



السفارة البريطانية



وزارة العدل

منظمة البحث  
Common Ground  
عن أرضية مشتركة



# دليل التدريب على الوساطة

## للسطاء ومدربي السطاء



البحث عن أرضية مشتركة - المغرب



السفارة البريطانية  
بالرباط



المملكة المغربية  
وزارة العدل



منظمة البحث عن أرضية  
مشتركة

## البحث عن أرضية مشتركة - المغرب

دليل التدريب على الوساطة للوسطاء  
ومدربي الوسطاء

الرباط، نونبر 2008

## المحتوى

|     |   |
|-----|---|
| 7   | تقديم دليل تدريب الوسيط .....                             |
| 8   | فهم النزاع .....  |
| 9   | مثلث الرضى .....  |
| 11  | معالجة جوهر النزاع.....                                   |
| 11  | أسباب النزاع و التدخلات الممكنة .....                     |
| 12  | القضايا، المواقف والمصالح.....                            |
| 19  | التعامل مع المشاعر .....                                  |
| 20  | المشاعر الصعبة .....                                      |
| 22  | ديناميات المشاعر .....                                    |
| 23  | دورة المشاعر .....  |
| 24  | نصائح مفيدة .....   |
| 27  | تدبير عملية الوساطة .....                                 |
| 27  | مبادئ الوساطة .....                                       |
| 28  | دور الوسيط .....  |
| 30  | مراحل الوساطة .....                                       |
| 32  | عملية الوساطة. المرحلة 1 : إعداد السياق.....              |
| 32  | الكلمة الافتتاحية.....                                    |
| 37  | عملية الوساطة. المرحلة 2 : فهم الأطراف والقضايا .....     |
| 38  | الأدوات الأساسية للتواصل الفعال في الوساطة والتفاوض ..... |
| 44  | إعادة الصياغة .....                                       |
| 50  | تقنيات طرح الأسئلة .....                                  |
| 55  | الإنصات النشط .....                                       |
| 59  | التعامل مع الحوارات الصعبة .....                          |
| 63  | عملية الوساطة. المرحلة 3 : حل المشاكل .....               |
| 63  | الخروج من المأزق في التفاوض والوساطة .....                |
| 64  | نصائح مفيدة .....   |
| 64  | عملية الوساطة. المرحلة 4 : كتابة الاتفاقية .....          |
| 64  | أمر ينبغي أخذها بالاعتبار .....                           |
| 65  | مفاهيم و اعتبارات مهمة .....                              |
| 65  | مواقف الوسطاء.....  |
| 66  | أخلاقيات الوساطة .....                                    |
| 67  | مبادئ السلوك.....   |
| 71  | الممارسة التأملية.....                                    |
| 75  | الوساطة المشتركة .....                                    |
| 79  | التدبير الفعال للمفاوضات .....                            |
| 79  | مبادئ التفاوض .....                                       |
| 81  | مقاربات التفاوض .....                                     |
| 85  | نفاذي العلاقات الثلاثية .....                             |
| 91  | الملاحق .....   |
| 93  | مدونة السلوك المهني لمعهد الوساطة الدولي .....            |
| 98  | ممارسة التفاوض .....                                      |
| 104 | ممارسة الوساطة.....                                       |

## شكر وتقدير

تقر منظمة البحث عن أرضية مشتركة-المغرب أن هذا الدليل أعد في إطار برنامج الوسائل البديلة لحل النزاعات الذي نفذته منظمة البحث عن أرضية مشتركة بشراكة مع وزارة العدل في الرباط، بدعم من السفارة البريطانية بالرباط.

كما تعترف منظمة البحث عن أرضية مشتركة-المغرب أن هذا الدليل أنجز بفضل مجهود العاملين في المنظمة،  
التالية أسماءهم :

### التأليف :

|  |                                       |
|--|---------------------------------------|
| صديق أبو الحسن                                     | كوثر عمراوي                           |
| خبير التقييم وتتبع البرامج و مدرب متخصص في الوساطة | مديرة برامج و مدربة متخصصة في الوساطة |
| منظمة البحث عن أرضية مشتركة-المغرب                 | منظمة البحث عن أرضية مشتركة-المغرب    |
| رومان كوفال، مدير                                  | فانيسا براون                          |
| منظمة البحث عن أرضية مشتركة - أوكرانيا             | أكاديمية زائرة                        |
|  | منظمة البحث عن أرضية مشتركة-المغرب    |

### التحرير:

سوزان موسكين، مديرة منظمة البحث عن أرضية مشتركة بالمغرب  
أبو المحاسن فاسي-فهرري، محرر الأخبار والتوزيع بواشنطن مقاطعة كلومبيا

## تقديم دليل تدريب الوسيط

يهدف هذا الدليل إلى تقديم المعلومات الأساسية حول المعرفة والمهارات والمواقف الأساسية و الضرورية حتى يصبح المرء وسيطاً - أي شخصاً يلعب دور الطرف المحايد الثالث في عملية حل النزاع. لا يمكن أن يتعلم الإنسان فن وعلم الوساطة من خلال قراءة كتاب أو حتى دليل معد بشكل مكتمل. فالأمر يتطلب الكثير من التدريب والممارسة والتأمل والتقييم الذاتي، ومزيد من التطوير المهني خلال فترة من الزمن. لكننا نأمل بأن يمثل هذا الدليل أداة تساعد القارئ على الشروع في رحلة مشوقة ليصبح وسيطاً - أي شخص يؤمن بالمقاربات التعاونية لحل النزاع، ويسهل الوصول إلى اتفاقيات وفهم للنزاعات !

وفي هذا الباب، تشمل المعرفة الأساسية التي ينبغي على الوسيط اكتسابها حتى يكون ممارساً ناجحاً، المعرفة الجوهرية والأساسية حول عملية النزاع والتفاوض، و معرفة جيدة بعملية الوساطة (المراحل والمبادئ ودور الوسيط).

كما تشمل المهارات الخاصة بالوسيط، دون أن تكون محصورة في ذلك، عدداً واسعاً و متنوعاً من مهارات التواصل ومهارات عملية الوساطة (إعداد الجو المناسب وخلق الثقة، معالجة المعلومات ومهارات حل المشاكل، تسهيل التفاعل الإيجابي بين الأطراف وإنشاء علاقة منتجة).

هناك كذلك مواقف أساسية ينبغي أن يتقاسمها كل الوسطاء الناجحون، على سبيل المثال قيم ومبادئ جوهرية للوساطة تترجم في المدونة الأخلاقية للوسيط. وفي الوقت الذي سيتحدث فيه هذا الدليل عن المعرفة والمهارات في أجزاء عديدة منه، سيخصص باب بعينه منه لموضوع أخلاقيات الوسيط (القيم والمبادئ والمواقف ومعايير الممارسة والسلوكيات ذات الصلة).

"الوساطة" تعني عملية مهيكلة، أي كانت تسميتها أو طريقة الإحالة إليها، حيث يسعى طرفان أو أكثر في نزاع بأنفسهم، و بمحض إرادتهم، للوصول إلى اتفاق لتسوية النزاع القائم بينهم بمساعدة وسيط.

"الوسيط" هو كل شخص ثالث يطلب منه أن يدير الوساطة بفعالية وحياد وكفاءة...

(مقتطف من وثيقة البرلمان الأوروبي رقم 2008/52/EC و المجلس، بتاريخ 21 مايو 2008، حول بعض جوانب الوساطة في القضايا المدنية والتجارية)

وستسمعون في حالات عديدة بتعريف آخر للوساطة : إنها عملية لتسهيل المفاوضات. إذ يكون الوسيط متقناً للمفاوضات، كما ينبغي عليه أولاً أن يفهم ديناميات التفاوض ومبادئها. ولهذا السبب، ستجدون وصفاً لعملية التفاوض وتقنياته في كل أجزاء الدليل، وكذا المبادئ والمقاربات الأساسية التي ستقدم بموازاة المفاوضات وعملية الوساطة على حد سواء.

## فهم النزاع

### الأهداف التعليمية :



- مع نهاية هذا الجزء، ينبغي أن يتمكن الوسطاء، فيما يخص المعرفة والمهارات والمواقف، من :
  - ◀ التعرف على الجوانب البنيوية المختلفة للنزاع
  - ◀ وصف مثلث الرضا في عملية الوساطة
  - ◀ التعرف على القضايا والمواقف والمصالح التي يشملها النزاع
  - ◀ تحديد أسباب ممكنة للنزاع واستراتيجيات التدخل ذات الصلة

يكمن مفتاح الفهم الجيد لعمل الوسيط في فهمه لمضمون عمله - أي النزاع.

### تعريف النزاع :

ستجدون آلاف التعاريف الممكنة للنزاع بل أكثر... يعرف النزاع عادة كوضعية يغيب فيها الانسجام بين الأشخاص والأفكار والمصالح، وتستعمل هذه الكلمة للتعبير عن العملية وعن الوضع على حد سواء.

ففي الوقت الذي لا يكون فيه النزاع في حد ذاته سلبيا أو مدمرا بالضرورة، ويمكن في حقيقة الأمر أن يفضي إلى نتائج إيجابية، فإن الطرق التي يختارها الناس لمعالجة النزاع قد تكون سلبية في غالب الأحيان، بل عنيفة وقد تلحق الضرر والدمار. وينبغي أن يتذكر الوسيط هذا الفرق بشكل دائم وأن لا يغيب عن باله (مع محاولة إيصال هذه الرسالة للأطراف المتنازعة)، أي أن النزاع شيء جيد - وأن السيئ فيه هي الطريقة التي نعالجه بها!

