



**Mennonite  
Central  
Committee**



المادة التدريبية لدورة تدريب لدورة الوساطة وبناء السلام , ضمن مشروع ( تعزيز السلام  
ضمن وبين الاديان ) بدعم الاتحاد الاوربي ضمن مشروع ( تعزيز دور الشباب والنساء في  
حل النزاعات والحد من العنف والتطرف الديني في المجتمع ) في محافظة ديالى

## الوساطة والتعايش السلمي



تعتبر مفردة التعايش من المفردات المهمة لتواجد الأفراد في داخل المجتمعات بل هي المفردة الاسمي لتواجد بني الإنسان ضمن دائرة الإنسانية الواحدة القادرة على البناء الإنساني المتضامن ان مفردة التعايش بما تحمل من معاني هي بحد ذاتها ثورة لتوحيد المجتمعات ثورة على الذات الراضة للأخر , ثورة على الاخر الراض للذات الإنسانية وهنا مصطلح الثورة نقصد به التحرك السريع لتوحيد المجتمع ضمن مفردة التعايش السلمي ولكن وكما هو معروف لدى المفكرين والمثقفين فان مفردة الثورة بحاجة الى التحرك المتضامن مع التنظير فالتنظير يسبق هذه الثورة لضم أبناء المجتمع ضمن البناء الواحد وان مفردة التعايش لا تخص مجتمع دون مجتمع بل هي لكل المجتمعات والإنسان بطبيعته يكون متعايشا مع الآخرين ضمن مناهج الحوار السباقية...

واليوم نحن في العراق نحتاج هذه المفردة وتطبيقاتها أكثر من اي وقت مضى حيث ان بلادنا فيها من الطوائف والاثنيات والعرقيات الشيء الكثير فاذا لا يكون هناك تعايشا سلميا بين كل هذه الفسيفساء الجميلة في العراق لا نضمن استقرارا مرتكزا في هذا البلد ومينيا على معاني الصدق والإخلاص لبناءه فالعراق متوزع وتكمن جمالياته في اطيافه المتعددة من سنة وشيعة وكرد وتركمان وصابئة وشبك وايزيديين ومسيح وغيرهم والعراق منذ الازل بني على كل هذه الشرائح المهمة القادرة على بناءه من جديد بعد عصف الدكتاتوريات المتعاقبة والإرهاب الحالي .

### المفاوضات

في نزاع اجتماعي أو سياسي يختصم فيه الطرفان المتناوئان في قوة على مصالح متناقضة، فإن للطرف الذي يعتقد أنه واقع ضحية ظلم موصوف أن يرى أن لاختبار قوة وحده أن يتيح له نوال الاعتراف بحقوقه. مع ذلك، تقضي مصلحة الطرفين المتواجهين نفسها أن يلتقيا في محاولة للتحدث بهدف التوصل معا إلى حلّ تفاوضي للخلاف الذي يختصمان عليه. لذا فإن من حسن التدبير الاستراتيجي، قبل نقل النزاع إلى العلن والشروع في الصراع، اقتراح فتح باب المفاوضات. قد يتفق للخصم أن يتأبى من فوره على أي تفاوض. أما إذا قبل عقد لقاء، فينبغي عندئذ إبلاغ ممثلي الطرف الخصم بمطالب الحركة، مع تحديد الهدف المقرر بلوغه. وإذا كان ينبغي تجنب أي موقف من شأنه أن يزيد النزاع صلابة من دون جدوى ويعزز العوائق القائمة، مما قد يزيد من صعوبة أي حلّ متاح، فمن المناسب إظهار أقصى الحزم والإصرار. وما إن تشتبك المفاوضات في توازن قوى متناوئة مقرر في وضوح حتى تجنح هذه المفاوضات إلى التنافس أكثر منها إلى التعاون بكثير. هذا وينبغي للمفاوضات أن تقوم على أساس معايير موضوعية، وليس على معطيات شخصية، كتأكيد حسن النوايا. إن التعبير عن "التفهم" والتأكيد على "دراسة الملف جدياً" والوعود بـ"فعل كل ما في الإمكان"، التي يمكن للطرف الخصم أن يصوغها، لا يمكن الاكتفاء بها؛ إذ إن القرارات وحدها هي التي يمكن لها أن تقدّم حلاً للنزاع. لذا ينبغي على المتفاوضين أن يجتهدوا معاً في صوغ تسوية من شأنها أن تلبى مصالح كلّ طرف كأفضل ما تكون التلبية. التسوية الجيدة هي التي تتيح ألا يكون أحد من أركان الصراع خاسراً، بل أن يكونوا جميعاً رابحين.

مع ذلك، فمن النادر التمكن من عقد اتفاق على الفور. فإذا ما وصلت المفاوضات الأولية إلى طريق مسدود، ينبغي تعليقها، وليس قطعها نهائياً، بما أن الهدف من العمل المباشر سيكون استئناف المفاوضات. وقد يكون من المفيد الإبقاء، بقدر ما يكون ذلك ممكناً، على بعض الاتصالات مع الخصم طوال فترة النزاع. ولعل من الميسور استدعاء وساطة طرف ثالث. وإلا، فإن بمقدور الصراع وحده إتاحة الفرصة لبلوغ اتفاق تفاوضي، وإن كان من شأن المفاوضات الأولية هذه أن تتيح للطرفين إمكانية معرفة أحدهما الآخر معرفة أفضل وسبر كلٍ منهما لنوايا الآخر. كما ينبغي لهذا الوقت أن يتيح أيضاً التحضير لاختبار القوة.

حالما يتقرر إخفاق المحادثات، ينبغي الشروع في الصراع بهدف إيجاد توازن قوة جديد يجبر الخصم ويكرهه على استئناف المفاوضات على أسس جديدة. إنما يخشى على اختبار القوة أن يطول، لأنه عندما يرفض صنّاع القرار أي حلٍ تفاوضي، لن يقبلوا العدول عن موقفهم إلا إذا اقتنعوا بأن مواصلة العداء ستضر بمصالحهم إضراراً خطيراً. عندما تبدأ مفاوضات جديدة، حتى وإن استطعنا أن نأمل دون غلوّ بأنها ستتيح التوصل إلى اتفاق، تظل هذه المفاوضات اختباراً قوة بين الخصمين، وليست سلفاً حواراً بين شريكين. ينبغي إذن "الاحتراس"، وعدم تعليق العمل قبل الأوان، وعدم القيام بشيء وعدم قول شيء من شأنه أن يؤدي إلى خور استنفار المناضلين والرأي العام؛ إذ إن من الصعب للغاية إعادة استنفارهم من جديد. لا شيء أضر من "التهليل للنصر" أبكر مما يجب. فقد يكون عرضُ التفاوض فحاً يُنصبُّ للحركة بهدف كسر عزيمة العمل. ينبغي، إذن، لزوم جانب الحذر.

في ظرف خاصٍ بعينه، ينبغي ربما قبول تسوية ما تتيح للخصم "حفظ ماء وجهه". لكن ينبغي عدم التنازل عن شيء من الأساسيات بحجة التوصل إلى تسوية كهذه. فهذه التسوية لا يجوز لها أن تستتف عن الحكم لأصحابها الظلم والمسؤولين عنه على حدٍ سواء. إذ ينبغي للنصر أن يكون ملموساً وغير قابل للجدال فيه. مذ ذاك، يمكن للعيد أن يبدأ...

## مفهوم الوساطة

### تعريفات الوساطة :

• الوساطة هي عملية يحاول فيها المتنازعون حل الاختلافات فيما بينهم بقبول مساعدة طرف ثالث مقبول لهما، وهدف الوسيط هو مساعدة الأطراف للبحث عن حل مشترك مقبول لهم، ولمواجهة أية توجهات نحو ربح أحد الأطراف وخسارة الطرف الآخر (ربح / خسارة)، والوسطاء غالباً ما يكونوا شخصا واحداً، ولكن يمكن أن يكون أكثر من وسيط في نفس عملية الوساطة. أو هي عملية يساعد من خلالها طرف ثالث شخصين أو أكثر على التوصل إلى حل نابع منهم بشأن قضية أو أكثر من القضايا المتنازع عليها. وقد يحتاج الوسيط إلى الذهاب والإياب ما بين الخصوم، أو ما يسمى بالوساطة المكوكية.

