجنب (Avoiding)

يبتعد عن النزاع — مفيد فقط عندما يكون التوتر عاليًا.

5) المسايرة (Accommodating)

يقدم العلاقة على الهدف — جيد مؤقتًا ولكنه قد يسبب ظلمًا لنفسه.

خامسًا: كيف يستخدم الوسيط نتائج النموذج؟

3. قبل جلسة الوساطة

يساعد الوسيط على:

- فهم طبيعة كل طرف.
- توقع سلوك المشاركين أثناء الجلسة.
- تصميم أسلوب التدخل المناسب.

4. أثناء الجلسة

الوسيط يعرف:

- من يحتاج ضبطًا؟
- من يحتاج تمكينًا؟
- من يجب حماية صوته؟

5. بعد الجلسة

يستخدم النموذج في:

- توعية الأطراف بطرق أفضل.
- تطوير مهاراتهم المستقبلية.
- الوقاية من تكرار النزاعات.

سادسًا: أمثلة واقعية من المخيمات (تُضاف للدليل)

مثال 1: مخيم بلاطة – نزاع بين جارين

- الطرف الأول: "تنافسي" → يريد حلًا فوريًا وحاسمًا.
- الطرف الثاني: "متجنب" → لا يريد المواجهة.
- دور الوسيط:
- تهدئة الطرف التنافسي
- تمكين الطرف المتجنب
- استخدام التوفيق للوصول لحل.

مثال 2: مخيم العين – مشكلة بين مجموعتين شبابيتين

- كلا الطرفين "تنافسي".
- دور الوسيط:
- وضع قواعد صارمة للنقاش
- توزيع الوقت بالتساوي
- استخدام التعاون للوصول لرضا الطرفين.

مثال 3: مخيم عسكر – خلاف مالي بين عائلتين

- أحد الأطراف "مساير" بسبب الضغط الاجتماعي.
- دور الوسيط:
- حماية الطرف المساير
- التأكد من أن التنازل ليس قسريًا
- توجيه الحل ليكون أكثر عدالة.

انشطة تعلم ذاتي

التمرين الأول: خريطتي الشخصية لإدارة النزاع

- اكتب موقف نزاع واجهته سابقًا:
- ما الاستراتيجية التي استخدمتها؟
- لماذا اخترتها؟
- ماذا كانت النتيجة؟
- ما الاستراتيجية التي كان يمكن أن تكون أفضل؟

التمرين الثاني: تحليل نزاع من مجتمعك

اختر نزاعًا حدث في المخيم:

- ما أسلوب كل طرف؟
- ما نقاط الضعف والقوة في هذا الأسلوب؟
- ما الذي كان يمكن للوسيط أن يفعله بطريقة مختلفة؟

التمرين الثالث: تمرين لعب الأدوار الذاتي

اختر أحد المواقف التالية:

- خلاف بين جارين
- مشكلة مدرسية
- نزاع على موقف سيارة
- واكتب:
- كيف تتصرف إذا استخدمت كل استراتيجية من الخمس؟
- ما الحل الأفضل من وجهة نظرك؟



الفصل الثامن

"عُدّة الشغل": مهارات الوسيط المجتمعي

هذا الفصل هو حقيبة الأدوات التي يحتاجها الوسيط في الميدان. ستتعرف على المهارات النفسية، والتواصلية، والتنظيمية التي تحمي العملية وتدعم الأطراف. الفصل يحوّل الوسيط من صاحب نية طيبة إلى ممارس محترف. قادر على إدارة نزاعات معقدة بثبات.

عِدَّة الشغل: مهارات الوسيط المجتمعي

الوساطة ليست مجرد نوايا طيبة أو رغبة في الصلح، بل هي فن يحتاج إلى أدوات محددة ومهارات متكاملة تشبه "عِدَّة الشغل" التي يحملها أي حرفي في عمله اليومي. فكما لا يستطيع البناء أن يشيد جداراً متيناً دون مطرقة ومسطرين، لا يستطيع الوسيط الشعبي أن يقود جلسة ناجحة دون امتلاكه لمهارات أساسية في الاستماع، والتحليل، وإدارة الحوار، إضافة إلى مهارات لا تقل أهمية لكنها غالباً "لا تُرى" مثل الوعي الذاتي، ضبط الانفعال، قراءة السياق، وحماية الأطراف.

هذا الفصل يقدم لك الأدوات العملية التي سترافقك في كل جلسة وساطة، وتساعدك على الانتقال من النوايا الطيبة إلى العمل الفعّال. ستتعلم كيف تسمع القلوب لا الكلمات فقط، كيف تفكك العقدة لفهم جوهر النزاع، وكيف تجمع الناس لا تفرّقهم. هذه المهارات ليست نظرية بحتة، بل هي خبرة عملية تشكّل العمود الفقري لأي وسيط مجتمعي ناجح، خصوصاً في بيئة المخيمات حيث تتشابك العلاقات وتتعاظم حساسية الكرامة والسمعة.

أولاً: مهارات الوعي الذاتي – الأساس الذي لا يُرى

قبل أن تسمع الآخرين... تعلّم أن تسمع نفسك

1. الوعي بالذات وإدارة الانحيازات الشخصية

الوسيط المجتمعي لا يدخل النزاع فارغاً أو محايداً بالمطلق، بل يدخل وهو يحمل معه تاريخه الشخصي، وانتماءاته العائلية أو المناطقية، وقناعاته الأخلاقية والدينية، وتجارب سابقة شكّلت رؤيته للعالم وللنزاعات. هذه الخلفية ليست عيباً، لكنها تصبح خطراً حقيقياً إذا لم يكن الوسيط واعياً لها.

في بيئة المخيم، حيث "الكل يعرف الكل"، قد يكون الانحياز غير واع: نظرة، نبرة صوت، تعاطف زائد مع طرف يشبه الوسيط اجتماعياً، أو تشدد غير مبرر مع طرف آخر. هذه الانحيازات الصغيرة قادرة على تقويض الثقة بالكامل.

تكمُن أهمية هذه المهارة في أن أي ميل غير مُدار قد يفقد الوسيط ثقة أحد الأطراف، ويعمّق شعور الظلم، ويحوّل الوسيط من ميسّر محايد إلى طرف ضمني في النزاع، حتى وإن لم يقصد ذلك.

التطبيق العملي يبدأ بتوقف ذاتي صريح قبل كل جلسة:

- ما الذي يثيرني في هذا النزاع؟
- مع من أشعر بتعاطف أكبر؟ ولماذا؟
- هل هناك قصة شخصية قد تؤثر على حكمي؟

كما يتطلب الأمر الامتناع التام عن إصدار أحكام قيمية، واستخدام لغة محايدة تحترم الجميع دون تبرير الخطأ أو إدانة الأشخاص.

خطر إساءة الاستخدام هنا لا يكمن في وجود الانحياز، بل في إنكاره. إنكار الانحياز لا يلغيه، بل يجعله أكثر تأثيرًا وخطورة.

الشرح المعمق:

الوسيط المجتمعي لا يدخل النزاع فارغًا؛ بل يحمل معه :

- تاريخه الشخصي
- انتماءاته العائلية أو المكانية
- قناعاته الأخلاقية والدينية
- تجاربه السابقة مع نزاعات مشابهة

في بيئة المخيم، حيث الجميع "يعرف الجميع"، تصبح الانحيازات غير واعية وخطيرة إن لم يتم ضبطها.



لماذا هذه المهارة حاسمة؟

لأن أي ميل غير مُدار قد:

- يفقد الوسيط ثقة أحد الأطراف
- يعمّق شعور الظلم
- يحوّل الوسيط من ميسّر إلى طرف ضمني

التطبيق العملي:

- التوقف الذاتي قبل الجلسة:
- ما الذي يثيرني في هذا النزاع؟
- الامتناع عن إعطاء أحكام قيمة
- استخدام لغة محايدة دائماً

خطر إساءة الاستخدام:

إنكار الانحياز بدل الاعتراف به داخليًا.

إضافة داعمة (عملية): "مراجعة داخلية دقيقة قبل البدء"

اسأل نفسك 3 أسئلة سريعة:

1. هل أميل عاطفيًا لطرف لأنني أعرفه أو لأن قصته تشبه قصتي؟
2. هل أبحث عن "حل سريع" لأرتاح أنا؟
3. هل أستطيع أن أظهر الاحترام للطرفين بنفس المستوى؟

2. ضبط الانفعالات تحت الضغط الاجتماعي

الوسيط في المخيم يعمل في بيئة عالية الضغط، وقد يواجه صراحةً مباشرًا، أو اتهامًا بالانحياز، أو تهديدًا مبطنًا، أو ضغطًا من وجهاء العائلة أو أطراف مؤثرة تطالبه بالحسم السريع. في هذه اللحظات، يصبح ضبط الانفعال مهارة مصيرية.

الوسيط المنفعل يفقد قدرته على الاستماع، وعلى إدارة التوازن بين الأطراف، وعلى حماية المسار السلمي للنقاش. لكن ضبط الانفعال لا يعني البرود أو التبلد، بل يعني الهدوء المتزن: هدوء يحتوي الغضب دون أن يقمعه، ويستوعب الانفعال دون أن ينجّر إليه.

التطبيق العملي يشمل:

- التحكم الواعي بنبرة الصوت حتى في لحظات الاستفزاز.
 - إيقاف الجلسة مؤقتًا عند التصعيد بدل الاستمرار القسري.
 - تسمية الانفعال بدل الدخول فيه، مثل:
- “واضح إن الغضب عالي الآن، وبدنا دقيقة نهدأ فيها عشان نكمل”.

الشرح المعمق:
الوسيط في المخيم قد يواجه:

- صراخًا
- اتهامًا بالانحياز
- تهديدًا مبطّنًا
- ضغطًا من وجهاء أو عائلة

الوسيط المنفعل يفقد قدرته على:

- الاستماع
- إدارة التوازن
- حماية المسار السلمي

المهارة الحقيقية:
ليست "البرود"، بل الهدوء المتزن الذي:

- يحتوي الغضب
- لا يقمعه
- ولا يستفزه

التطبيق العملي:

- التحكم بنبذة الصوت
- إيقاف الجلسة عند التصعيد
- تسمية الانفعال بدل الدخول فيه

إضافة داعمة (عبارات جاهزة لامتصاص الغضب):

- "أنا شايف قدّيش الموضوع مستفز... خلّينا نهدي دقيقة عشان نسمع بعض".
- "غضبك مفهوم... بس إذا بدنا نوصل لحل لازم نرجع لقواعدنا".
- "خلّينا نرتّب الكلام: واحد يحكي والثاني يسمع".

ثانيًا: مهارات الاستماع العميق – الدخول إلى ما تحت السطح

فن "سماع القلوب... مش بس الحكي"

المهارة الأولى: فن "سماع القلوب، مش بس الحكي" (مهارة الاستماع النشط)

الاستماع العادي هو أن تسمع الكلمات. أما الاستماع النشط فهو أن تسمع ما وراء الكلمات: الألم، الخوف، الغضب، والشعور بالظلم. هذا هو مفتاح بناء الثقة وجعل الأطراف يشعرون بأنك تفهمهم حقاً.

كيف تمارس الاستماع النشط؟

- تفرّغ تماماً: عندما يتحدث أحدهم، اترك كل شيء في يدك. انظر إليه، وأعطه كل انتباهك. لا تفكر في الرد، فقط استمع.
- استخدم لغة الجسد: أومئ برأسك، حافظ على التواصل البصري، وميل بجسدك قليلاً نحو المتحدث. هذه الإشارات البسيطة تقول له: "أنا معك، أكمل."
- لخص وأعد الصياغة: بعد أن ينتهي المتحدث من فكرته، لخص ما قاله بكلماتك أنت. هذا يخدم هدفين: تتأكد من أنك فهمت بشكل صحيح، ويشعر هو بأنك كنت تستمع بتركيز.

مثال: يقول أحد الأطراف بغضب: "صارله شهر برمي زبالته قدام بابي، ما بحترم حدا." ردك (إعادة صياغة): "إذا فهمت عليك صح، أنت حاسس بقلة احترام كبيرة بسبب موضوع النفایات، والمشكلة مش بس النظافة، المشكلة هي شعورك بأنه جارك مش عاملك اعتبار. هيك قصدك؟"

- **اطرح أسئلة توضيحية:** استخدم أسئلة مفتوحة (تبدأ بـ "كيف"، "ماذا"، "اشرح لي أكثر") بدلاً من الأسئلة التي إجابتها "نعم" أو "لا".
 - بدلاً من أن تسأل: "هل أنت غاضب؟" (إجابتها نعم).
 - اسأل: "كيف أثر عليك هذا الموقف؟" أو "اشرح لي أكثر عن اللي صار يومها".

الاستماع التحليلي لا السرد

الشرح المعقّق:

الوسيط لا يستمع فقط للوقائع، بل لـ:

- المشاعر خلف الكلمات
- التناقضات في الرواية
- الصمت والتردد

في المخيم، الصمت قد يكون:

- خوفاً من العائلة
- خشية من الانتقام
- أو احتراماً قسرياً للأقوى

التطبيق العملي:

- استخدام أسئلة مفتوحة
- منح وقت للصمت
- عدم استعجال الردود

خطر إساءة الاستخدام:

تحويل الاستماع إلى تحقيق أو استجواب.

إضافة داعمة (تميز مهم):

- “سؤال توضيحي” ≠ “سؤال اتهامي”
مثال:
“ اشرح لي كيف صار الموضوع من البداية؟ ”
“ ليش عملت هيك؟ مش واضح إنك غلطان؟ ”

إعادة الصياغة التحويلية

إعادة الصياغة ليست تكرارًا آليًا للكلمات، بل تحويلًا لغويًا وأخلاقيًا يغيّر طبيعة الخطاب. هي نقل الحديث من الاتهام إلى الاحتياج، ومن الغضب إلى الخوف، ومن التهديد إلى طلب الأمان.

هذه المهارة تخفض التصعيد، وتعيد الإنسانية للنقاش، وتفتح باب الحل عبر لغة يفهمها الطرف الآخر دون أن يشعر بالهجوم.

الشرح المعمق:

إعادة الصياغة ليست تكرارًا، بل تحويلًا لغويًا وأخلاقيًا:

- من اتهام → إلى احتياج
- من غضب → إلى خوف
- من تهديد → إلى طلب أمان

مثال تطبيقي:

“هو كسرني قدام الناس”

“أنت تشعر أن كرامتك تأذت وتحتاج إلى استعادتها.”

لماذا هذا مهم؟
لأنه:

- يخفّض التصعيد
- يعيد الإنسانية للنقاش
- يفتح باب الحل

إضافة داعمة (قوالب جاهزة لإعادة الصياغة):

- "أنت تقصد إنك محتاج...؟"
- "واضح إنه اللي آذاك مش بس الحدث، بل الإحساس بـ..."
- "خلّينا نحكي عن شو بتحتاج لقّدام بدل مين غلط."

ثالثاً: مهارات تحليل النزاع – "فككة العقدة" للوصول للجوهر

المهارة الثانية: "فككة العقدة" (مهارة تحليل النزاع)

النزاعات تشبه "عقدة الخيطان" المتشابكة. مهمتك هي أن تمسك كل خيط بهدوء وتفصله عن الآخر حتى تتضح الصورة.

التمييز بين الموقف والمصلحة: هذا هو أهم مفهوم في تحليل النزاع.

- **الموقف: (Position)** هو ما يقول الناس إنهم يريدونه. إنه الحل الذي يطالبون به.
مثال: "أريد أن يهدم جاري الحائط الذي بناه."
- **المصلحة: (Interest)** هي السبب الحقيقي وراء الموقف. هي الحاجة أو الخوف أو الرغبة التي تدفعهم للمطالبة بذلك الحل.
مثال: "أنا بحاجة لضوء الشمس يدخل بيتي، وأخاف أن يصبح بيتي معتماً."

كيف تكتشف المصالح؟

- عبر طرح سؤال "لماذا؟" بلباقة.

مثال:

الوسيط: "فهمت أنك تطالب بهدم الحائط (الموقف). ممكن تشرح لي لماذا وجود هذا الحائط

يزعجك؟ ما هي أهميته بالنسبة لك؟"

الطرف: "لأنه سيمنع الهواء والشمس عن شباك المطبخ (المصلحة: الحاجة للتهوية والإضاءة الطبيعية)".

بمجرد أن تفهم "المصالح" الحقيقية للطرفين (مثلاً، الطرف الأول يحتاج للضوء، والطرف الثاني يحتاج للخصوصية)، يمكنك البدء في البحث عن حلول تلي "مصالح" الطرفين معاً، بدلاً من الصراع على "مواقفهم" المتضادة.

مثال: هل يمكن بناء الحائط بارتفاع أقل؟ هل يمكن وضع شباك من الزجاج المعتم في الحائط يسمح بدخول الضوء ويحفظ الخصوصية؟

إضافة داعمة (أداة سريعة للوسيط): "خريطة المصالح"
اكتب:

- موقف الطرف (أ): ... / مصلحته: ... / خوفه: ... :
 - موقف الطرف (ب): ... / مصلحته: ... / خوفه: ... :
- ثم اسأل: ما الحل الذي يلمس "المصلحة" لا "الموقف"؟

رابعاً: مهارات إدارة الجلسة – "جمع الناس مش تفريقهم"

المهارة الثالثة: "جمع الناس مش تفريقهم" (مهارة إدارة الجلسة)

ليست كل القضايا تُحل في جلسة واحدة أو بجمع مباشر. أحياناً يكون الفصل ضرورياً، والتأجيل وقائياً، والتدرج أكثر أماناً. الخطأ الشائع هو الجمع السريع لإرضاء المجتمع على حساب الحل الحقيقي.

الوسيط هنا هو "مدير الأوركسترا" الذي يضبط الإيقاع، ويهدئ العازفين الغاضبين، ويعيد التناغم.

أنت قائد الأوركسترا في جلسة الوساطة. دورك هو ضبط الإيقاع، وتهدئة العازفين الغاضبين، والتأكد من أن الجميع يعزف بتناغم للوصول إلى لحن الحل.

أدواتك لإدارة الجلسة:

- وضع القواعد في البداية: عدم المقاطعة، والاحترام المتبادل". ذكّر بها كلما لزم الأمر.
- امتصاص الغضب: عندما يبدأ أحد الأطراف بالصراخ، لا تقاطعه فوراً. دعه "يُفرِّغ" قليلاً، ثم تدخل بهدوء وحزم:

"أنا شايف إنك معصّب كثير، وهذا من حقك. بس عشان نقدر نكمل، لازم نرجع لقاعدتنا ونهدى شوي عشان نسمع بعض."

- استخدام "الجلسات المنفردة" (الاجتماع على انفراد): إذا شعرت أن الجلسة المشتركة وصلت إلى طريق مسدود أو أن الأجواء مشحونة جداً، يمكنك أن تطلب التحدث مع كل طرف على انفراد. هذا يعطيهم فرصة للتعبير عن أمور قد يخلون من قولها أمام الطرف الآخر، ويعطيك فرصة للتأثير عليهم بهدوء.
- استخدام اللوح الورقي (الفليب شارت): كتابة النقاط الرئيسية أو الحلول المقترحة أمام الجميع يجعل النقاش منظماً ومرتباً، ويشعر الأطراف أن كلامهم يؤخذ على محمل الجد.
- إعادة التوجيه نحو المستقبل: إذا استمر الطرفان في الحديث عن الماضي ومن أخطأ أولاً، تدخّل بلطف وقل: "اللي صار صار، وما رح نقدر نغيره. خلينا نفكر مع بعض: شو بدنا نعمل من اليوم وطالع عشان هالمشكلة ما تتكرر؟"

تصميم مسار الوساطة (متى نجمع؟ ومتى نفصل؟)

الشرح المعمق:

ليست كل القضايا تُحل:

- في جلسة واحدة
- أو بجمع مباشر

أحياناً:

- الفصل ضروري
- التأجيل وقائي
- التدرج أكثر أماناً

خطأ شائع:

الجمع السريع لإرضاء المجتمع، على حساب الحل.

إضافة داعمة (إشارة عملية):

إذا لاحظت: تهديد، استقواء، أو جمهور متحفّز...
ابدأ بجلسات منفردة، وقلّل عدد الحضور.

إدارة الزمن والضغط

الشرح المعمق:
الضغط لإنهاء النزاع سريعًا قد:

- ينتج اتفاقًا هشًا
- يخفي الخوف
- يعمق الظلم

الوسيط المحترف يعرف: متى يُبطئ... ومتى يُنهي.

إضافة داعمة:
لا تستعجل الاتفاق النهائي قبل "أول تهدئة"؛
وأحيانًا "هدنة واضحة" أفضل من "اتفاق ناقص".

خامسًا: مهارات قراءة السياق المجتمعي – لأن المخيم شبكة لا أفراد فقط

فهم شبكة العلاقات لا الأطراف فقط

في المخيم، النزاع لا يخص شخصين فقط، بل يمتد إلى عائلات، وأجيال، وشبكات علاقات متداخلة. الوسيط المحترف لا يسأل فقط: من المتخاصمان؟ بل يسأل:

- من سيتأثر بالاتفاق؟
- من قد يعرقله؟
- من يمكن أن يدعمه؟

التطبيق العملي يتطلب تحليل الدائرة الاجتماعية، وإشراك أطراف داعمة بحذر، وتجنب توسيع النزاع بإدخال أطراف غير ضرورية

الشرح المعمق:
في المخيم، النزاع لا يخص فردين فقط، بل:

- عائلات
- أجيال
- علاقات متداخلة

الوسيط المحترف يسأل:

- من سيتأثر بالاتفاق؟
- من قد يعرقله؟
- من يمكن أن يدعمه؟

التطبيق العملي:

- تحليل الدائرة الاجتماعية
- إشراك أطراف داعمة بحذر
- تجنب توسيع النزاع

إدارة الكرامة والهيبة

كثير من النزاعات في المخيم ليست حول المال أو الفعل نفسه، بل حول الإهانة، والتقليل، والشعور بالاحتقار. الكرامة هنا عنصر مركزي، وأي حل يتجاهلها محكوم بالفشل.

المهارة الأساسية للوسيط هي تصميم حلول تحفظ ماء الوجه، مثل:

- اعتذار بصيغة غير مذلة.
- حل غير علني.
- صياغة تحمي المكانة الاجتماعية دون تبرير الخطأ.

الشرح المعقق:

كثير من النزاعات ليست حول المال أو الفعل، بل حول:

- الإهانة
- التقليل
- الشعور بالاحتقار

المهارة هنا:

تصميم حلول تحفظ ماء الوجه:

- اعتذار بصيغة غير مُذلة
- حل غير علني
- صياغة تحفظ المكانة الاجتماعية

إضافة داعمة:

“الحل الذي يجرح الكرامة” غالبًا يعيد النزاع بشكل أخطر.

سادسًا: المهارات الأخلاقية والحمائية – حماية الناس وحماية العملية

حماية الطرف الأضعف دون وصمه

الحماية لا تعني إظهار الطرف كضحية أو منحه امتيازًا، بل تعني ضمان أمانه، ومنع الضغط غير المرئي، ومنحه مساحة حقيقية للتعبير دون خوف أو إحراج.

الشرح المعمق:

الحماية لا تعني:

- إظهار الطرف كضحية
- أو منحه امتيازًا

بل تعني:

- ضمان أمانه
- منع الضغط غير المرئي
- إعطاؤه صوتًا حقيقيًا

إضافة داعمة (أداة عملية):

- وقت كلام متساو
- جلسة منفردة عند الحاجة
- منع الإهانات والتخويف
- سؤال مباشر: "هل تشعر أنك قادر تحكي بأمان؟"

السرية كمسؤولية أخلاقية

في المخيم، المعلومة المسربة قد تُستغل، أو تُحرّف، أو تُفجّر نزاعًا جديدًا. الوسيط المهني:

- لا ينقل القصص.
- لا يلّمح.
- لا "يحكي على الهامش".

السرية هنا ليست خيارًا، بل شرط أمان.

الشرح المعمق:
في المخيم، المعلومة المسربة قد:

- تُستغل
- تُحرف
- تُفجر نزاعًا جديدًا

الوسيط:

- لا ينقل القصص
- لا يلمح
- لا "يحكي على الهامش"

إضافة داعمة:
السرية ليست فقط "أخلاق" — بل "حماية مجتمعية."

سابعًا: مهارات تحويل الاتفاق إلى واقع — من الكلام إلى التنفيذ

الصياغة الذكية للاتفاق (SMART)

الاتفاق الجيد ليس كلامًا عامًا، بل التزام واضح، قابل للتنفيذ، يحمي الأطراف، ويقلل احتمالات الخلاف لاحقًا. الاتفاق غير الواضح هو نزاع مؤجل.