وأيا كانت طبيعة النزاع، فإنه سيشمل ثلاثة مكونات رئيسية، يولي الوسيط لكل منها اهتماما خاصا : الأشخاص / المضمون / التفاعل. وقد يقول البعض أن بعض النزاعات قد لا يكون فيها تفاعل بين الأطراف، لكن نادرا ما تطرح هذه الحالات على الوسيط.



### تركيبية النزاع

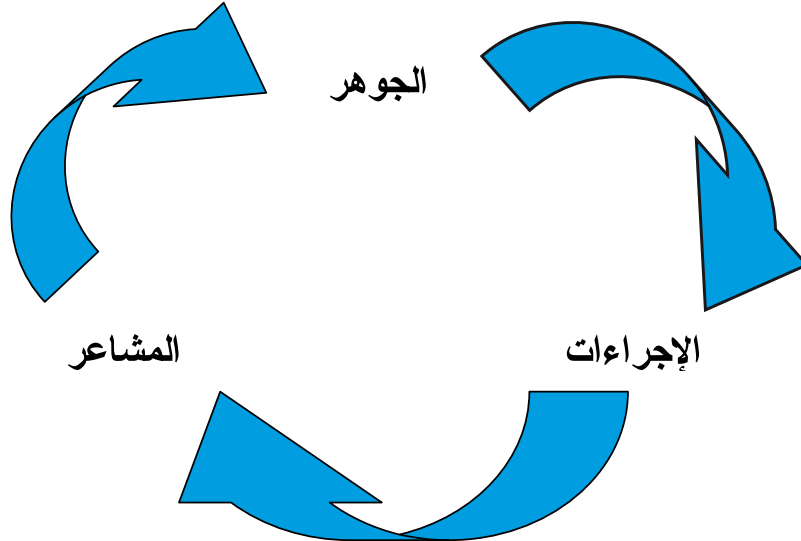
الأشخاص - يتعامل الوسيط مع نفسية الأطراف من أحاسيس ومشاعر وتصورات، إلخ.

المضمون - أو القضايا والسياق الخاص - أي ما يريد الأفراد أن يستخلصوه من النزاع، أو يناقشوه أو يأخذوه لأنفسهم أو يوضحوه.

التفاعلات - الطريقة التي يختارها الناس لمقاربة الوضع والاستراتيجيات والأفعال والأفعال المضادة والسلوكيات، إلخ.

على الوسيط أن يتناول هذه الجوانب الثلاثة بعناية لضمان حل مرض للنزاع !

### مثلث الرضى



أيا كان الحل، ينبغي أن تستجيب التسوية الفعالة للنزاع لحاجات ومصالح الأطراف المعنية بالنسبة لثلاث جوانب مهمة.

**الجوهر** - ما هي الأجوبة والحلول والقرارات المتخذة؟ في النزاع أو المنازعة، يسعى كل طرف "للحصول" على شيء ما، ويعتقد أن الآخرين يحولون دون ذلك.

استراتيجية وتكتيكات الوسيط للوصول إلى حل مرضي :

- تجاوز الطلبات والمواقف الأولية. السؤال الذي يجب طرحه هنا هو : ما هي الأمور التي تحتاجها الأطراف في هذا الوضع؟ ما هي المصالح والأهداف والإنشغالات المطروحة؟ (أنظر علبه الأدوات التالية "ما هي حاجات الإنسان الأساسية" للمزيد من المعلومات).
- التفكير في السياق ومصادر النزاع الممكنة (أنظر الجدول التالي أدناه).

**الجانب الإجرائي** - كيف تتخذ القرارات؟ حتى عندما لا يستطيع الأفراد "الحصول على ما يريدون"، فإن فهم كيف اتخذ القرار و الاعتقاد بأنه قرار منصف، وأن الفرصة قد أتحت لهم لتقديم تصورهم للقضية، يؤدي إلى الرضى عن النتائج النهائية. و على هذا المستوى يعالج الوسيط التفاعل غير مهيكمل وغير المنتج في غالب الأحيان بين الأطراف.

استراتيجية الوسيط و تكتيكاته للوصول إلى حل مرض :

- اشرح بوضوح كيف ستتخذ القرارات (اشرح العملية وأهدافها والمرحل والمبادئ) ومن سيقوم بذلك (تأكد من أن للأطراف السلطة الشرعية لاتخاذ القرارات أو تفويض و توكيل الآخرين للإتخاذ).
- لا تفرض القرارات. أتح للأطراف فرصا حتى تشارك بشكل كامل في العملية وساعدها على التفكير في خيارات وحلول ممكنة للمشكلة. اجعل الأطراف تشعر بامتلاك العملية.

**الجوانب العاطفية** - هل سمعني الآخرون؟ هل تمت معاملتي باحترام؟ الجميع يحتاج إلى الشعور بأن الآخرين ينصتون إليه ويحترمونه، وأنه في أمان. فإذا ما شعر الأشخاص خلال معالجة المشكلة بالتهديد أو الإقصاء، تكون حظوظ قبولهم للقرارات أقل.

استراتيجية وتكتيكات الوسيط للوصول إلى حل مرض :

- إذا كان ذلك ضروريا، خذ الوقت اللازم خلال العملية لمناقشة تأثير وضع النزاع على الأشخاص المعنيين (وهو أمر ضروري بالنسبة للوساطة في القضايا بين الضحية-المعتدي Victim-offender mediation!).
- اتبع قواعد أساسية للنقاش - تفادي استهداف الأشخاص، والإنصات واحترام آراء الآخرين. كن نزيها.
- احترم سرية المعلومات.
- مكن الأشخاص من التعبير عن مشاعرهم بطريقة آمنة، والإنصات إليها.

مقتبس من "أطر للاتفاق" لسوزان شيروز، 1993.



## معالجة جوهر النزاع

| أسباب النزاع   | استراتيجيات التدخل الممكنة   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li># قلة المعلومات</li> <li># معلومات خاطئة</li> <li># آراء مختلفة حول المعلومات المناسبة</li> <li># تفسير مختلف لمعنى المعلومات</li> <li># إجراءات أو مقاربات مختلفة لتقييم المعلومات</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li># الوصول إلى اتفاق حول المعلومات الضرورية</li> <li># الوصول إلى اتفاق حول طريقة تحصيل المعلومات</li> <li># الوصول إلى اتفاق حول معايير تقييم المعلومات</li> <li># استعمال خبراء محايدين لا علاقة لهم بأطراف النزاع للحصول على رأي إضافي</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li># الاختلافات المتصورة أو الحقيقية حول النتائج المأمولة</li> <li># الاختلافات حول المصالح الجوهرية (ما هي القضايا الجوهرية التي تحتاج لحل؟)</li> <li># المصالح الإجرائية (كيف ستتخذ القرارات؟)</li> <li># المصالح النفسية (الاحترام والنية الحسنة، إلخ)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li># ركز على المصالح والأشياء المفضلة، وليس على المواقف</li> <li># ساعد الأطراف على الوصول إلى معايير موضوعية للتقييم</li> <li># توسيع نطاق الخيارات والموارد المتاحة</li> <li># إعداد حلول تستجيب لحاجات كل الأطراف</li> <li># الوصول إلى مفاوضة للمصالح متباعدة القوة</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li># عدم المساواة في التحكم في الموارد و في ملكيتها أو توزيعها</li> <li># عدم المساواة في القوة والسلطة</li> <li># عوامل جغرافية أو مادية أو بيئية</li> <li># قيود زمنية</li> <li># أنماط مدمرة من السلوك أو التفاعل</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li># ساعد الأطراف على تحديد الأدوار وتغييرها</li> <li># ساعد الأطراف على نقل ملكية الموارد أو التحكم فيها</li> <li># ركز على التفاوض القائم على المصلحة</li> <li># ساعد الأطراف على الانتقال من التكتيكات القسرية إلى الإقناع</li> <li># غير علاقات الأطراف المادية منها أو المتصلة بالمحيط</li> <li># غير القيود الزمنية من خلال التفاوض حول الزيادة في الوقت أو النقصان منه</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li># معايير مختلفة لتقييم الآراء والأهداف</li> <li># كيف تحقق أهدافا ذات قيمة وجيدة في جوهرها</li> <li># أنماط حياة مختلفة</li> <li># الفوارق الإيديولوجية والدينية</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li># تفادي القضايا المثقلة بالقيم والتركيز على القضايا السلوكية</li> <li># السماح للأطراف بالاتفاق والاختلاف</li> <li># تحديد أوجه الشبه في الأهداف والوسائل المستعملة لتحقيقها</li> <li># الاعتراف بكل شخص واحترام قيمه ومعتقداته</li> <li># طبق المبدأ: افهم الاختلافات - تحرك على أساس النقط المشتركة!</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li># ردود فعل عاطفية قوية بين الأطراف</li> <li># تصورات خاطئة أو أفكار نمطية عن الطرف الآخر</li> <li># ضعف التواصل</li> <li># سوء التواصل</li> <li># سلوك سلبي متكرر</li> <li># دورة نمطية للتفاعل غير المنتج والتصعيدي</li> </ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li># استعمل ميثاق التعاقد لقواعد السلوك و النقاش ، الجلسات</li> <li># الإنفرادية وإعادة صياغة و صياغة الموضوع</li> <li># كن قدوة لتفاعل مناسب ومنتج</li> <li># ادعم التعبير عن المشاعر من خلال قبولها دون الحكم عليها</li> <li># أطر التواصل والتفاعلات بين الأطراف</li> <li># أوضح التصورات و ابني التصورات الإيجابية</li> </ul>  |

شارك في إعداد هذا الجدول إرفين ماست في "أسباب النزاع والتدخلات الممكنة"، 1999.