• كما يعرفها « مور » بأنها التدخل في مفاوضات أو في نزاع من قبل طرف ثالث مقبول من الطرفين، ولا يملك سلطة أو يملك سلطة محدودة في اتخاذ القرار، ويعمل على مساعدة الأطراف المعنية على الوصول طوعاً إلى تسوية مقبولة من الطرفين المتنازعين. كما يضيف « مور » إلى أن الوسيط هو الطرف الثالث الذي غالباً ما يكون شخصاً ليس له صلة مباشرة بالنزاع، حيث يساعد وجود طرف ثالث بتوفير منظورات جديدة للأطراف المتنازعة حول القضايا التي تفرقهم، بالإضافة إلى وسائل فعالة لبناء العلاقات اللازمة لإنهاء المشكلات.

• كارل أ. سليكيو يعرف الوساطة على أنها عملية يساعد من خلالها طرف ثالث شخصين أو أكثر على التوصل إلى حل نابع منهم بشأن قضية ما. ويمكن استخدام الوساطة بديلاً عن التقاضي.

• الوساطة هي عملية طوعية يشارك فيها طرف محايد يدعى وسيط لفض النزاع بين طرفي النزاع، لتوليد حلول مناسبة من أجل تسوية النزاع بينهما.

• الوساطة هي عملية طوعية يتم من خلالها تدخل شخص ثالث محايد (وسيط) ويساعد المتنازعين على العمل من أجل التوصل إلى اتفاق مقبول من الطرفين .

### تعريفات أخرى للوساطة...

كما ذهب آخرون إلى تعريف الوساطة من خلال التركيز على تغيير شخصية كل من الشخصين المتنازعين، وتغيير المجتمع، وليس فقط التوصل إلى حلول للمشاكل، وهو ما يطلق عليه بالوساطة التحويلية، التي تحقق التغيير في شخصية

الأطراف من خلال التمكين والتقدير اللذين لم يحظيا حتى الآن إلا باهتمام جزئي في حركة الوساطة، وأن الاهتمام المستمر وعلى نطاق أوسع لهذين البعدين من شأنه أن يسفر - بصورة تراكمية وبمرور الزمن - على تحول في الشخصيات من الخوف، والتزام الموقف الدفاعي، وتركيز الإهتمام على الذات، وتحويلهم إلى أشخاص ممثلين بالثقة، ومهتمين بالآخرين، كما تساعد على تحويل العلاقات الاجتماعية مما يشبه الهدنة بين أعداء إلى شبكة قوية من الحلفاء . ويتحقق التمكين عندما يشعر الطرفان المتنازعان بشعور أقوى لقيمة كل منهما وقدرته على معالجة أية صعوبات يواجهانها، بالرغم من القيود الخارجية، ويتحقق التقدير بعد قدر معين من التمكين، عندما يمارس الطرفان استعدادا أكبر للاعتراف والاستجابة بموقف الطرف الآخر، وصفاته البشرية المشتركة. إن من المهم عند إجراء المقارنة مع الوساطة العربية ( رغم ان تركيز هذه الورقة على اجراء المقارنة مع الوساطة الغربية - حل المشكلات ) الإنتباه إلى عنصر مهم مشترك ما بين الوساطة الغربية التحويلية والوساطة العربية أنهما يركزان على العلاقات بين أطراف النزاع وليس على المصالح.

### ركائز الوساطة :

- **الوعي / التمكين** :يساعد الوسيط كل طرف على إدراك الأسباب الرئيسية والمشاعر الانفعالية الساخنة التي أدت إلى ظهور الصراع، أو التي تتحكم في النزاع الآن، ومن خلال التدريب والأشكال الأخرى من الدعم يستطيع الوسيط تقديم منهج ي مكن طرف النزاع من التعامل مع المشكلة ومع الطرف الآخر.
- **الفهم / الاعتراف** :يشجع الوسيط كل طرف من أطراف النزاع على الفهم العميق لمصالح الطرف الآخر والحقائق والحلول المقترحة إلى جانب الإختيار الإضافي لكل طرف بأن يقدم في النهاية اعترافا محددا للجانب الآخر في النزاع يتعلق بحقوقه ومصالحه(حتى دون التوصل بعد إلى اتفاق من أي نوع).
- **الاتفاق / الصلح** :يقدم الوسيط عملية قد تنتهي إما بالاتفاق وإما بعدم الاتفاق( طريق مسدود ).وقد يأخذ الاتفاق شكل الالتزام بعدم الاشتباك العنيف(بدياً أو بالكلام )لفترة قصيرة من الوقت، أو قد يتضمن الإتفاق الاعتراف بالأخطاء السابقة، والاعتذار عنها، والخطط الجديدة للمستقبل، والتعويض عن الأضرار، والصفح والتسامح.

ففي الوساطة يساعد الوسيط كل طرف على تطوير وعيه بمصالحه المهمة بالنسبة له شخصيا ،كما يقوم الوسيط بتمكين الطرف الآخر على حل المشاكل وتحديدًا من خلال اكتشافه مصالح واهتمامات ومشاعر ومخاوف الطرف الآخر ،وهو ما يساعد أطراف النزاع على إيجاد حلول تحظى بقبول الجانبين .

- . الوساطة عملية ودية ،وفي ذلك تفرق بين الوسائل الودية في التعامل مع النزاع والتي من بينها الوساطة وبين وسائل الإكراه في التعامل مع النزاع .وعليه فان الوساطة شكل بديل للعنف في التعامل مع النزاع.
- . الوساطة عملية، تتكون من مجموعة من الخطوات المترابطة الهادفة والتي يتداخل فيها مجموعة من الأطراف الذين تربطهم علاقات تمتاز بالديناميكية .
- . الوساطة عملية هادفة ،حيث يسعى الوسيط للوصول إلى اتفاق مرضي لإطراف النزاع وبما يحقق مصالحهم .
- . في الوساطة يتم تدخل طرف ثالث :وهو أمر يميز ما بين الوساطة والتفاوض ،الذي يتم ما بين أطراف النزاع سواء كان ذلك بشكل مباشر أو غير مباشر دون تدخل طرف ثالث .
- . الوساطة عملية طوعية ، من حيث دخول الأطراف للوساطة ،الاستمرار في هذه العملية وكذلك الطوعية في الحلول التي يتم التوصل إليها .
- . الحلول في الوساطة نابعة من الأطراف وملك لهم :وهو أمر يختلف عنه في التحكيم أو القضاء .

. الوسيط ليس حكماً أو قاضياً، ويقتصر دور الوسيط على مساعدة الأطراف في التوصل إلى حلول مرضية تحقق مصالح الأطراف .

### دور الوسيط :

- 1- يساهم في تخفيف الغضب من خلال توفير مناخ ملائم لعملية التفاوض.
- 2- يركز الوسيط على مصالح الأطراف أكثر من المواقف.
- 3- يساعد في فصل الأطراف عن المشكلة .
- 4- يستخدم تقنيات الاستماع الفعال (يجب أن يكون مستمع جيد) .
- 5- يجب أن يكون الوسيط عبارة عن نموذج يحتذى به فهو (جدير بالثقة) .
- 6- يجب أن يستخدم الوسيط كلمات متوازنة بهدف خلق جو مناسب للأطراف لسماع بعضهم البعض .
- 7- يجب أن ينبه الأطراف إلى عواقب ونتائج عدم الوصول إلى اتفاق.
- 8- يعمل على تشجيع الأطراف على بذل جهود فاعلة لابتكار حلول مناسبة للقضية.
- 9- الوسيط شخص لا يتحدث عن الآخرين ولا يقوم بتقديم اقتراحات أو حلول وليس قاضياً يقرر من المصيب ومن المخطئ.