الشرح المعمق:
الاتفاق الجيد:

- واضح
- قابل للتنفيذ
- يحمي الأطراف
- ويقلل احتمالات الخلاف لاحقًا

إضافة داعمة (أسئلة تدقيق قبل التوقيع):

- من سيفعل ماذا؟
- متى؟
- كيف نتحقق؟
- ماذا لو تأخر؟
- من يتابع؟

المتابعة المهنية دون وصاية

الوسيط لا ينسحب فجأة ولا يتحكم. المتابعة تعني التحقق والدعم، ثم الانسحاب التدريجي، بما يحفظ استقلالية الأطراف ويمنع العودة للنزاع.

الشرح المعمق:

الوسيط لا ينسحب فجأة، ولا يتحكم.
المتابعة تعني:

- التحقق
- الدعم
- ثم الانسحاب التدريجي

إضافة داعمة (نموذج متابعة بسيط):

- تواصل بعد 3 أيام
- مراجعة بعد أسبوعين
- تثبيت بعد شهر (إن لزم)

عدّة الشغل الحقيقية للوسيط ليست مهارة واحدة "يبرع فيها"، بل القدرة على تجميع هذه الأدوات في لحظة واحدة: أن تكون واعيًا بذاتك، حاضرًا في الاستماع، قادرًا على تفكيك العقدة، وحازمًا في إدارة الجلسة، وحساسًا لكرامة الناس وسرية حكاياتهم، ثم تحويل كل ذلك إلى اتفاق قابل للتنفيذ والمتابعة.

وفي بيئة المخيمات تحديدًا، حيث يشتبك النزاع مع السمعة والعائلة وضيق المكان، يصبح الوسيط الناجح هو من يبني حلًا... ويحمي المجتمع من إعادة إشعال الخلاف.

عدّة الشغل ليست قائمة مهارات تُحفظ، بل ممارسة واعية تُبنى مع الوقت والخبرة. الوسيط المجتمعي الناجح هو من يعرف متى يستخدم كل أداة، وكيف، ولماذا، دون أن يجرح الكرامة أو يضيع العدالة. بهذه العدة، تتحول الوساطة من نوايا طيبة إلى ممارسة مهنية تصنع السلام وتحمي المجتمع

أنشطة تعلم ذاتي

النشاط الذاتي (1): دفتر الاستماع النشط

الهدف: تطوير القدرة على "سماع القلوب" وليس فقط الكلمات.
الخطوات:

1. استرجع آخر موقف حكى لك فيه أحدهم عن مشكلة شخصية.
2. دوّن ما قاله حرفيًا (الكلمات).

3. أعد صياغته بلغة المشاعر: ما الذي كان يشعر به فعلاً؟ (غضب، خوف، قلة احترام...)
4. أجب: هل فهمت شيئاً جديداً عن الشخص بعد هذه الصياغة؟

النشاط الذاتي (2): لغة الجسد الواعية

الهدف: استخدام الجسد كأداة وساطة.
الخطوات:

1. قف أمام المرآة وحاول محاكاة ثلاث حالات:
 - شخص مستمع باهتمام.
 - شخص مشغول وغير مكترث.
 - شخص متعاطف ومتفهم.
2. لاحظ الاختلاف في تعبيراتك (العين، الرأس، ميل الجسد).
3. دوّن بأي وضعية جسدية تجعلك تبدو أكثر أماناً للآخرين؟

النشاط الذاتي (3): مدير الأوركسترا

الهدف: التدريب على إدارة الجلسة وضبط الإيقاع.
الخطوات:

1. تخيل أنك في جلسة وساطة، وأحد الأطراف يصرخ غاضباً.
2. دوّن ثلاث جمل مختلفة يمكنك قولها لامتصاص الغضب (مثل: "أفهم غضبك... خلىنا نرتّب الكلام عشان نسمع بعض").
3. أجب بأي جملة تعتقد أنها ستنجح أكثر في تهدئة الموقف؟ ولماذا؟

النشاط الذاتي (4): التركيز على المستقبل

الهدف: تحويل النزاع من الماضي إلى المستقبل.
الخطوات:

1. اختر نزاعاً حقيقياً أو افتراضياً حيث يلوم كل طرف الآخر على أحداث سابقة.
2. دوّن جملة واحدة تحوّل الحديث إلى المستقبل (مثل: "ما صار ما بنقدر نغيّره، لكن شو ممكن نعمل من اليوم حتى ما يتكرر؟").
3. أجب: هل شعرت أن لغة المستقبل تخفف التوتر؟

الفصل التاسع

مراحل عملية الوساطة خطوة بخطوة

يمنحك هذا الفصل خريطة واضحة لمسار الوساطة منذ اللحظة الأولى وحتى الإغلاق والمتابعة. ستتعلم ماذا تفعل في كل مرحلة، وما الأخطاء التي يجب تجنبها، وكيف تحافظ على سلامة العملية. فصل تشغيلي يحوّل الوساطة إلى عمل منظم وواضح.

مراحل عملية الوساطة المجتمعية خطوة بخطوة

دليل تشغيلي عملي للوسيط في السياق الفلسطيني

تمهيد

الوساطة المجتمعية ليست "حوارًا عشوائيًا" ولا جلسة واحدة تنتهي بتبادل كلمات لطيفة أو مصافحة. هي عملية منظمة تمر بمراحل واضحة، وكل مرحلة تبني على التي قبلها؛ القفز فوق أي مرحلة أو الاستعجال فيها قد يعرض العملية بأكملها للفشل، أو ينتج اتفاقًا هشًا يعود النزاع بعده بشكل أشد. في بيئة المخيمات الفلسطينية تحديدًا، حيث العلاقات متداخلة والسمعة والكرامة حساسة وتدخلات الأطراف الثالثة شائعة، تصبح معرفة المراحل ليست معرفة نظرية، بل خريطة طريق تمنح الوسيط القدرة على الانتقال بالأطراف من "الفوضى والانفعال" إلى "حوار منظم وحلول ممكنة".

نجاح الوسيط يعتمد على ترتيب الخطوات بدقة، وإدارة التوقيت بحكمة، وحماية الكرامة وماء الوجه، وتفكيك ما تحت السطح من مشاعر ومخاوف ومصالح، ثم تحويل أي تفاهم إلى اتفاق واضح قابل للتنفيذ والمتابعة. لذلك نؤكد مبدأً محوريًا في هذا الفصل: التهذئة ليست حلًا، والحل ليس اتفاقًا، والاتفاق ليس تنفيذًا. الوسيط المحترف يدير هذه السلسلة كاملة: تهذئة مسؤولة → فهم عميق → تفاوض واقعي → اتفاق مكتوب → متابعة → إغلاق مهني وتعلم.

المرحلة (1): الاستقبال والتحقق الأولي "الفرز الآمن"

الهدف

تحديد ما إذا كانت الوساطة مناسبة أصلاً، ومنع إدخال نزاع خطير أو غير آمن إلى مسار قد يزيده اشتعالًا. "الفرز الآمن" ليس ترفاً إدارياً، بل هو حماية للأطراف وللوسيط وللمجتمع. ففي بعض الحالات قد تكون الوساطة مناسبة تمامًا (مثل نزاع جيرة أو شراكة صغيرة)، وفي حالات أخرى قد تكون غير مناسبة أو خطيرة (وجود عنف، تهديد، ابتزاز، اختلال قوى شديد).

ماذا يفعل الوسيط؟

1. **استقبال الطلب:** قد يأتي من أحد الأطراف، أو من لجنة خدمات، أو من شخصية مجتمعية. منذ اللحظة الأولى يلتزم الوسيط بنبرة محايدة ولغة غير اتهامية، ويطلب الاستماع "للملخص" دون الدخول في التفاصيل التي قد ترفع الانفعال.
2. **جمع معلومات أولية محايدة:** (من؟ ماذا؟ متى؟ أين؟) مع تجنب إطلاق أحكام أو إعطاء حلول مبكرة. هذه المعلومات ليست للحكم بل لتحديد الإطار: نوع النزاع، أطرافه، حساسيته، ومدى استعجاله.

3. تقييم المخاطر والملاءمة:

- هل هناك تهديد مباشر أو توعد؟
- هل يوجد عنف سابق أو تخويف حالي؟
- هل الطرفان قادران على الحوار واتخاذ قرار دون خوف؟
- هل هناك اختلال كبير في موازين القوى (اقتصادي/اجتماعي/عائلي/جنسدي)؟
- هل النزاع قابل للوساطة أم يحتاج مسارًا آخر (حماية/قانون/جهات مختصة)؟



في بيئة المخيم، يجب أن يضيف الوسيط سؤالاً واقعياً مهمًا: هل يمكن أن تتحول الجلسة إلى ساحة "استعراض قوة" بحضور شباب/أقارب؟ لأن ذلك يغير تقييم الملاءمة.

أدوات وأسئلة

- "ما الذي تخاف أن يحدث إن لم نتدخل؟" هذا السؤال يكشف مستوى الخطر الحقيقي: هل هو خوف من عنف؟ من فضيحة؟ من تدمير علاقة؟
- "هل هناك طرف ثالث يمكن أن يوجج النزاع؟" مثل قريب متحمس، أو وجه اجتماعي، أو شخص يغذي الشائعات.
- "هل هناك سلاح/تهديد/ابتزاز؟" ويُطرح بحساسية: ليس كاتهام، بل كتقييم أمان: "أنا أسأل فقط لأضمن أن الوساطة ستكون آمنة ومفيدة".
- "هل لديك القدرة أن تقول رأيك بحرية دون ضغط؟" خاصة مع النساء والشباب.

- "هل الهدف عندك حل النزاع أم إثبات من المخطئ؟" لأن من يطلب "إدانة" غالبًا يحتاج تهينة أكبر قبل الوساطة.

مؤشرات نجاح

- وضوح أولي للنزاع وحدوده (ما موضوعه وما ليس موضوعه).
- قبول مبدئي من الأطراف لمسار الوساطة وطبيعته الطوعية.
- وجود تقدير واضح لدرجة المخاطر وخطة حماية إن لزم.

أخطاء شائعة

- إدخال نزاع عنيف أو غير آمن إلى جلسة جمع مباشرة "لإرضاء المجتمع"؛ وهذا قد يفضي لانفجار أمام الناس وتوسع النزاع.
- الاعتماد على رواية طرف واحد؛ لأن ذلك يخلق انحيازًا لا واعيًا لدى الوسيط.
- وعد أحد الأطراف بنتيجة مسبقة ("راح آخذ لك حقك")؛ هذا يهدم الثقة لاحقًا.

المرحلة (2): بناء الثقة وتحديد إطار الوساطة

الهدف

تأسيس شرعية الوسيط، وبناء "عقد نفسي" يحمي العملية من الانهيار: ما دور الوسيط؟ ما حدود السرية؟ ما قواعد الكلام؟ ماذا يحدث عند التصعيد؟ في المخيم تحديدًا، الثقة لا تُبنى بالشرح النظري فقط، بل بطريقة الحديث، واحترام الكرامة، وحفظ ماء الوجه، وعدم التسريب.

ماذا يفعل الوسيط؟

- شرح معنى الوساطة ودور الوسيط: الوسيط ليس قاضيًا ولا محاميًا ولا لجنة حكم. هو "ميسر" يساعد الأطراف على فهم أنفسهم وتوليد حلول واقعية.
- توضيح المبادئ الأساسية: السرية، الحياد، الاحترام، الطوعية، وحق الانسحاب.
- تحديد قواعد السلوك: لا شتائم، لا تهديد، لا مقاطعة، لغة محترمة، حق الانسحاب المؤقت، وإمكانية عقد جلسات منفردة عند الحاجة.
- تخفيف القلق: كثيرون يخافون من "الفضيحة" أو "كسر الهيبة". هنا يوضح الوسيط أن الهدف ليس إدانة أحد، بل الوصول إلى حل يحفظ الجميع.

صياغة قواعد جاهزة

- "نتحدث بصيغة (أنا) بدل الاتهام": أي "أنا انزعجت/شعرت..." بدل "أنت دائمًا..." لأن لغة الاتهام تُشعل الدفاع.
- "لا نرفع الصوت": ليس منعًا للانفعال، بل تنظيمًا له؛ يمكن التعبير عن الغضب دون صراخ.

- “أي تهديد يوقف الجلسة فورًا”: هذه ليست عقوبة، بل قاعدة أمان. التهديد يعني أن الحوار لم يعد آمنًا.
- “حق الاستراحة”: إذا ارتفع التوتر، يطلب الوسيط استراحة قصيرة بدل ترك الموقف ينفلت.

مؤشرات نجاح

- موافقة الأطراف بوضوح على القواعد.
- شعور أولي بالأمان والاحترام.
- استعداد الأطراف لتجربة الحوار المنظم بدل تبادل الاتهامات.

أخطاء شائعة

- وضع قواعد عامة بلا تطبيق أو تدخل عند خرقها؛ القواعد تصبح ديكورًا ويضيع احترام الوسيط.
- ترك الوجهاء/المؤثرين يفرضون أجندتهم على الجلسة؛ دورهم قد يكون داعمًا لاحقًا لكن ليس قائدًا للوساطة.
- إطالة الشرح النظري وتجاهل توتر الأطراف؛ الأفضل شرح مختصر ثم إدارة الحوار عمليًا.

المرحلة (3): جلسات الاستماع الفردية “تفكيك ما تحت السطح”

الهدف

فهم الجذور الخفية: المصالح، المخاوف، الاحتياجات، والكرامة. تخفيف الانفعال دون “تخديره”، وتحديد ما إذا كان الجمع آمنًا، وما الذي قد يفجر الجلسة المشتركة.

ماذا يفعل الوسيط؟

- يجلس مع كل طرف على حدة، ويوضح أن هذا ليس “تحالفًا” بل جزء مهني من العملية.
- يستمع دون حكم، ويُظهر احترامًا للإنسان حتى إن اختلف مع سلوكه.
- يحدد بدقة:

- الوقائع الأساسية (ما الذي حدث فعليًا)
- المشاعر (غضب/خوف/إهانة/حزن)
- المخاوف (فضيحة، خسارة مكانة، انتقام، خسارة مالية)
- الاحتياجات (احترام، أمان، تعويض، وضوح)
- ما الذي يحفظ الكرامة؟ ما الذي يكسرها؟
- حدود التنازل المقبول (الخطوط الحمراء)

- يرصد عناصر قد تمنع الاتفاق: كضغط عائلي، أو طرف ثالث يشعل النزاع، أو روايات متناقضة حول معلومات أساسية.

أسئلة كاشفة

- “ما أكثر شيء أوجعك في القصة؟” يفتح بوابة الكرامة.
- “ماذا تريد أن يتغير فعليًا؟” يفرّق بين الغضب والحل.
- “ما الذي تحتاجه لتشعر بالإنصاف؟” يساعد على الانتقال من الانتقام إلى العدالة.
- “ما الخط الأحمر الذي لا تقبل تجاوزه؟” يحدد مساحة التفاوض الواقعية.
- “لو اتفقنا اليوم... ما الذي تخاف أن يحدث بعد الاتفاق؟” سؤال مهم في المخيم بسبب الشائعات والضغط الاجتماعي.

أدوات عملية

- **خريطة النزاع:** أشخاص-علاقات-مصالح-مخاطر-أطراف ثلاثة-شائعات-نقاط ضغط. هذه الخريطة تساعد الوسيط على تصميم الجلسة المشتركة كتصميم “آمن”.
- **مؤشر الجاهزية:**

- هل الطرف قادر على الكلام دون صراخ؟
 - هل يمكنه سماع الآخر ولو لدقائق؟
 - هل يقبل مبدأ التفاهم أم يريد “كسر” الطرف الآخر؟
- إذا كانت الإجابات سلبية، قد يحتاج الوسيط إلى جلسات فردية إضافية أو تأجيل الجمع.

مؤشرات نجاح

- انخفاض حدّة الانفعال أو تحوله من انفجار إلى تعبير منظم.
- ظهور مصالح أعمق من السطح (الكرامة، الأمان، السمعة، الاحتياجات).
- توافق مبدئي على شكل حل، ولو بدون تفاصيل.

أخطاء شائعة

- تحويل الاستماع إلى استجواب أو محكمة؛ هذا يدفع الطرف للدفاع والكذب.
- تجاهل الطرف الأضعف أو صمته، خاصة النساء والشباب؛ الصمت هنا قد يكون خوفًا وليس موافقة.
- التعجل في إعطاء نصيحة؛ دور الوسيط فهم وبناء خيارات لا إعطاء أوامر.

المرحلة (4): التحضير للجلسة المشتركة "تصميم المشهد"

الهدف

تهيئة ظروف الجلسة لحماية الكرامة وتقليل احتمالات الانفجار، لأن البيئة نفسها (المكان/الحضور/الجلوس/الوقت) قد تكون عامل نجاح أو عامل تفجير.

ماذا يفعل الوسيط؟

- اختيار مكان محايد وآمن: في المخيم قد يكون مركز مجتمعي، جمعية موثوقة، غرفة في لجنة خدمات، بعيدًا عن بيوت الأطراف إن كانت حساسيات عالية.
- ترتيب الجلسة:
- جلوس متوازن (لا طرف في "موقع أعلى")
- وقت محدد بوضوح، مع إمكانية استراحة
- عدم السماح بحضور غير متفق عليه
- الاتفاق على من يحضر: هل الأطراف فقط؟ أم شاهدان؟ أم ممثل لجنة؟ القرار ليس شكليًا، بل يرتبط بحجم النزاع وحساسية الكرامة.
- إرسال/شرح "اتفاقية طلب وساطة" أو "اتفاقية الوساطة" (إن كانت متبعة) للتأكيد على السرية والطوعية والقواعد.

قاعدة ذهبية في المخيم

كل "زيادة" غير مدروسة في عدد الحضور = احتمال تصعيد.
لأن الحضور الإضافي قد يحول الجلسة إلى منبر للجمهور، ويجعل الأطراف تتحدث لتثبت قوتها أمام الناس لا لتبحث عن حل.

مؤشرات نجاح

- اتفاق واضح على المكان والوقت والحضور والقواعد.
- عدم وجود مفاجآت يوم الجلسة.
- استعداد نفسي مقبول لدى الطرفين.

المرحلة (5): الجلسة المشتركة "عرض الروايات وبناء الفهم"

الهدف

تحويل النزاع من تبادل اتهامات إلى فهم متبادل منظم، أي الانتقال من "الفوضى" إلى "سرد منضبط" ثم "تلخيص محايد" ثم "تحديد قضايا".

بنية الجلسة خطوة بخطوة

افتتاح وترسيخ القواعد: كلمة افتتاحية تؤكد الحياد والسرية والطوعية، وتطلب التزامًا صريحًا بالقواعد.

1. حديث الطرف الأول دون مقاطعة: يعطيه الوسيط مساحة كاملة، ويلاحظ المشاعر دون الدخول في جدال.
2. تلخيص محايد من الوسيط: يلخص الوقائع والمشاعر والاحتياجات، ويتأكد: "هل هذا دقيق؟"
3. حديث الطرف الثاني دون مقاطعة: نفس المساحة والاحترام.
4. تلخيص محايد: يمنع تشويه الرواية ويثبت أن كل طرف تم سماعه.
5. تحديد نقاط الاتفاق والاختلاف: ما المتفق عليه؟ ما المختلف عليه؟ هذا يقلل الضبابية.
6. إعادة صياغة عاطفية: تحويل الاتهام إلى احتياج: "أنت تحتاج احترامًا/أمانًا/وضوحًا..."

أدوات الوسيط في هذه المرحلة

إيقاف محترم عند الانفجار: "أنا شايف التوتر ارتفع، خلينا نوقف دقيقة ونرجع للقاعدة".

- إعادة الصياغة: لا تكرر الشتائم، بل تحوّلها لمعنى محترم.
- أسئلة توضيحية: "متى حدث؟ من كان موجودًا؟ كيف أثر عليك؟"
- ضبط اللغة: "لنستخدم عبارات أقل حدة" ليس تلطيفًا شكليًا، بل حماية للحوار.

مؤشرات نجاح

- تحول النقاش من "من المخطئ؟" إلى "ماذا نحتاج؟"
- انخفاض المقاطعة والاتهامات.
- ظهور استعداد لسماع الآخر ولو جزئيًا.

أخطاء شائعة

- السماح بانهيال القواعد دون تدخل؛ يفقد الوسيط السيطرة وتتحول الجلسة لمعركة.
- محاولة إصلاح العلاقة قبل الاعتراف بالضرر؛ الأطراف تحتاج أولاً أن تشعر بأن ألمها "مرئي".

المرحلة (6): تحديد القضايا وصياغة أجندة التفاوض

الهدف

تقسيم النزاع إلى قضايا قابلة للحل بدل كتلة واحدة. كثير من الوساطات تفشل لأن الطرفين يتجادلان في "كل شيء معًا".

كيف؟

يكتب الوسيط القضايا على ورقة/لوح بشكل واضح، ويطلب موافقة الطرفين على الأجندة. أمثلة قضايا شائعة في المخيم:

- المال/الديون/التعويض
- الاعتذار/السمعة/الكرامة
- إعادة ممتلكات
- ضمان عدم تكرار
- آلية تواصل لاحقة (قناة اتصال بدل الشجار)

مؤشرات نجاح

- الجميع متفق على "ما الذي سنحلّه" وما الذي خارج نطاق الوساطة.
- ترتيب أولويات واضح: ما القضية الأكثر إلحاحًا؟ وما الذي يمكن تأجيله؟

المرحلة (7): توليد الخيارات "بدائل قبل قرار"

الهدف

توسيع مساحة الحل بدل حصرها في خيارين: "إما أنا أو هو". هنا ينتقل الوسيط من إدارة السرد إلى إدارة الإبداع الواقعي.

أدوات التوليد

عصف ذهني دون تقييم أولي: الهدف توليد أكبر عدد ممكن من البدائل.

- أسئلة "ماذا لو...؟": ماذا لو كان الحل مرحليًا؟ ماذا لو كان التعويض غير مالي؟
- تقسيم الحل لمراحل: تهدئة فورية ثم معالجة عميقة لاحقًا.
- إعادة ربط الحل بالمصالح: بدل "هدم الحائط" → "الضوء/الخصوصية".

أمثلة حلول مناسبة للمخيم

- اعتذار محدود بحضور شاهدين بدل علي لحفظ الكرامة.
- دفعات مالية بدل دفعة واحدة مع إيصالات.
- تعويض غير مالي (خدمة/إصلاح ضرر/مساهمة مجتمعية) يحفظ ماء الوجه.
- ضمانات سلوكية مكتوبة: عدم نشر، عدم تهديد، قناة تواصل.

مؤشرات نجاح

- وجود 3-5 بدائل على الأقل لكل قضية رئيسية.
- انخفاض التصلب وظهور "ممكّن" بدل "مستحيل".

المرحلة (8): التفاوض وبناء الاتفاق

الهدف

الانتقال من البدائل إلى حل توافقي يحفظ الكرامة والعدالة، ويكون قابلاً للتنفيذ واقعياً داخل ظروف المخيم (اقتصاد، ضغط اجتماعي، شائعات، تدخلات).

دور الوسيط

- اختبار واقعية الحل: "هل يمكن تطبيق هذا فعلياً؟ من سيتأثر؟"
- إدارة توازن القوى: إعطاء صوت للطرف الأضعف دون انحياز، ومنع ضغط "العيب" من فرض تنازلات قسرية.
- التأكد أن الحل يعالج الجذور لا السطح فقط: إذا كانت المشكلة "إهانة" فلا يكفي تعويض مالي دون معالجة كرامة.
- استخدام جلسات منفردة عند الحاجة لإعادة تقييم المواقف بواقعية (أفضل/أسوأ سيناريو).

مؤشرات نجاح

- وضوح التزامات كل طرف.
- قبول داخلي وليس إذعائاً أو خوفاً.
- توازن معقول بين العدالة وحفظ العلاقة.

المرحلة (9): صياغة الاتفاق كتابةً بشكل SMART

الهدف

تحويل التفاهم إلى التزام واضح قابل للتنفيذ والمتابعة. الاتفاق غير المكتوب أو المكتوب بلغة عامة ("نتعهد بالمحبة") غالبًا يعود نزاعًا سريعًا.

عناصر SMART داخل الاتفاق

من يفعل ماذا؟ تحديد المسؤولية بالاسم/الصفة.

- كم؟ أين؟ أرقام وأماكن واضحة.
- متى؟ مواعيد نهائية أو جدول دفعات.
- دليل التنفيذ: إيصال، شاهد، رسالة، صورة، توقيع.
- ماذا لو تأخر/أخل؟ بند إخلال: إنذار، جلسة مراجعة، مسار إحالة.

بنود لا يُستغنى عنها

عدم التصعيد/عدم التشهير: حماية من الشائعات والسوشال ميديا.

- السرية: لحماية الطرفين والوسيط.
- آلية المتابعة: موعد مراجعة، جهة متابعة.
- بند الإخلال: لأن المخيم بيئة ضاغطة وقد تحدث انتكاسات.

المرحلة (10): التوثيق، التوقيع، وتثبيت الشرعية

الهدف

حماية الاتفاق من الإنكار أو التحريف، ومنع "سمعت أنه صار كذا" من تدمير الاتفاق.

إجراءات عملية

توقيع الطرفين على نسخة واضحة.