تتمثل إحدى الاستراتيجيات الأساسية لحل المشاكل، والتي يمكن للوسيط أن يستعملها لمساعدة الأطراف على حل النزاع، في نقل النقاش من المواقف نحو المصالح. وكخطوة أولى، سيساعد الوسطاء الأطراف على تحديد القضايا المطروحة على مائدة النقاش. ويطلب منهم الوسيط بأن يحددوا رأيهم حول النزاع وتوقعاتهم - التي تتمثل عادة في المواقف والمطالب. وسيكون على الوسيط بأن يحدد المصالح الكامنة. ويمكن النقاش على مستوى المصالح والحاجات من إبراز مجموعة كبيرة من الفرص التي لم تكن ظاهرة فيما قبل للوصول إلى حل، مما يمكن في غالب الأحيان من تحديد المصالح والمشاكل المشتركة.

## القضايا

**القضية** هي الموضوع الذي يدور حوله النزاع.

- لتحديد القضية، اطرح أسئلة مفتوحة.
- أعد الصياغة وضع لائحة بعبارات محايدة للقضايا، واعرضها على الأطراف المتنازعة.

## المواقف

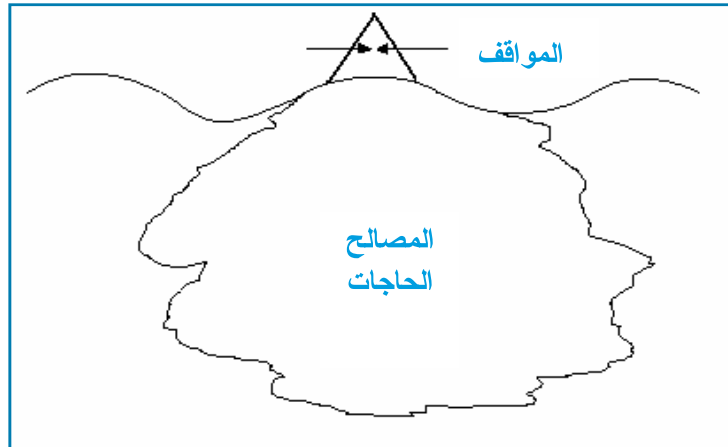
**الموقف** هو ما يتم التأكيد عليه.

- عادة ما يتم التعبير عن المواقف قبل غيرها - فهي تمثل الجزء الظاهر من جبل الثلج.
- لا يمكن التفاوض حول المواقف مهما بدلت من جهد.

## المصالح

تجيب **المصالح** على السؤال "لماذا؟"

- يمكن أن تكون حاجات الإنسان الأساسية وراء المصالح.
- حدد المخاوف والآمال والحاجات والرغبات التي يخدمها موقف معين وستكشف المصالح التي غالباً ما يتم إخفاؤها.
- تحديد المصالح يفتح الباب للتفاوض.



جبل الجليد لجوهر النزاع

حاجات الإنسان الأساسية هي تلك الأشياء المهمة بالنسبة لكل الأفراد، والتي تكون، بشكل عام، عناصر مرتبطة بالنزاعات الفردية والمهنية. وتشمل حاجات الإنسان الأساسية، دون أن تنحصر في ذلك : الأمن المالي وتوفير المأوى الآمن وتربية الأطفال، إلخ. وقد تشمل حاجات أساسية وغير مادية أخرى، كاحترام الهوية على سبيل المثال ؛ وذلك ما قد يعني معاملة الآخرين للشخص على قدم المساواة داخل المجتمع بغض النظر عن الهويات الدينية والسياسية والعرقية أو الثقافية.

وقد يكون للناس، بشكل عام، نفس الحاجات لكنهم يتصورون أنهم يتنافسون من أجل موارد محدودة ؛ وهو ما يدل عليه في أغلب الأحيان المواقف والمطالب القوية التي تعرقل التفاوض وتستدعي خدمات الوساطة. ويمكن للوسطاء، من خلال بذل جهد لتحديد حاجات الأفراد الأساسية، أن يركزوا بشكل أفضل في عملية مساعدة الأطراف على التفاوض حول المصالح الحقيقية، عوض التمسك بمواقف أكثر تصلبا. ويمكن أن نضرب مثال الزوجين في مرحلة الطلاق لإظهار التنافس كما يتصوره الأفراد في مجال الحاجات الأساسية. فحسب سيناريو الوساطة هذا، يرتبط تسهيل الوصول إلى اتفاق، حول توزيع الموارد المالية، بالحاجات كما يتصورها الكبار والأطفال داخل الأسرة. وحالما يتمكن الوسيط من تحديد المصالح المتبادلة بين الأبوين، حتى يتصرف الأبوان بشكل يخدم المصلحة العليا للأطفال، مع ظهور فرص كثيرة للمناقشة، على خلاف التفاوض المحض حول القضايا: كمن سيحصل على أي مال وبأي قدر.



كيف يحدد الوسيط حاجات كل طرف من الأطراف ويعالجها، ويسهل بفعالية حل المشكلة بطريقة تشاركية ؟ على الوسيط/ الوسيطة أن يستمر في طرح السؤال لماذا حتى يسمع أو تسمع الجواب الذي يعبر بوضوح عن مصلحة أو حاجة لأحد الأطراف في النزاع. وذلك لا يعني أن السؤال ينبغي أن يطرح بهذه الصيغة بالضبط (أحيانا قد لا يكون من الأدب طرح السؤال بشكل مباشر)، لكن هناك طرق متعددة للحصول على جواب. على سبيل المثال، من خلال طرح السؤال "ماذا تتشد من خلال قولك...؟" أو "ما هو الأمر الذي ترغب في الحصول عليه؟" إلخ.

## قصة البرتقالة

في أحد أيام السبت صباحاً، وبعد أسبوع طويل من العمل، قرر أب بأن يطيل بعض الشيء في نومه مقارنة بالمعتاد. ولكن عوض ذلك، استيقظ الأب بسبب ضجيج طفلان يتجادلان. عمر الطفلة الأولى تسع سنوات واسمها فدوى، وعمر الثانية سبع سنوات واسمها مروى. حاول الأب تجاهل النزاع في البداية والعودة إلى نومه. لكن ذلك لم يفلح، نظرا لتصاعد صراخ الطفلتين. ويبدو أنهما تتشاجران على برتقالة.

لنتصور أنك تمثل الأم أو الأب في هذه القصة. تنهض من سريرك لمحاولة حل النزاع الذي يبدو في تصاعد، وأنت تشعر بالإنزعاج لأنهما قطعتا نومك، كما أنك تشعر ببعض التعب. تترك المشكلة في الحين : هناك برتقالة واحدة وكلتا الطفلتين تريدها. ما العمل ؟

- نعود دائما إلى المفاهيم المسبقة حول طريقة حل المشاكل.
- يتمثل دور الوسيط في مساعدة المتنازعين على التفكير خارج العلبة. أي بعيدا عن المفاهيم المسبقة.
- تصوروا أفكارا توسع من الكعكة التي سيتم تقاسمها، وتستجيب للحاجات والمصالح الضمنية للأطراف.
- أطلقوا العنان لإبداعكم وإبداع الأطراف من خلال العصف الذهني و حل المشكلة.
- ولدوا أكبر قدر ممكن من الاختيارات، وحددوا أيها يستجيب لحاجات الأطراف الضمنية ومصالحها بشكل أفضل.



وهناك عادة مجموعة من الردود التي يقدمها المستمعون لهذه القصة<sup>1</sup>. لكن هناك طرق أخرى لمقاربة هذا الوضع تتبادر للذهن حينما نفكر ملياً في الموضوع.

أ. "بصفتك طفلاً، لماذا لا ننتزع البرتقالة بالقوة؟"

- ذلك سيزيد من النزاع
- إنه إجراء لا يحل النزاع أو المشكلة في الواقع
- ستتذكر الطفلتان ذلك
- سيكون لذلك الفعل رد فعل بشكل مستمر، وبالتالي متى ستتوقف ردود الفعل؟
- كما تدين تدان

ب. بصفتك أب، لماذا لا تقول ببساطة: "لا أحد منكما سيحصل على البرتقالة" وتعد إلى سريرك؟

في حقيقة الأمر وفي القصة الحقيقية، أرادت فدوى أن تحصل على قشرة الليمونة لاستعمالها لتهيء كعكة تقدمها بمناسبة عيد ميلاد صديقة لها، في حين أرادت مروى الحصول على لب البرتقالة (اللب أو الفاكهة) لتأكلها ولتستفيد منها في معالجة أعراض برد بدأ يصيبها. و العبرة هنا هي: لو أن الأبوين أخذوا الوقت لسؤال كل طفلة لما تريد البرتقالة، لكان من الممكن تلبية رغبة الطفلتين بشكل تام. وبفضل التواصل، بالإمكان أخذ حاجات الطرفين بعين الاعتبار. فحينما تطرح الحاجات على الطاولة، آنذاك فقط يمكن معالجتها وأخذها بالاعتبار.

من السهل أن نفترض بأن حاجات الأطراف المتنازعة لا يمكن الاستجابة لها إلا على حساب الطرف الآخر (وضع رابح-خاسر). لكن من خلال الإنصات لحاجات الطرفين، يكون من الممكن غالباً الوصول إلى حل أفضل من اقتسام البرتقالة إلى نصفين وتقديم تنازلات. وذلك ما يسمى في الوساطة والتفاوض بالبحث عن حل "رابح-رابح".

وتبين هذه القصة التوضيحية محدودية المواقف وتقديمها لحلول محدودة. ويتمثل دور الوسيط في مساعدة الأطراف على الابتعاد عن المفاهيم المتصورة مسبقاً حول طريقة حل النزاع، وتحويل الطاقات، بالتالي، لتركيزها على المصالح عوض المواقف.