### مبادئ وأخلاقيات عملية الوساطة:

- 1- الوساطة عملية تطوعية بحيث أن للأطراف حرية الاختيار للمشاركة في عملية الوساطة
- 2- الوسيط ينظم العملية والأطراف تنظم المحتوى وتمتلك النزاع
- 3- يجب على الوسيط أن يساند الأطراف ويحترمهم
- 4- يجب على الوسيط أن يحترم وجهات نظر الأطراف حتى ولم يتفق معهم
- 5- على الوسيط أن يخبر الأطراف بآمانه ماذا يتوقع من الوساطة
- 6- على الوسيط أن يكون واقعياً فيما يتعلق بإمكاناته كوسيط ولا يبالغ فيها
- 7- على الوسيط ألا يستغل مركزه لتحقيق مكاسب شخصية
- 8- عدالة الوسيط أثناء عملية الوساطة
- 9- على الوسيط مراعاة موازين القوى بين الأطراف وبالتالي لا يكون أداة لتمرير قرار الطرف القوي

### شروط الوساطة الفعالة:

- 1- وجود مستوى حاد في النزاع
- 2- وجود حوافز ضعيفة للوصول إلى اتفاق من خلال الاتصال المباشر
- 3- عدم الالتزام بالاتفاق
- 4- ندرة المصادر
- 5- أطراف النزاع غير متساوية في القوة
- 6- الاختلاف حول المبادئ الأساسية

### افتراضات الوساطة الأساسية

ان ما سبق توضيحه يمكننا من اكتشاف بعض الافتراضات الأساسية التي تقوم عليها عملية الوساطة الغربية والتي يمكن إظهارها في النقاط التالية :

1. محورها الفرد المستقل السؤال عن تصرفاته .

2. الأطراف تفهم مصالحها أكثر من فهم الطرف الثالث لهذه المصالح .
  3. وعليه فان دور الوسيط المساعدة وليس تقديم الحلول إضافة إلى دوره في تحسين قنوات الاتصال والتواصل ما بين أطراف النزاع .
  4. مشاركة الأطراف طوعية في عملية الوساطة
  5. الاتصال مابين الوسيط والأطراف اتصال مباشر
  6. السياق الذي يحدث فيه النزاع في الغرب سياق بسيط .حيث إن الاتصال بين أطراف النزاع في ظل "سياق بسيط" يستخدم في المواقف التي تعتبر العلاقات الاجتماعية فيها ليست أمرا مهما .
  - 7.إن النزاع الذي تعالجه الوساطة عبارة عن علاقة بين طرفين أو أكثر (أفراد أو مجموعات) يعتقدون أن لديهم أو لديهم فعلا أهداف غير متناغمة أو منسجمة ، وان طريقة فهنا للنزاع تؤثر على المقاربة التي نختارها لحل النزاع ،كما إن النزاع غير محدود وكأنه فقط معركة بين المصالح ،فهناك أيضا الاحتياجات ،المدارك المختلفة ،القوة ،القيم ، المشاعر والعواطف . وانه غالبا مايمت إدراك النزاع – عالميا – كشيء سلبي .
  8. كما يفهم مما سبق بأن سبب النزاع هو الاختلاف في الوسائل أو الأهداف بين أطراف النزاع .
  9. وان الحاجة على تبادل المعلومات أمر أكثر أهمية من فهم الرسالة من خلال سياق الحدث أو وضع الافتراضات وبالتالي بناء الأحكام وفقها .
  10. وعليه فان وساطة حل المشكلات التي تختلف عن غيرها من أشكال الوساطة في الغرب ،كالوساطة التحويلية . أن العوامل التي تحدد استخدام الوساطة من عدم استخدامها كما عرضا " مور " في كتابه " مراحل الوساطة : استراتيجيات عملية لحل النزاع " تأتي على النحو التالي :
- 1 . إمكانية تحديد أطراف النزاع .
  - 2 . وجود علاقة اعتمادية بين أطراف النزاع .
  - 3 . لديهم القدرة الشخصية والعاطفية لتمثيل أنفسهم في عملية الوساطة .
  - 4 . لديهم مصالح منسجمة .
  - 5 . البديل المطروح غير الوساطة أكثر تكلفة من عملية الوساطة والنتائج التي يمكن التوصل إليها .
- ولإنجاح عملية الوساطة فان على الوسيط إن يكون محايد ، وان يحافظ على سرية المعلومات التي يحصل عليها أثناء عملية الوساطة إضافة إلى أهمية الاتفاق على الأتعاب وموعد استحقاقها وتوضيح كيف سيقسم الأطراف حصتهم في الدفع .

### الأركان الأربعة في التفاوض/ الوساطة from Getting To Yes



1. فصل البشر عن المشكلات.
2. التركيز على المصالح بدلا من المواقف المتعارضة
3. البحث عن البدائل التي تحقق المصالح المشتركة.
4. الإعتماد على المعايير الموضوعية.

أولا : الركن الأول – فصل البشر عن المشكلات  
تذكر/ي :بأن المفاوض/ الوسيط إنسان قبل كل شيء.

- أنت لا تفاوض/ي فقط» ممثل الطرف الآخر» ، و لكنك تفاوض/ي أيضا الجانب الشخصي للمفاوض... مصالحه/...مشاعره/...الخ.
- إن الجانب الشخصي للمفاوض/للموسيط قد يمثل عنصرا دافعا أو معيبا للمفاوض/للموسيط
- إن عدم أخذ الجانب الشخصي للمفاوض/للموسيط المقابل بعين الاعتبار يمثل ضررا للعملية التفاوضية الوسطة.
- وعليه، فأنت مطالب/ة بسؤال نفسك» هل أعطي الاهتمام الكافي للجانب الشخصي للمفاوض المقابل ؟ تذكر/ي :في كل عملية الوساطة/ التفاوض هناك نوعان من المصالح التي تفاوضها
- في التفاصيل و مكونات الموضوع قيد التفاوض.
- في العلاقة بين أطراف التفاوض/الوساطة.
- كل مفاوض/وسيط يسعى للوصول إلى إتفاق يعالج الموضوع قيد التفاوض.
- كما أن لكل مفاوض/وسيط مصلحة في العلاقات الجيدة مع أطراف التفاوض الأخرى.
- و في المفاوضات/ الوساطة المستمرة و الطويلة فإن العلاقة بين أطراف التفاوض/الوساطة أمر في غاية الأهمية.
- تذكر/ي :العلاقة بين أطراف التفاوض/الوساطة تتجه للإرتباط بشكل معقد مع مكونات الموضوع قيد التفاوض
- مثال :الزوج لزوجته التي تمتلك الفيزا كارد» :إن رصيدنا البنكي متدني هذا الشهر» ، إن هذا الحديث الذي يحدد المشكلة – تدني الرصيد البنكي – يمكن أن يفهم من الزوجة بأنه هجوم شخصي عليها -التبذير

#### انتباهه

على المفاوض/الوسيط الفصل بين العلاقات و بين موضوع التفاوض/الوساطة :تعامل مباشرة مع الجانب الشخصي للمفاوض./للموسيط

معلومة :كمفاوض/كوسيط :قم ببناء العلاقات الشخصية على أساس:

- إدراك صحيح.
- إتصال فعال.
- مشاعر مناسبة.
- نظرة مستقبلية.
- نظرة هادفة.

ثانيا : التركيز على المصالح المشتركة و ليس المواقف المتعارضة:

قصة :((شخصان يتخاصمان في المكتبة . أحدهما يريد شباك المكتبة مفتوحا، و الآخر يريد مغلقا .و دخلا في تفاوض عميق و طويل حول نسبة فتح أو إغلاق الشباك ... لا حل يرضي الطرفين معا. دخلت عاملة المكتبة، و سألت أحدهما» :لماذا لا تريد الشباك مفتوحا؟ .« و كانت الإجابة :لإستنشاق الهواء النقي. ثم سألت الآخر :)) لماذا تريد الشباك مغلقا؟ « و كانت الإجابة :لتجنب التيار الهوائي و تطاير الأوراق. بعد تفكير سريع، فتحت شباك الغرفة المجاورة بشكل واسع، حيث يسمح بالهواء النقي و في نفس الوقت يجنب التيار الهوائي.