- شاهدان إن لزم (مع الحرص ألا يتحولوا لأطراف ضغط).
- نسخة لكل طرف + نسخة للجنة (وفق سياسة السرية).
- توضيح أن الاتفاق طوعي، وأن الطرفين فهموا البنود بنودًا بنودًا.
- قراءة الاتفاق بصوت عالٍ للتأكد من الفهم وتثبيت الالتزام.

المرحلة (11): المتابعة والدعم بعد الاتفاق

الهدف

ضمان التنفيذ ومنع الارتداد للنزاع. كثير من الاتفاقات تفشل ليس لأنها سيئة، بل لأنها تُترك دون متابعة في بيئة مليئة بالمحفزات والشائعات.

نموذج متابعة بسيط

اتصال بعد 3 أيام: "هل تم تنفيذ أول بند؟ هل ظهرت عقبة؟"

- متابعة بعد أسبوع/أسبوعين: مراجعة التزام الطرفين.
- مراجعة بعد شهر إذا كانت التزامات طويلة (ديون/سلوك/حدود).

مؤشرات نجاح

- تنفيذ أول بند (أهم مؤشر للالتزام).
- انخفاض التوتر والشائعات.
- قدرة الطرفين على معالجة احتكاك جديد دون انفجار.

المرحلة (12): الإغلاق والتعلم "إنهاء المسؤولية بشكل مهني"

الهدف

إغلاق العملية دون خلق تبعية للوسيط أو اللجنة، وتحويل التجربة إلى تعلم يحسّن الأداء مستقبلاً.

ماذا يفعل الوسيط؟

- جلسة ختامية قصيرة أو اتصال: شكر الأطراف على التزامهم.
- تأكيد آلية تواصل صحية: ماذا يفعلون إذا ظهر خلاف جديد؟
- توثيق الدروس المستفادة داخلياً (بدون أسماء حساسة):
- ما الذي نجح؟
- ما الذي كاد يفشل؟
- ما الإجراء الوقائي القادم؟

الإغلاق المهني يعني أن الوسيط يخرج من القضية بسلام، لا أن يبقى "حاضراً كطرف ثالث دائم".

أنشطة تعلم ذاتي

النشاط الذاتي (1): مذكرة التحضير الذاتي

الهدف :تدريب نفسك على التخطيط المسبق لجلسة وساطة بدل الارتجال.
الخطوات:

1. اختر نزاعًا تعرفه في بيئتك (حقيقي أو افتراضي).
 2. دَوِّن: من هم الأطراف؟ ما طبيعة النزاع؟ ما الذي يظهر على السطح؟ وما الذي تتوقع أنه تحت السطح؟
 3. قِيم الملاءمة: هل النزاع مناسب للوساطة؟ ما المخاطر؟ ما إجراءات الأمان؟ ولماذا؟
 4. اكتب خطة قصيرة:
- كيف ستتواصل مع كل طرف أوليًا؟ وما الجملة الافتتاحية التي تبني الثقة؟
 - ما 5 أسئلة ستطرحها في جلسة منفردة لتكشف المصالح والمخاوف والكرامة؟
 - ما المكان والوقت الأنسب للجلسة المشتركة؟ وكيف ستمنع "المفاجآت" في الحضور؟

النشاط الذاتي (2): تمرين الاستماع وإعادة الصياغة

الهدف : ممارسة فن الاستماع النشط في مرحلة عرض النزاع، وتحويل الاتهام إلى احتياج.
الخطوات:

1. تذكر موقفًا حكى لك فيه أحدهم شكوى أو مشكلة.
2. اكتب كلماته كما قالها حرفيًا (النص الأصلي).
3. أعد صياغتها بلغة محايدة تُبرز المشاعر والاحتياجات: "أنت تشعر ب... وتحتاج إلى..."
4. اكتب سؤالين مفتوحين لتوسيع الفهم: "كيف أثر ذلك عليك؟ ما الذي تحتاجه الآن؟"
5. قارن بين النصين، ثم أجب: هل الصياغة المحايدة خففت الاتهام وفتحت باب الحل؟

النشاط الذاتي (3): عصف ذهني فردي

الهدف : توسيع دائرة الحلول الممكنة وعدم الوقوع في أسر الحل الواحد.
الخطوات:

1. خذ نزاعًا محددًا (مثل نزاع الجيران على الضوضاء أو فاتورة كهرباء مشتركة).
2. اكتب 10 حلول مختلفة، ثم صنفها: حلول سريعة/حلول متوسطة/حلول طويلة الأجل.
3. قِيم كل حل: أيها أكثر عدالة؟ أيها أكثر قابلية للتنفيذ؟ أيها يحفظ الكرامة؟
4. أجب: هل لاحظت أن فهم "المصلحة" يخلق حلولًا لم تكن تراها؟

النشاط الذاتي (4): صياغة اتفاق مكتوب (SMART)

الهدف : التدرب على كتابة اتفاق واضح يمنع الالتباس.
الخطوات:

1. اختر نزاعًا افتراضيًا (مثال: نزاع على فاتورة كهرباء).
2. اكتب اتفاقًا يتضمن:

- من (الأطراف)
- ماذا (الالتزامات بالتحديد)
- متى (المواعيد)
- كيف (آلية التنفيذ والتحقق)
- ماذا لو (بند الإخلال والمتابعة)

3. اقرأ الاتفاق بصوت عالٍ وكأنك أحد الأطراف، واسأل نفسك: هل فيه كلمات عامة؟ هل فيه نقاط قابلة للتفسير؟ إذا نعم، عدّلها إلى صياغة أكثر تحديدًا.

فهم مراحل الوساطة ليس "معلومة"، بل هو امتلاك خريطة طريق تمنحك القدرة على إدارة جلسة صعبة بثبات ووضوح. كل مرحلة هي صمام أمان:

- التحضير يمنع الانفجار
- الاستماع يفكك العقدة
- الجلسة المنظمة تحول الاتهام إلى فهم
- الخيارات تفتح باب الحل
- الاتفاق SMART يثبت الالتزام
- المتابعة والإغلاق يصنعان الاستدامة

وبذلك تنتقل الوساطة من "محاولة صلح" إلى عملية مهنية تصنع أثرًا حقيقيًا في المجتمع.

الفصل العاشر

حالات دراسية ومواجهة التحديات

يربط هذا الفصل بين النظرية والواقع من خلال حالات مستوحاة من بيئة المخيمات. ستتدرّب على التحليل، واتخاذ القرار، والتعامل مع الأطراف الصعبة والفشل المحتمل. فصل يبني ثقتك العملية ويقربك من الواقع الميداني الحقيقي.

حالات دراسية وتطبيق عملي ومواجهة التحديات

منهجية تدريبية وتشغيلية للوسطاء المجتمعيين

النظرية والتمارين مهمة، لكن التعلم الحقيقي في الوساطة المجتمعية يأتي من الاحتكاك بالواقع: من مواقف الناس اليومية، ومن التعقيدات الاجتماعية، ومن ضغط الوقت والسمعة والعائلة والبيئة المحيطة. هذا الفصل مخصص لربط كل ما تعلمته بالخبرة العملية: كيف تحلل حالة؟ كيف تتدخل؟ كيف تقيم أثر تدخلك؟ وكيف تتعامل مع التحديات عندما لا تسير الأمور كما تتمنى؟ الحالة الدراسية هنا ليست "قصة للتسلية"، بل محاكاة لمشهد واقعي تُستخدم كأداة تدريب وتشغيل تساعد الوسيط على بناء عين خبيرة، وتطوير مهاراته في التشخيص والتخطيط والتنفيذ، ثم التعلم من النتائج.

أولاً: كيف نستخدم الحالات الدراسية في التدريب والوساطة؟

الحالة الدراسية ليست "حكاية"، بل نموذج عمل يساعد الوسيط على الانتقال من الانطباعات إلى تحليل مهني. وهي تمكن الوسيط من:

1. **تشخيص نوع النزاع (مصلحة/علاقة/قيم/هيكل/بيانات)**
التشخيص يحدد "مدخل الوساطة" الصحيح. فمثلاً:
 - نزاع بيانات يعني أن الناس تختلف لأن المعلومات ناقصة/مغلوبة/غير متفق عليها؛ وهنا يحتاج الوسيط لتوضيح الحقائق قبل الانتقال للحلول.
 - نزاع علاقة يعني أن المشكلة ليست "النفایات/المال" فقط، بل تراكم مشاعر الإهانة وسوء التواصل؛ وهنا يحتاج الوسيط لإعادة بناء الاحترام قبل كتابة أي اتفاق.
2. **تحديد ما تحت السطح (مخاوف-كرامة-أمان)**
في المخيمات خصوصاً، كثير من النزاعات ظاهرها بسيط وباطنها معقد: خوف من الفضيحة، تنافس على المكانة، حساسية سياسية، أو شعور مزمن بعدم الاحترام. الوسيط الذي يسأل: ما الذي يخشاه كل طرف؟ ما الذي يحتاجه ليشعر بالإنصاف؟ ما الذي يهدد كرامته؟
3. **اختيار الاستراتيجية الأنسب (جنب/تنافس/تسوية/تكيف/تعاون)**
ليس كل نزاع يحتاج نفس الأسلوب. أحياناً يكون "التسوية" مرحلياً أفضل لتخفيف التصعيد، وأحياناً "التعاون" ضروري للوصول لحل مستدام، وأحياناً "الجنب" المؤقت يكون حماية عندما تكون الجلسة غير آمنة.
4. **تصميم مسار الوساطة خطوة بخطوة**
الحالة الدراسية تعلمك كيف تخطط: جلسات منفردة أم مباشرة؟ من يحضر؟ ما القواعد؟ ما ترتيب القضايا؟ ما اللحظة المناسبة للانتقال من السرد إلى المصالح ثم إلى الخيارات؟

5. صياغة اتفاق SMART وتنفيذ متابعة

كثير من الوساطات "تنجح" كلاميًا ثم تفشل عمليًا لأن الاتفاق غير محدد أو بلا متابعة. الحالة الدراسية تساعدك على تحويل الحل إلى بنود واضحة قابلة للتنفيذ والتحقق.



نموذج تحليل ثابت لكل حالة (يستخدم في الدليل)

لضمان الاحتراف وتوحيد منهجية العمل، اعتمد هذا النموذج في كل حالة (خلال التدريب أو العمل الميداني):

ملخص النزاع (السطح): ماذا حدث؟ دون تحليل أو أحكام.

- ما تحت السطح (الجذور): ما هي المشاعر/المخاوف/الدوافع؟
- الأطراف ودائرة التأثير: من يتأثر ومن يؤثر؟ (عائلة، جيران، لجنة، وجهاء، شباب...)
- مؤشرات الخطر/السلامة: هل هناك تهديد/عنف/تخويف/سلاح/تحشيد؟
- هدف الوساطة الواقعي: ما الهدف الممكن الآن؟ تهدئة؟ اتفاق سلوك؟ حل مالي؟ إصلاح علاقة؟
- خطة التدخل (قبل-أثناء-بعد): ماذا ستفعل تحديدًا في كل مرحلة؟
- اتفاق SMART مقترح: بنود واضحة (من؟ ماذا؟ متى؟ كيف؟).
- التحديات المحتملة وكيف يتعامل الوسيط: سيناريوهات التعطيل والاستجابة لها.

ثانيًا: تحليل حالات دراسية – التعلم من النجاح والفشل

التعلم من تجارب الآخرين يوفر وقتًا وجهدًا، ويجتنب أخطاء مكلفة. لذلك سنعرض هنا حالات متنوعة: من المخيم ومن بيئات قريبة، مع التركيز على أسباب النجاح أو الفشل، وكيف يمكن للوسيط أن يعيد توجيه المسار.

الحالة الدراسية رقم (1): الوساطة الناجحة (نزاع على مياه الأمطار)

النزاع: في بناية سكنية، قام (الطرف أ) الذي يسكن في الطابق العلوي بتركيب أنبوب لتصريف مياه الأمطار من سطحه، لكن الأنبوب كان يصب مباشرة فوق شرفة (الطرف ب) في الطابق السفلي، مما يسبب إزعاجًا وتلفًا لأثاث الشرفة. تصاعد الخلاف إلى صراخ واتهامات متبادلة. هذه الحالة تبدو "فنية"، لكن جوهرها غالبًا كرامة واحترام وحدود: (ب) يشعر أنه مستباح، و(أ) يشعر أنه يدافع عن بيته.

تدخل الوسيط (كما ينبغي أن يحدث مهنيًا):

1. **الإعداد (جلسات منفردة):** التقى الوسيط بكل طرف على حدة، ليس فقط لسماع الوقائع، بل لفهم "ما تحت السطح". اكتشف أن (أ) قلق من تسرب المياه والرطوبة إلى سقف منزله، وأنه يتصرف بدافع حماية البيت. بينما (ب) يشعر بعدم الاحترام وأن جاره لا يكثر براحته أو ممتلكاته.
هنا قام الوسيط بعمل مهم: فصل النية عن الأثر؛ قد تكون نية (أ) الحماية، لكن أثر فعله أضر (ب).
2. **الجلسة المشتركة:** في البداية كرر كل طرف موقفه:
(ب): "أريده أن يزيل الأنبوب!"
(أ): "من حقي حماية منزلي!"
الوسيط في هذه المرحلة يثبت القواعد ويُعيد صياغة اللغة من هجوم إلى احتياج: "أنت تريد حماية بيتك من الرطوبة، وأنت تريد استخدام شرفتك بسلام دون ضرر".
3. **كشف المصالح:** سأل الوسيط سؤالاً مفصلياً: "ما هو المهم بالنسبة لك في هذا الموضوع؟"
(أ): "حماية سقف بيتي من الرطوبة."
(ب): "استخدام شرفتي بهدوء وسلام وعدم إتلاف الأثاث."
عندما تظهر المصالح، يصبح النزاع قابلاً للحل لأن المصالح يمكن الجمع بينها بعكس المواقف المتضادة.
4. **العصف الذهني:** طرح الوسيط سؤال "الجسر": "هل هناك طريقة يمكن من خلالها حماية سقف (أ) مع الحفاظ على هدوء شرفة (ب)؟"
هذا السؤال يحوّل عقل الطرفين من الدفاع إلى الابتكار.
5. **الحل:** اقترح (ب) فكرة واقعية: تمديد الأنبوب عدة أمتار ليتجاوز الشرفة ويصل إلى مصرف المياه الرئيسي في زاوية البناية.

6. **الاتفاق:** وابق (أ) على الفكرة، وابقا على تقاسم تكلفة الأنبوب الإضافي وأجرة العامل. كتب الوسيط اتفاقاً واضحاً ومحددًا (SMART) يتضمن:

- ما سيتم تنفيذه (تمديد الأنبوب)
- من سينفذ ومن سيدفع
- موعد التنفيذ
- آلية التحقق والمتابعة
- بند عدم التصعيد

عوامل النجاح

- فصل الأشخاص عن المشكلة: لم يحوّلها الوسيط إلى "أنت سيئ وأنا مظلوم"، بل إلى مشكلة فنية-اجتماعية مشتركة.
- الانتقال من المواقف إلى المصالح: وهو قلب الوساطة.
- تمكين الأطراف من ابتكار الحل: الحل الذي يولده الأطراف بأنفسهم غالباً أكثر قبولاً واستدامة من حل يفرضه الوسيط.
- وجود اتفاق قابل للتنفيذ والمتابعة: ليس مجرد "تفاهم".

الحالة الدراسية رقم (2): الوساطة الفاشلة (نزاع بين أصحاب محلات)

النزاع: صاحب محل خضار وصاحب محل ملابس متجاوران. صاحب محل الخضار يضع صناديق بضاعته على الرصيف، مما يعيق واجهة محل الملابس. هذه حالة "سوق/شارع" لكنها تحمل عادةً عناصر: منافسة، سمعة، وحق في المساحة العامة.

تدخل الوسيط (خطأ مهني): دعا الوسيط الطرفين مباشرة إلى جلسة مشتركة دون تحضير أو جلسات انفرادية.

مسار الجلسة: بدأ صاحب محل الملابس بالصراخ واللاتهام. رد عليه صاحب محل الخضار بأن هذا مصدر رزقه وليس لديه مكان آخر. لم يستطع الوسيط السيطرة على الجلسة، وتحولت إلى تبادل إهانات. شعر الوسيط بالإحباط وحاول فرض حل ("ضع نصف الصناديق فقط")، فرفض الطرفان. انتهت الجلسة دون اتفاق، وازدادت العداوة بين الطرفين.

أسباب الفشل (مع تفسير عميق):

- غياب الإعداد: عدم جلسات منفردة يعني أن الوسيط دخل بلا خريطة، ولم يفهم حساسيات السمعة والرزق والضغط الاقتصادي.
- فقدان السيطرة: لم تُثبت قواعد الحوار ولم يتم ضبط الانفعال. في بيئات الضغط، إدارة العاطفة ليست "تفصيلاً" بل شرطاً لبقاء الجلسة.
- الانحياز للحل بدل العملية: الوسيط انحاز إلى "حل جاهز" بدل مساعدة الأطراف على توليد حلول. هذا يخلق مقاومة ورفضاً.

- التركيز على المواقف: بقي النقاش "ضع الصناديق/لن أضعها" دون البحث عن المصالح: رزق الخضار + حق ظهور الملابس + ممر آمن للمشاة + صورة محترمة للسوق.

كيف كان يمكن إنقاذها؟

- جلسة منفردة لكل طرف لتحديد المصالح والحدود.
- إشراك طرف ثالث محايد من لجنة السوق/البلدية/الغرفة التجارية كمرجعية تنظيمية (إن أمكن) دون تحويل الوساطة لمحكمة.
- توليد خيارات: رفوف رأسية، تحديد مساحة بعلامات، ساعات عرض، ترتيب الصناديق بطريقة لا تحجب الواجهة...
- اتفاق SMART يتضمن قياسات واضحة (متر/ممر)، وجدول مراجعة أسبوعين.

ثالثًا: حالات دراسية من بيئة المخيم – نماذج تشغيلية متنوعة

الحالة (1): نزاع جيرة داخل المخيم حول "إزعاج ورمي نفايات"

(1) ملخص النزاع (السطح):

أسرتان متجاورتان: الأسرة (أ) تشتكي من قيام أبناء الأسرة (ب) برمي نفايات قرب باب البيت وإحداث ضجيج ليلاً. تطور الأمر إلى شجار وكلمات جارحة. هذه الحالة غالباً تتوسع بسرعة لأنها تمس "البيت" و"السمعة" و"حدود الحارة".

(2) ما تحت السطح (الجذور)

- شعور الأسرة (أ) بأن كرامتها "مهدورة" أمام الجيران: أي أن المشكلة ليست النفايات فقط، بل إحساس بالإهانة أمام الناس.
- الأسرة (ب) تشعر بوجود "استهداف" و"تقليل من شأنها": فتتعامل مع الشكوى على أنها احتقار اجتماعي.
- تاريخ قديم من سوء فهم حول حدود المكان: قد تكون هناك تراكمات سابقة لم تُحل وظهرت في هذا النزاع كشرارة.

(3) دائرة التأثير:

أبناء الحارة + قريب للعائلة + لجنة خدمات + جيران يدعمون طرفاً. وهنا يجب على الوسيط أن ينتبه: كل شخص إضافي قد يصبح "مضحكاً" للنزاع إن لم يُدار حضوره.

4 مؤشرات الخطر/السلامة:

- تجمع شباب من الطرفين عند الشجار (خطر تصعيد جماعي).
- انتشار إشاعات (خطر توسيع دائرة النزاع وتحويله لصراع سمعة).
- احتمال تدخل "مناصرين" يرفعون سقف التحدي بدل الحل.

5 هدف الوساطة الواقعي:

تهدئة فورية + اتفاق سلوك + آلية تواصل قبل الانفجار.
الهدف الواقعي هنا ليس "محبة فورية"، بل إيقاف النزيف الاجتماعي ووضع قواعد تمنع تكرار الشرارة.

6 خطة الوسيط (قبل-أثناء)

قبل الجلسة:

- استماع فردي للأم/الأب من كل طرف؛ لأن الأهل هم من يضبط الأبناء غالبًا.
- سؤال مفصلي: "متى تشعر أن الأمر صار إهانة؟" لأن تحديد لحظة الإهانة يفتح باب فهم الكرامة.
- سؤال إضافي مهم: "ما الذي تتوقعه من الطرف الآخر حتى تشعر أن حقك محفوظ؟" لتجنب حلول عامة فضفاضة.

خلال الجلسة المشتركة:

- تثبيت قواعد: لا شتائم، لا مقاطعة، لا تهديد. مع توضيح أن خرق القواعد يوقف الجلسة فورًا.
- تحويل الاتهام إلى احتياج: "نحتاج نظافة/احترام/هدوء" بدل "أنتم ناس...".
- إدارة الأبناء: الاتفاق على إجراءات عملية (من المسؤول؟ ما الإجراء عند المخالفة؟).

7 اتفاق SMART مقترح (مع توضيح عملي):

- يلتزم الطرف (ب) بوضع النفايات في الحاوية المحددة على بعد (...) متر، بدءًا من تاريخ (...).
- يلتزم الطرفان بمنع الأبناء من التجمع أمام بيت الطرف الآخر بعد الساعة (...).
- عند وقوع مخالفة: يتم إبلاغ "شخص نقطة اتصال" من كل طرف برسالة/اتصال قبل أي تصعيد، خلال 24 ساعة.
- متابعة بعد أسبوعين من لجنة الوساطة للتأكد من الالتزام ومعالجة أي خلل مبكر.

8 تحديات متوقعة وكيف يعالجها الوسيط:

- مقاومة الشباب: إشراك شاب محترم من الحارة كشاهد التزام، ليس للضغط بل لحماية الاتفاق اجتماعيًا.
- تكرار المخالفة: بند إنذار أول ثم جلسة عاجلة خلال 48 ساعة، لأن التأجيل الطويل يعيد التوتر ويُسقط الاتفاق.

الحالة (2): نزاع مالي بين شريكين "دين/بضاعة" + سمعة

السطح:

طرف (أ) يطالب (ب) بمبلغ 4000 شيكل. (ب) ينكر أو يماطل ويقول: "ما عندي الآن". الرقم يبدو ماليًا، لكن سلوك المماطلة غالبًا مرتبط بالخوف والسمعة.

ما تحت السطح:

- خوف (ب) من "الفضيحة" وفقدان السمعة: خصوصًا في بيئات صغيرة، الدين ليس مجرد رقم بل "صورة اجتماعية".
- غضب (أ) بسبب ضغط المجتمع: "الناس تقول أنت ضعيف لا تأخذ حقك"، وهذا يحول النزاع من مال إلى كرامة.
- نزاع بيانات: هل المبلغ دين أم ثمن بضاعة؟ هل هناك إيصال؟ هل هناك شاهد؟ هل هناك دفعات سابقة؟

تدخل الوسيط

- إدارة البيانات: إنشاء قائمة واضحة أمام الجميع: (ما نعرفه مؤكدًا) / (ما نحتاج إثباته) / (ما هو محل خلاف).
- الهدف ليس لعب دور القاضي، بل تنظيم الواقع كي لا يختلط الادعاء بالحقيقة.
- فصل "الكرامة" عن "المال": "تأكيد أن التسديد لا يعني إذلالًا، والمطالبة لا تعني فضيحة.
- الوسيط يصيغ الأمر: "نريد حفظ الحقوق وحفظ السمعة معًا".
- تصميم تسوية واقعية: مراعاة قدرة الدفع وخلق مخرج يحفظ ماء الوجه.

اتفاق SMART

دفع على دفعات ثابتة بمواعيد محددة + توثيق بإيصالات موقعة.

- بند "عدم التشهير" وعدم الحديث على السوشال ميديا أو أمام الناس عن تفاصيل النزاع.
- خيار بديل: جزء نقدي + تعويض عيني (بضاعة/خدمة) مع تحديد القيمة وطريقة التسليم والتوثيق.

تحديات وكيف يعالجها الوسيط:

- ادعاءات متناقضة: الوسيط لا يحكم، بل يبني خيارات "مع إثبات/بدون إثبات" ويشرح تبعات كل خيار على الثقة.
- ضغط الأسرة: جلسة فردية مع كير العائلة لتخفيف التصعيد والتأكيد أن التهدئة تحفظ سمعة الجميع.

الحالة (3): نزاع عائلي/زواجي "تدخل أهل + احترام"

ملاحظة تدريبية مهمة: في النزاعات الأسرية، يلتزم الوسيط بمعايير حماية أعلى ويقيم السلامة قبل أي جمع، لأن اختلال القوة قد يجعل الوساطة خطرًا.

السطح:

خلاف متكرر بين زوجين بسبب تدخل أهل الزوج. الزوجة تشعر أنها غير محترمة، والزوج يرى أنها "تكبر الأمور".

ما تحت السطح:

- خوف الزوجة من فقدان الأمان والخصوصية: وقد يكون الخوف مضاعفًا إذا كانت بلا شبكة دعم.
- ضغط اجتماعي على الزوج لإرضاء أهله: "إذا لم تفعل كذا فأنت..."
- نزاع قيم: الخصوصية مقابل العرف/الطاعة/صورة الزوج أمام أهله.