<sup>1</sup> الردود الممكنة: اقسام البرتقالة إلى قسمين، احرمهما من البرتقالة، أعط الواحدة تفاحة والبرتقالة للأخرى، الخ.

## المواقف/المصالح

تمثل المواقف والمصالح مفاهيم مهمة في التفاوض والوساطة. وعلى الوسطاء بأن يسعوا للتمييز بينهما وأن يكونوا قادرين على تحويل المفاوضات حول نزاع معين من المواقف نحو المصالح.



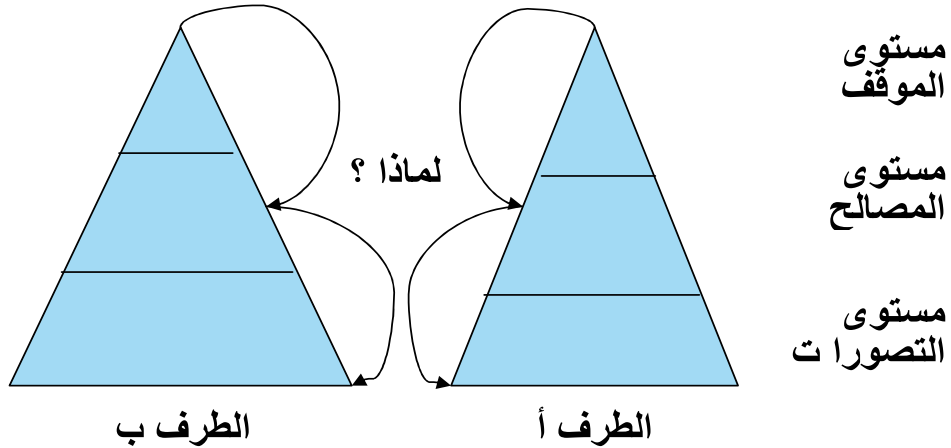
### بعض العناصر المتصلة بالمواقف والمصالح

- تؤدي المواقف للقبطية والمصالح للاندماج
- خلف كل موقف هناك على الأقل مصلحة واحدة
- في المصالح تكمن بذور الحل
- المواقف محدودة وتحد من الخيارات
- المصالح أوفر من المواقف ويمكن تليبيتها بعدة طرق

### أنواع المصالح

- متشاطرة : كل الأطراف تتشاطر هذه المصالح.
- مختلفة : الأطراف لا تتشاطر هذه المصالح، ولكن ليس هناك طرف يعترض عليها.
- متضاربة : هناك مصالح تتعارض فيما بينها، أو تتعارض مقارنة بمصالح طرف آخر، لكن يمكن للطرف الآخر أن يتفهمها ويعترف بها، بخلاف ما عليه الأمر بالنسبة للمواقف.

خلال مرحلة التفاوض، ينبغي أن يبذل الوسطاء قصارى جهدهم لنقل التفاوض من تفاوض على المواقف إلى تفاوض قائم على المصالح. ويمكنهم فعل ذلك من خلال طرح الأسئلة المناسبة التي من شأنها أن تساعد الأطراف على فهم حاجاتهم ومصالحهم الضمنية.

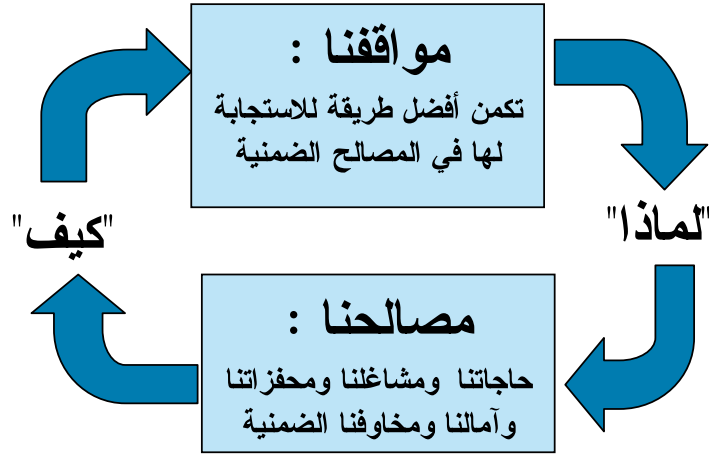


ونظرا لما يحدث من ترابط وخط بين المواقف والمصالح لدى الأطراف، ينبغي أن يأخذ الوسطاء ما يكفي من الوقت وأن يبذلوا الكثير من الجهد لصياغة الأسئلة المناسبة التي تبرز المصالح و تبعد المفاوضات عن الطرح الضيق القائم على المواقف.

عينات من الأسئلة التي تمكن من كشف المصالح :

- لماذا تكتسي هذه القضية بالذات كل هذه الأهمية بالنسبة إليك ؟
- ما هو السبب الذي يكمن وراء اختيارك لهذا الموقف ؟
- ما هي انشغالاتك إزاء التسوية المعروضة ؟

## المواقف والمصالح متصلة فيما بينها



### تذكير

- < تعتبر المفاوضات وكذا الوساطة عملية تقوم على التطوع لحل النزاعات.
- < تعتبر المواقف مختلفة عن المصالح، بحيث تمثل المصالح أرضية خصبة يمكن للوسطاء أن يستكشفوها لإيجاد حلول بطريقة مرضية.
- < ينبغي أن يستغل الوسيط مثلث الحلول المرضية بشكل كامل لفائدة الطرفين إذا ما أراد أن يصل إلى اتفاق دائم ونهائي.



## التعامل مع المشاعر

### الأهداف التعليمية:



- مع نهاية هذا الجزء، ينبغي أن يتمكن الوسطاء، فيما يخص المعرفة والمهارات والمواقف، من :
  - ◀ الإقرار بالمشاعر والتمكين من التعبير عنها
  - ◀ التعرف على المشاعر وتدبيرها بفعالية أكبر
  - ◀ تحديد المشاعر الصعبة التي تثار خلال جلسات الوساطة والتعامل معها
  - ◀ استعمال تقنيات إعادة الصياغة من أجل الحد من الغضب وتخفيض درجة التصعيد
  - ◀ اشرح كيف يمكن أن تؤثر المشاعر المستعصية على عملية الوساطة

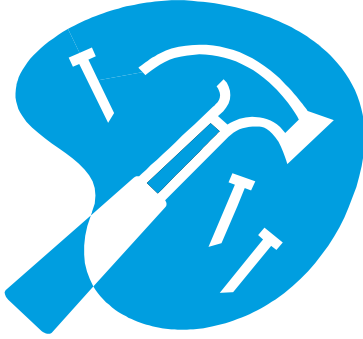
### نظرة عامة:

تحضر الأطراف في النزاع إلى عملية الوساطة وهي في أوضاع مختلفة تتسم بالكثير من التوتر وحدة المشاعر. وتلعب المشاعر دورا لا يمكن نكرانه في النزاع والوساطة. وتتحدد معالم النزاع في حالات كثيرة من خلال المشاعر<sup>2</sup>. ويكمن دور الوسيط في الاستجابة للأساس السلوكي و النفسي و المعرفي للمشاعر. وتهدف ردود فعل الوسيط إزاء المشاعر بشكل عام إلى القيام بإحدى الوظائف التالية : استعمال استراتيجيات من أجل التعبير الخلاق وفهم المشاعر، واستراتيجيات إخماد المشاعر والتحكم فيها وضبطها<sup>3</sup>. وينبغي أن يتمتع الوسطاء بالقدرة على التعامل مع كل أشكال المشاعر خلال جلسة الوساطة. بيد أن قدرتهم على التعامل مع المشاعر الصعبة تمثل عنصرا أساسيا للنجاح.

وأيا كانت طبيعة النزاع، يعتبر عنصر المشاعر، من مثلث الرضى، حاسما لتتويج عملية حل النزاع بالنجاح. إذ أن الوسيط الجيد يتذكر دائما بأن المشاعر، أيا كانت، لا تمثل إلا شكلا (ذاتيا) آخر للحاجة التي يشعر بها الطرف في النزاع الذي ينتابه ذلك الشعور. وعلى نفس المنوال، ونحن نبحث عن حاجات ومصالح الأطراف في الجزء الجوهرى لمثلث الحل المرضي - إذ نبحث عن الحاجة التي تكمن وراء مشاعر ذلك الطرف. حيث أن الوسيط يطرح على نفسه دائما نفس السؤال: "لماذا؟" - أي محاولة لمساعدة الأطراف على التعبير عن حاجاتها ومشاعرها، وأحيانا مخاوفها التي تكمن وراء تلك المشاعر. على سبيل المثال، عادة ما يشير التعبير القوي عن الغضب إلى الحاجة إلى إعادة الاحترام والضبط والأمن.

<sup>2</sup> جونز 2001.

<sup>3</sup> كريستوفر و. مور. عملية الوساطة : الاستراتيجيات العملية لحل النزاعات. الطبعة الثالثة.



#### مكونات المشاعر :

- 1. الجوانب السلوكية أو التعبيرية:** التعبير عن المشاعر بشكل عام جزء من التواصل مع الطرف الآخر. ويمكن التعبير عن المكون السلوكي أو التعبيري من المشاعر بطريقة غير شفاهية، أو من خلال الكلام أو الأفعال.
- 2. الجانب النفسي :** يشمل الجانب النفسي التغيرات المادية أو البيولوجية التي تطرأ على الجسد نتيجة للمشاعر القوية.
- 3. الجانب المعرفي :** وهي عملية التقييم التي تحدث في الذهن حينما يشعر الناس بمشاعر كالعار أو الإشمئزاز.