#### ملخص الركن الثاني

كن مبدئيا و قويا في الموضوع التفاوضي ... و مرنا و هادئا في العلاقة الشخصية

### ثالثا: الركن الثالث – البحث عن الخيارات التي تحقق المصالح المشتركة :

معلومة: في معظم المفاوضات/ الوساطة هناك أربعة معوقات رئيسية تمنع استدعاء الخيارات هي:

1. الأحكام المسبقة و المتعجلة.
2. البحث عن الحل المنفرد .. الذاتي.
3. فرضية القطعة الثابتة .. المحصلة تساوي صفر.
4. التفكير بأن حل مشكلات الغير هي مشكلة تخصهم هم وحدهم.

#### لاستدعاء خيارات إبداعية ، تحتاج/ي إلى:

- فصل نشاطات استدعاء الخيارات الإبداعية عن نشاطات تقييم هذه الخيارات.. اسلوب العصف الذهني.
- و هو ما يعني :إستدع/ي أولا ... و قرر/ي لاحقا.
- وضع كافة الخيارات على طاولة البحث، و ليس النظر إلى خيار واحد.
- البحث عن الخيارات التي تحقق الكسب المشترك ( فوز/فوز. )
- استدعاء طرق تساعد الطرف الآخر على إتخاذ القرارات بسهولة.
- معلومة: نشاط استدعاء الخيارات يتضمن 4 أنواع من التفكير:
- التفكير حول مشكلة محددة.
- التحليل الوصفي .. تحليل الوضع القائم بمصطلحات عامة.
- بمصطلحات عامة، تحديد ما يجب القيام به.
- وضع اقتراحات عملية و محددة للتنفيذ.

#### ملخص الركن الثالث

إستدع/ي أولا... قرر/ي لاحقا... أنظر/ي إلى المصالح المشتركة... و المصالح المتعددة لربطها...  
و ابحث/ي عن الوسيلة التي تسهل/ي عليهم اتخاذ القرار.

#### رابعا : الركن الرابع : استخدم/ي المعايير الموضوعية

##### انتباهه

- اتخاذ القرارات اعتمادا على الرغبات ... أمر مكلف.
- العملية التفاوضية تظهر بشكل مركز رغبات كل طرف و التي يسعى إلى تحقيقها.
- محاولة معالجة التباين اعتمادا على رغبات كل طرف أمر خطير و مكلف.
- و عليه، الأفضل معالجة التباين اعتمادا على معايير مستقلة عن رغبات كل طرف – معايير موضوعية.
- نصيحة :الحالة التي تستخدم فيها المعايير الموضوعية :الطريقة المفضلة إتباعها ... أن تسجل/ي لنفسك أن الوصول إلى إتفاق معتمدا على مبادئ – معايير موضوعية – و ليس على الضغط.
- معلومة :المفاوضات البداية ، تقود إلى إتفاق حكيم ... مجد ... و فاعل.
- كلما كانت المعايير عادلة و فاعلة كلما تم صياغة إتفاق حكيم و فاعل.
- من السهل التعامل مع أشخاص يتحاورون اعتمادا على معايير موضوعية، بدلا من محاولة فرض التنازل على الطرف الآخر.
- المعايير الموضوعية تخفض عدد اللجان المكلفة بتحقيق الإتفاق.
- المعايير الموضوعية تقود إلى استخدام فاعل للوقت.

نتيجة : ليس هناك من طرف متراجع ... طرف ضعيف .. بل طرف منطقي

#### ملخص الركن الرابع

ضع/ي الموضوع في قالب البحث المشترك عن المعايير الموضوعية .. ثم .. اسأل/ي ما هو المنطق ، السبب وراء ذلك؟؟؟ ... ثم ... إتفق/ي على المعايير الموضوعية.. العادلة .. و الإجراءات ...العادلة.



#### قصة

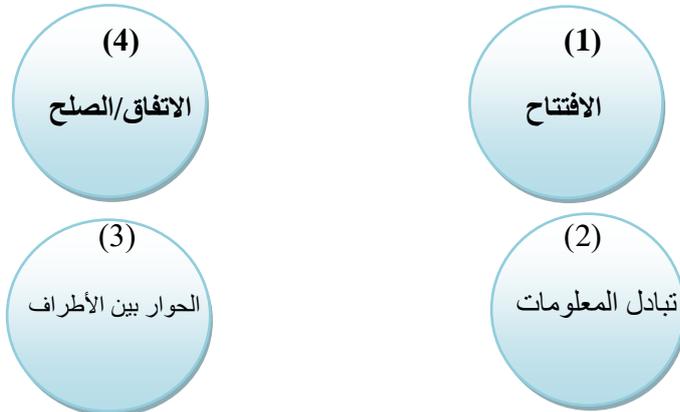
الهند كممثل لدول العالم الثالث، إقترحت رسوم أولية على الشركات التي تنقب في البحار بقيمة 60 مليون دولار، و هو ما رفضته الولايات المتحدة الأمريكية ... كيف تم الخلاف؟؟؟...و التوصل إلى اتفاق؟؟؟ تم اللجوء إلى مؤسسة وضعت و طورت نموذجا للجدوى الإقتصادية للتقيب في البحار، حيث تم قبول النموذج من قبل الطرفين، كنموذج يستطيع تقييم أثر أية رسوم على الجانب الإقتصادي للتقيب.

عندما سأل ممثل الهند عن أثر إقتراحه على الجدوى الاقتصادية وجد بأن الشركات لم تجني أية أرباح قبل 5 سنوات و هو ما لا يمكن قبوله من قبل الشركات .في ذات الوقت يبين هذا النموذج أهمية وجود رسوم أولية للجانب الأمريكي، و هو ما قاد الطرفين ... الهندي و الأمريكي إلى تغيير مواقفهما و التوصل إلى إتفاق. معلومة: تطوير المعايير الموضوعية ، حيث يتضمن أن تكون مفاوضات مبدئيا سؤاليين:

1. كيف تضع و تطور المعايير الموضوعية.
2. كيف تقوم باستخدامها أثناء المفاوضات.

#### مراحل وخطوات الوساطة :

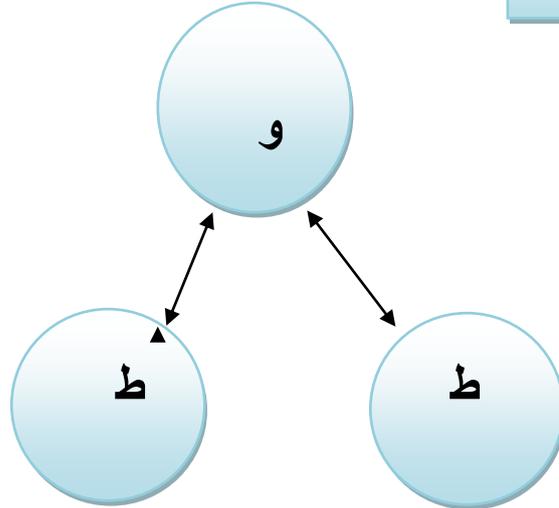
كما إن من المهم أن يقدم الوسيط للأطرف عند افتتاحه للوساطة إطار ومراحل عملية الوساطة هذه المراحل التي تختلف من كاتب إلى آخر ، ولكن يمكننا أن نبينها وان نقدم بعض التوضيح على كل مرحلة وطبيعة الخطوات التي تشملها هذه المرحلة وفق الشكل رقم (1) والذي يمثل مراحل عملية الوساطة (وساطة حل المشكلات ) كما تتم في الدول الغربية وهي :



## المرحلة الأولى :

الافتتاح : يتم توضيح إن عملية الوساطة عملية تطوعية ، حيث تستخدم فيها الأسماء الأولى (وكما يرغب كل طرف أن ينادى ) دون ألقاب ، والاحترام للأشخاص المشاركين ، والسرية في عملية الوساطة .  
يوضح الشكل رقم (2) شكل الاتصال بين الوسيط وأطراف النزاع في هذه المرحلة :

شكل رقم 2



## الخطوة الأولى :

وضع توقعات لأطراف النزاع حيث تشمل هذه التوقعات قبول الأطراف بتحمل المسؤولية الشخصية ، من حيث الرغبة بالتوصل إلى حل للنزاع والقبول بالقواعد العامة المنظمة لعملية الوساطة ، والسماح بوجود وقت لكل طرف بان يتحدث بدون مقاطعة من الطرف الآخر ، وإظهار الاحترام المتبادل ، وتحديد وقت محدد لعملية الوساطة (بمعنى إن عملية الوساطة يجب أن لا تبقى من حيث التوقيت عملية مفتوحة) .