تدخل الوسيط النوعي (بتفصيل):

- جلسات فردية منفصلة أولًا لاستكشاف الأمان والحدود.
- منع حضور أطراف كثيرة (الأهل) في البداية لتجنب محاكمات اجتماعية.
- صياغة حدود واضحة للتدخل: متى؟ كيف؟ ما المقبول وما غير المقبول؟
- التأكد أن موافقة الزوجة ليست قسرية وأنها قادرة على قول "لا" دون خوف.

اتفاق SMART:

- تحديد "قواعد زيارة" (أيام/ساعات/حدود) مع مرونة واقعية.
- بند احترام وعدم إهانة داخل البيت وأمام الآخرين.
- نقطة مراجعة بعد شهر لتقييم الالتزام وتعديل البنود إن لزم.

تحديات:

- توازن القوة: ضمان أن الاتفاق لا يُفرض على الطرف الأضعف.
- الوصم: الحفاظ على السرية لأن انتشار القصة قد يضر الأسرة ويعيد النزاع بشكل أعنف.

الحالة (4): نزاع شباب/فصائل/نشاط مجتمعي "تسييس النزاع"

السطح:

خلاف بين مجموعتين شبابيتين حول فعالية مجتمعية. كل مجموعة تتهم الأخرى "بالاستحواذ".

ما تحت السطح:

- صراع نفوذ واعتراف اجتماعي: "من يمثل الشباب؟ من له الواجهة؟"
- خوف من خسارة الدعم أو التمويل أو العلاقة مع جهة ما.
- حساسية سياسية داخل المخيم قد تجعل النزاع يتسع بسرعة ويكتسب رمزية أكبر من حجمه.

تدخل الوسيط النوعي:

- تحويل النزاع من "هوية/انتماء" إلى "معايير وإجراءات" لأن الهوية تُشعل، بينما الإجراءات تُنظّم.
- وضع قواعد شفافة لتوزيع الأدوار، بما يحفظ ماء الوجه للطرفين ويمنع الادعاء بالانتصار على الآخر.

اتفاق: SMART

- لجنة مشتركة + معايير اختيار مكتوبة (تمثيل، خبرة، تناوب...).
- تقسيم واضح للمهام + جدول زمني معلن للطرفين.
- آلية فض خلاف داخلية (جلسة سريعة خلال 48 ساعة عند أي خلاف).

تحديات:

- التسييس: الوسيط يركز على الإجراءات لا الشعارات.
- حشد الجمهور: منع نقل النقاش للسوشال ميديا ووضع رسالة موحدة: "الفعالية مجتمعية للجميع وتم تنظيمها بمعايير واضحة".

رابعًا: مشروعك العملي الأول – خطة عمل للتطبيق

حان دورك الآن. الهدف من هذا المشروع ليس بالضرورة حل نزاع كبير أو معقد، بل ممارسة العملية وتطبيق المهارات بشكل آمن ومنخفض المخاطر. أنت هنا تتعلم "كيف تفكر كوسيط"، لا كيف تثبت أنك بطل.

(1) حدد قضية بسيطة:

اختر خللاً منخفض المخاطر: سوء فهم بين صديقين، خلاف أطفال حول اللعب، سوء تفاهم داخل الأسرة، نزاع بسيط حول ترتيب/نظافة/استخدام مساحة مشتركة

ملاحظة مهمة: لا تبدأ بنزاع كبير أو مرتبط بعنف أو تهديد أو تشابكات سياسية.

(2) ضع خطة عمل مكتوبة:

استخدم مراحل الوساطة كخريطة طريق، واكتب في مفكرتك:

- الهدف: ما الذي آمل في تحقيقه؟ (مثل: "مساعدة الطرفين على التحدث بهدوء والوصول لاتفاق سلوك يمنع تكرار المشكلة").

- الإعداد :كيف سأتواصل مع كل طرف؟ ما الأسئلة الأولى؟ ما الذي أحتاج فهمه قبل الجمع؟ أين يمكن أن نلتقي؟
- الجلسة :كيف سأفتح؟ ما القواعد؟ كيف سأضمن وقتًا متساويًا؟
- كشف المصالح :ما الأسئلة التي ستكشف "لماذا" وراء الموقف؟
- توليد الحلول :ما آليات العصف الذهني؟ كيف سأشجع حلولًا تحفظ الكرامة؟
- الاتفاق والمتابعة :ما البنود SMART؟ من نقطة الاتصال؟ ما موعد المراجعة؟

(3) التنفيذ (إذا كان ممكنًا وآمنًا):

حاول تطبيق خطتك. تذكر: أنت تتدرب. ليس مطلوبًا أن تكون مثاليًا، بل أن تكون واعيًا ومهنيًا.

(4) التقييم الذاتي بعد التجربة:

بعد الجلسة أو حتى بعد إعداد الخطة، اسأل نفسك بصدق:

1. ما الذي سار بشكل جيد؟ ولماذا نجح؟
 2. ما أكبر تحدٍ واجهني؟ هل كان عاطفة؟ توازن قوة؟ سوء فهم؟
 3. ما المهارة التي أحتاج تطويرها أكثر؟ (الاستماع؟ ضبط الانفعال؟ صياغة الاتفاق؟)
 4. ماذا كنت سأفعل بشكل مختلف لو أتحت لي الفرصة مرة أخرى؟
- هذه الأسئلة تحول التجربة إلى تعلم متراكم بدل أن تكون مجرد "محاولة".

خامسًا: مواجهة التحديات في تطبيق الوساطة

الطريق لن يكون مفروشًا بالورود. ستواجه تحديات وعقبات. الوسيط الناجح هو الذي يتوقع هذه التحديات ويجهز نفسه للتعامل معها قبل أن تفاجئه.

(1) تحدي "الأطراف الصعبة"

أ) الطرف الذي لا يتوقف عن الكلام:

هذا الطرف قد يكون خائفًا فيتكلم كثيرًا ليحمي نفسه، أو يريد السيطرة على الجلسة، أو اعتاد أن "يكسب بالكلام".

التقنية: قاطعه بلطف وحزم دون إحراجه:

"شكرًا لك على هذه التفاصيل، اسمح لي أن أتوقف هنا للحظة لألخص ما سمعته... ثم سنعطي الطرف الآخر فرصة كاملة".

ثم وجه سؤالًا مباشرًا للطرف الآخر، لأن الموازنة ليست عدلاً أخلاقيًا فقط بل شرط للنجاح.

ب) الطرف الصامت:

الصمت قد يعني خوفًا، أو قهراً، أو عدم ثقة، أو خجلًا اجتماعيًا، أو أنه اعتاد ألا يُسمع.

التقنية: استخدم أسئلة مفتوحة وسهلة، وامنحه وقتًا ولا تضغط عليه:

"صف لي كيف كان الوضع من وجهة نظرك؟"

"ما أكثر شيء أزعجك في الموقف؟"

واستخدم الصمت لصالحك؛ أحياناً الصمت المهني يعطي الطرف الصامت مساحة ليبدأ الكلام دون أن يشعر أنه في امتحان.

(ج) الطرف العدواني:

قد يكون العدوان قناعاً للخوف أو الشعور بالتهديد أو محاولة فرض الهيمنة. التقنية: إعادة التأطير + تذكير بالقواعد: "أتفهم أن لديك مشاعر قوية تجاه هذا الموضوع، لكننا اتفقنا أن نحافظ على الاحترام حتى نصل لحل". إذا استمر العدوان، خذ استراحة قصيرة، أو أنه الجلسة مؤقتاً: إنهاء جلسة غير آمنة قرار مهني لا فشل.

(د) الطرف الذي يرفض كل الحلول:

غالباً لديه خوف خفي أو مصلحة لم تُكشف. التقنية: أسأله بدل أن تجادله: "ما الذي يجعلك قلقاً بشأن هذا الحل؟" "صف لي كيف يبدو الحل المثالي بالنسبة لك؟" ثم حاول تحويل "المثالي" إلى "ممکن" عبر حلول مرحلية.

(2) تحدي عدم التوازن في القوة

أحياناً يكون أحد الأطراف أقوى من الآخر: مالا، نفوذاً اجتماعياً، مكانة، عمراً، أو حتى بسبب النوع الاجتماعي. دورك كوسيط: موازنة القوة داخل الجلسة، لا خارجها. أنت لا تغيّر المجتمع في ساعة، لكن يمكنك صنع "مساحة عادلة مؤقتة" داخل غرفة الوساطة.

أدوات عملية للموازنة:

- أعطِ وقتاً متساوياً للكلام، وكن حازماً في منع المقاطعة.
- استخدم الجلسات الانفرادية لحماية الطرف الأضعف وتمكينه من التعبير دون خوف.
- لا تسمح بالترهيب: أي تهديد أو سخرية أو ضغط يجب إيقافه فوراً.
- استخدم صياغات داعمة للطرف الأضعف دون انحياز: "خلينا نعطي مساحة كاملة للطرف الآخر يشرح وجهة نظره". "بدي أتأكد أننا فهمنا كلامك تماماً قبل ما نكمل".

تمرين عملي: محاكاة التعامل مع طرف صعب

1. كوّنوا مجموعات من ثلاثة داخل لجنة الوساطة: (وسيط)، (طرف أ: هادئ ومتعاون)، (طرف ب: صعب).

2. دور الطرف الصعب (اختر أحد الأدوار التالية):

- الدور (1) المقاطع: يقاطع باستمرار.
 - الدور (2) الرفض: يرفض كل حل ويقول "لن ينجح".
 - الدور (3) الضحية: يشتكي أن كل شيء ظلم ضده ولا أحد يفهمه.
3. المهمة: يدير الوسيط الجلسة لمدة 10 دقائق باستخدام التقنيات أعلاه.
4. النقاش:
- للوسيط: ما التقنية الأكثر فعالية؟ ما الذي كان صعباً؟
 - للطرف الصعب: ما الذي جعلك تتجارب (ولو قليلاً)؟
 - للطرف الهادئ: كيف شعرت أثناء التصعيد؟ وكيف أثر أسلوب الوسيط عليك؟

سادساً: مواجهة التحديات الواقعية في المخيمات (حلول عملية للوسيط)

في المخيمات، توجد تحديات خاصة تتكرر، والوسيط الذي يتعامل معها ليس بعشوائية بل بخطة:

1) ضغط المجتمع للاستعجال
المشكلة: "خلصونا بسرعة"
الحل:

- شرح أن السرعة قد تعني اتفاقاً هشاً يعود كآزمة أكبر.
- تقسيم الحل: "تهدئة فورية الآن + جلسة تفصيلية لاحقاً" مع موعد واضح للجلسة التالية.

2) تدخل أطراف ثالثة (وجهاء/أقارب)
الحل:

- تحديد من يحضر كتاباً قبل الجلسة، وإبلاغ الجميع أن الزيادة غير المتفق عليها توقف الجلسة.
- خيار "جلسة للأطراف" أولاً ثم "جلسة داعمة للوجهاء" لاحقاً إن احتاج الأمر لتثبيت اجتماعي.

3) الشائعات والسوشال ميديا
الحل:

- بند "عدم التشهير" ضمن الاتفاق.
- رسالة موحدة قصيرة: "تم احتواء الخلاف عبر لجنة الوساطة" دون تفاصيل.
- تنبيه الأطراف أن النشر قد ينسف الاتفاق ويعيد النزاع بشكل أعنف.

4) عدم توازن القوة (خصوصًا النساء/الشباب) الحل:

- جلسات فردية، ومساحة كلام متساوية، واستخدام أسئلة تحمي الطرف الأضعف من الإحراج.
- مراقبة لغة التخويف والضغط وإيقافها فورًا.

5) خطر التصعيد الأمني/العنف الحل:

- تقييم سلامة قبل الجمع.
 - تعليق الوساطة إن وجد تهديد مباشر.
 - إحالة لمسار حماية/جهة مختصة عند الضرورة.
- الوساطة ليست بديلًا عن الحماية عندما يصبح الخطر جسديًا أو قسريًا.

أنشطة تعلم ذاتي

النشاط الذاتي (1): خطتي كوسيط مبتدئ
الهدف: تحويل المعرفة إلى خطة عملية قابلة للتطبيق.
الخطوات:

1. اختر نزاعًا بسيطًا من حياتك اليومية.
2. دَوِّن خطتك وفق مراحل الوساطة: الإعداد، الجلسة، كشف المصالح، توليد الحلول، الاتفاق والمتابعة.
3. احتفظ بالخطة كمرجع، وراجعها بعد أسبوع: ما الذي أضفته؟ ما الذي عدّلته؟

النشاط الذاتي (2): دفتر الحالات الشخصية
الهدف: إنشاء سجل خبرة تدريجي وبنك مواقف.
الخطوات:

1. أنشئ دفترًا بعنوان "دفتر الوسيط الشخصي".
2. كلما شاهدت نزاعًا (حتى لو لم تتدخل) سجّل: وصف الحالة، المواقف، المصالح المحتملة، ما تحت السطح، حلول ممكنة، مخاطر.
3. بعد شهر، راجع الدفتر: ما الأنماط المتكررة؟ ما المهارات التي تحتاج تقوية؟

النشاط الذاتي (3): مرآة الأطراف الصعبة

الهدف: فهم أنماط الأطراف الصعبة والتدرب على إدارتها ذهنيًا.
الخطوات:

1. اقرأ الأنماط الأربعة: المقاطع، الصامت، العدواني، الراض.
2. لكل نمط: اكتب موقفًا شاهدته، ثم اكتب ردًا مهنيًا أفضل مما حدث.
3. في النهاية، اكتب "دليلاً شخصيًا صغيرًا" لاستراتيجياتك لكل نمط.

النشاط الذاتي (4): محاكاة ذاتية بالكتابة

الهدف: تحويل التقنيات إلى ردود جاهزة في ذهنك.
الخطوات:

1. اختر نمطًا واحدًا (مثلًا: العدواني).
2. اكتب جملة غاضبة كما تتوقعها.
3. اكتب رد الوسيط باستخدام التهدة وإعادة التأطير.
4. كرر التمرين 5 مرات حتى تصبح الردود طبيعية وغير متكلفة.

النشاط الذاتي (5): اختبار توازن القوى

الهدف: إدراك اختلال القوة والتدرب على الموازنة.
الخطوات:

1. استرجع نزاعًا حقيقيًا تعرفه.
2. اكتب: من الأقوى؟ ولماذا؟ ومن الأضعف؟ وكيف يظهر ضعفه؟
3. اكتب 3 تدخلات عملية يمكن للوسيط استخدامها (وقت إضافي، منع المقاطعة، جلسة منفردة، تذكير بالقواعد).
4. صغ 3 جمل دعم محايدة للطرف الأضعف (مثل: "دعنا نسمع الطرف الآخر بالكامل").



الفصل الحادي عشر

السلامة وإدارة المخاطر في الوساطة داخل المخيمات الفلسطينية

يضع هذا الفصل السلامة في صميم عمل الوساطة. ستتعلم كيف تقيّم المخاطر، ومتى تتدخل، ومتى تتوقف، ومتى تُحيل النزاع لمسار آخر. يرسخ الفصل مبدأ أن حماية الإنسان - وسيطاً كان أو طرفاً - أولوية لا تُساوم.

دليل تشغيلي عملي للوسيط: من "النوايا الحسنة" إلى "القرار الآمن"

تمهيد: لماذا السلامة هي المدخل الأول للوساطة؟

في المخيمات الفلسطينية، لا تأتي النزاعات وحدها؛ غالبًا ما تأتي معها تاريخ علاقات متراكمة، واعتبارات كرامة وهيبة، وتهديدات ضمنية، وتدخلات خارجية، وشائعات وسوشال ميديا. لذلك، فإن أي وسيط محترف لا يبدأ بسؤال: كيف نصلح؟ بل يبدأ بسؤال: هل هذا المسار آمن أصلاً؟ ومتى أصبح السلم الأهلي وسلامة الأطراف وسلامة الوسيط أولوية، تحولت الوساطة من "محاولة صلح" إلى عملية حماية تمنع الأذى قبل أن تمنع الخلاف.

مبدأ جوهري: ليست كل القضايا صالحة للوساطة الآن... وبعضها لا يصلح للوساطة أصلاً.

ماذا نعني بالسلامة في الوساطة المجتمعية؟

السلامة في الوساطة لا تعني فقط غياب العنف الجسدي، بل تشمل:

1. السلامة الجسدية: عدم وجود خطر اعتداء أو سلاح أو تهديد مباشر.
2. السلامة النفسية: عدم تعريض الأطراف (خصوصًا الأضعف) للضغط أو الإهانة أو الخوف.
3. السلامة الاجتماعية: حماية السمعة، ومنع التشهير، وعدم تفجير نزاعات أوسع.
4. سلامة الوسيط: حماية الوسيط من الاستهداف، أو الاستنزاف، أو تحميله مسؤولية ما يفوق دوره.

الوسيط المحترف يسأل دائمًا :

- هل هذا التدخل آمن الآن؟
- هل سيجعل الوضع أفضل أم أسوأ؟
- هل أمتلك الصلاحية والقدرة للتعامل مع هذا المستوى من المخاطر؟

أولاً: فهم المخاطر في سياق المخيمات

(1) ما معنى "الخطر" في الوساطة؟

الخطر في الوساطة لا يعني فقط وجود سلاح أو عنف مباشر. الخطر قد يكون:

- تهديدًا مبطنًا ("بنلتقي بعدين"...) •
- ضغطًا عائليًا يجبر طرفًا على موافقة غير حرة •
- خوفًا يمنع طرفًا من الكلام •



- احتمال تصعيد جماعي بسبب تجمع الشباب أو تدخل الأقارب •
- تسييس النزاع وتحويله إلى استقطاب •
- فضح على السوشال ميديا قد يفجر النزاع بدل احتوائه •

(2) لماذا تتضاعف المخاطر في المخيم؟

لأن المخيم يمتاز بـ:

- كثافة اجتماعية: الجميع يعرف الجميع، وكل كلمة قد تنتشر بسرعة
- تداخل علاقات: النزاع بين شخصين قد يتحول إلى نزاع عائلات
- حساسية الكرامة: الإهانة تتحول بسرعة إلى "رد اعتبار"
- محدودية الموارد والخدمات: الماء، الكهرباء، المواقف... إلخ
- تدخلات مؤثرين: وجهاء، لجان، ناشطون، أو مجموعات شبابية

ثانيًا: "فرز السلامة" قبل الوساطة (Safety Screening)

هذه المرحلة هي صمام الأمان الذي يحدد إن كانت الوساطة:

- مناسبة الآن
- مناسبة لاحقًا بشروط
- غير مناسبة ويجب الإحالة لمسار آخر

(1) أسئلة فرز السلامة (تُسأل بحساسية)

على الوسيط أن يجمع معلومات أولية دون استجواب أو إرباك:

- هل حصل تهديد مباشر أو عنف سابق؟
- هل يشعر أي طرف بالخوف من الجلوس مع الآخر؟
- هل هناك طرف ثالث يحرض أو يضغط؟
- هل هناك سلاح أو توعّد أو ابتزاز؟
- هل يستطيع الطرفان اتخاذ قرار "بحرية"؟

أسئلة صياغتها إنسانية وغير استفزازية:

- "هل في شيء يخليك مش مرتاح/ة من فكرة الجلسة المشتركة؟"
- "هل في حدا ضاغط عليك عشان توافق/ترفض؟"
- "هل في احتمال يصير تصعيد إذا اجتمعتم؟"
- "هل في كلام جرح أو تهديد انقال؟"

(2) مؤشرات عالية الخطورة (Red Flags)

وجود أي من المؤشرات التالية لا يعني إنهاء الوساطة فورًا دائمًا، لكنه يعني رفع درجة الحذر أو تغيير المسار:

- عنف جسدي أو تهديد بإيذاء
- ابتزاز أو تهديد بالفضيحة
- خوف واضح يمنع الحديث
- اختلال شديد في القوة (اقتصادي/اجتماعي/جندري)
- نزاع يحمل بعدًا سياسيًا قد يحشد جمهورًا
- تدخل طرف ثالث يرفض الحياد
- وجود "حشد" جاهز للتصعيد

ثالثًا: مصفوفة قرار السلامة (قرار مهني لا عاطفي)

بدل قرار "حدسي"، اعمل قرارًا مهنيًا:

ثلاث حالات قرار

(أ) وساطة آمنة

- لا تهديد مباشر
- الأطراف قادرون على الكلام
- يمكن عقد جلسة مشتركة وفق قواعد واضحة

(ب) وساطة مشروطة

- توجد حساسية أو توتر أو اختلال قوة
- الحل: جلسات فردية أولاً + شروط حماية (مكان، وقت، حضور محدود، إجراءات ضبط)

(ج) وساطة غير مناسبة (إحالة)

- عنف/تهديد مباشر
- طرف غير حر أو تحت ضغط
- خطر انتقام أو أذى
- هنا لا "نُجامل" المجتمع. الإحالة حماية وليست فشلاً.

رابعًا: أدوات إدارة المخاطر داخل العملية

1) إدارة المكان والوقت (هندسة السلامة)

المكان ليس تفصيلًا. في المخيم قد يكون المكان نفسه "طريقًا".

- اختر مكانًا محايدًا، لا يخص عائلة ولا مجموعة
- اجعل المدخل/الخروج واضحًا وآمنًا

- لا تجعل الجلسة قرب تجمعات أو أماكن حساسة
- اختر وقتًا يقلل الاحتكاك (ليس بعد شجار مباشرة)

(2) إدارة الحضور (من يحضر؟ ومن يمنع حضوره؟)

قاعدة عملية:

كل شخص إضافي دون ضرورة = احتمال تصعيد إضافي.

- لا تسمح بحضور مفاجئ
- اتفق كتابة أو شفهيًا بشكل واضح: من سيحضر؟ ولماذا؟
- إن احتجت "وجاهة" أو شاهدين: اخترهم بعناية وتوازن

(3) إدارة اللغة والانفعالات (منع الانفجار)

الوسيط لا ينتظر الانفجار ليطفئه؛ بل يلاحظ مؤشرات التصعيد:

- ارتفاع الصوت
- تكرار الاتهام
- تهديد ضمني
- تهكم أو تقليل
- اقتراب جسدي أو ضرب طاولة

تدخلات عملية فورية:

- "خلينا نوقف دقيقة... أنا شايف التصعيد عم يزيد"
- "نرجع لقواعدنا: احترام، عدم تهديد"
- "رح ناخذ استراحة 5 دقائق"
- "إذا في تهديد، الجلسة بتتوقف فورًا حماية للجميع"

(4) إدارة المعلومات والسرية (الخطر غير المرئي)

في المخيم، تسريب معلومة قد يسبب:

- إشاعة
- حشد
- ابتزاز
- تدمير مصداقية اللجنة

لذلك:

- لا تُناقش تفاصيل القضايا خارج إطارها
- لا تسمح بتسجيل الجلسة دون موافقة صريحة
- اتفق على "رسالة موحدة" إذا سأل الناس:
"تم احتواء الخلاف عبر لجنة الوساطة بروح توافقية" دون تفاصيل

خامسًا: دور الوسيط في السلامة وإدارة المخاطر (دور مركزي لا ثانوي)

الوسيط في المخيم ليس فقط "ميسرًا للحوار"، بل هو:

(1) حارس المسار الآمن

- يقرر إن كان الجمع آمنًا
- يقرر متى يؤجل
- يقرر متى ينهي الجلسة

(2) مُوازن للقوة

- يعطي مساحة متساوية للكلام
- يمنع هيمنة الطرف الأقوى
- يستخدم الجلسات الفردية لحماية الطرف الأضعف
- يراقب ضغط الأقارب والوجهاء

(3) مهندس وقاية لا مُطفئ حرائق

- يتدخل مبكرًا قبل التصعيد
- يعالج "الشائعة" قبل أن تصبح أزمة
- يضع قواعد ويفعلها لا يكتفي بإعلانها

(4) مسؤول إحالة (Referral Gatekeeper)

عندما تكون الوساطة خطيرة:

- يحيل لمسار حماية/قانون/جهة مختصة
- ويشرح ذلك بلغة تحفظ الكرامة:
"هذا النوع من القضايا يحتاج مسار حماية أولاً حتى تكون أي جلسة عادلة وآمنة".