#### لماذا ينبغي أن يستجيب الوسطاء بطريقة بناءة إلى للمشاعر القوية للأطراف ؟

إن المشاعر السلبية القوية تبعد بين الأطراف وتصعب الوصول إلى حل بشكل كبير. إذ يشعر الناس عادة في بداية التفاوض بالغضب و جرح المشاعر والإحباط وفقدان الثقة والاستعداد وفقدان الأمل والحقد وخيانة الآخرين لهم والخوف. وتتطور هذه المشاعر خلال جلسة الوساطة وتتصاعد أو تخف حدتها حسب التفاعلات المعقدة بين عدد من الأعمال والسلوكيات. وتمثل قدرة الوسطاء على تغذية المشاعر الإيجابية وتحسينها بين الأطراف، وكذا التدبير المنتج للمشاعر السلبية والتقليل منها، إحدى المهارات الأساسية. وحتى ينجح الوسطاء في مساعدة الأطراف على الوصول إلى حلول مقبولة لدى الجميع، ينبغي أن يسعوا للتعامل مع المشاعر السلبية بشكل بناء والتقليل من آثارها، بل إزالة تلك الآثار السلبية إذا كان ذلك ممكناً. وفي نهاية المطاف، ينبغي أن يبدلوا قصارى جهدهم لخلق مشاعر إيجابية بين المتنازعين<sup>5</sup>.

ولتحقيق تلك الأهداف ، سيكون على الوسطاء مواجهة عدد من التحديات. و عليهم وعلى الأطراف معالجة التحديات التالية لكي تنجح الوساطة.

4 كريستوفر و. مور. عملية الوساطة : الاستراتيجيات العملية لحل النزاعات. الطبعة الثالثة.  
5 نفس المصدر

التحديات التي يواجهها الوسيط والأطراف لتدبير المشاعر خلال الوساطة<sup>6</sup> :

- ادراك وجود مشاعر .
- الارتياح إزاء تواجد تلك المشاعر .
- التمكن من التمييز بين المشاعر والأفعال وردود الفعل.
- التعامل مع جذور المشاعر .
- التعبير عن المشاعر بطريقة بناءة .
- التقليل من المشاعر السلبية ومعالجتها .
- تأكيد المشاعر الإيجابية والبناء على أساسها .

ردود الفعل إزاء المشاعر السلبية :

يمكن للوسطاء بأن يلعبوا دوراً ذو تأثير لمساعدة الأطراف على تنظيم مشاعرهم السلبية وتدبيرها وفهمها والتعامل معها. وخلال تدخلهم، يمكن أن يبطل الوسطاء مفعول المشاعر السلبية، ويغيروها إلى مشاعر إيجابية. ويحدد "مور" في عمله الأساسي عملية الوساطة، أربع استراتيجيات للتعامل مع المشاعر السلبية للأطراف:

1. إيجاد مجال للفرص المبدعة حتى تستفيد منها الأطراف للتعبير عن مشاعرهم.
2. استراتيجيات إعادة تقييم المشاعر .
3. استراتيجيات لإخماد أو التحكم في السلوك أو التعبير عن المشاعر بشكل تصاعدي.
4. استراتيجيات للتعامل مع الأسباب الجذرية للمشاعر من خلال الاستجابة للحاجات الجوهرية والإجرائية والنفسية أو للمصالح.

وحتى ينجح الوسطاء في تدخلهم و يتمكنوا من التعامل مع المشاعر السلبية، ينبغي أن يتمكنوا من القيام بالخطوات الثلاث التالية :

1. الاعتراف بالمشاعر القوية لدى الطرف في النزاع. ( سم تلك المشاعر ! )
2. تحديد طبيعة الشعور. (تأكد بدقة من ذلك الشعور لدى الطرف ولا تفترض بأنك تفهم لأنك حددت ذلك الشعور ليس إلا.)
3. اختر استراتيجية التدخل المناسبة لمساعدة الطرف في التعامل والاستجابة البناءة للمكون السلوكي والنفسي والمعرفي في المشاعر. (فكر في سؤال من شأنه أن يساعد الطرف على إدراك مشاعره ومعالجتها أو التعبير عنها بعبارات أخرى، بطريقة استراتيجية.)

فعلينا بالتالي، قبل أن ندخل في عمق استراتيجيات ومقاربات تناول المشاعر السلبية القوية، أن نلقي مزيداً من الضوء على طبيعة المشاعر ودينامياتها.

<sup>6</sup> كارولين شروك-شينك، دليل الوساطة وتيسير التدريب، خدمات مينونايت للصالح، 2000.

### ديناميات المشاعر

يمثل تعزيز قدرة المتنازعين على فهم مشاعرهم ومشاعر الآخرين عنصراً أساسياً، لأنه يمكن الأطراف من التفاوض حول الخلافات بينها بطريقة أفضل، وإظهار تسامح أكبر فيما بينها. ويلجأ المتنازعون بشكل أساسي إلى سلوك التصعيد حينما يصلون إلى درجة من عدم الارتياح الشخصي تتجاوز قدرتهم على التحمل.

ويساعد وصول الوسطاء إلى فهم الطريقة التي يتم من خلالها التعبير عن المشاعر على التعرف على ردود الفعل القوية القائمة على المشاعر، وبالتالي تحديد طبيعة تلك المشاعر لدى الأطراف.

وهناك ستة مشاعر أساسية يمكن جمعها في فئتين متميزتين. مشاعر السعادة، وهي "السعادة والحماسة واللفظ"، ومشاعر ثلاثة يحتمي بها الفرد وهي "الحزن والخوف والغضب"<sup>7</sup>.

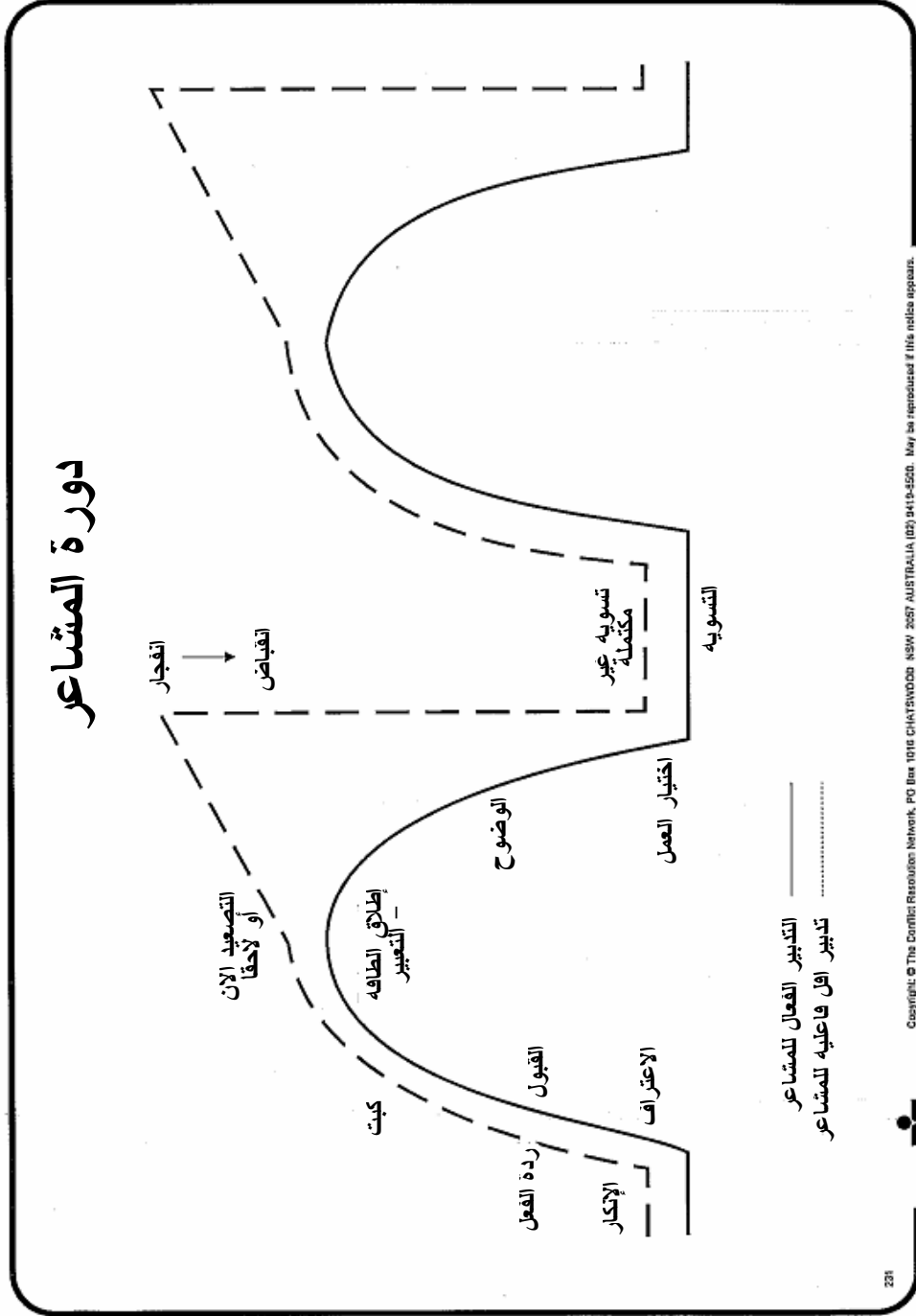
- **السعادة** : هي الشعور بالاستجابة للحاجات بشكل كامل.
- **الحماسة** : وهو الشعور بالعمل الإيجابي.
- **الحنان** : وهو الشعور بالقرب والأنس في محيط يتسم بالثقة.
- **الحزن** : وهو الشعور بالضياع.
- **الهلع** : وهو شعور يهدف للحماية من الأحداث أو النشاطات التي يمكن أن تسبب الضرر.
- **الغضب** : وهو شعور بالاعتداء. ويطراً حينما يتم الاعتداء على نزاهتنا أو سمعتنا أو قدراتنا أو مصالحنا.