## الخطوة الثانية:

توضيح خطوات الوساطة :على الوسيط أن يوضح دوره (انه ليس قاضيا أو حكما) وان دوره كميسر وان يشرح كيف تعمل الوساطة ،وسرية العملية ،وإيضاح انه يمكن أن نكون بحاجة إلى جلسات أخرى ،ويمكن أن نحتاج إلى جلسات منفردة مع كل طرف ،وانه كوسيط لديه كامل الاستعداد بالإجابة على كافة الأسئلة .

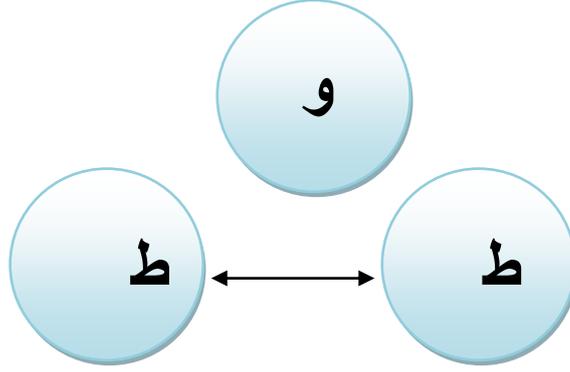
## الخطوة الثالثة:

الانتقال إلى اضهار الموضوع محل النزاع والذي دعا الأطراف إلى طلب الوساطة والقبول بها كان يقول الوسيط :إننا هنا اليوم للحديث عن بعض المواضيع التي ظهرت بينكم في الجامعة والتي أدت إلى ما جرى بينكم ، " لان يقول الوسيط" بأننا سنتحدث حول تغيير اتجاهات وقيم كل منكم تجاه الآخر .

## المرحلة الثانية :

تبادل المعلومات وتحديد المواضيع :في هذه المرحلة من الوساطة فن الوسيط يعطي المجال لإطراف النزاع الفرصة لتوضيح وجهات نظرهم من النزاع القائم بينهم . إن دور الوسيط هنا " الاستماع والإنصات الفعال " وفحص مدى فهم الأطراف لمواضيع النزاع ،وبالتالي استخلاص أجندة بمواضيع النزاع تحضيرا للانتقال إلى المرحلة التالية وهي الحوار بين الأطراف .

يوضح الشكل رقم (3) شكل الاتصال بين الوسيط وأطراف النزاع في هذه المرحلة .



### الخطوة الأولى :

يتحدث كل طرف عن وجهة نظره بشكل حر دون تدخل أو مقاطعة من الطرف الآخر .

### الخطوة الثانية:

إعادة صياغة: حيث يقوم الوسيط بإعادة صياغة يحاول من خلالها وضع قائمة "بمجاللات الاختلاف" كما يشير إلى المجاللات المشتركة .

### الخطوة الثالثة:

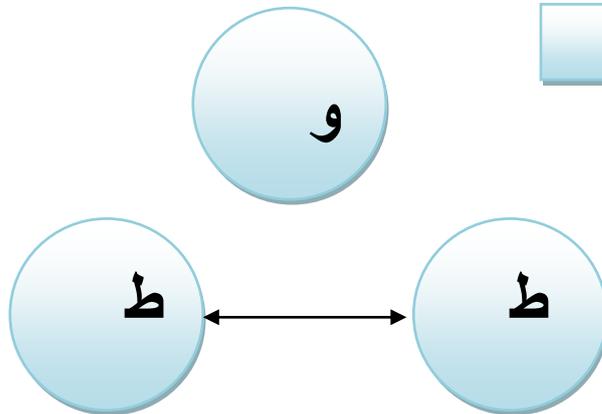
الانتقال إلى حل المشكلات والبحث عن حلول: يضع الوسيط كما اشرنا سابقا أجندة بمواضيع النزاع ، وبشكل مختصر يقوم بمراجعة مجاللات الاتفاق والاختلاف بين الأطراف ، ويقوم بصياغة الأجندة كنقاط للنقاش بين الأطراف .

### الخطوة الرابعة :

يوجه الوسيط الكثير من الأسئلة التي تساعد كل طرف من أطراف النزاع في أن يعي بمصالحه وفي ذات الوقت أن يعي بمصالح الطرف الآخر . إن الكثير من الوقت يمر والأطراف تكرر مواقفها والتي حال الوقوف عندها فإنها لن تسهم في التقدم إلى الأمام ، وهو ما يحتاج من الوسيط العمل على مساعدة الأطراف للانتقال للتركيز على المصالح وليس المواقف . قد يحتاج الوسيط إلى الجلسات المنفردة لمساعدة الأطراف لاكتشاف مصالحهم .

### المرحلة الثالثة:

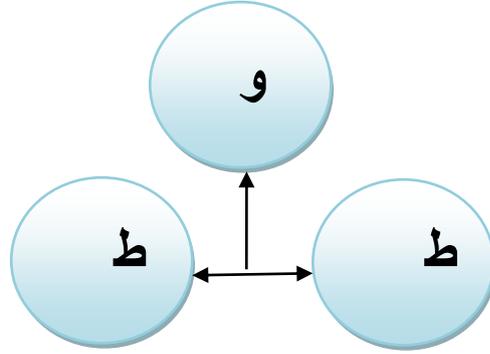
الحوار بين الأطراف : أن الهدف خلال هذه المرحلة هو تطوير وتحسين التفاهم بين الأطراف . يوضح الشكل رقم (4) شكل الاتصال بين الوسيط وأطراف النزاع في هذه المرحلة .



## المرحلة الرابعة :

الاتفاق: خلال هذه المرحلة تتفق الأطراف على أية الحلول الممكنة / الخيارات المتاحة والتي تحقق مصالحهم، إنها المرحلة التي تتفق فيها الأطراف على (نص واحد)، يوضح فيه الخطوات المطلوبة ومن سينفذها ووقت تنفيذها.

يوضح الشكل رقم (5) شكل الاتصال بين الوسيط وأطراف النزاع في هذه المرحلة:



شكل رقم 5

**الخطوة الأولى:** تركز هذه الخطوة على ماذا يرغب كل طرف بعمله بدلا من التركيز على ماذا يريد من الطرف الآخر أن يعمل لحل هذا النزاع.

**الخطوة الثانية:** المعايير الموضوعية والتي توضع من قبل الأطراف وبمساعدة الوسيط، شريطة أن تكون هذه المعايير موضوعية (وليس ذاتية وشخصية) والتي تستخدم لتقييم الحلول الممكنة / الخيارات المتاحة . إن المعايير الموضوعية قد تكون قوانين، لوائح، أنظمة، عادات وتقاليد أو قد يقوم الأطراف بوضعها (مثال: أعضاء في كتلة طلابية بينهم نزاع على مبلغ مالي وصل إلى كتلتهم الطلابية: كيف يتم توزيعه وعلى من؟ حيث بإمكانهما أن يضععا معايير موضوعية مثل: المعدل، السنة الدراسية، إذا ما كان الأب عاطلا عن العمل، أخوة أو أخوات آخرين يدرسون في الجامعات.. إلى آخره من المعايير قبل الدخول بتحديد أسماء المستفيدين من هذه المساعدة

**الخطوة الثالثة:** يكتب الوسيط مسودة الإتفاق الذي توصل إليه طرفا النزاع، ومن ثم يعود ليفحص هذا الإتفاق مع الأطراف من حيث أنه ينسجم ومصالح الأطراف، وأنه أفضل من أي بديل آخر غير الوساطة إضافة إلى إمكانية تنفيذه عمليا من قبل كل طرف أو من يرتبط به. بعد عملية الفحص هذه تقوم الأطراف بالتوقيع عليه وكذلك الوسيط كشاهد (من المهم هنا الإنتباه إلى أن بعض الثقافات تكتفي بالكلمة المنطوقة وليست المكتوبة).