سادسًا: بروتوكولات طوارئ (ماذا تفعل إذا حدث تصعيد؟)

1) إذا ظهرت تهديدات مباشرة

- أوقف الجلسة فورًا
- وثّق التهديد داخليًا
- فعل الإحالة لمسار حماية
- لا تُجبر الطرف الضعيف على "استكمال الحوار"

2) إذا بدأ حشد خارج المكان

- أنه الجلسة بطريقة هادئة
- اخرج الأطراف بشكل منفصل إن أمكن
- تواصل مع نقطة اتصال من اللجنة/شخص مؤثر لتهدئة الخارج
- لا تسمح بتحويل الجلسة إلى "مسرح"

3) إذا ظهر ضغط عائلي على طرف

- جلسة فردية فورية مع الطرف المضغوط
- تأكيد حقه في الانسحاب
- بحث خيار وسيط/وسيط من نفس الجنس أو جهة حماية داعمة

سابعًا: قائمة فحص السلامة للوسيط (قبل أي جلسة مشتركة)

اسأل نفسك:

- هل يوجد تهديد أو خوف أو ابتزاز؟
- هل الطرفان قادران على اتخاذ قرار حر؟
- هل المكان آمن ومحايّد؟
- هل الحضور مضبوط ومقبول؟
- هل لدي خطة إذا حدث تصعيد؟
- هل السرية قابلة للحماية؟
- هل لدي خيار إحالة واضح إن لزم؟

دور الوسيط في السلامة وإدارة المخاطر

من "محايد بين طرفين" إلى "حارس للمسار الآمن"

في المخيمات، دور الوسيط لا يقتصر على تسهيل الحوار، بل يمتد ليشمل إدارة المخاطر الأخلاقية والاجتماعية والأمنية المرتبطة بالتدخل نفسه. الوسيط هنا لا يعمل داخل فراغ، بل داخل نسيج اجتماعي حساس، حيث أي خطأ في التقدير قد ينعكس على الأطراف، وعلى الوسيط، وعلى السلم الأهلي.

أولاً: دور الوسيط قبل التدخل

(مرحلة الوقاية والفرز)

قبل أن يوافق الوسيط على أي تدخل، يكون دوره الأساسي هو حارس البوابة (Gatekeeper)، أي الشخص الذي يقرر: هل هذه الوساطة يجب أن تتم؟ وكيف؟ ومتى؟

مسؤوليات الوسيط في هذه المرحلة:

1. إجراء فرز أمني وأخلاقي دقيق
ليس من دوره "تجميل" النزاع أو التقليل من مخاطره، بل تسميتها بوضوح:
 - هل هناك خطر حقيقي؟
 - هل أحد الأطراف غير آمن؟
 - هل الوساطة ستزيد الضغط بدل تخفيفه؟
2. حماية مبدأ الرضا الحر
الوسيط مسؤول عن التأكد أن:
 - موافقة الأطراف ليست شكلية
 - لا توجد ضغوط عائلية أو اجتماعية خفية
 - الطرف الأضعف لا يوافق خوفاً لا قناعة
3. تحديد شروط التدخل بوضوح
دور الوسيط هنا ليس إرضاء الجميع، بل وضع إطار آمن:
 - نوع الجلسات (فردية/مشاركة)
 - مكان اللقاء
 - من يحضر ومن لا يحضر
 - ما الخطوط الحمراء التي توقف الوساطة
4. الاستعداد لقول "لا" بشكل مهني
من أهم أدوار الوسيط:

حماية الناس من وساطة غير مناسبة
وليس إثبات أنه قادر على حل كل شيء.

ثانيًا: دور الوسيط أثناء الجلسة

(مرحلة الضبط والحماية)

داخل الجلسة، يتحول الوسيط من "مُيسّر" إلى ضابط إيقاع وسلامة. أدواره الأساسية:

1) حارس القواعد لا مراقب صامت

- يضع قواعد واضحة منذ البداية
- يطبّقها فورًا دون تردد
- لا يساوم على الاحترام بحجة "تهدئة الأجواء"

الوسيط الذي يسمح بتجاوز القواعد:

- يعرّض الطرف الأضعف للخطر
- ويفقد حياده العملي

2) مدير الانفعالات لا ناقل كلام

دور الوسيط ليس نقل الصراخ من طرف لآخر، بل:

- تخفيض حدة التوتر
- إعادة صياغة الغضب إلى احتياج
- إيقاف التصعيد قبل أن يصبح تهديدًا

3) مراقب ديناميكيات القوة

الوسيط مطالب أن يراقب:

- من يتكلم أكثر؟
- من يقاطع؟
- من ينسحب أو يصمت؟
- من يضغط بلغة جسده أو مكانته؟

ثم يتدخل بوعي لإعادة التوازن:

- توزيع الوقت
- دعم الطرف الأضعف
- استخدام الجلسات الفردية عند الحاجة

4) صاحب قرار التوقف

من أخطر الأخطاء المهنية:
الاستمرار في جلسة غير آمنة "لأننا بدأنا".

الوسيط المحترف:

- يوقف الجلسة عند التهديد
- يعلن القرار بهدوء
- يشرح أن السلامة أولوية لا فشل

ثالثًا: دور الوسيط بعد الجلسة

(مرحلة الحماية والاستدامة)

دور الوسيط لا ينتهي بخروج الأطراف من الغرفة، بل يبدأ جزء لا يقل أهمية.

1) حماية الاتفاق من التفجير

- متابعة ذكية دون وصاية
- التأكد من تنفيذ أول بند (مؤشر أمان)
- التدخل المبكر عند بؤادر تراجع

2) حماية السرية والمعلومات

الوسيط مسؤول عن:

- ضبط ما يُقال داخل اللجنة
- منع تسريب التفاصيل
- التعامل بحزم مع الفضول الاجتماعي

3) حماية نفسه مهنيًا

دور الوسيط تجاه نفسه جزء من مسؤوليته الأخلاقية:

- تفريغ مهني منظم
- عدم حمل النزاع للبيت
- الاعتراف بالإرهاق وطلب الدعم

رابعًا: حدود دور الوسيط (ما ليس من دوره)

الوضوح هنا يحمي الجميع.

الوسيط ليس:

- قاضيًا
- محققًا
- رجل أمن
- مُصلحًا بالقوة
- مسؤولًا عن "إرضاء المجتمع"

الوسيط لا يجب أن:

- يضغط على طرف ضعيف للقبول
- يغامر بسلامة أحد الأطراف
- يستمر في مسار خاطئ خوفًا من النقد

قاعدة أخلاقية:

فشل الوساطة أفضل من نجاح مزيف يُبنى على خوف أو خطر.

خامسًا: صفات الوسيط الآمن في المخيم

الوسيط الذي يدير المخاطر بوعي يتميز بـ:

- شجاعة قول "توقف"
- وضوح الحدود
- حساسية للسياق الاجتماعي
- قدرة على قراءة ما لا يُقال
- تواضع مهني (يعرف متى يُحيل)

نشاط تطبيقي: "دوري كوسيط في موقف خطير"

الهدف: تحويل الفهم النظري إلى وعي ذاتي عملي.

الخطوات:

1. تخيل نزاعًا حقيقيًا في المخيم تعرفه.
2. أجب كتابة:
 - ما المخاطر المحتملة؟
 - أين يجب أن أتدخل؟
 - أين يجب أن أتوقف؟
3. اكتب جملة واحدة تمثل دورك الأخلاقي في هذا النزاع (مثال: "دوري هنا حماية الطرف الأضعف حتى لو تأخر الحل").

أنشطة تعلم ذاتي

النشاط (1): سيناريو "قرار السلامة"

- اختر نزاعًا في المخيم
- صنفه: آمن / مشروط / غير مناسب
- اكتب 5 أسباب لقرارك
- اكتب 3 شروط حماية لو كان "مشروطًا"

النشاط (2): تمرين الفرز الآمن

اختر نزاعًا تعرفه، وأجب:

- ما مستوى الخطر؟
- هل يصلح للوساطة الآن؟
- ما الشروط الأمنية المطلوبة؟

النشاط (3): خريطة المخاطر

ارسم خريطة بسيطة:

- أطراف النزاع
- أطراف التأثير
- مصادر الخطر
- أدوات الحماية

النشاط (4): جملة الإيقاف المهني

اكتب 3 جمل محترمة يمكنك استخدامها لإيقاف جلسة غير آمنة دون تصعيد.



الفصل الثاني عشر

نظام التشغيل داخل المخيم: الإحالة، التسجيل، التوثيق، وإدارة المعرفة

يشرح هذا الفصل كيف تتحول الوساطة من جهد فردي إلى منظومة عمل منظمة داخل المخيم. ستتعلّم آليات الإحالة، والتسجيل، والتوثيق، وإدارة المعرفة، بما يضمن الاستمرارية والتعلّم المؤسسي. فصل أساسي لعمل اللجان والمؤسسات المجتمعية.

(تشغيل مهني يحفظ الجودة ويمنع الفوضى)

مدخل: لماذا نحتاج "نظام تشغيل"؟

في المخيمات، الوساطة بلا نظام تشغيل تتحول بسرعة إلى:

- تدخلات عشوائية
- تضارب أدوار داخل اللجنة
- قضايا "تضيق" أو تتكرر
- تشكيك في العدالة والحياد
- إرهاق الوسطاء

أما وجود نظام تشغيل واضح فيحوّل الوساطة إلى خدمة مجتمعية منظمة: تستقبل القضايا، تفرزها، تعالجها، توثقها، وتتعلم منها دون فضح أسرارها.

مبدأ جوهرى: النظام ليس بيروقراطية... النظام هو حماية للناس وللوسيط.

أولاً: دور الوسيط داخل "مسار الإحالة (Referral Pathway)"

1) الوسيط كـ "بوابة دخول" لا كمُصلح دائم

الوسيط لا يقفز مباشرة إلى جمع الأطراف. دوره يبدأ بـ:

- استقبال الإحالة من: شخص، لجنة خدمات، مؤسسة، مختار، مدرسة، أو طرف مباشر
- إجراء فرز أولي: هل الوساطة مناسبة؟ هل هناك خطر؟ هل نحتاج إحالة لجهة حماية؟
- اختيار الاستجابة الأنسب: جلسات فردية/جلسة مشتركة/إحالة خارجية

2) كيف يدير الوسيط الإحالة دون إثارة حساسيات؟

في المخيم، الإحالة قد تُفهم كـ "فضيحة" أو "انحياز". لذلك يعتمد الوسيط لغة تحفظ الكرامة:

- "نحن هنا لتسهيل حل يحفظ الجميع"
- "الهدف احتواء الخلاف قبل ما يكبر"
- "كل شيء بسرية ومسؤولية"

3) نموذج إحالة عملي (بثلاث درجات)

- إحالة داخلية بسيطة: نزاع جيرة/سلوك
- إحالة داخلية مع شروط: نزاع فيه حساسية/اختلال قوة
- إحالة خارجية: عنف/تهديد/قضية حماية أو قانون

ثانيًا: دور الوسيط في "التسجيل (Case Intake) "دون تحويله إلى استجواب

1) التسجيل هو حماية للجودة... لا للتحقيق

هدف التسجيل:

- ضبط المعلومات الأساسية
- منع تضارب الروايات



- تحديد حدود النزاع
- حماية الوسيط من "الذاكرة المتحيزة"

(2) ما الذي يجب تسجيله؟

- بيانات الأطراف (اسم/تواصل/العنوان العام دون تفاصيل حساسة)
- نوع النزاع (مالي/جيرة/أسري/شباب...)
- تاريخ بداية النزاع
- مؤشرات خطر (تهديد/حشد/سلاح/ضغط)
- هل هناك أطراف ثالثة مؤثرة؟
- ما الذي يطلبه كل طرف مبدئيًا؟

(3) ما الذي لا يُسجل؟

- تفاصيل حساسة قد تُستخدم للابتزاز
- أسرار شخصية غير لازمة للحل
- أي معلومات قد تعرّض الطرف الأضعف للخطر

ثالثًا: دور الوسيط في “التوثيق (Documentation) ”بذكاء وحساسية

(1) لماذا نوثق؟

- لحماية الاتفاق من الإنكار
- لضمان متابعة التنفيذ
- لبناء ثقة مجتمعية في “مهنية اللجنة”
- لتحسين الأداء عبر التعلم

(2) مستويات التوثيق (ثلاث طبقات)

(أ) توثيق داخلي سري (للجنة)

- ملخص القضية دون فضح
- خطوات التدخل
- قرار السلامة
- ما الذي نجح وما الذي فشل

(ب) توثيق الاتفاق (للأطراف)

- اتفاق SMART واضح
- آلية متابعة
- بند سرية وعدم تصعيد
- توقيعات (إن أمكن)

(ج) توثيق إحصائي عام (للمجتمع/التقارير)

- عدد القضايا
- أنواعها
- نسب الحل
- دون أسماء أو تفاصيل

رابعًا: دور الوسيط في “إدارة المعرفة (Knowledge Management)”

(1) ما معنى إدارة المعرفة في المخيم؟

هي تحويل الخبرة المتراكمة إلى:

- دروس قابلة للتطبيق
- أدوات تدريب
- قواعد وقاية مجتمعية
- بدون فضح أسرار الناس.

(2) كيف يفعلها الوسيط عمليًا؟

- بعد كل قضية: جلسة مراجعة قصيرة (15-20 دقيقة) داخل اللجنة:
 - ما نمط النزاع؟
 - ما محفزات تكراره؟
 - ما أفضل تدخل نجح؟
- بناء “بنك حالات” مجهول الهوية:
 - قصة مختصرة + نوع النزاع + الاستراتيجية + درس مستفاد
- اقتراح أنشطة وقائية:
 - جلسة توعية
 - بوستات
 - لقاء وجهاء
 - قواعد سلوك

خامسًا: دور الوسيط في توزيع الأدوار داخل اللجنة (منع الاستنزاف)

الوسيط المحترف لا يعمل وحده:

- نظام مناوبة للقضايا
- وسيطان في القضايا الحساسة
- تقسيم أدوار: (استقبال/جلسات فردية/جلسة مشتركة/متابعة)
- حق الوسيط في الاعتذار عند الإرهاق

النظام الذي لا يحمي الوسيط... سينهار حتى لو حمى الأطراف.

سادسًا: المتابعة ضمن نظام التشغيل (Follow-up)

كيف يتابع الوسيط دون وصاية؟

- متابعة أول بند (الأهم)
- رسائل موثقة بسيطة (واتساب/اتصال)
- إعادة تدخل سريع عند بؤادر مخالفة
- إنهاء مهني عند الاستقرار

سابعًا: أخطاء تشغيلية شائعة داخل المخيمات (والحلول)

- التسجيل العشوائي: يؤدي لضيع القضايا → الحل: نموذج موحد
- توثيق زائد يفضح الناس → الحل: توثيق طبقي (سري/اتفاق/إحصائي)
- غياب الإحالة: تدخل في قضايا خطيرة → الحل: مصفوفة قرار سلامة
- وسيط واحد لكل شيء: احتراق وإحباط → الحل: مناوبة وتوزيع أدوار

أنشطة تعلم داخل اللجنة

نشاط (1): محاكاة "استقبال قضية"

- فريق يمثل طرفين + وسيط استقبال
- هدف التدريب: التسجيل دون استجواب + فرز السلامة + قرار المسار

نشاط (2): بناء "بنك حالات" مجهول

- اختر 3 قضايا سابقة
- اكتبوا كل واحدة في 10 أسطر دون أسماء
- استخرجوا 3 دروس وقائية قابلة للنشر

الفصل الثالث عشر

صياغة اتفاقيات الوساطة الفعالة

يأخذك هذا الفصل إلى فن تحويل التفاهم الشفهي إلى اتفاق مكتوب واضح وعادل وقابل للتنفيذ. ستتعلم وتجنب الصياغات الهشة التي، SMART استخدام منهجية. فصل يحمي جهد الوساطة من الانهيار لاحقاً.

من "تفاهم شفهي" إلى "التزام مكتوب يحمي الجميع ويمنع تكرار النزاع"

الوصول إلى اتفاق شفهي في نهاية جلسة الوساطة خطوة إيجابية، لكنه ليس نهاية المسار. في السياق الفلسطيني—وخاصة داخل المخيمات حيث العلاقات متداخلة والشائعات سريعة والضغط الاجتماعي حاصر—قد ينهار التفاهم الشفهي خلال أيام إذا لم يُترجم إلى اتفاق مكتوب واضح، متوازن، قابل للتنفيذ، وذو آلية متابعة.

القاعدة الذهبية التي يجب أن يتذكرها الوسيط دائماً هي:
التهدة ليست حلاً... والحل ليس اتفاقاً... والاتفاق ليس تنفيذاً... والتنفيذ بلا متابعة قد يعود نزاعاً جديداً. لهذا، فإن صياغة الاتفاق ليست مجرد "كتابة"، بل هي مرحلة حماية واستدامة للأثر.

أولاً: لماذا الكتابة تُحدث فرقاً؟ (منطق الاتفاق المكتوب)

الاتفاق المكتوب يحقق خمس وظائف جوهرية:

1. يوضح المعنى ويمنع سوء الفهم: لأن كثيراً من النزاعات تعود بسبب جملة غامضة مثل "قريباً" أو "حسب الإمكان".
2. يحمي الكرامة ويثبت حسن النية: وجود اتفاق مكتوب يعطي الأطراف شعوراً بالجدية والإنصاف، ويمنحهم فرصة "حفظ ماء الوجه" أمام أنفسهم وأمام محيطهم.
3. يخلق مرجعية عند الخلاف: بدل العودة إلى الاتهامات ("أنت وعدت!")، يعود الجميع إلى ورقة واضحة تقول "ماذا ومتى وكيف".
4. يدعم التنفيذ والمتابعة: لأن الاتفاق المكتوب يحدد أدوات الإثبات (إيصالات، صور، محضر تسليم...)، ويحدد ماذا يحدث عند الإخلال.
5. يساعد الوسيط على الإغلاق المهني: فالوسيط لا يبقى أسيراً للنزاع، بل يغلقه بمسار متكامل.

ثانياً: خصائص الاتفاق الجيد (ولماذا كل خاصية مهمة)

الاتفاق الجيد لا يُقاس بطوله، بل بقدرته على الصمود عند أول اختبار.

1) واضح ومفهوم

المعنى العملي:

- لغة بسيطة يفهمها الطرفان دون تفسير قانوني.
- جمل قصيرة، مباشرة، خالية من المصطلحات الثقيلة.

لماذا مهم؟
لأن الغموض ليس حيادًا، بل هو قنبلة مؤجلة. الغموض يتيح لكل طرف تفسيرًا يخدمه، ثم تتجدد المشكلة.

مثال توضيحي:
ضعيف: "يتم إصلاح الضرر قريبًا"
قوي: "يتم إصلاح الشق في الجدار يوم السبت 8/25 الساعة 10 صباحًا بواسطة عامل بناء متفقد عليه".

(2) متوازن (لا فائز ولا خاسر)

المعنى العملي:
أن يشعر كل طرف أنه قدّم تنازلًا معقولًا وحصل بالمقابل على شيء يحفظ حقه وكرامته.
لماذا مهم؟
الاتفاق غير المتوازن قد يوقع عليه الطرف الأضعف تحت ضغط، ثم ينسف الاتفاق لاحقًا أو يعود للنزاع بطرق أخرى (شائعات، تحريض، تعطيل...).

سؤال الوسيط الذهبي للتأكد:

"هل تشعر أن هذا الاتفاق منصف بما يكفي لتلتزم به طواعية؟"

(3) واقعي وممكن التنفيذ

المعنى العملي:
أن يراعي الاتفاق:

- قدرة الطرف المالية
- ظروفه الاجتماعية
- طبيعة البيئة (المخيم/الحي)
- المخاطر الأمنية والزمانية

لماذا مهم؟
الاتفاق الطموح جدًا غالبًا يفشل، والفشل هنا أخطر من عدم الاتفاق؛ لأنه يخلق إحباطًا وفقدان ثقة بلجنة الوساطة.

مثال:
غير واقعي: "يدفع كامل المبلغ خلال 48 ساعة"
واقعي: "يدفع على ثلاث دفعات ثابتة خلال 3 أشهر مع آلية إثبات".

4) إيجابي وموجه للمستقبل

المعنى العملي:

صياغة بنود "ما سيفعله الطرفان" بدل "ما لن يفعله".

لماذا مهم؟

لأن لغة النهي وحدها لا تبني سلوكًا جديدًا، بينما لغة الفعل تُنشئ بديلاً واضحاً.

مثال:

بدل: "لن يصرخ عليّ مرة أخرى".

اكتب: "يلتزم الطرفان بالتحدث بصوت هادئ واحترام، وعند التوتر يطلبان استراحة 10 دقائق".



5) يغطي القضايا الحقيقية (ويعالج الجذور لا السطح)

المعنى العملي:

لا يكفي حل "المال" إذا كانت المشكلة "كرامة وسمعة"، ولا يكفي اعتذار إذا كانت المشكلة "سلوك متكرر".

لماذا مهم؟

لأن تجاهل قضية واحدة من القضايا المتفق عليها يجعلها تعود لاحقاً كحجة لإعادة فتح النزاع.

أداة عملية للوسيط:
قائمة القضايا التي تم الاتفاق على حلها تُكتب على الورقة/اللوحة قبل صياغة الاتفاق.

ثالثًا: عملية صياغة الاتفاق خطوة بخطوة (من الشفهي إلى المكتوب)

الخطوة 1: ابدأ شفهيًا قبل الكتابة

قبل أن تكتب سطرًا واحدًا، اقرأ "ملخص الاتفاق" بصوت واضح:

"إذن اتفقنا أن الطرف (أ) سيقوم بـ...، وفي المقابل الطرف (ب) سيقوم بـ...، وموعد التنفيذ هو...، وآلية المتابعة هي... هل هذا دقيق؟"

فائدة هذه الخطوة:

- توحيد الفهم
- كشف أي نقطة لا تزال غامضة
- منع المفاجآت عند التوقيع

الخطوة 2: استخدم كلمات الأطراف (لخلق "ملكية الاتفاق")

كما كانت لغة الاتفاق أقرب إلى لغة الناس اليومية (دون أن تفقد دقتها)، شعر الأطراف أنها "اتفاقهم" لا "ورقة مفروضة عليهم".

ملاحظة مهمة:

نستخدم لغة الأطراف لكن نُهدِّبها:
نحذف الإهانات، ونحوّل الاتهام إلى وصف سلوك/احتياج.

الخطوة 3: كن محددًا... وطبّق SMART على كل بند

هذه هي النقطة التي تُحوّل الاتفاق من نص جميل إلى التزام قابل للتطبيق.

بدل: "سيتم إصلاح الجدار"
اكتب:

"يقوم الطرف (أ) بإحضار عامل بناء لإصلاح الشق في الجدار المشترك يوم السبت 8/25 الساعة 10 صباحًا، ويتقاسم الطرفان التكلفة بالتساوي. دليل التنفيذ: إيصال دفع للعامل + صورة بعد الإصلاح".

قاعدة ذهبية:
كل بند يجب أن يجيب على:
من؟ ماذا؟ كم/أين/كيف؟ متى؟ ما دليل التنفيذ؟ ماذا لو أخل؟

الخطوة 4: اقرأ المسودة النهائية من الطرفين

اطلب من كل طرف أن:

- يقرأ الاتفاق
- يحدد أي كلمة قد تفسر بطريقتين
- يؤكد أنه يفهم ويلتزم دون ضغط

سؤال حماية للوسيط:

“هل توقع اليوم لأنك مقتنع... أم لأنك مضغوط؟”

الخطوة 5: التوقيع والتوثيق

التوقيع ليس شكلياً؛ هو “تثبيت للجدية.”

يشمل عادة:

- توقيع الطرفين
- شاهدين (عند الحاجة)
- توقيع الوسيط/ممثل اللجنة كشاهد على أن الاتفاق طوعي

متى نحتاج شاهدين؟

- إذا كانت هناك دفعات مالية
- أو تسليم ممتلكات
- أو وجود ضغط مجتمعي قد يثير إنكاراً لاحقاً

رابعاً: معنى SMART في اتفاقية المصالحة (بتطبيق عملي)

- S محدد: ماذا سيفعل كل طرف بالضبط؟ ما هو الفعل؟ ما هو السلوك؟
- M قابل للقياس: كيف سنعرف أنه نفذ؟ (أرقام/تواريخ/إيصالات/صور/شهود/محضر)
- A قابل للتحقق/الإنجاز: هل يستطيع فعلاً تنفيذ البند؟ هل هو ضمن قدرته؟
- R ذو صلة بالنزاع: هل يعالج جوهر المشكلة (مال/سمعة/سلوك/أمان)؟
- T محدد بزمن: موعد واضح، وماذا يحدث إذا تأخر؟

ملاحظة تدريبية: كثير من الاتفاقات تفشل ليس بسبب سوء نية، بل بسبب غياب "M" و "T".

خامسًا: تمرين عملي مطوّر تحويل اتفاق ضعيف إلى SMART

السيناريو

في نهاية جلسة وساطة حول خلاف على استخدام سطح البناية المشترك، توصل الطرفان إلى حل شفهي:

"علي سينظف السطح، ومحمد لن يضع أغراضه هناك بعد الآن".