وحتى نفهم دورة المشاعر بشكل أفضل، ننقل دورة المشاعر من شبكة حل النزاعات في أستراليا، وهي أداة مفيدة إلى حد كبير للوسطاء لتحديد السبل الفعالة وغير الفعالة في مجال تدبير المشاعر.

وكما أشرنا إلى ذلك سابقاً، يبدو من الرسم المعروض في الصفحة التالية، بأن أول خطوة ينبغي أن تقوم بها الأطراف لحل نزاعها بشكل ناجح، من خلال التدبير الفعال عن المشاعر، تتمثل في الاعتراف بالمشاعر (مشاعرهم ومشاعر الآخرين) والقبول بها والتعبير عنها وتوضيحها واختيار أفضل طريقة للتعامل معها. وتكون عملية الوساطة غير فعالة حينما ينكر الوسطاء والأطراف تلك المشاعر، ويسعون من خلال ردودهم لإخمادها أو الدفع بها نحو التصعيد والانفجار.

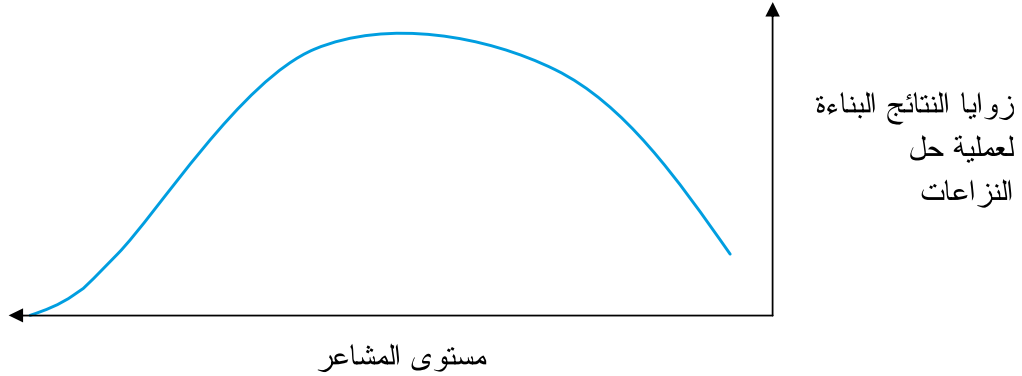
<sup>7</sup> مارلين طوماس دليل الوساطة وتيسير التدريب، خدمات مينونايت للصالح، 2000.

دورة المشاعر:



## نصائح لتدبير المشاعر خلال التفاوض والوساطة:

- مهاجمة المشاكل وليس الأشخاص
- الإقرار بالمصالح ومشروعيتها
- الإنصات بشكل نشط للفهم
- الاستشارة قبل اتخاذ القرار. تأكد من افتراضاتك ولا تستعجل الاستنتاجات
- كن قابلاً للإقناع – حاول أن تقنع
- كن شخصاً يمكن التعويل عليه
- اعتمد قواعد لسير الجلسة تحول دون الهجوم على الأشخاص
- اطلع على ردودك الشخصية إزاء الغضب وقدراتك الدفاعية ونقطك الحساسة وافهمها
- خذ بعين الاعتبار الإشارات غير اللفظية (بما فيها الإشارات الخاصة بك)
  - التردد وتغيير نبرة الصوت ولغة الجسد
- سم المشاعر بطريقة تعترف بوجودها
  - "إنني أنصت لغضبك (إحباط، إنزعاج)"
- خلق مكان آمن للتعبير عن المشاعر
- إعادة التعبير بطريقة إيجابية مع تفادي الهجومات الشخصية
- فكر في المصدر. حاول أن تعالج السبب
- تحاور على إنفراد. خذ وقتاً للاستراحة إذا ما كان ذلك ضرورياً. خذ بعض الوقت لاسترجاع المعلومات
- تذكر بأن المشاعر مهمة بالنسبة لك كوسيط للوصول إلى اتفاق (انظر الرسم أدناه)



- حينما تكون المشاعر متدنية، قد لا تهتم الأطراف بما فيه الكفاية بالعمل على الوصول لحل.
- مع تصاعد المشاعر – هناك طاقة أكبر تعباً من أجل التغيير، إضافة لما يعبر عليه ذلك من اهتمام الأطراف.

### علبة الممارسة :

#### المهمة 1 :

تحديد المشاعر وتأثيرها :

قم بالإستبطان وتأمل في داخلك للجواب على الأسئلة التالية :

- فكر في نزاع حدث مؤخراً، ما هي المشاعر التي انتابتك ؟
- في أي جزء من جسدك أحسست بهذه المشاعر ؟
- وما هو تأثير المشاعر على تطور النزاع ؟
- هل هناك فترات تكون فيها المشاعر عارمة ؟ وما الذي يحدث في هذه الحال ؟
- هل هناك مشاعر أهم من أخرى في النزاع والوساطة ؟

#### المهمة 2 :

التعبير عن المشاعر :

- ما هي بعض الطرق التي يتم التعبير أو التعامل من خلالها مع المشاعر ؟
- ما الذي يحدث إذا لم نعبر عن مشاعرنا ؟
- ما الذي يمنعنا من التعبير عن مشاعرنا ؟
- ما هو الفرق بين ضبط المشاعر وإخمادها ؟
- ما هو تأثير ضبط المشاعر وإخمادها على تطور النزاع/الوساطة ؟
- ما هو الفرق بين انفجار المشاعر والتعبير عنها ؟

- وحينما تكون المشاعر مفرطة وغير مريحة، فإنها تقوض قدرة الأطراف على التفكير بشكل عقلائي ومعقول، و تقوض قدرتها على الحفاظ على عملية تسير بشكل متزن.

## تدبير العملية

### الأهداف التعليمية :



- مع نهاية هذا الجزء، ينبغي أن يتمكن الوسطاء، فيما يخص المعرفة والمهارات والمواقف، من :
- ← التعرف على الوساطة ودور الوسيط بشكل شامل
- ← المعرفة الكاملة لمبادئ الوساطة
- ← التعرف على مختلف مقاربات الوساطة
- ← التعرف بشكل ناجح وتحديد مراحل عملية الوساطة المختلفة
- ← اكتساب القدرة على القيام بالوساطة بالنسبة لمختلف أشكال النزاعات

### نظرة عامة:

الوساطة عملية تطوعية وسرية يساعد خلالها طرف محايد ثالث المتنازعين على البحث عن حل للنزاع يقبل به الجميع. ويتمثل الهدف الرئيسي منها في إيجاد حل مبدع يستجيب لمصالح الطرفين، ويكون أفضل من البدائل المتاحة (اللجوء إلى التقاضي عادة)، أي الوصول في أفضل الحالات إلى وضع "رابح-رابح" !

### مبادئ الوساطة :

"حاول أولاً أن تفهم ، ثم إسع ليفهمك الآخرون."<sup>8</sup>

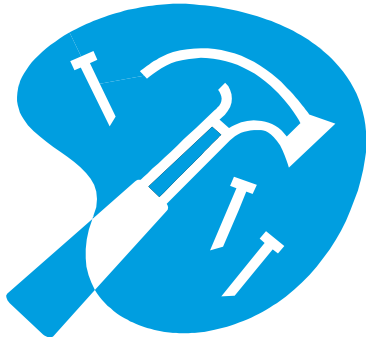
- الصياغة الذاتية لمعالم الحل. تمثل الوساطة عملية يساعد من خلالها وسيط محايد الأطراف المتنازعة في سعيها لتحديد المبادئ والشروط الخاصة بها، والتي تتم على أساسها عملية تسوية النزاع. وينبغي أن يبذل الوسيط قصارى جهده لتمكين الأطراف المتنازعة من الخروج باتفاق طوعي بمحض إرادتهم من خلال التفكير الذاتي ودون إكراه. ويسعى الوسيط لمساعدة الأطراف على الوصول لحل للنزاع يكون مناسباً للظروف الخاصة للأطراف على أساس المصالح المتبادلة وليس بالضرورة بالنتيجة التي قد تصل إليها الأطراف من خلال اللجوء إلى المحكمة. تذكر أنه ينبغي تمكين الأطراف من الحفاظ على سلطة اتخاذ القرار كاملة إزاء نزاعها، ولا يعني وجود الوسيط أنه سيتخذ القرار مكان الأطراف. إذ أنه مسؤول عن العملية فقط.

<sup>8</sup> ستيفن كوفي، 2004، العادات السبع لكبار الناجحين من الناس.



- عملية طوعية. تتم الوساطة بمحض إرادة الأطراف. ولا يمكن لأي شخص أن يجبر الأطراف على اللجوء إلى الوساطة. كما يمكن لأي طرف أو للوسيط أن ينهي الوساطة في أي وقت. وحينما تتخذ الأطراف قرار المشاركة في عملية وساطة، ينبغي أن تعلم بشكل جيد بهدف ومبادئ وفوائد الوساطة وقبورها، وعلى الوسيط أن يبذل قصارى جهده لتقديم هذه المعلومات والحصول على الموافقة المطلعة للأطراف قبل البدء في الوساطة.
- الحياد وعدم الانحياز. على الوسيط أن يسعى للابتعاد عن إصدار الأحكام، وأن يبقى محايدا إلى أقصى درجة ممكنة، مع العمل على مساعدة الأطراف للوصول إلى أفضل حل للمشكلة. كما يتمتع الوسيط عن تقديم النصح المهني أو القانوني، وكذا عن تمثيل أحد الأطراف. وعلى الوسيط/الوسيط أن لا يشارك في أي وساطة تهم نزاعا قدم أو قدمت في إطاره، في أي وقت من الأوقات، المشورة المهنية لأي طرف من الأطراف، أو أن يكون أو تكون تمتلك، في هذا الإطار، معلومات إضافية حصل عليها الوسيط أو الوسيطة (أو أي شخص من شركته أو شركتها) كنتيجة لعمله كمستشار. وإذا لم يكن الوسيط قادرا على القيام بوساطة دون محسوبية أو انحياز أو أفكار مسبقة، فعليه أن ينسحب.
- سرية المعلومات. ينبغي أن تحترم سرية كل ما يقال خلال الوساطة إلا إذا اتفق الأطراف بشكل مشترك على غير ذلك. وعلى الوسيط أن لا يفشي المعلومات التي يقدمها المشاركون سرا، وتلك التي يحصل عليها الوسيط من خلال عملية الوساطة، سواء كان ذلك في لقاءات مشتركة أو منفردة، إلا في حالة الموافقة الصريحة للمشارك أو إذا كان القانون أو السياسة العمومية تقتضي ذلك.