## كلمة الافتتاح :

### ورقة عمل : نموذج كلمة افتتاح

مرحبا يا سيد سامي، ويا انسة ربي

انا اسمي سعيد، وانا موجود اليوم بناء على طلبكم من أجل أن نتعاون في ايجاد حلول لبعض القضايا العالقة بينكما ،انا اعمل كوسيط في مؤسسة تعاون لحل الصراع، ولدي تجربة جيدة في مساعدة الناس للخروج بحلول مشتركة تساعد في حل الخلاف القائم.

انا سعيد جدا بحضوركما ورغبتكما في التوصل إلى إتفاق لحل الخلاف القائم، واؤكد لكما أن دوري يقتصر على

مساعدتكم فقط وأني لست حكما أو قاضيا انما مساعدا لكما في البحث عن حلول مشتركة ترضيكما، كما أوكد لكما بأنني سأكون حياديا تجاه المواضيع المطروحة، ولن أنحاز لأي طرف ،وأؤكد لكما أيضا أنني سألتزم بالسرية التامة، وإذا شعرتم في أي وقت بأنني لم أعد قادرا على البقاء حياديا، فإن بإمكانكما أن توقفوني وتبحثان عن أي وسيط آخر أو أي وسيلة أخرى لتسوية خلافاتكم. سأوضح لكما بشكل مختصر ماهية الوساطة. **الوساطة هي :** عملية طوعية ودية يتدخل فيها طرف ثالث من أجل مساعدة الأطراف المتنازعة للوصول إلى حلول مشتركة لتسوية الخلاف القائم

**و لنجاح هذه اللقاءات التي أعطيتموها الوقت والاهتمام فإننا نحتاج إلى بعض القواعد المنظمة:**

- أطلب إليكم أن لا يقاطع أحدكم الآخر
- إذا كان لدى أي منكم أي أسئلة أو تعليقات أرجو أن تسجلوها كتابة و سأعمل على إتاحة الفرصة للجميع لمناقشتها
- سأفترض أن الجميع سيوافقون على استخدام الأسماء الأولى للتخاطب
- حسنا عادة أطلب من الطرف الذي طلب الوساطة أن يبدأ، هل يمكنك أن تخبرينا لماذا أنت هنا!
- (انتباه) قد يقاطعك أحدهم اثناء القاء كلمتك الافتتاحية وفي هذه الحالة اجب على أسئلة الأطراف بالإختصار ، ثم إستمر في مهمتك و بمجرد أن تنتهي أطلب منهم طرح الاسئلة و الإجابة عليها مباشرة.
- (ملاحظة) يضع معظم الوسطاء كلمة الافتتاحية و تكون قابلة للتعديل على حسب الظروف و الاجواء العامة و الخاصة الا انها تحتوي على العناصر الأساسية لاعلام اطراف النزاع بكل ما يتعلق بالوساطة.

### العناصر الأساسية في كلمة الوسيط الافتتاحية

1. ترحيب و كلمات تشجيعية للأطراف
2. التأكيد على شرح عملية الوساطة من حيث مراحلها و أهدافها
3. التأكيد على دور الوسيط كميسر و ليس كقاضي أو حكم
4. التأكيد على السرية و الحيادية
5. وضع القواعد العامة للجلسات بالاتفاق مع الأطراف
6. الرغبة الجادة بالتقدم للأمام

### الاجتماعات المغلقة

الغرض من هذه الاجتماعات هو المساعدة على تفهم المزيد من احتياجات و رغبات و مصالح كل طرف منكم و سأطلب إليكم جميعا أن تعلقوا أهمية على مزيد من هذه الاجتماعات التي أعمل على ادارتها جميعا للتقدم نحو الأفضل.

و بعد هذه الاجتماعات سنعود جميعا للاجتماع سويا أو ساستمر في جولاتي المكوكية بينكم و سوف أقوم بأفضل ما يساعدكم للتوصل لحل .سوف ننهي العملية باجتماع مشترك، اما للتأكيد على الاتفاق، واما لنعلن عن طريق مسدود.

**انتباهه:** يلجأ الوسيط الى الاجتماعات المغلقة وقت الضرورة .يمكن الذهاب الى الاجتماعات المغلقة / المنفردة للتخفيف من توتر أطراف النزاع .إن التوتر والغضب غالبا ما يقود الأطراف إلى التشدد والتمسك بمواقفها .الحل الأمثل هو الإنتقال من المواقف إلى المصالح، والذي يمكن أن يتم في الجلسات المنفردة /المغلقة .

### وصف إجراءات الوساطة:

ألآن يمكنني الانتقال إلى وصف مراحل عملية الوساطة، حيث انه وبعد أن انهي كلمتي الافتتاحية فأني سأنقل الحديث إليكم لنستمع إلى موجز عن سبب وجود كل منكم في عملية الوساطة ولمدة لا تزيد عن عشرة دقائق

لكل منكم، إن هذا الموجز سيساعدنا على تعلم مسائل لم نكن نعرفها سابقا، إضافة إلى انه يظهر لكل منا المصالح التي تهتم كل طرف فيكم .اطلب أن لا يقوم أي منكم بمقاطعة الآخر، وإذا ما كان لديه تعليق أو سؤال فان لديه الفرصة أن يكتب ذلك، حيث وضعت أمام كل منكم ورق وقلم. خلال تقديمكم للموجز قد أقوم بتوجيه وطرح بعض الأسئلة، وبعد انتهاء الكلمات الموجزة والأسئلة سنقوم بمحاولة لتحديد القضايا الخلافية واختيار طرق لنقاشها والبحث عن الحلول الممكنة لها، واضعين نصب أعيننا أن نركز على المصالح المشتركة.

### الاجتماعات المنفردة وسرية المعلومات:

قد نحتاج في بعض الأحيان إلى جلسات منفردة مع كل منكم، هذه اللقاءات شيء عادي في الوساطة حيث أنها تساعد كل طرف في فهم مواقفه ومصالحه واحتياجاته كما تتيح له الفرصة وبحرية أن يضع نفسه مكان الطرف الآخر .كل ما يناقش في هذه الجلسات المنفردة يعتبر من قبلي كوسيط سريرا ولن أقوم بالكشف عنه أو نقله للفريق الآخر إلا إذا طلبتم مني ذلك.

### قواعد لجلسات الوساطة:

لقد وصلنا إلى النقطة التي نحتاج فيها إلى الاتفاق على بعض القواعد التي ستتنظم جلسات الوساطة ويجعل منها جلسات فعالة ومفيدة لكل الأطراف .أود أن اقترح أن لا تتم المقاطعة أثناء حديث الفريق الآخر وان يتم الاستماع له بشكل فعال، وإذا ما كان لأحدكم سؤال أو تعليقا فانا اطلب أن يبقيه حتى فترة الأسئلة .كما أنني اقترح أن لا يتم استخدام أية كلمات غير مقبولة للطرف الآخر أو أية كلمات جارحة أو عنيفة ..هل لديكم إرشادات وقواعد أخرى يمكن أن تساعد في جعل جلسات الوساطة أكثر فاعلية.

### اللقاءات المشتركة:

توفر هذه الجلسات فرصة لأطراف النزاع لعرض وجهة نظرهم دون مقاطعة من الأطراف الأخرى يتم في هذه الجلسات العمل على تشجيع كافة الأطراف على الإستماع من أجل فهم وجهة نظر الطرف الآخر ( من الممكن أنها المرة الأولى التي تتاح لك فيها فرصة الإستماع لوجهة نظر الطرف الآخر ولأخذ ملاحظات حول القضايا ذات الاهتمام.)