لماذا هذا الاتفاق ضعيف؟

لأنه لا يحدد:

- متى؟
- كم مرة؟
- ماذا يعني "تنظيف"؟
- ما هي "الأغراض"؟
- أين البديل؟
- كيف نثبت الالتزام؟
- ماذا لو أخلّ أحدهما؟

أسئلة الوسيط لتحويله إلى اتفاق قوي

أسئلة لعلي (التنظيف):

- متى ستقوم بالتنظيف أول مرة؟
- هل سيكون مرة واحدة أم دوريًا؟
- ما معيار "النظافة" المتفق عليه؟ (إزالة النفايات؟ غسل؟ ترتيب؟)
- هل تحتاج أدوات؟ ومن يوفرها؟
- كيف سنوثق التنفيذ؟ (صورة قبل/بعد؟ شاهد؟)

أسئلة لمحمد (الأغراض):

- ما المقصود بالأغراض؟ (صناديق؟ أثاث؟ أدوات؟)
- أين يمكن وضعها بدل السطح؟
- هل تحتاج مهلة لنقلها؟
- كيف نضمن عدم عودتها؟
- ما الإجراء إذا تكررت المخالفة؟

صياغة اتفاق SMART

“يلتزم الطرف (أ) علي بتنظيف سطح البناية تنظيفاً كاملاً يشمل (إزالة النفايات – كنس السطح – جمع المخلفات في أكياس مغلقة ونقلها إلى الحاوية) يوم السبت الموافق .../.../... الساعة ...، ثم تكرار التنظيف مرة كل شهر لمدة 3 أشهر (في أول سبت من كل شهر). دليل التنفيذ: صورة قبل وبعد + توقيع محضر متابعة مختصر من لجنة الوساطة أو شاهد متفق عليه.

ويلتزم الطرف (ب) محمد بإزالة جميع أغراضه من السطح (وهي:). خلال 48 ساعة من تاريخ التوقيع، ونقلها إلى المكان البديل المتفق عليه (.....). ويُمنع وضع أي أغراض جديدة على السطح ابتداءً من تاريخ التوقيع لمدة 6 أشهر. دليل التنفيذ: محضر تسليم/إخلاء + صورة توثيقية.

في حال تكرار وضع الأغراض مرتين موثقتين بالصور خلال شهر واحد، تُعقد جلسة متابعة خلال 48 ساعة، وفي حال عدم الالتزام بعد جلسة المتابعة، يحق للطرف المتضرر اللجوء إلى الجهة المختصة مع اعتماد هذه الاتفاقية كمستند.”

سادساً: قالب عملي لصياغة اتفاقية مصالحة SMART (قالب تشغيلي)

يمكن كتابة الاتفاقية في أقسام ثابتة تسهّل على الوسيط والأطراف استخدامها:

1) بيانات الأطراف والنزاع

- أسماء الأطراف + العناوين/الهويات + وسيلة التواصل
- وصف مختصر للنزاع (سطين): ما حدث + أثره

2) الهدف العام

“تهدف هذه الاتفاقية إلى إنهاء النزاع المتعلق ب..... وإعادة العلاقة إلى وضع مستقر وفق البنود أدناه.”

3) البنود الأساسية (SMART)

لكل بند:

(من يفعل) + (ماذا) + (كم/أين/كيف) + (متى) + (دليل التنفيذ) + (الإجراء عند الإخلال)

4) إصلاح ضرر غير مالي (إن وجد)

اعتذار/سمعة/تعهد سلوك/وقف تشهير... ويكتب SMART

5) آلية المتابعة والتوثيق

- من يتابع؟ (الوسيط/اللجنة/شاهدان)
- كيف نثبت التنفيذ؟ (إيصالات/رسائل موثقة/صور/محضر تسليم)

6) بند الإخلال والإجراء

بدل "يلتزم والإلا..." بشكل عام، اكتب:

- مهلة
- نوع إشعار
- ما الذي يحدث بعدها
- مسار اللجوء عند الضرورة

7) السرية وعدم التصعيد

- منع نشر تفاصيل النزاع
- أي تواصل إعلامي بموافقة خطية

8) الخاتمة والتوقيعات

مكان وتاريخ
توقيع الطرفين + شاهدين + الوسيط/ممثل اللجنة

سابعًا: أمثلة SMART بحسب نوع النزاع

(أ) نزاع مالي

غير SMART: يدفع جزء قريبًا.

SMART:

"يدفع الطرف (أ) مبلغ 3000 شيكل للطرف (ب) على 3 دفعات متساوية (1000 شيكل) بتاريخ 01/01 و 02/01 و 03/01، ويتم الدفع نقدًا في مقر لجنة الوساطة بحضور شاهدين. دليل التنفيذ: إيصال استلام موقع لكل دفعة".

(ب) اعتذار وإصلاح سمعة

غير SMART: يعتذر.

SMART:

"يقدم الطرف (أ) اعتذارًا مكتوبًا للطرف (ب) بصيغة متفق عليها، ويُقرأ بحضور شاهدين بتاريخ ...

الساعة ... في ويقوم الطرف (أ) بحذف أي منشور مسيء خلال 24 ساعة من التوقيع، ويقدم لقطة شاشة تثبت الحذف".

(ج) مشكلة جيرة/سلوك متكرر

غير " SMART: يتوقف عن الإزعاج".

SMART:

"يلتزم الطرف (أ) بعدم ركن المركبة أمام مدخل منزل الطرف (ب) مطلقاً، والالتزام بمنطقة الوقوف المحددة (...)، ابتداءً من تاريخ التوقيع ولمدة 6 أشهر. في حال المخالفة مرتين موثقتين بالصور خلال شهر واحد، تُعقد جلسة متابعة خلال 48 ساعة".

(د) إعادة ممتلكات

SMART:

"يسلم الطرف (أ) للطرف (ب) (وصف دقيق: ... رقم/لون/حالة) يوم ... الساعة ... في مقر اللجنة، ويتم توقيع محضر تسليم يوضح حالة الأغراض".

ثامناً: قائمة فحص قبل اعتماد الاتفاق

قبل التوقيع، راجع كل بند واسأل:

- هل يمكن فهمه دون تفسيرين؟
- هل يتضمن رقمًا/تاريخًا/مكانًا؟
- ما دليل التنفيذ؟ وهل هو ممكن عمليًا؟
- هل الالتزام واقعي ضمن قدرة الطرف؟
- هل يوجد إجراء واضح عند التأخير أو الإخلال؟
- هل يعالج أصل النزاع وليس العرض فقط؟
- هل يحمي الطرف الأضعف من الضغط غير المرئي؟
- هل يوجد بند سرية وعدم تصعيد؟

إذا أجبت "لا" على سؤال واحد مهم، فهذا إنذار أن الاتفاق بحاجة تحسين.

تاسعاً: أخطاء شائعة يجب تجنبها

- كلمات مطاطة: "قريبًا/حسب الإمكان/بقدر المستطاع" → تفتح باب التلاعب والتفسير
- عدم ذكر وسيلة الدفع أو إثباته → نزاع جديد حول "هل دفعت؟"
- غياب آلية الإخلال → الاتفاق يصبح "نصيحة" لا التزام
- إدخال بنود كثيرة غير مرتبطة بالنزاع → يثقل الاتفاق ويزيد احتمال فشله
- تجاهل السلامة والحساسية (خصوصًا في نزاعات أسرية) → قد يعرض طرفًا للأذى
- توقيع تحت ضغط اجتماعي دون جلسة فردية → اتفاق هش قابل للانحيار

أنشطة تعلم ذاتي

النشاط (1): إعادة كتابة الاتفاقات الضعيفة

- اكتب 3 اتفاقات ضعيفة من واقعك
- حوّلها إلى SMART
- لاحظ كيف تغيرت "القوة التنفيذية" بمجرد إضافة رقم/وقت/إثبات/إجراء إخلال

النشاط (2): بطاقة فحص الاتفاق

- ارسم جدول: (وضوح/توازن/واقعية/إيجابية/شمول)
- ضع ✓ أو X
- عدّل بنّاءاً واحداً على الأقل ليصبح أقوى

النشاط (3): دفتر صياغة الوسيط

- اكتب اتفاقاً مرتين:
 - رسمي جداً
 - ثم بلغة الأطراف اليومية
- قيّم: أي نسخة يشعر الناس أنها "اتفاقهم"؟

النشاط (4): صياغة اتفاق كامل من سيناريو "السطح"

- أجب عن أسئلة التوضيح
- اكتب اتفاقاً قوياً في فقرتين
- اقرأه بصوت مرتفع: هل هو سهل الفهم؟ هل يمكن تطبيقه دون تفسير؟

النشاط (5): تمرين "بنود الإصلاح غير المالي"

- اختر نزاع سمعة/إهانة
- اكتب بند اعتذار + SMART بند وقف تشهير SMART
- أضف طريقة إثبات + إجراء عند الإخلال



الفصل الرابع عشر

استمرارية الأثر والرعاية الذاتية

يذكرك هذا الفصل بأن الوسيط ليس آلة لحل النزاعات، بل إنسان يتأثر ويتألم. ستتعلم كيف تضمن استدامة أثر الوساطة في المجتمع، وفي الوقت نفسه تحمي نفسك من الاحتراق النفسي والاستنزاف. فصل يحافظ على الوسيط وعلى الرسالة معًا.

استمرارية الأثر والرعاية الذاتية للوسيط المجتمعي

من إنهاء النزاع إلى حماية الإنسان الذي يديره

مدخل مفاهيمي

الوساطة المجتمعية لا تنتهي بتوقيع اتفاق، كما أن دور الوسيط لا ينتهي بخروج الأطراف من الغرفة. في المخيمات الفلسطينية خصوصًا—حيث العلاقات متداخلة، والذاكرة الجماعية طويلة، والتأثير الاجتماعي سريع—قد يبدو أن النزاع “انتهى” بينما هو في الحقيقة دخل مرحلة جديدة: مرحلة الاختبار، والالتزام، والالتفاف، والتأويل، وضغط المحيط.

في هذه البيئة، النجاح الحقيقي للوساطة يُقاس بقدرتها على:

1. منع عودة النزاع بصيغة جديدة انتقله من موضوع إلى موضوع، أو من فرد إلى عائلة، أو من واقع إلى سوشال ميديا.
2. تعزيز السلم الأهلي على المدى المتوسط إصلاح السلوك لا إخماد الصوت فقط.
3. حماية الوسيط من الاستنزاف النفسي والاجتماعي لأن الوسيط الذي “يحترق” يخسر حياده ونباهته وقدرته على الاحتواء.

لذلك يجمع هذا الفصل بين محورين متكاملين لا ينفصلان:

- استمرارية الأثر المجتمعي كيف نثبت الحل ونمنع الارتداد.
- الرعاية الذاتية المهنية للوسيط كيف نحمي الوسيط ليبقى قادرًا على صناعة السلام

أولاً: استمرارية الأثر – كيف نمنع عودة النزاع؟

1) الفرق بين “حل النزاع” و”ترسيخ الحل”

حل النزاع غالبًا يُفهم في الوعي الشعبي على أنه:

- تهدئة
- اتفاق
- توقيع

لكن في الواقع، هذه محطة وليست “نهاية”. لأن ما يختبر الحل ليس الورق بل:

- السلوك المتكرر
- الاحتكاكات اليومية
- لغة الناس في الشارع
- ردات فعل الأطراف عند أول “استفزاز” بعد الاتفاق

أما "ترسيخ الحل" فيعني الانتقال من منطق "تسكين المشكلة" إلى منطق "تغيير بيئتها" عبر:

- **تغيير سلوك:** ما الذي سيتغير فعليًا في يوميات الطرفين؟
- **ضبط علاقات:** كيف سيتم التواصل عند الخلاف بدل الانفجار؟
- **منع محفزات التكرار:** ما الذي كان يشعل النار؟ وكيف نطفئ "الفتيل" قبل أن يشتعل؟

الوسيط المحترف لا يسأل فقط: "هل اتفقوا؟"
بل يسأل السؤال الأعمق: "ما الذي سيمنعهم من الاختلاف غدًا؟"
وهنا تظهر قيمة التفكير الوقائي: الاتفاق يجب أن يتضمن آلية، لا مجرد "نية".

في المخيمات، كثير من النزاعات "تعود" لأن الاتفاق يتجاهل عنصرًا واحدًا: الكرامة أمام الناس. قد يقبل الطرف حلًا في الغرفة، ثم ينسحب خارجيًا لأن "صورته" اهتزت أو لأنه تلقى ضغطًا من محيطه. لذلك، ترسيخ الحل يعني أيضًا تصميم بند يحفظ ماء الوجه ويمنح كل طرف مخرجًا محترمًا.

2) المتابعة الذكية: حضور دون وصاية

مفهوم المتابعة المهنية

المتابعة ليست:

- رقابة
- ولا تدخلًا دائمًا
- ولا تحكمًا في الأطراف

بل هي "شبكة أمان" قصيرة المدى تهدف إلى:

- تثبيت الالتزام قبل أن يضعف
- كشف الإخلال مبكرًا قبل أن يتحول إلى خصومة جديدة
- منع الشائعات من إعادة إشعال النزاع
- تقديم تدخل وقائي عند ظهور بوادر تصعيد

المتابعة المهنية هي حضور محسوب: قريب بما يكفي لمنع الانزلاق، وبعيد بما يكفي لعدم خلق تبعية للوسيط.

نموذج متابعة عملي

اتصال هادئ بعد 3-5 أيام: ليس للاستجواب، بل للتأكد من تنفيذ أول بند ولطمأنة الطرفين أن الاتفاق حيّ.

- متابعة ثانية بعد أسبوعين: لتقييم الاستقرار بعد الاحتكاك الأول.
- مراجعة قصيرة بعد شهر (إن لزم): خاصة إذا كان الاتفاق طويل المدى (دفعات مالية / التزامات سلوكية / ترتيبات زيارة).

مؤشر نجاح قوي: تنفيذ أول بند في الاتفاق خلال وقت قصير. لأن تنفيذ أول بند يخلق "زخمًا" ويعطي رسالة داخلية للطرفين: نحن قادرون على الالتزام. أما تأخر أول بند غالبًا يعني أن الاتفاق هش وسهل الانهيار.



اجعل المتابعة "محكومة" باتفاق مسبق داخل الوثيقة:

- من يتابع؟ (الوسيط/اللجنة/نقطة اتصال)
 - كيف يتابع؟ (اتصال/زيارة قصيرة/رسالة موثقة)
 - ماذا لو ظهرت مشكلة؟ (جلسة سريعة خلال 48 ساعة)
- بهذا تصبح المتابعة جزءًا من المنهج، لا مزاجًا شخصيًا.

3) إشراك البيئة الداعمة دون توسيع النزاع

في المخيم، الأثر لا يترسخ إلا إذا تحقق توازن حساس بين أمرين:

- أن يعرف المحيط أن النزاع "أُغلق" "حتى لا يبقى مفتوحًا للتأويل".
- وأن لا تُكشف التفاصيل (حتى لا تتحول القصة إلى مادة للقليل والقال أو التحريض أو الشماتة).

أدوات ذكية قابلة للاستخدام

- رسالة موحدة مختصرة:
"تم احتواء الخلاف عبر لجنة الوساطة وبروح توافقية".
(هذه جملة تقطع الطريق على الإشاعة دون فتح التفاصيل).
- شخص داعم من كل طرف (نقطة اتصال):
ليس "جاسوسًا" ولا مراقبًا، بل شخص يُرجع الأمور إلى الهدوء إذا ظهرت شرارة جديدة.

عند الاتفاق، اسأل الأطراف سؤالًا صريحًا:

- "من الشخص الذي إذا نصحك تهذا؟"
واجعل نقطة الاتصال من هذا النوع: شخص يؤثر على السلوك، لا فقط قريبًا بالدم.

4) تحويل النزاع إلى درس غير معلن

النزاعات المتكررة في المخيم غالبًا تتشابه:

- نفس الأسباب (ازدحام، موارد، شائعات، حساسية كرامة)
- نفس السياق (احتكاك يومي، ضغط اقتصادي، تراكم مشاعر)
- نفس نمط التصعيد (صراخ → حشد → إشاعة → تدخل أطراف ثالثة)

الوسيط الواعي لا يكتفي بحل "الحالة"، بل يحولها إلى "معرفة":

- يوثق داخليًا الدروس المستفادة (دون أسماء حفاظًا على السرية).
- يشاركها داخل لجنة الوساطة كتحسين مستمر.
- يقترح إجراءات وقائية: جلسة توعية قصيرة، قواعد حيّ، تدخل مبكر، أو رسائل مجتمعية.

هكذا تتحول الوساطة من رد فعل إلى أداة وقاية مجتمعية، وتصبح اللجنة ليست فقط "إصلاحًا"، بل "إدارة عقلانية للنزاع".

ثانيًا: مخاطر استنزاف الوسيط في بيئة المخيمات

1) الاستنزاف العاطفي (Emotional Burnout)

الوسيط يتعرض باستمرار لـ:

- غضب الآخرين
- قصص ظلم
- ضغط أخلاقي
- توقعات مبالغ فيها (أن يحل كل شيء، وأن ينجح دائمًا، وأن يُرضي الجميع)

ومع الزمن، قد يتحول التعاطف إلى "عبء"، ويصبح الوسيط داخليًا متوترًا حتى قبل أن تبدأ الجلسة.

علامات الخطر

- فقدان التعاطف: يصبح الوسيط جافًا أو ساخرًا أو مستعجلًا.
- العصبية: يرد بسرعة، أو يرفع صوته، أو لا يحتمل التفاصيل.
- الإحساس بالثقل قبل أي جلسة: شعور داخلي بالانقباض أو الضيق أو رغبة بالهروب.
- الرغبة بالانسحاب أو التصلب: إما ينسحب من القضايا، أو يصبح قاسيًا يفرض قواعده بقوة.

إضافة

الاستنزاف لا يظهر فجأة، بل يتسلل. لذلك نحتاج "مؤشرات إنذار مبكر" يراقبها الوسيط على نفسه، مثل تغير النوم، تزايد الشك، سرعة الانفعال، أو فقدان الإحساس بالإنجاز.

2) تآكل الحدود المهنية

في المخيم:

- الوسيط جار
- قريب
- صديق
- أو معروف اجتماعيًا

هذا القرب الاجتماعي هو قوة للوساطة أحيانًا، لكنه أيضًا خطر مهني إذا لم تُبَنّ حدود واضحة.

الخطر حين تتآكل الحدود:
يتحول الوسيط إلى:

- مستشار دائم على الهاتف
- صندوق شكاوى مفتوح 7/24
- "مسؤول عن حل كل شيء" حتى خارج اختصاصه
- أو طرف يتدخل في تفاصيل لا لزوم لها، ثم يُلام إن فشلت

إضافة

الحدود ليست "قساوة"، بل حماية للجميع. حدّ واضح يعني:

- جودة أعلى
- عدالة أكبر
- واستمرارية أطول

3) الضغط الاجتماعي والاتهام بالانحياز

حتى الوسيط النزيه قد يُتهم:

- بالانحياز
- بالتقصير
- بإرضاء طرف دون آخر

والوسيط في المخيم قد يُحاصر بما يسمى "محاكمة الشارع": كلام الناس، نظراتهم، سوشال ميديا، أو ضغط العائلة.

بدون رعاية ذاتية، يتحول هذا الضغط إلى:

- شعور بالذنب (الوسيط يجلد نفسه)
- أو غضب (الوسيط يصبح دفاعيًا)
- أو انسحاب (الوسيط يبتعد لتجنب الأذى)

إضافة:

هنا تحتاج اللجنة إلى "غطاء مؤسسي" بسيط: ميثاق، آلية شكاوى، ومرجعية داخلية. لأن اتهام الوسيط أقل ضررًا عندما يكون هناك إطار واضح يحميه.

ثالثًا: الرعاية الذاتية كمهارة مهنية لا رفاهية

1) إعادة تعريف الرعاية الذاتية

الرعاية الذاتية ليست:

- أنانية
- ولا ضعفاً
- ولا انسحاباً

بل هي شرط أخلاقي لاستمرار الوساطة دون إيذاء النفس أو المجتمع. الوسيط المُنهك لا يضر نفسه فقط؛ بل قد يضر الأطراف: يخطئ، ينحاز دون وعي، يتسرع، أو يسمح بتصعيد كان يمكن احتواؤه.

مهارات الرعاية الذاتية الأساسية للوسيط

(أ) وضع حدود واضحة (حدود الوقت/الدور/القضية)

- تحديد أوقات للتواصل
- عدم استقبال قضايا جديدة أثناء الإرهاق
- الإحالة لوسيط آخر عند الحاجة (وهذه قوة لا ضعف)

عبارة مهنية مهمة:

“حرصى على التوقف اليوم هو لحماية جودة الوساطة غدًا.”

إضافة تشغيلية:

ضع “قواعد اتصال” للجنة:

- متى نتلقى البلاغات؟
- متى نرد؟
- متى نعقد جلسة؟
- من يقرر الإحالة؟

هذا يحمي الفرد ويقوّي المؤسسة.

(ب) التفريغ المهني المنظم (Debriefing)

- جلسات مراجعة مع وسيط آخر
- اجتماع دوري للجنة الوساطة
- كتابة انعكاسات شخصية بعد القضايا الصعبة

التفريغ ليس شكوى، بل تنظيف مهني:
تتخلص فيه من ضغط المشاعر دون كشف أسرار الأطراف، وتستخلص فيه درسًا يساعدك في القضية القادمة.

إضافة:

التفريغ الفعال يركز على 3 أسئلة:

- ماذا شعرت؟
- ماذا تعلمت؟
- ماذا سأفعل بشكل مختلف؟

(ج) الفصل بين القضية والنفس

الوسيط لا يحمل النزاع إلى بيته. ليس لأنك بلا قلب، بل لأنك إذا حملته: ستنهيار قدرتك لاحقًا على مساعدة غيرك.

تقنيات عملية:

- طقس إغلاق بعد كل قضية (وضوء/مشي/تنفس/كتابة سطرين)
- كتابة ما حدث ثم إغلاق الملف فعليًا
- نشاط جسدي أو روحي بسيط بعد الجلسة

إضافة:

سمّ هذا "إغلاق المسؤولية":

"أنا مسؤول عن إدارة العملية... لست مسؤولًا عن كل مشاعر الناس خارجها".

(د) الوعي بالصدمة الثانوية

كثرة التعرض لقصص العنف والظلم قد تُنتج:

- توترًا دائمًا
- تشاؤمًا
- فقدان الإحساس بالإنجاز

الاعتراف بهذا الأثر هو بداية الحماية، لا علامة ضعف.
من الحكمة أن يضع الوسيط لنفسه "سقفًا" للقضايا الثقيلة أسبوعيًا، وأن يوازن بين القضايا "العالية الضغط" والقضايا "الأخف".

رابعًا: استدامة دور الوسيط داخل اللجنة والمجتمع

1) العمل الجماعي لا الفردي

الوسيط الفردي يُستنزف بسرعة لأنه يصبح "عنوانًا" لكل شيء.
الحل:

- توزيع القضايا
- تناوب الأدوار
- دعم متبادل داخل اللجنة
- وجود وسيط ثانٍ في القضايا الحساسة

إضافة:

العمل الثنائي يرفع الجودة ويمنع الانحياز غير الواعي، ويُشعر الأطراف أن الوساطة "مؤسسة" لا "شخص".

2) التطوير المستمر كوقاية

- تدريب دوري
- مراجعة حالات
- تعلم مهارات جديدة

الجمود المهني أحد أسرع طرق الاحتراق، لأنه يجعل الوسيط يكرر نفس الأدوات حتى عندما لا تنجح.

إضافة:

اجعل للجنة "جلسة تعلم شهرية" ولو ساعة: حالة واحدة تُراجع، درس واحد يُستخلص، أداة واحدة تُطوّر.

خامسًا: دليل المدرب ودليل المتدرب (ربط الرعاية بالاستدامة)

(أ) دليل المدرب (لِلناشط الخبير الذي سينقل المعرفة)

إذا كنت ناشطًا خبيرًا وتقوم بتدريب زملائك، فهذه قواعد ذهبية تجعل التدريب "يعيش" بعد انتهاء القاعة:

1. اجعل التدريب من الواقع وإلى الواقع

- استخدم قصصًا حقيقية وناجحة من تاريخ المخيم كأقوى أداة تعليمية.
- قصة "صلحة" تمت بفضل حكمة أحد كبار السن قد تكون أكثر تأثيرًا من أي نظرية، لأنها تُقنع العقل والقلب معًا.
- ابدأ كل جلسة بسؤال المشاركين: "ما النزاع الذي سمعتم به هذا الأسبوع؟" هذا يجعل التدريب حوارًا حيًا مع الواقع لا مادة جامدة.

2. استثمر في "حكمة المخيم"

لا تجعل نفسك المصدر الوحيد.

- ادعُ "كبار المخيم" أو رجال الإصلاح أو ناشطات مخضرمات كضيوف شرف.

- اطلب منهم مشاركة لحظة واحدة: "متى نجح الإصلاح؟ ومتى فشل؟ ولماذا؟" هذا يعطي مصداقية، ويُشعر المتدربين أن المعرفة "منهم" لا مفروضة عليهم.

3. ركّز على "الممارسة ثم الممارسة" (70% تطبيق) الميدان لا يرحم النظريات.

- لعب أدوار
 - تحليل حالات
 - محاكاة قضايا
 - مراجعة أداء
- هذه هي البنية التي تُخرج وسيطًا قادرًا، لا حافطًا للمفاهيم.