## دور الوسيط :



ما لا ينبغي أن يكون عليه الوسيط :

- أن يكون شرطي بحث - الحصول على المعلومات وكفى
- أن يكون حكما - يقرر ما هي أفضل نتيجة

ينظم الوسيط عملية الوساطة بغرض :

- فرز المشاعر،
- الانتقال من المواقف إلى المصالح،
- توجيه و إحلال التواصل بين الأطراف،
- التأكد من المعلومات كما هي في الواقع،
- خلق فرص لاكتشاف الطرح الآخر، و
- تحديد معالم الاتفاق.

## علبة الممارسة

### مهمة التفكير :

**المهمة 1 :** فكر في لحظة أو حدث أظهرت فيه صفات الوسيط. خذ دقيقة أو دقيقتين لكتابة وصف لذلك الحدث، واسرد ما فعلت مع تحديد بعض النعوت التي تعكس تصرفك خلال ذلك الحدث.

بعد ذلك، ستكون قد وضحت الجزء في ذاتك الذي سيمكنك من أن تتجح في حل المشاكل بطريقة تعاونية – أي الجزء الذي يمثل فيك الوسيط وصانع السلام.

### المهمة 2 : اطرح على نفسك الأسئلة التالية :

- ما هو عادة ردك أو تصرفك إزاء النزاع ؟
- ما هي مشاعرك ومواقفك ومعتقداتك وسلوكياتك العفوية والمباشرة ؟
- ما هي الدرجة التي يمثلها النزاع في حياتك ؟

بعد ذلك، فكر في نزاع أنت طرف فيه أو متأثر به حالياً أو تأثرت به مؤخراً.

- كيف تعاملت مع المشكلة ومع الأطراف الأخرى في النزاع ؟
- ما هو النموذج/المقاربة التي كانت الأقرب إليك ؟
- كيف أثر النزاع على علاقتك ؟
- هل تمكنت من طرح القضية الحقيقية وكيف وجدت لها حلاً ؟
- كيف تتعامل مع المشكلة كطرف وكوسيط على حد سواء ؟

أساساً، هناك طريقتان للتعامل مع النزاع، يمكنك إما أن تركز على الربح والإقناع والتغلب على الشخص الآخر الذي تتنازع معه، أو يمكنه أن تجعل الشخص يتعامل معك كشريك، وتعملاً معاً لحل المشكلة.

- كيف يمكنك كوسيط أن تساعد الأطراف المتنازعة على حل النزاعات بشكل أفضل ؟

## مراحل الوساطة

ليست عملية الوساطة وصفة دقيقة تطبق. إذ أن الوساطة فن وعلم. فحينما يستعمل كبار السن و القادة التقليديون مثل شيوخ القبائل أو الأعيان أو الزعماء الدينيين الوساطة بين أعضاء مجموعتهم، فإنهم لا يتبعون كل خطوة من هذه الخطوات في ترتيب دقيق. وحينما يقوم الوسطاء في محكمة بالتوسط بين الناس، فلا يتبع هؤلاء كذلك كل خطوة من هذه الخطوات بشكل دقيق. إذ تأخذ عملية الوساطة أشكالاً مختلفة في سياقات مختلفة. لكن، وبالرغم من ذلك، لكل خطوة أهميتها وترتيبها المنطقي بشكل ما. وعادة ما تمر الوساطة بالمراحل الأساسية التالية :

### التمهيد

- اجعل الأطراف تشعر بالارتياح حسب الثقافة المحلية أو تقاليد البلد. سلم على الأفراد وساعدهم على إيجاد مكان مناسب للجلوس.
- أعطهم فكرة عن كيفية سير العملية.
- حدد القواعد الرئيسية أو ابدأ بطقس من الطقوس التي تحدد للناس خطوة توجيهية للسلوك اللائق. وفي بعض السياقات الدينية، البدء بالصلاة على الرسول و التذكير به كقدوة يستحضر وجود الله في القاعة، مما يساعد الناس على التحدث باحترام بعضهم مع بعض.

### رواية القصة وتحديد الحاجات

- اترك كل شخص يصف الوضع من منظوره الخاص.
- يمكن أن يستعمل الوسطاء إعادة الصياغة والتلخيص للتأكد من أن حكاية كل من الأطراف قد فهمت على الوجه الصحيح.
- حدد القضايا الرئيسية بالنسبة لكل شخص أو لكل مجموعة تشارك في عملية الوساطة. ويمكن لهذه القضايا أن تشمل فقدان الثقة في علاقة ما، وسلوكيات بعينها تتسم بالعدوانية، أو الاختلاف حول قرار أو مصدر بعينه.

### مرحلة التعامل مع الجراح و العصف الذهني و حل المشاكل

- اختر قضية واحدة في البداية. أطلب من المشاركين التفكير فيها وتقاسم انشغالاتهم وحاجاتهم الأكثر عمقا.
- أطلب من المشاركين بأن يفكروا بإبداع للاستجابات لحاجات ومصالح الجميع. أعد لائحة بالخيارات الممكنة لمعالجة القضية.
- قيم القضايا المختلفة : أي خيارات ستتجيب لحاجات الجميع ؟
- شجع أطراف النزاع ومكنها من اختيار الخيارات الأنسب للجميع.
- استعمل هذه الطريقة لمعالجة كل قضية على حدى حتى تعالج جميعها.

### الوصول إلى اتفاقيات نهائية

- اجعل الاتفاق الأخير دقيقا قدر الإمكان : من سيفعل ماذا ؟ ومتى ؟
- أعد ترتيبات لمعرفة ما سيحدث إذا لم تطبق الاتفاقية أو إذا ما طرأت قضية أو نزاع آخر. ماذا بعد ؟
- إذا ما كان الاعتذار والاعتراف بالمسؤولية أو تأكيد وجهة النظر جزء من الاتفاقية، دون ذلك وأشر إليه في الاتفاقية الختامية.



## المراحل النموذجية لعملية الوساطة<sup>9</sup>

| المرحلة   | الوظائف   | نشاط الوسيط  |
|---|---|--|
| إعداد الإطار<br>(تمهيد)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>معلومات عن الخلفية</li> <li>إعداد محيط انعقاد الوساطة</li> <li>تقديم أهداف عملية الوساطة للأطراف</li> <li>تحديد القواعد الأساسية</li> </ul>                          | <p>التعرف على الوثائق المرتبطة بالقضية</p> <p>الاتصال بالأطراف (بالهاتف؟) إذا ما كان ذلك مناسباً</p> <p>بناء الثقة مع كل طرف في الوساطة وفي العملية</p> <p>الوساطة عملية آمنة لحل الاختلافات</p>   |
| فهم الأطراف والقضايا<br>(رواية القصة/تشاطر التجارب<br>وتحديد الحاجات) | <p><b>جلسات مشتركة:</b> تناقش الأطراف مشاغلها وقضاياها وتتصت إليها، كما تعبر عن مشاعرها</p> <p><b>جلسات منفصلة:</b> تستكشف الأطراف مشاغلها وخياراتها و"الواقع" بشكل أعمق</p>                                | <p>الإنصات</p> <p>إعادة صياغة و صياغة القضايا</p> <p>الاعتراف بالمضمون العاطفي</p> <p>تليخيص الحاجات والمشاكل</p> <p>إعداد مجالات ممكنة للاتفاق</p> <p>بناء الثقة</p> <p>استكشاف القضايا ذات الطابع السري وإمكانيات التسوية</p> <p>ضمان سرية المعلومات</p> |
| حل المشاكل<br>(خيارات حل المشاكل والتنام<br>الجرح والعصف الذهني)      | <ul style="list-style-type: none"> <li>إعداد معايير للحلول المقبولة</li> <li>إنتاج الخيارات</li> <li>خيارات التقييم والانتقاء</li> </ul>  | <p>توجيه العصف الذهني (طرح سؤال جيد ومبدع...)</p> <p>افصل الخيارات عن عملية اتخاذ القرار</p> <p>ركز على المستقبل</p>   |
| تدوين الاتفاقية<br>(إعداد الاتفاقيات النهائية)                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>تحديد مجالات الاتفاق</li> <li>إعداد اتفاقية مكتوبة والتوقيع عليها (من سيفعل ماذا، ومتى وأين وكيف)</li> <li>فكر في مراجعة الاتفاقية إذا ما كان ذلك ضرورياً</li> </ul> | <p>استعرض مشروع الاتفاق مع كل طرف</p> <p>اقرأ الاتفاقية بعناية حتى يفهم كل طرف مقتضياتها</p> <p>اجتمع وبشكل مشترك مع كل طرف للتوقيع</p>  |

<sup>9</sup> مقتبس من إرفين ماست، سوزان شيروز، المهارات الأساسية للوساطة وعمليتها، خدمات فرجينيا الشمالية للوساطة.