### عناصر الجلسات المشتركة:

- كل طرف له دور في الحديث و عرض ملخص عن وجهة نظره
- استمع كوسيط الى كل طرف بعناية و اهتمام و لكل كلمة و تصدر عن الاطراف بعناية
- قم باختيار احد الاطراف للبدء في الحديث و عادة ما يتم اختيار الطرف الذي توجه بطلب الوساطة
- عليك كوسيط أن تحافظ على وقت حديث كل طرف وان تعطي فرصة للاطراف بالحديث بالتساوي
- بشكل رسمي عند إنتهاء كل طرف من عرض ملخصه : إفحص إذا ما كان هذا الطرف قد إنتهى من العرض و تم شكره وانتقل للخطوة التالية
- الهدف من الجلسة المشتركة الإفتتاحية:
- تعطي هذه الجلسة، التي تتميز بعدم مقاطعة الأطراف لبعضها البعض أثناء تقديمهم الملخص، فكرة عن الوضع و كذلك تعطي للوسيط الفرصة لاستماع قصة كل طرف و وجهة نظره بشكل كامل وحيادي كما و يتبين للوسيط من هذه الجلسات فكرة عن شخصية اطراف النزاع.

ما تبقى في الوساطة من خطوات :

## 1. الحوار (تبادل المعلومات)

غالبا يبدأ النقاش و الجدل ما بين أطراف النزاع حيث يلجأ كليهما الى اتهام و لوم الأطراف الأخرى كما يلجأ إلى شرح أسباب عدم ارتياحه و كذلك مطالبه.

على الوسيط في هذه المرحلة أن يحافظ على النقاش متأكدا من أن كل طرف يتم الإجتماع له في ذات الوقت الذي لا يحاول الوسيط فيه تحديد من هو على صواب أو من هو على خطأ، كما أن عليه توجيه الأطراف عند التعبير عن مشاعرهم أن تتم بطريقة إيجابية و بناءة بل على العكس من ذلك فإن الوسيط يستمع و ينصت بفعالية لكافة الأطراف من أجل إستكشاف احتمالات الإتفاق.

أحيانا هذا الحوار بين أطراف النزاع يوصلنا إلى « نقطة التحول » أي نحو الإتفاق و المصالحة .وفي هذه المرحلة يقوم الأطراف بتوجيه الأسئلة وتلقي الإجابات إلى بعضها كما يتم أيضا تغطية النقص في البيانات و المعلومات الموجودة لدى أطراف النزاع.

## الهدف من الحوار:

إن هدف الحوار هو أن يكون هناك فترة نقاش مفتوح حيث تقوم الأطراف بتوجيه أسئلة و اجابات دون مقاطعة كما أنها الفرصة لإكتشاف معلومات جديدة، إدراكات مختلفة، خلال هذا الوقت فإن الوسيط و أطراف النزاع يقومون بتعبئة النقص في المعلومات كما تساعدهم في فهم المواضيع الرئيسية وكذلك المعوقات إضافة إلى أي احتمالات للإتفاق.

2. **وضع الأجندة:** ينتقل النقاش نحو التركيز على المستقبل بدلا من التركيز على الحاضر والماضي : ماذا سيحدث فيما بعد! يتفق الأطراف على الاجندة وعلى المواضيع الخلافية التي تحتاج لحل.

3. **بناء الاتفاق:** تعمل الأطراف مع بعضها بمساعدة الوسيط على كل موضوع في الأجندة كما تقوم بطرح وابتكار الافكار ومن ثم تقييم و فحص هذه الأفكار و قدرتها على التعامل بشكل بناء مع النزاع وبما يضمن أن تكون أفكارا عملية تحقق الرضا و الحل المشترك.

## كتابة الاتفاق و الاختتام :

إذا ما كانت الأطراف راغبة بتسوية الاختلافات فيما بينها فان الوسيط يقوم بكتابة اتفاق (رسمي) يشمل تلك القرارات التي توصلت اليها الأطراف كما يقوم كل طرف بالتوقيع و اخذ نسخة عن الاتفاق .يقوم الوسيط بمراجعة ما تم انجازه و تذكير الاطراف بالخطوات اللاحقة كما يتمنى لهم النجاح و التوفيق.

## أشكال جلسة الوساطة :إلى جانب بعضهم ( وليس ) وجها لوجه في جلسة الوساطة:

من المهم في الوساطة أن يتوافر مكان ملائم ومناسب لعملية الوساطة، يحافظ فيه على الخصوصية والهدوء، لأن غير ذلك من شأنه أن يمثل معوقا لأطراف النزاع في تحديد النزاع والتعامل البناء معه .ليتخيل كل منا كوسيط/ة المقاطعات المستمرة من أطراف خارجية تدخل وتخرج من مكان الوساطة، أو أن مكان الوساطة الضوضاء فيه عالية، كم سيؤثر ذلك سلبا على عملية الوساطة وعلى أطراف النزاع.

إن من القضايا المهمة عند تحضير مكان الوساطة هو « وضعية جلوس أطراف النزاع » ، حيث أن هنالك الكثير من أشكال الجلوس، لعل أكثرها شيوعا هي « وجها لوجه وضعية المواجهه – أو إلى جانب بعضهم

– في مواجهة الوسيط .(– لقد ناقش كل من (Roger Fisher) و (William Ury) في كتابهم

الشهير (التوصل إلى اتفاق **Getting to YES**) – على ضرورة الفصل ما بين الشخص والمشكلة موضوع النزاع

إن وضعية الجلوس « إلى جانب بعضهم » تساعد في خلق جو بأن طرفي النزاع يشتركان في التوصل إلى حل،

وذلك من خلال تركيزهم ليس على مهاجمة ومواجهة بعضيهما بل من خلال التعاون في مهاجمة ومواجهة المشكلة.

## مهارات الوسيط :

- 1- خلق إطار تعاوني وبناء التفاوض وذلك لإيجاد حل عادل يبني على فهم حاجات ومصالح بعضهم البعض .
- 2- الاستماع وإعادة الصياغة بهدف توفير جو إيجابي للتفاوض بعيداً عن التوتر والانفعال وذلك بحذف العبارات السلبية وإعادتها من قبل الوسيط بأسلوب بناء لتخفيف حدة المشاعر وللتركيز على جوهر الفكرة وصولاً إلى الاتفاق.
- 3- تحديد خيارات استراتيجية لخلق مرونة وتشمل:
  - ا- المقابلة المنفصلة مع الأطراف
  - ب- منع ومقاطعة المجادلات الساخنة
  - ج- فحص الواقعية؛ بطريق فحص المكاسب التي سيجنيها الأطراف وكذلك المخاطر والخسارة من عدم الوصول إلي اتفاق.
  - د- توسيع أدراك رؤية المستقبل والعلاقات الإيجابية المطلوبة وذلك بالتركيز على المصالح المشتركة والعلاقات المستقبلية بعيداً عن اللوم والشكوى.
  - هـ- صياغة الحل في عبارات مقبولة بحيث تكون واضحة تؤكد على المصالح بعيداً عن المواقف.
- 4- اقتراح خيارات لإثارة أفكار الطرفين ؛ ويشترط بان تكون الأفكار والخيارات ذات مزايا متساوية للطرفين وليست لطرف دون الآخر.
- 5- استثمار فترة الهدوء والراحة ؛ وذلك لاعطاء كل طرف الفرصة لتقييم المقترحات والبدائل والعواقب الناجمة عن عدم الوصول لاتفاق
- 6- استخدام الفكاهة ورواية القصص والحكايات ؛ وذلك يهدف إلى الشعور بالاسترخاء والانفتاح نحو الاستمرار في التفاوض والوصول إلي الحلول المرضية للطرفين
- 7- الاستعانة بشخص آخر ؛ قد يكون قبل الوساطة أو أثناء الوساطة للمساعدة في التأثير على الأطراف شريطة أن يكون هذا الشخص مقبولاً على الطرفين مثل: شخصية هامة في العائلة أو المجتمع أو صديقاً مشتركاً للطرفين
- 8- الاستعانة بوسيط آخر ؛ وهذا يفيد في الحد من قضية التحيز ويعطي دعم أكبر للوسطاء إلى انه يفيد في تدريب عدد أكبر من الوسطاء مع احتفاظ شخص بقيادة عملية الوساطة ويكون الآخر مساعداً له وهذا يتم بين الوسطاء لحفظ النظام والهدوء أثناء عملية الوساطة .