4. أدوات تقييم بسيطة وفعّالة

- تقييم قبلي/بعدي:
في البداية: "ما أكبر 3 تحديات؟"
في النهاية: "ما أهم 3 أدوات؟"
- قائمة ملاحظة الأداء أثناء المحاكاة:
هل وضع قواعد؟ هل استمع؟ هل لخص؟ هل حمى الطرف الأضعف؟
ثم تغذية راجعة محترمة ومحددة.

(ب) دليل المتدرب (لِلناشط الذي يبدأ رحلته)

هذه خطة عملك الشخصية لتصبح وسيطًا مؤثرًا:

1. ابدأ صغيرًا وتدرجيًا

لا تبدأ بالنزاعات الكبرى.

ابدأ بخلاف بسيط: جيرة، سوء فهم، نزاع أطفال.
النجاح في الصغير يبني ثقة الناس بك ويصقل أدواتك.

2. ابحث عن "مُعَلِّم" (نظام الظل)

تواصل مع وسيط خبير تحترمه، واطلب مرافقته كظل (بعد إذن الأطراف).
راقب: كيف يبدأ؟ كيف يهدئ؟ كيف يختصر التصعيد؟
التعلم بالمشاهدة لا يقدر بثمن.

3. كوّن "شبكة الدعم" الخاصة بك

لا تعمل وحدك.

- أنشئ مجموعة تواصل (واتساب مثلاً)
- لتبادل الخبرات
- لطلب الدعم
- للاحتفال بالنجاحات
- هذه الشبكة هي مصدر قوتكم واستمراريتكم.

4. استمر في التعلم

اقرأ، شاهد مواد تدريبية، اسمع تجارب أخرى، وراجع حالاتك. كلما زادت معرفتك زادت ثقتك، وكلما زادت ثقتك قلت انفعالاتك.

“املاً فنجانك أولاً” – الرعاية الذاتية للوسيط

هذه أهم نصيحة في الدليل كله: عملك كوسيط يعني أنك “تمتص” كثيرًا من المشاعر السلبية والطاقة المتوترة من الآخرين. إذا لم تعتني بنفسك: ستحترق وتفقد القدرة على العطاء.

لماذا الرعاية الذاتية مهمة؟

- لأنك تتعامل مع ألم الناس وغضبهم (مرهق نفسيًا).
- لأنك تحتاج إلى هدوء واتزان لإدارة الجلسات (لا تعطي من فنجان فارغ).
- للحفاظ على حيادك (الإرهاق يجعلك أقل صبرًا وأكثر تسرعًا).

كيف تعتني بنفسك؟ (أدوات عملية قابلة للتطبيق)

- فرغ بعد كل جلسة: تحدث مع زميل موثوق عن مشاعرك دون أسرار الأطراف.
- اعرف حدودك وقل “لا”: أنت لست سوبرمان. الاعتذار أحيانًا حكمة.
- خصص وقتًا لنفسك: نشاط يفصلك: رياضة، مشي، وقت عائلي، قراءة.
- تذكر نجاحاتك: احتفظ بسجل نجاحات؛ عد إليه عندما تشعر بالإحباط — هذا وقودك المعنوي.

سادسًا: مؤشرات نجاح هذا الفصل على أرض الواقع

- انخفاض النزاعات المتكررة من نفس النوع
- زيادة الثقة ببلجان الوساطة
- بقاء الوسطاء نشطين دون انسحاب
- قدرة الوسيط على قول “لا” دون شعور بالذنب
- انتقال الوساطة من رد فعل إلى ثقافة مجتمعية

أنشطة تعلم ذاتي

النشاط (1): دفتر "الحكمة من الواقع"

الهدف: ربط التعلم النظري بقصص صلح حقيقية من المخيم.
الخطوات:

1. تذكر قصة صلح ناجحة شهدتها أو سمعت عنها.
2. اكتبها بإيجاز: من الأطراف؟ ما النزاع؟ ما لحظة التحول؟
3. استخرج 3 دروس قابلة للتطبيق.
4. أجب: لو كنت مكان الوسيط، ماذا ستفعل بنفس الطريقة؟ وماذا ستطوّر؟

النشاط (2): تقييم شخصي قبل/بعد (بعد شهر)

الهدف: قياس تقدمك الحقيقي لا الورقي.
الخطوات:

1. الآن: اكتب أكبر 3 تحديات تتوقعها كوسيط في المخيم.
2. بعد شهر: اكتب أهم 3 أدوات استخدمتها بالفعل لمواجهتها.
3. قارن: أين تقدمت؟ وأين تحتاج دعمًا؟

النشاط (3): "ظل الوسيط" الافتراضي

الهدف: تدريب عقلك على الملاحظة التحليلية.
الخطوات:

1. تخيل جلسة وساطة بجانب وسيط خبير.
2. اختر نزاعًا بسيطًا تعرفه.
3. اكتب ملاحظات: كيف يفتتح؟ كيف يوزع الوقت؟ كيف يهدئ الغضب؟
4. استخرج سلوكًا واحدًا ستتبناه فورًا.

النشاط (4): "شبكة الدعم الصغيرة" على الورق

الهدف: بناء إحساس عملي بالدعم قبل تكوينه فعليًا.
الخطوات:

1. ارسم دائرة باسمك.
2. حولها اكتب 5 أشخاص تثق بهم.
3. بجانب كل اسم: كيف يدعمني؟ (تفريغ/نصيحة/تدخل عند تصعيد/حماية اجتماعية).
4. احتفظ بها كخريطة إنقاذ عند الضغط.



الفصل الخامس عشر

تعزيز القدرات المجتمعية

يختتم هذا الفصل الدليل برؤية شمولية لتحويل الوساطة إلى ثقافة مجتمعية. ستتعرّف على دور التدريب، واللجان الشعبية، والشبكات المحلية في الوقاية من النزاعات وبناء السلام. فصل ينقل الوساطة من مبادرة إلى ممارسة مجتمعية مستدامة.

تعزيز القدرات المجتمعية

من تدخلات فردية إلى منظومة مجتمعية قادرة على إدارة النزاع وبناء ثقافة الحوار

مدخل مفاهيمي

هدف الوساطة المجتمعية ليس فقط حل نزاع بين شخصين، بل بناء قدرة جماعية تجعل المجتمع قادرًا على إدارة خلافاته بأقل خسائر وبأكبر قدر من الكرامة والسلم الأهلي. لذلك، فإن "تعزيز القدرات المجتمعية" في الوساطة لا يعني فقط تدريب أفراد، بل بناء منظومة محلية تمتلك عناصر مترابطة تعمل معًا:

- **وعيًا بالنزاع:** فهم أن النزاع ليس عيبًا في المجتمع، بل ظاهرة طبيعية يمكن إدارتها سلميًا إذا فُهمت جذورها وأنماطها.
- **أدوات إدارة الخلاف:** مهارات عملية مثل الاستماع النشط، إعادة الصياغة، تحليل المصالح، ضبط الانفعالات، وتوليد الخيارات.
- **شبكات دعم:** فريق وسطاء، نقاط اتصال، داعمين من المجتمع، مرجعيات مساعدة (اللجان الشعبية، الجمعيات، المدارس... إلخ).
- **ثقافة حوار:** لغة جديدة داخل المجتمع تقوم على الاحترام، تقليل التشهير، تقليل التصعيد، وإعلاء قيمة الحل التوافقي.
- **آليات استجابة مبكرة:** رصد مؤشرات التصعيد قبل الانفجار، وتدخلات وقائية قصيرة تمنع توسع النزاع.

في المخيمات الفلسطينية، حيث النزاعات متكررة ومتداخلة وحساسة (عائلات، جيرة، سمعة، سياسة، ضغط اقتصادي، تداخل أجيال)، يصبح تعزيز القدرات شرطًا للاستدامة لا إضافة ثانوية. فالوساطة الناجحة لا تُقاس فقط بعدد الاتفاقات الموقعة، بل بقدرة المجتمع على منع النزاعات الصغيرة من التحول إلى صراعات كبيرة، وبنقل الخبرة من "شخص يحل نزاعًا" إلى "مجتمع يمتلك مهارة حل النزاع".

أولًا: مستويات تعزيز القدرات

تعزيز القدرات يجب أن يُصمم كمنظومة متعددة المستويات، لأن النزاع في المخيم لا يعيش في مستوى واحد. قد يبدأ في البيت، ثم ينتقل للزقاق، ثم يتحول لقضية كرامة عائلية، وقد تشتعل معه الشائعات أو "المناصرين". لذلك نحتاج العمل على أربع مستويات:

1) مستوى الفرد: بناء "الفاعل المجتمعي الواعي"

ماذا نعزز؟

- مهارات التواصل اللاعنفي: ليس المقصود "عدم الغضب"، بل القدرة على التعبير عن الغضب دون إهانة ودون تهديد.
- الوعي بالحقوق والواجبات: كثير من النزاعات تستمر لأن كل طرف يتحدث عن "حقه" وينسى واجبه. الوعي هنا يساعد على بناء توازن في التصور وليس فقط في الاتفاق.
- إدارة الغضب والتوتر: لأن الغضب غير المُدار يتحول بسرعة إلى إهانة أو تهديد أو عنف.
- طلب المساعدة دون وصم: في المخيم قد يُنظر لطلب الوساطة كـ "ضعف" أو "تراجع"، لذا نُعيد تعريفه كقوة اجتماعية وحكمة ومسؤولية.



كيف نعزز؟

- جلسات توعوية قصيرة ومتكررة: بدل ورشة واحدة طويلة، لأن التكرار يبني عادة مجتمعية.
- استخدام أمثلة واقعية من المخيم: (فاتورة كهرباء مشتركة، ركن سيارة، ضجيج، ديون، سمعة، سوشال ميديا...). التدريب الذي لا يشبه الواقع لا يُطبّق.
- إشراك الشباب والنساء كقادة محليين: ليس كمشاركين فقط، بل كـ "صناع معرفة" يشرحون لغيرهم بلغة الناس.

الأثر المتوقع

تقليل النزاعات الصغيرة قبل تضخمها يحدث لأن الفرد حين يمتلك أدوات بسيطة (تسمية المشاعر، سؤال توضيحي بدل الاتهام، طلب وساطة بدل "حشد ناس") يصبح قادرًا على كسر حلقة التصعيد في بدايتها. وهذا هو الفرق بين مجتمع "يشتعل بسرعة" ومجتمع "يحتوي بسرعة".

2) مستوى الأسرة: من بؤرة نزاع إلى مساحة احتواء

لماذا الأسرة؟

لأن كثيرًا من النزاعات:

- تبدأ داخل الأسرة (تدخل أهل، ميراث، احترام، مصروف، غيرة، تربية أطفال).
- أو تنتقل منها إلى الحي (شباب العائلة، ردّ اعتبار، اصطفاف).
- أو تُغذى منها اجتماعيًا (أحاديث البيت تتحول إلى شائعات أو مواقف).

أدوات التعزيز

- جلسات توعية حول إدارة الخلاف الأسري: تمييز الخلاف عن الإهانة، وتعلم "إيقاف التصعيد" قبل أن يصبح "كسر كرامة".
- توضيح أدوار الأهل في منع التصعيد: الأهل ليسوا دائمًا داعمين للحل؛ أحيانًا هم وقود النزاع. لذلك نُعلّمهم كيف يكونون "صمّام أمان" لا "محرك إشعال".
- تعزيز لغة الاحترام والحدود: مثل: كيف نقول "لا" بلا قطيعة، وكيف نضع حدود تدخل الأهل دون قطع رحم، وكيف نُصلح الضرر بكرامة.

الأثر

خفض النزاعات العابرة للأجيال يعني تقليل "وراثه الصراع": عندما يتعلم الأبوان إدارة الخلاف دون تحقير، ينشأ الأبناء على نموذج جديد. هذا يُنتج أثرًا طويل المدى يتجاوز أي اتفاقية وساطة.

3) مستوى الحي/المجتمع المحلي: بناء شبكات استجابة

ما الذي نحتاجه؟

- أشخاص موثوقون: لأن الثقة في المخيم رأس مال حاسم؛ بدونها لا يجلس الناس أصلًا.
- قنوات تواصل آمنة: لأن التسريب أو التحريف قد يشعل النزاع.
- قواعد اجتماعية واضحة: لا تكفي النوايا؛ نحتاج "قواعد لعب" مشتركة.

أدوات عملية

- لجان وساطة مجتمعية: واضحة المهام، لديها ميثاق سلوك، ومسار إحالة.
- نقاط اتصال في كل حي: ليس شرطًا أن يكونوا وسطاء، قد يكونون "ميسرين" يلتقطون الشرارة قبل الحريق.
- ميثاق سلوك مجتمعي مبسّط: يُعلّق في مكان عام أو يُداول رقميًا (عدم تشهير، عدم تهديد، احترام الجيرة، منع الحشد، اللجوء للجنة عند الخلاف...).

الأثر

الانتقال من "رد الفعل" إلى "الوقاية" يعني أن المجتمع يصبح قادرًا على التعامل مع النزاع وهو صغير، قبل أن يدخل في مرحلة "الشرف والهيبة والناس" حيث يصبح الحل أصعب وأغلى.

4) مستوى المؤسسات المحلية: الشرعية والاستدامة

الشركاء المحتملون

- لجان خدمات
- جمعيات أهلية
- مدارس
- مجالس محلية
- أندية رياضية ومراكز شبابية
- جمعيات نسوية وناشطات مجتمعيات
- أئمة ومرجعيات اجتماعية (عند الحاجة وبضوابط)

دور الوسيط هنا

- ربط الوساطة بالهيكل القائمة: ليس لتسييسها، بل لتثبيتها كآلية معترف بها.
- منع الازدواجية: منع تعدد المرجعيات المتنافسة (كل واحد "يصلح" بطريقته) بما يخلق فوضى.
- ضمان الاستمرارية: مكان محايد، سجل قضايا، نظام إحالة، دعم لوجستي، وحماية معنوية للوسطاء.

الأثر

تحويل الوساطة إلى ممارسة معترف بها لا مبادرة مؤقتة؛ أي أن الناس يعرفون: "إذا صار نزاع... هناك جهة مجتمعية محترمة ومسار واضح".

ثانيًا: من متدرّب إلى مُدرّب

نقل المهارات وبناء القدرة المضاعفة داخل المخيم

بمجرد أن تتقن مهارات الوساطة، تستطيع أن تصبح "عامل تغيير مضاعف": بدل أن تُحل عشر قضايا بيدك، تزرع مهارات تُحل بها مئات القضايا عبر الآخرين.

1) لماذا يجب أن تدرب الآخرين؟

- **الاستدامة:** لا يمكن لفرد أو لجنة صغيرة أن تحل كل النزاعات. انتشار المهارة يُحوّل المجتمع إلى مجتمع "مرن" قادر على الاستجابة.
- **الوصول والثقة:** الناس أحيانًا يثقون في وسيط من نفس الفئة (شباب مع شباب، نساء مع نساء، أصحاب محلات مع أصحاب محلات). التنوع ليس رفاهية بل شرط نجاح.
- **تعزيز ثقافة السلام:** حين تصبح الوساطة الخيار الأول، يقل العنف ويقل التشهير وتقل "سحب الناس".

2) كيف تبدأ كمدرّب محلي؟

1. **ورشة عمل مصغرة:** ساعتان حول مهارة واحدة (الاستماع النشط، تحويل الاتهام إلى احتياج، إدارة الغضب...).
2. **التركيز على فئات محددة:** للشباب، للنساء، لأصحاب المحلات... مع أمثلة من واقعهم.
3. **استخدام الدليل كمنصة:** تمارين وحالات الدليل تصبح مواد تدريب جاهزة، مع تعديلها بحسب الجمهور.

معياري نجاح الورشة المصغرة: أن يخرج المشارك بجملة أو مهارة واحدة يطبقها خلال أسبوع.

ثالثًا: تمكين المبادرات المحلية ودور اللجان الشعبية والنشطاء

اللجان الشعبية والمنظمات المحلية لها دور "الحاضنة": تمنح الشرعية، وتوفر المكان، وتبني نظام الإحالة.

ما هو دورهم عمليًا؟

1. **توفير الشرعية والدعم:** حين تقول اللجنة "الوساطة آلية معتمدة"، يتغير سلوك الناس.
2. **إنشاء وحدة وساطة:** مكان صغير ومحايّد، جدول استقبال، ووسيط/ة مناوب/ة.
3. **الإحالة:** بدل أن يحاول عضو اللجنة حل النزاع بأسلوبه الشخصي، يحيل للأكثر تدريبًا.
4. **التوعية:** عبر المسجد، اجتماعات عامة، منشورات، لقاءات مع وجهاء... لكن مع ضبط الرسائل لتجنب التشهير.

رابعًا: العمل مع الشباب والنساء

استثمار في المستقبل وحماية المجتمع من دوائر التصعيد

الشباب

الشباب طاقة المجتمع. حين لا يجدون أدوات سلمية للتعبير، قد يتحول النزاع إلى "حشد واستعراض قوة". إدخالهم في الوساطة:

- يزودهم بدور إيجابي
- يخلق وسطاء فعالين في نزاعات الأقران
- يقلل احتمالات الانجرار للعنف

النساء

النساء غالبًا الأكثر تأثرًا بالنزاعات الأسرية والمجتمعية، وفي الوقت نفسه يمتلكن شبكات اجتماعية قوية ومعرفة دقيقة بديناميكيات العلاقات. تمكينهن كوسيطات:

- يضمن سماع أصوات غالبًا تُهمَّش
- يفتح قضايا "لا تُقال" في الجلسات المختلطة
- يعزز حماية الطرف الأضعف دون وصم

خامسًا: أدوات عملية لتعزيز القدرات المجتمعية

1) التدريب القائم على الواقع (Context-Based Training)

- سيناريوهات من المخيم
- تمثيل أدوار
- نقاشات مفتوحة
- محاكاة قضايا "حقيقية بلا أسماء"

لماذا هذا مهم؟

لأن كثيرًا من التدريبات تبقى "جميلة على الورق" ثم تنهار في الواقع بسبب: ضغط المجتمع، حضور أطراف ثالثة، حساسيات سياسية، أو خوف من السمعة. التدريب الواقعي يدرب الوسيط على الضبط تحت الضغط وليس فقط المعرفة.

2) بناء مدربين محليين (TOT)

- اختيار أشخاص محترمين وذوي قبول
- تدريبهم على المنهجية، ليس فقط المهارات
- مرافقة عملية (Co-facilitation) قبل أن يصبحوا مدربين مستقلين

لماذا TOT يغيّر المعادلة؟
لأنه ينقل الخبرة من "مشروع" إلى "قدرة محلية"، ويجعل المعرفة "ملك المجتمع" لا ملك جهة.

3) الحملات المجتمعية التوعوية

أمثلة:

- بوسنات تعريفية بالوساطة
- جلسات حوار مفتوحة
- رسائل قصيرة حول حل الخلاف

معايير اللغة والرسائل

- بسيطة وغير نخبوية
- غير وعظية ولا تُشعر الناس بالذنب
- قريبة من الناس (مثل: "حلّها بالحوار... قبل ما تكبر")
- تُظهر الوساطة كحماية للكرامة لا تنازلاً عن الحق

سادسًا: تعزيز القدرة على الوقاية المبكرة من النزاعات

1) نظام إنذار مجتمعي مبكر

المؤشرات:

- تكرار شكاوى من نفس المكان
- تجمعات شبابية مشحونة
- انتشار شائعات
- زيادة "الاصطفاف" أو لغة "بدنا نرد اعتبار"
- انتقال النزاع للسوشال ميديا

دور لجان الوساطة:

- التدخل قبل الانفجار
- جلسات تهدئة قصيرة ومنفصلة
- إشراك أشخاص مؤثرين بحذر (لا لفرض حل، بل لخفض التصعيد)
- وضع "رسالة موحدة" تمنع تضخم الشائعات دون كشف التفاصيل

2) تحويل النزاع إلى فرصة تعلّم

بعد كل نزاع (داخليًا داخل اللجنة، وليس علنًا):

- ماذا تعلمنا؟
- ما الثغرات؟
- ما الإجراء الوقائي؟

وهنا يصبح للمخيم "ذاكرة تعلم" بدل "ذاكرة ثأر".

سابعًا: الشمولية والنوع الاجتماعي في تعزيز القدرات

النساء: مساحات آمنة، دعم قيادة، معالجة الصمت القسري، مراعاة السلامة في الإحالة والجلسات.
الشباب: تحويل الطاقة لدور قيادي، إشراكهم في الحل، تدريبهم على ضبط الحشد واللغة.
الفئات المهمشة: ذوو الإعاقة، كبار السن، الأسر الأشد هشاشة... عبر تكييف المكان واللغة والأوقات وطرق التواصل.

القاعدة: قدرة المجتمع لا تُقاس بأقواه، بل بمدى شمول أضعفه.

ثامنًا: خطة تعزيز القدرات المجتمعية (12 شهرًا)

لبناء منظومة وساطة مجتمعية مستدامة

الهدف العام

تعزيز قدرة المجتمع المحلي في المخيم على إدارة النزاعات سلميًا والوقاية منها مبكرًا، عبر بناء مهارات الأفراد، وتمكين لجان الوساطة، وترسيخ ثقافة الحوار.

المبادئ الحاكمة

- الملكية المجتمعية
- الوقاية قبل التدخل
- الشمولية
- التدرّج: وعي → مهارة → ممارسة → استدامة

التقسيم الزمني المرحلي

المرحلة (1): التأسيس والتهيئة المجتمعية (الشهور 1-3) الأهداف الخاصة:

- رفع الوعي بمفهوم الوساطة
- تحديد الفاعلين وبناء الثقة
- تأسيس قاعدة بيانات للنزاعات الشائعة

الأنشطة:

1. جلسات تعريفية (رجال/نساء/شباب)
2. لقاءات مع لجان الخدمات والمؤسسات
3. تشخيص تشاركي للنزاعات (Focus Groups)
4. اختيار مرشحين للجان الوساطة

المخرجات:

- خريطة نزاعات
- قائمة فاعلين
- قبول مجتمعي أولي

المرحلة (2): بناء القدرات الأساسية (الشهور 4-6)

الأهداف الخاصة:

- إكساب مهارات وساطة
- بناء فريق وسطاء محليين
- تعزيز الحساسية للنوع الاجتماعي

الأنشطة:

1. تدريب وساطة أساسي (5 أيام)
2. تدريب التواصل اللاعنفي
3. جلسات متخصصة للنساء والشباب
4. محاكاة وحالات من المخيم

المخرجات:

- 20-30 وسيط/ة مدرب/ة
- دليل إجراءات مبسط
- زيادة الثقة

المرحلة (3): التطبيق والمرافقة الميدانية (الشهور 7-9)

الأهداف الخاصة:

- نقل المهارات لممارسة
- بناء خبرة تطبيقية
- اختبار تدخل مبكر

الأنشطة:

1. مرافقة وساطات حقيقية
2. مراجعة حالات (Case Review)
3. تدخلات وقائية مبكرة
4. حملات توعوية قصيرة

المخرجات:

- قضايا محلولة
- انخفاض تصعيد
- وسطاء معروفون

المرحلة (4): الترسيم والاستدامة (الشهور 10-12)

الأهداف الخاصة:

- ترسيخ الوساطة كآلية دائمة
- نقل القيادة للمجتمع
- توثيق الدروس

الأنشطة:

1. تطوير ميثاق عمل
2. ربط اللجان بالمؤسسات
3. تدريب مدربين (TOT)
4. تقرير أثر + خطة استدامة

المخرجات:

- لجان عاملة
- آلية متابعة
- خطة استدامة

تاسعًا: إطار المتابعة والتقييم (M&E) لقياس تعزيز القدرات

(1) نظرية التغيير

إذا بُني وعي ومهارات وساطة محلية، وتمت مرافقتها بالتطبيق والدعم، يصبح المجتمع قادرًا على إدارة نزاعاته سلميًا، مما يقلل التصعيد ويعزز السلم الأهلي.

(2) مصفوفة المؤشرات (SMART)

مؤشرات المدخلات: عدد التدريبات، عدد المشاركين (حسب النوع والعمر)، عدد المواد.
مؤشرات المخرجات: عدد الوسطاء، عدد الجلسات، عدد التدخلات الوقائية، عدد الحملات.
مؤشرات النتائج: نسبة النزاعات التي حُلّت دون تصعيد، انخفاض الشكاوى المتكررة، تحسن الثقة، زيادة مشاركة النساء والشباب.
مؤشرات الأثر: انخفاض عام في حدة النزاعات، تحسن الشعور بالأمان، استمرارية عمل اللجان.

(3) أدوات جمع البيانات

- تقييم قبلي/بعدي
- سجلات قضايا
- مقابلات معمقة
- مجموعات نقاش
- ملاحظات ميدانية

(4) الجدول الزمني للتقييم

- خط أساس: الشهر 1
- مرحلي: نهاية الشهر 6
- نهائي: الشهر 12

5) استخدام النتائج

- تحسين التدريب
- تعديل التدخل
- مشاركة الدروس
- دعم الاستدامة والتمويل

تمارين تعلم ذاتي وتطبيق عملي

تمرين عملي: تصميم مبادرة مجتمعية

المهمة: تخيل أنك تريد إطلاق مبادرة لنشر ثقافة الوساطة في منطقتك داخل المخيم. العصف الذهني:

1. اسم المبادرة (مثل: "الحوار يجمعنا")
 2. الفئة المستهدفة الأولى ولماذا
 3. النشاط الأول (ورشة/حملة/ملصقات/مسابقة رسم للأطفال...)
 4. الشركاء (لجنة شعبية/نادي/جمعية نسوية...)
 5. الرسالة الأساسية
- العرض: قدم المبادرة في 3 دقائق أمام زملائك.

النشاط (1): خريطة تأثيرك الشخصي

ارسم دوائر نفوذك (الأقرب/الحي/الأوسع) واكتب مساهمتك في كل دائرة + خطوة تبدأ بها هذا الشهر.

النشاط (2): يوميات الوسيط المعلم

اختر مهارة واحدة وجرب شرحها لشخص قريب بلغة بسيطة، ثم قيّم: ما الذي نجح؟ ما الذي يحتاج تطوير؟

النشاط (3): تصميم مبادرة شخصية على الورق

اكتب ملخص نصف صفحة كإعلان لمبادرتك: الاسم، الفئة، النشاط الأول، الشريك الأول، الرسالة.



مرفقات ونماذج عمل الوسيط

نموذج رقم (1) مذكرة طرف في الوساطة

الطرف مقدم للمذكرة:

الاسم:

الصفة:

الطرف الآخر في النزاع:

الاسم:

الصفة:

موضوع النزاع:

.....
.....
.....
.....

مقدمة

يتقدم الطرف بهذه المذكرة استجابةً لدعوة الوسيط في إطار رغبة الأطراف الى تسوية النزاع القائم بينهما ودياً عبر الوساطة.

عرض موجز للنزاع

يتمثل النزاع القائم بين الطرفين في أنه وبتاريخ.....
.....نشأ النزاع مع الطرف الآخر نتيجة
.....كما يؤكد أن الطرف الآخر قد خالف التزاماته الواردة
في وأن ذلك أدى إلى ضرر مباشر للطرف المقدم للمذكرة يتمثل في
.....

البيانات

ما تقدم ثابت بموجب شهادة وعقد الخ

الدفع

أدفع بعدم صحة تصرف نتيجة.....
.....
أدفع بعدم استحقاق الطرف الآخر نتيجة.....
.....

الطلبات

يلتمس الطرف من الوساطة التوصل إلى تسوية ودية تتضمن ما يلي:

1.
2.
3.

الحلول المقترحة من قبل الطرف مقدم المذكرة

يُبدى الطرف استعداداه للنظر في الحلول التالية:

1.
2.
3.

ويؤكد أن هذه الحلول تأتي من منطلق الرغبة في التعاون والإنصاف وحل النزاع وديا بما يحافظ على العلاقة بين الطرفين.

الختام

يؤكد الطرف المقدم لهذه المذكرة أنه يشارك في الوساطة بحسن نية، وبغرض التوصل إلى حل مرضٍ وعادل للطرفين، وفقاً لمبدأ السرية والاحترام المتبادل الذي تقوم عليه الوساطة. وعليه، أرجو من الطرف الآخر والوسيط عدم الإفصاح عما ورد في هذه الاتفاقية وبأي بند من بنودها، ويتحلى من الزاميتها إذا قدمت في معرض البيئة أمام القضاء أو أمام أي جهة أخرى، ويحمل الطرف مقدم هذه المذكرة الوسيط أو الطرف الآخر المسؤولية القانونية والتعويض عن أي ضرر يلحق به نتيجة التخلف عما تناوله في هذا البند وفي المذكرة ككل.

حرر بتاريخ: 2025/./..

توقيع الطرف: _____

نموذج رقم (2) اتفاق وساطة

تمّ هذا الاتفاق في يوم الموافق/../.... بين كلٍّ من:
أولاً:

الطرف الأول:

رقم الهوية :

العنوان:

الهاتف:

ثانياً:

الطرف الثاني:

رقم الهوية:

العنوان:

الهاتف:

ويُشار إليهما معاً بـ "الأطراف".

وبينهما:

الوسيط/ة:

رقم الهوية:

العنوان:

الهاتف:

ويُشار إليه لاحقاً بـ "الوسيط".

مقدمة اتفاقية الوساطة

انطلاقاً من رغبة الأطراف بحل النزاع القائم بينهم بالطرق الودية ورغبتهم في التعاون والتفاهم المتبادل، فقد اتفقا بارادتهم الحرة على اللجوء الى الوساطة باعتبارها وسيلة لصنع السلام وجسر التوافق بين الأطراف المتنازعة. وعليه، تم الاتفاق على البنود التالية:

المادة (1): موضوع النزاع

اتفق الطرفان على اللجوء إلى الوساطة لتسوية النزاع القائم بينهما ودياً والمتعلق بـ:

.....

.....

.....

المادة (2): نطاق الوساطة

يشمل النزاع المراد إحالته للوساطة ما يلي :

.....

.....

.....

.....

المادة (3) الاطار العام لاتفاق الوساطة: صلاحيات الوسيط

1. الوساطة وسيلة ودية اختيارية تهدف إلى تسوية النزاع بطرق سلمية بعيداً عن القضاء.
2. يُكلف الوسيط بإدارة جلسات الوساطة، وضمان مبدأ المساواة والحياد والإنصاف بين الأطراف.
3. يعمل الوسيط على تيسير الحوار وتقريب وجهات النظر بهدف مساعدة الأطراف في الوصول إلى حل "اتفاق التسوية"، مع صلاحية الوسيط اقتراح حلول، دون أن يملك سلطة إصدار قرارات ملزمة.

4. مشاركة الأطراف في عملية الوساطة تتم بإرادتهم الحرة، ويحق لهم الانسحاب في أي وقت.
5. جميع الجلسات والمداولات والمستندات المقدمة في إطار الوساطة سرّية.
6. لا يجوز لأي طرف أو للوسيط الكشف عن أي معلومة إلا بموافقة خطية من جميع الأطراف وإلا عرض نفسه للمسائلة القانونية.
7. يحظر على الوسيط أن يكون شاهداً أو خبيراً أو وكيلاً في أي دعوى لاحقة تتعلق بموضوع النزاع محل الوساطة وكل ما يتعلق أو يتفرع عنه.
8. لا يجوز استخدام ما يُقال أو يُقدّم خلال الوساطة كدليل في أي إجراءات قضائية لاحقا.

المادة (4): التزامات الأطراف

يتعهد الأطراف بما يلي:

1. الالتزام بحسن النية والتعاون مع الوسيط ومع بعضهم البعض خلال جميع مراحل الوساطة.
2. تقديم المعلومات والوثائق بصدق وشفافية دون إخفاء أي بيانات جوهرية تتعلق بالنزاع.
3. احترام دور الوسيط وعدم مقاطعته أو التدخل في طريقة إدارته للجلسات، والأخذ بالاعتبار آداب الحوار السلمي وعدم التعرض للطرف الآخر قولاً أو فعلاً.
4. التزام أخلاقي بالامتناع عن اتخاذ أي إجراءات قضائية أو تنفيذية متعلقة بالنزاع أثناء فترة الوساطة.
5. المحافظة على سرية المعلومات التي يتم تبادلها خلال الجلسات، ولا يجوز لكلا الأطراف التمسك بما يتم أثناء مداولات الجلسات في معرض البيئة أمام القضاء و/أو أمام أي جهة رسمية و/أو غير رسمية.
6. الالتزام بنتائج اتفاق التسوية في حال التوصل إليه، وعدم الرجوع عنها بعد التوقيع.

المادة (5): إجراءات الجلسات

1. يحدّد الوسيط مواعيد الجلسات بالتنسيق مع الأطراف.
2. تُعقد جلسة افتتاحية لشرح قواعد الوساطة والإجراءات العامة.
3. يجوز للوسيط عقد جلسات مشتركة أو منفردة بحسب مقتضى الحال.

المادة (6) مكان وزمان الوساطة

1. تنعقد جلسات الوساطة في مقر اللجنة الشعبية للخدمات الوارد في مقدمة هذه الاتفاقية، ويمكن للأطراف الاتفاق خطياً على مكان آخر وفق مقتضى الحال.
2. تبدأ جلسات الوساطة بعد 3 أيام من توقيع هذه الاتفاقية.

المادة (7) مدة الوساطة

اتفق الأطراف على أن لا تتجاوز مدة الوساطة شهرين من تبدأ من تاريخ الجلسة الاولى، إلا اذا اتفق الأطراف على تمديدتها لفترة اضافية، على أن لا تتجاوز مدة الوساطة كاملة عن 3 شهور.

المادة (8): المذكرات والمستندات

يقدم كل طرف مذكرة موجزة خلال مدة يحددها الوسيط في الجلسة الافتتاحية، يوضح فيها موجز النزاع والمطالب الأساسية والمستندات الداعمة، ويعرض فيها وجهة نظره والحلول الممكنة لتسوية النزاع.

المادة (9): أتعاب الوسيط وتكاليف الوساطة

1. أتعاب الوسيط تُقدّر بمبلغ (.....) شيكل تُدفع مناصفة بين الطرفين.
2. يدفع نصف الإتعاب في الجلسة الافتتاحية والنصف الآخر في آخر جلسة، مع الأخذ بالاعتبار استحقاق الوسيط للأتعاب بصرف النظر عن نتيجة الوساطة.
3. تشمل أتعاب الوسيط كل ما يبذله في عملية الوساطة من إدارة الجلسات، إعداد المحاضر، وصياغة الاتفاقيات وغيرها.

المادة (10) أحكام عامة

1. يحق لكلا الأطراف التراجع عن اتفاق الوساطة بأي وقت، على أن يبلغ الطرف الآخر بذلك خطياً.
2. بكل الأحوال يستحق الوسيط كامل أتعابه المتفق عليها بموجب بند الأتعاب سالف الذكر.
3. حرر هذا الاتفاق من ثلاث نسخ أصلية، بيد كل طرف نسخة، ونسخة للوسيط.

توقيع الأطراف:

الطرف الأول: التوقيع:

الطرف الثاني: التوقيع:

الوسيط/ة: التوقيع:

الشاهد الأول: التوقيع:

الشاهد الثاني: التوقيع:

نموذج رقم (3) نموذج توماس-كيلمان لإدارة النزاع

البيانات الأساسية

اسم طرف النزاع	
التاريخ	/...../.....
الموقع	عسكر ☐ بلاطة ☐ العين ☐ أخرى ☐
المدرّب / الوسيط	

جدول الأسئلة – اختر (أ) أو (ب)

رقم	العبارة (أ)	العبارة (ب)	اختيار	ملاحظات
1	أفضل مواجهة المشكلة بشكل مباشر حتى لو كان النقاش حادًا.	أفضل تأجيل النقاش حتى تهدأ النفوس.	أ ☐ ب ☐	
2	أسعى لحل يرضي جميع الأطراف حتى لو استغرق وقتًا أطول.	أفضل حل سريع حتى لو تضمن بعض التنازل.	أ ☐ ب ☐	
3	أصر على رأيي عندما أكون مقتنعًا أنه الأفضل.	أقدم تنازلاً بسيطًا لتجنب التصعيد.	أ ☐ ب ☐	
4	أناقش بصراحة للوصول إلى اتفاق مشترك.	أتجنب المواجهة المباشرة قدر الإمكان.	أ ☐ ب ☐	
5	أهتم بالحفاظ على العلاقة حتى لو تنازلت عن جزء من موقفي.	أهتم بالنتيجة حتى لو توترت العلاقة.	أ ☐ ب ☐	

تفسير النتائج

الأسلوب	عدد الإجابات	الدلالة
(Competing) التنافس	☐	الميل للمواجهة وفرض الرأي
(Collaborating) التعاون	☐	البحث عن حلول مشتركة عادلة

الوصول لحلول وسط مقبولة	☐	(Compromising) التوفيق
الابتعاد عن المواجهة وتأجيل النقاش	☐	(Avoiding) التجنب
الحفاظ على العلاقة حتى مع التنازل	☐	(Accommodating) المسايمة

ملخص تحليل المدرب

ملاحظات الوسيط /

.....

.....

التوصيات

.....

.....

نموذج رقم (4) إدارة عملية الوساطة

1. معلومات أولية عن الحالة

- رقم القضية -
- تاريخ فتح الملف -
- مكان استقبال الحالة -
- اسم الوسيط/الوسطاء المكلفين -
- مصدر الإحالة - لجنة المخيم / مؤسسة محلية / أحد الأطراف / جهة أخرى.....

2. بيانات الأطراف – الطرف الأول

- الاسم -
- العمر -
- الجنس -
- العنوان -
- الهاتف -
- ملاحظات -
-

3. بيانات الأطراف – الطرف الثاني

- -
- الاسم.....
- العمر -
- الجنس -
- العنوان -
- الهاتف -
- ملاحظات -

4. وصف النزاع

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. تحليل النزاع

- الأطراف المباشرة.....

.....

.....

.....
- الأطراف غير المباشرة -

.....

.....

.....
- القضايا - الأساسية.....

.....

.....

.....

.....

.....
- الاحتياجات -

.....

.....

.....

.....

.....
- العوامل المؤثرة -

.....

.....

6. خطة إدارة الوساطة

- الجلسات الفردية -

.....

.....

.....

.....

- الجلسة المشتركة -

.....

.....

.....

.....

- جلسات إضافية -

.....

.....

.....

.....

7. إدارة الحوار

- الاستراتيجية المستخدمة -

.....

.....

.....

.....

- مستوى التعاون -

.....

.....

.....

.....

- المخاطر المحتملة -

.....

.....

.....

.....

.....

8. مخرجات الوساطة

- هل تم الاتفاق -

.....

.....

.....

.....

.....

- ملخص الاتفاق -

.....

.....

.....

.....

.....

- التزامات الأطراف -

.....

.....

.....

.....

.....

- مدة التنفيذ -

.....

.....

.....

.....

.....

9. المتابعة

- تاريخ المتابعة -
- نتيجة المتابعة -

.....

.....

.....

.....

.....

- ملاحظات -

.....

.....

.....

.....

.....

10. إغلاق الملف

- تاريخ - الإغلاق.....
- سبب الإغلاق -

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- مسؤول الإغلاق -

.....

.....

نموذج رقم (5) تقرير الوسيط

ملاحظة: تُستخدم هذه المعلومات فقط لتوثيق عملية الوساطة
للجنة.....

التاريخ.....
رقم ملف الوساطة.....
اسم الوسيط.....
جلسة رقم.....
بدء جلسة الوساطة الساعة.....
انتهاء جلسة الوساطة الساعة.....
أسماء أطراف النزاع.....

هل تم تحديد جلسة أخرى للوساطة؟

☐ نعم ☐ لا

في حال تم الترتيب لجلسة وساطة أخرى، يرجى إعطاء المعلومات التالية:
التاريخ..... الوقت..... المكان.....

الرجاء تقييم مستوى رضى الأطراف عن مكان الوساطة

● عالي ● متوسط ● ضعيف

هل هنالك أي إجراءات إدارية أو لوجستية مطلوبة من لجنة الوساطة أو لجنة الخدمات؟

☐ نعم ☐ لا

إذا كانت الإجابة نعم يرجى إعطاء التفاصيل:

.....
.....
.....

الرجاء وصف مجريات جلسة الوساطة من حيث:

1. التزام أطراف النزاع بمبادئ الوساطة
2. شكل علاقة أطراف النزاع ببعضهم
3. أهم القضايا التي تم مناقشتها
4. أهم الخيارات التي تم توليدها خلال الجلسة
5. مستوى تعقيد النزاع
6. أهم احتياجات أطراف النزاع من رؤية الوسيط
7. هل هنالك أية اقتراحات من قبل أطراف النزاع للحل؟

الوصف:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

أي ملاحظات أو توصيات أخرى من قبل الوسيط:

.....
.....

توقيع الوسيط:

.....

نموذج رقم (6) اتفاق تسوية

تمّ هذا الاتفاق في يوم الموافق .../.../.... بناءً على جلسات الوساطة التي عُقدت بتاريخ
.../.../.... بين كلٍّ من :

أولاً:

الطرف الأول:

رقم الهوية :

العنوان:

الهاتف:

ثانياً:

الطرف الثاني:

رقم الهوية.....

العنوان:

الهاتف:

ويُشار إليهما معاً بـ "الأطراف".

وبينهما:

الوسيط/ة:

رقم الهوية:

العنوان:

الهاتف:

ويُشار إليه لاحقاً بـ "الوسيط".

مقدمة:

حيث إنّ الأطراف قد اتفقوا بآراءهم الحرة على اللجوء إلى الوساطة لتسوية النزاع القائم بينهم والمتعلق بـ

.....
.....
.....

وحيث تم عقد جلسات وساطة بإشراف الوسيط/ة المذكور/ة أعلاه، وفق الإجراءات التالية:
بتاريخ / / عقدت الجلسة الأولى: الجلسة الافتتاحية بحضور الأطراف وتم عرض موجز للنزاع.

بتاريخ / / عقدت الجلسة الثانية: قدم فيها الأطراف مذكرات بدفوعهم وطلباتهم ومقترحاتهم.
بذات التاريخ عقدت جلسات انفرادية مع كلا أطراف النزاع على حدى.

بتاريخ / / عقدت الجلسة الثالثة: الجلسة المشتركة بين الأطراف وعرضت بها وجهات نظر الأطراف والحلول المقترحة من قبلهم، وبعد مداولات الوساطة ومقترحاتها وبتوجيه الوسيط وإرادة الأطراف الحرة

قد توصل الأطراف للاتفاق التالي:

المادة (1): بنود التسوية (الالتزام الأطراف)

.....
.....
.....
.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

المادة (2): السرية

8. يتعهد الأطراف والوسيط على حدٍ سواء بالمحافظة على سرية كل ما دار خلال جلسات الوساطة ومداولاتها وعدم إفشاء أي تفاصيل تتعلق بالمفاوضات أو المستندات التي تم تداولها. وبخلاف ذلك يعرض نفسه للمسائلة القانونية.

المادة (3): تنفيذ الاتفاق: الآثار المترتبة على الاتفاق

9. يُعتبر هذا الاتفاق سنداً مُلزماً للطرفين، لا يجوز الرجوع عنه.
10. يتعهد الأطراف بمصادقة هذا الاتفاق أمام المحكمة المختصة وفق أحكام القانون.
11. في حال إخلال أحد الطرفين ببند هذا الاتفاق، يجوز للطرف المتضرر اللجوء إلى القضاء للمطالبة بتنفيذه و/أو بالتعويض عن كل عطل وضرر لحق به نتيجة ذلك.

المادة (4): أحكام عامة

12. هذا الاتفاق يُعدّ التسوية النهائية والشاملة للنزاع بين الطرفين.
13. تم توقيع هذا الاتفاق بعد قراءته وفهمه دون أي ضغط أو إكراه.
14. حرر هذا الاتفاق من ثلاث نسخ أصلية، بيد كل طرف نسخة، ونسخة للوسيط.

توقيع الأطراف:

..... الطرف الأول: التوقيع:

..... الطرف الثاني: التوقيع:

..... الوسيط/ة: التوقيع:

..... الشاهد الأول: التوقيع:

..... الشاهد الثاني: التوقيع:

قائمة المراجع

1. Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2011). Getting to yes: Negotiating agreement without giving in (3rd ed.). Penguin Books.
2. Lederach, J. P. (1997). Building peace: Sustainable reconciliation in divided societies. United States Institute of Peace Press.
3. Deutsch, M., Coleman, P. T., & Marcus, E. C. (Eds.). (2014). The handbook of conflict resolution: Theory and practice (3rd ed.). Jossey-Bass.
4. UN Women. (2013). Gender and conflict analysis toolkit for peacebuilders. United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women (UN Women). Retrieved from <https://www.unwomen.org>
5. International Alert. (2012). Gender in peacebuilding: Guidance note. International Alert. Retrieved from <https://www.international-alert.org>
6. United Nations Development Programme (UNDP). (2016). Community mediation and social cohesion: A practitioner's handbook. UNDP.
7. Shalhoub-Kevorkian, N. (2009). Militarization and violence against women in conflict zones in the Middle East: A Palestinian case study. Cambridge University Press.
8. Council of Europe. (2020). Gender mainstreaming in conflict resolution and mediation. Council of Europe Publishing.
9. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2019). Gender equality and social institutions in the Middle East and North Africa. OECD Publishing.
10. World Bank. (2018). Engendering development through gender equality in rights, resources, and voice. The World Bank.
11. United Nations. (2015). Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development. United Nations General Assembly.
12. Kilmann, R. H., & Thomas, K. W. (1977). Developing a forced-choice measure of conflict-handling behavior: The MODE instrument. Educational and Psychological Measurement, 37(2), 309–325. <https://doi.org/10.1177/001316447703700204>
13. Kilmann, R. H. (2018). The TKI team report: Using the conflict modes for team development. Kilmann Diagnostics.
14. Rahim, M. A. (2011). Managing conflict in organizations (4th ed.). Transaction Publishers.
15. Druckman, D. (1993). The psychology of conflict and conflict resolution. American Psychologist, 48(3), 263–273. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.48.3.263>

16. جمعية المرأة العاملة الفلسطينية للتنمية. (2019). دليل إدماج النوع الاجتماعي في عمليات الوساطة المجتمعية. رام الله: جمعية المرأة العاملة الفلسطينية للتنمية.

17. المركز الفلسطيني للديمقراطية وحل النزاعات. (2020). تجارب في الوساطة المجتمعية في الضفة الغربية وقطاع غزة. غزة: المركز الفلسطيني للديمقراطية وحل النزاعات.
18. الحاج، ن. (2021). الوساطة المجتمعية كمدخل لحل النزاعات الأسرية في السياق الفلسطيني. مجلة دراسات مجتمعية، جامعة بيرزيت، 15(2)، 144-179.
19. الحوراني، م. (2018). حل النزاعات وبناء السلام في السياق الفلسطيني: مدخل عملي للوسطاء. نابلس: جامعة النجاح الوطنية.
20. سليم، محمد. (2019). إدارة النزاعات في بيئة العمل وفق نموذج توماس-كيلمان. المركز العربي للتنمية الإدارية.
21. مصطفى، عادل. (2020). الاستراتيجيات الخمس لحل النزاع في السلوك التنظيمي. مجلة دراسات التنمية البشرية، 15(2)، 78.55-

الفهرس

2	المقدمة.....
3	لمن هذا الدليل
	الفصل الأول.....
5	مدخل إلى الوساطة المجتمعية.....
	الفصل الثاني
11	الشرعية والمقبولية أساس عمل الوسيط.....
	الفصل الثالث
21	دور الوسيط في البيئة المعقدة للمخيمات.....
	الفصل الرابع
29	حساسية الوساطة للنوع الاجتماعي.....
	الفصل الخامس
37	ما تحت السطح: نماذج تحليل وفهم النزاع.....
	الفصل السادس
51	فن الانتقال من المواقف المتصادمة إلى المصالح المشتركة.....
	الفصل السابع
63	الاستراتيجيات الخمس لإدارة وحل النزاعات.....
	الفصل الثامن
79	"غدة الشغل": مهارات الوسيط المجتمعي.....
	الفصل التاسع
95	مراحل عملية الوساطة خطوة بخطوة.....
	الفصل العاشر
105	حالات دراسية ومواجهة التحديات.....

الفصل الحادي عشر

125 السلامة وإدارة المخاطر في الوساطة داخل المخيمات الفلسطينية

الفصل الثاني عشر

139 نظام التشغيل داخل المخيم: الإحالة، التسجيل، التوثيق، وإدارة المعرفة

الفصل الثالث عشر

145 صياغة اتفاقيات الوساطة الفعالة

الفصل الرابع عشر

157 استمرارية الأثر والرعاية الذاتية

الفصل الخامس عشر

171 تعزيز القدرات المجتمعية

185 مرفقات ونماذج عمل الوسيط

205 قائمة المراجع

يمثل هذا الدليل مرجعاً عملياً يهدف إلى دعم الفاعلين المجتمعيين في إدارة النزاعات بطرق سلمية ومستدامة وتعزيز ثقافة الحوار والوساطة داخل المخيمات الفلسطينية.

ويُساهم في بناء قدرات محلية قادرة على الاستجابة للنزاعات، والوقاية من تصعيدها، بما يعزّز السلم الأهلي والتماسك المجتمعي على المدى الطويل.

هو أداة بيد الفاعلين المجتمعيين لتحويل الخلاف إلى حوار، والتوتر إلى تفاهم، والنزاع إلى فرصة لبناء السلام.

باستثمار المعرفة المحلية وتعزيز القدرات المجتمعية، نؤمن أن التغيير يبدأ من الداخل...ومن الإنسان.



مع تحيات
المركز الفلسطيني للديمقراطية
وحل النزاعات/نابلس

2026