## العوائق التي تعرقل عملية الوساطة :

- 1- عوائق شخصية ( مثل المشاعر السلبية الحادة ؛ اختلال عملية الاتصال )
- 2- عوائق ثابتة (عدم الاتفاق على القضايا المتنازع عليها ؛ التنافر غي الاهتمامات؛ الاختلافات في الحقائق والظروف)
- 3- عوائق إجرائية ( وجود مازق أو طريق مسدود ؛ غياب الاجتماع للتفاوض ) .

## الصلح في القرآن الكريم :

بعد المراجعة المتأنية للقرآن الكريم تساعدنا على اكتشاف المعاني المختلفة التي وردت فيها كلمة إصلاح نجد تعدد مرادفات الصلح في القرآن الكريم والتي تراوحت ما بين ،"أصلاح " صلح" مصالحة" تصالح "مصلح" إن عدد الآيات الكريمة التي وردت فيها كلمة صلح ومرادفاتها بشكل صريح هي " 38"بينها الجدول التالي :

رقم الآية	الآية الكريمة
1	قال تعالى: (( وإذا قيل لهم لا تفسدوا في الأرض قالوا إنما نحن مصلحون ، إلا إنهم هم المفسدون ولكن لا يشعرون )) صدق الله العظيم (البقرة 11)
2	قال تعالى : (( فمن خاف من موص جنفا أو أثما فأصلح بينهم فلا إثم عليه أن الله غفور رحيم )) صدق الله العظيم (البقرة 182)
3	قال تعالى: (( ويسألونك عن اليتامى قل إصلاح لهم خير ولن تخالطوهم فإخوانكم والله يعلم المفسد من المصلح ولو شاء الله لاعتنكم إن الله عزيز حكيم )) صدق الله العظيم (البقرة 220)
4	قال تعالى: (( والمطلقات يتربصن بأنفسهن ثلاثة قروء ولا يحل لهن إن يكتمن ما خلق الله في أرحمهن إن كن يؤمن بالله واليوم الآخر وبعولتهن أحق بردهن في ذلك إن أريدوا إصلاحا ولهن مثل الذي عليهن بالمعروف وللرجال عليهن درجة والله عزيز حكيم )) صدق الله العظيم (البقرة 228)
5	قال تعالى: (( إلا الذين تابوا وأصلحوا وبينوا فأولئك أتوب عليهم وأنا التواب الرحيم )) صدق الله العظيم (البقرة 160)
6	قال تعال : (( ولا تجعلوا الله عرضة لإيمانكم إن تبروا وتتقوا وتصلحوا بين الناس والله سميع عليم )) صدق الله العظيم (البقرة 224)
7	قال تعالى : (( إلا الذين تابوا من بعد ذلك وأصلحوا فإن الله غفور رحيم )) صدق الله العظيم (آل عمران 89)
8	قال تعالى: (( واللذان يأتيئها منكم فآذوهما فإن تاب وأصلحا فاعرضوا عنهما إن الله كان توابا رحيم )) صدق الله العظيم (النساء 16 )
9	قال تعالى : (( وان شقاق بينهما فابعثوا حكما من أهله وحكما من أهلها أن يريد أصلاحا يوفق الله بينهما إن الله كان عليما خبيرا )) صدق الله العظيم (النساء 35)
10	قال تعالى : (( لأخير في كثير من نجوتهم الآمن أمر بصدقة أو معروف أو إصلاح بين الناس ومن يفعل ذلك ابتغاء مرضاة الله فسوف نؤتيه أجرا عظيما )) صدق الله العظيم (النساء 114)
11	قال تعالى : (( وان طانفتان من المؤمنين اقتتلوا فأصلحوا بينهما فإن بغت احدهما على الآخر فقاتلوا التي تبغي حتى تفيء إلى أمر الله فان فاعت فأصلحوا بينهما بالعدل واقسطوا إن الله يحب المقسطين )) صدق الله العظيم (الحجرات 9)
12	قال تعالى : (( إنما المؤمنون إخوة فأصلحوا بين أخويكم واتقوا الله لعلكم ترحمون )) صدق الله العظيم (الحجرات 10)
13	قال تعالى : (( قلما القوا قال موسى ماجئتم به السحر إن الله سيبيطله إن الله لا يصلح عمل المفسدين )) صدق الله العظيم (يونس 81)

## يظهر من الآيات القرآنية السابقة الذكر مما يلي:

أهمية الصلح والإصلاح في الإسلام ويظهر ذلك من خلال عدد الآيات القرآنية التي تنادي وتطالب به ، وتضعه في مستوى المسؤولية الواجبة التنفيذ .

وعليه فإن الصلح والإصلاح مصطلح أصيل وليس أمرا غريبا عن مجتمعنا وثقافتنا .  
إن للصلح والإصلاح في القرآن مستويات عدة : النفس ، العمل ، ذات البين ، العائلة، المجتمع ، والبشرية .  
أولوية الصلح على باقي وسائل التدخل في التعامل مع النزاع . إن التوجه إلى الصلح لايعني ضعفا أو استسلاما وإنما طريقة مثلى للتعامل بشكل بناء مع النزاع .  
كما إن المعايير الموضوعية التي يلجا إليها المصلح وكذلك الأطراف تستند إلى القرآن والسلف الصالح .

## خلاصة وتوصية :

وعليه ومما سبق ؛ نوضح أن ممارسة الوساطة تحتاج إلى التدريب الخاص ؛ والذي يشمل الممارسة الحقيقية والتعامل مع أطراف حقيقية ؛ بالإضافة إلى المهارات والقدرات الشخصية الملائمة .  
والوساطة مستمدة من المفاهيم السائدة في الدين الإسلامي وليست اختراع العولمة السائدة في هذا الزمن ؛ والوساطة ممكن أن تتم في قضايا عديدة منها :

ولا تعتبر الوساطة الحل الأمثل لجميع الصراعات والقضايا ؛ إضافة لذلك فإن للمحكمة تحديد القضايا المحولة للوساطة .  
وأخيرا فإن الوساطة هي أحد الحلول البديلة للنظام القضائي وتعتبر ملحقا وتابعا للجهاز القضائي الذي لا يمكن أن نهمش دوره خاصة وأنه أحد ركائز الدولة الثلاث .

كما وان قرارات الوساطة قابلة للطعن في مؤسسات الجهاز القضائي وليست قطعية

- ويجب على الوسيط أن يتميز بصفة الأخلاق الرفيعة والعدالة والحياد التام بين المتنازعين

- يجب أن تتوفر في الوسيط مهارات الاستماع الفعال والذكاء والدهاء ؛ وان يكون ملما بالثقافة بثنتى علومها ومعارفها .

- يجب أن يكون عنده بعدا في التفكير وعمقا في تفسير الأمور الداخلية لدى الأطراف والتي من الممكن أن لا تظهر على ملامح أطراف النزاع .

- يجب أن تتوفر في الوسيط مهارة لغة العيون وتفسير الإيماءات المختلفة التي ممكن تظهر على شكل وملامح أطراف النزاع .

فالوساطة هي أحد البدائل وليست البديل الوحيد كما ونحث على حل جميع النزاعات عن طريق الوساطة حيث أن الحل يكون عادلا ومرضيا للأطراف لانه لا يوجد تغليب طرف على الآخر كما هو الحال في القضاء أو التحكيم