## عملية الوساطة. المرحلة 1. إعداد الأرضية

ينحو أغلب الوسطاء للاتفاق على أن الإعداد يمثل في غالب الأحيان مفتاح الوساطة الناجحة. إذ أن الاتصال الأول بكل طرف من الأطراف و شرح العملية يحددان السياق، ويساعدان الأطراف على التعامل بطريقة تتسم بالتعاون عوض المواجهة، والانخراط واعتماد توقعات مناسبة مما يمثل أساسا للوصول إلى نتائج إيجابية. وحينما تدخل كل الأطراف في عملية الوساطة، ينبغي أن يستعمل الوسيط أدواته الأولى وهي الكلمة الافتتاحية.

- يتمثل الهدف العام من هذا الجزء في شرح دور الكلمة الافتتاحية والتي تسهل عملية التواصل في الوساطة.

### الأهداف التعليمية :



مع نهاية هذا الجزء، ينبغي أن يتمكن الوسطاء، فيما يخص المعرفة والمهارات والمواقف، من :

- ◀ تحديد دور الكلمة الافتتاحية في تسهيل التواصل الجيد خلال جلسة الوساطة
- ◀ شرح عملية الوساطة للممتازعين
- ◀ تحديد دور الكلمة الافتتاحية في إعداد القواعد الأساسية من أجل محيط تواصل بناء

### تلخيص عام :

تمثل الكلمة الافتتاحية المرحلة التمهيديّة في الوساطة. وهي شديدة الأهمية نظرا لأنها تمكن الوسيط من توضيح العملية وإنشاء الجو المناسب للوساطة. وتمكن الكلمة الافتتاحية الجيدة والوجيزة و الفعالة الوسطاء من تحسين التواصل خلال الوساطة بشكل كبير. كما تمثل فرصة لتفسير عملية الوساطة وتوضيح دور الوسيط وشرح القضايا الأساسية كاحترام السرية والحياد، مما يقلل من تخوفات الأطراف ويشجعها على الحديث بحرية. وتمثل الكلمة الافتتاحية كذلك فرصة لإعداد القواعد الأساسية والتأكد من أن الأطراف تفهم تماما إمكانيات التسوية والطريقة التي ستتخذ بها القرارات. وأخيرا، تتيح الكلمة الافتتاحية مجالا للجواب على الأسئلة وتوضيح كل القضايا المتصلة بعملية الوساطة قبل أن تلتزم الأطراف فعلا بالبداية في جلسات الوساطة.



#### الأهداف العامة للكلمة الافتتاحية

- تحديد الأدوار، بما في ذلك دور الوسيط كمدير للعملية
- بناء علاقات بناءة (مبنية الثقة) بين الوسيط والمشاركين
- وصف عملية الوساطة
- بناء الثقة بالوسيط
- تحديد التوقعات السلوكية ("القواعد الأساسية")
- تحديد الالتزام بالوساطة بشكل تعاوني وتعزيزه
- صياغة برنامج عمل أولي
- احترام المدونة الأخلاقية
- منح الأطراف بعض الوقت لتهدئة النفوس وخلق جو منسجم ومناسب، وإعداد الأطراف للوساطة

#### ما الذي يجعل الكلمة الافتتاحية بهذه الدرجة من الأهمية ؟

لا تمثل الكلمة الافتتاحية الخطوة الأولى في عملية الوساطة فحسب، بل إنها كذلك من أكثر الخطوات أهمية. وخلال هذه المرحلة، يحدد الوسيط توجه الاجتماع وشكله<sup>10</sup>. إذ تمثل الجلسة المشتركة الأولى بين الأطراف في النزاع في حد ذاتها تحدياً في إطار عملية الوساطة. فحتى ذلك الحين، أظهرت الأطراف المتنازعة اهتمامها بالمساعدة التي يمكن أن تقدمها الوساطة والوسيط إليها لحل نزاعها. لكن لا تزال العديد من الأسئلة تخامرها حول عملية الوساطة والمقاربة التي ستتبع لحل النزاع، وربما قد تنتاب الأطراف مشاعر عدم الثقة أو التخوف من الوساطة. وتعزى هذه التخوفات إما لعدم اطلاع الأطراف بشكل كبير على الوساطة، أو لعدم تأكدها من الطريقة التي ستصون بها الوساطة مصالحها وتأخذ بعين الاعتبار حاجات ومصالح الخصوم.

كما أن الأطراف تأتي للوساطة محملة بالكثير من المعلومات العاطفية والمعلومات المتصلة بالوقائع ترغب في إطلاع الوسيط والطرف الآخر في النزاع عليها. كما يحضر المتنازعون الوساطة وهم يشعرون بدرجات مختلفة من الضغط<sup>11</sup>. ويتمثل سعيهم الأول في الوصول إلى حل لنزاعهم، لكن إذا لم يستجب لبعض حاجاتهم الأساسية، فمن المحتمل أن يظهروا بعض المقاومة في وجه العملية، بل من الممكن أن يصبح سلوكهم عدوانياً ودفاعياً وفوضوياً. ويشير ماسلو<sup>12</sup> إلى ضرورة الاستجابة لحاجات أمن الفرد وإرضاءها قبل الاستجابة للحاجات الأسمى وإرضاءها. كما أنه من المحتمل أكثر بأن يقبل التغيير بشكل طوعي إذا ما كانت المفاوضات حول التغيير تحسن من قيمة الذات والقبول بها وتحسن من الشعور بأهمية الشخص وبراحته النفسية و إحساسه بالنجاح<sup>13</sup>.

10 مركز التسوية الفعالة للنزاعات

11 كريستوفر و. مور. عملية الوساطة: استراتيجيات عملية لتسوية النزاع. الإصدار الثالث

12 ماسلو، أ.ه. (1968). نحو نفسية الكائن (الإصدار الثاني). نيويورك: فان نوستراوند رينهولد.

13 أوجرييس، س. (1970) نظرية التدخل والمنهج: نظرة من علم السلوك، ريدين، ماس: أديسون ويسلي.

وفي هذا السياق، يعتبر الاستعمال الصحيح للكلمة الافتتاحية من طرف الوسيط أمراً أساسياً، لأنها تضيء الوضوح على العملية وتهيكلها، كما تنشئ جو إيجابياً وتستجيب للحاجات الأساسية للأطراف المتصلة بالأمن والارتياح. وحقيقة الأمر أن للكلمة الافتتاحية للوسيط أدواراً وأهداف خاصة تحسن من التواصل على امتداد عملية الوساطة، وتساعد الوسيط والأطراف في نهاية المطاف، في المراحل المختلفة من العملية، على التقدم نحو تسوية بطريقة بناءة.

وعلى هذا الأساس، تمثل الكلمة الافتتاحية فرصة لما يلي :

- خلق جو منسجم للوساطة.
- تكريس سلطة الوسيط كمدير لعملية الوساطة.
- إطلاع الأطراف على عملية الوساطة.
- إعداد قواعد أساسية للوساطة<sup>14</sup>.

**كيف تساعد الكلمة الافتتاحية على تسهيل التواصل ؟**

يلعب الوسيط، بصفته مدبراً لعملية الوساطة، دوراً مهماً في التأكد بأن العملية تسير على المسار الصحيح في مختلف مراحل الوساطة بطريقة شديدة الوضوح واقتصادية وفعالة. إذ تحتاج الأطراف في النزاع إلى التوجيه وتوضيح مختلف جوانب عملية الوساطة حتى تشارك بشكل نشط وبناء في تحديد معالم تسوية النزاع.

فالأطراف تحتاج بالفعل أن تكون واعية تماماً بأدوارها ودور الوسيط في الوساطة. وهو الأمر الذي يجعلنا نتفادى المقاطعات والسلوك المشوش والاستحواذ على العملية. ومن النافع إلى حد بعيد، أن يبقى الوسيط الأطراف مركزة على أدوارها كمشاركين نشطين يشاركون بطريقة فعالة في صنع القرار.

ذلك أن وضع قواعد أساسية، والتأكيد على أهمية مشاركة الأطراف في الوساطة للوصول إلى تسوية، وشرح مهمة الوسيط وسلطته، تمثل جميعها أهدافاً تتناولها الكلمة الافتتاحية من أجل خلق جو إيجابي. والحقيقة أن خلق جو يشجع على المشاركة وعلى السلوك المتمسك بالاحترام والمشاركة البناءة والتفاعل يتجاوز تقديم لائحة للقواعد الأساسية التي ينبغي احترامها. على الوسيط، بصفته وسيطاً، أن يكون قدوة نموذج التواصل والممارسة الجيدين اللذان يدعو إليهما. وعلى الوسطاء أن يكونوا حذرين إزاء أسلوب تواصلهم، وأن يبدلوا قصارى جهدهم للحفاظ على حيادهم وعلى تملكهم لعملية الوساطة كطرف ثالث غير منحاز ومحيد. ويعتبر السلوك المدمج وأسلوب التواصل الواضح عنصرين أساسيين لتحقيق نتائج جيدة من خلال الكلمة الافتتاحية.

وتعتبر الكلمة الافتتاحية المصاغة والملقاة بشكل جيد أداة فعالة يمكن أن يعول عليها الوسيط لإطلاع الأطراف عن العملية، ولتبديد عدم الثقة والمخاوف، ولبناء الثقة في العملية وبالوسيط على حد سواء، ولإنشاء علاقات بناءة وتحديد السلوكيات المتوقعة. وذلك ما سيعزز من سلطة الوسيط كمدير لعملية الوساطة في مراحلها المختلفة. وفي هذا المجال، تعتبر الكلمة الافتتاحية أداة اقتصادية وفعالة تساعد الوسطاء على تحقيق مشاركة الأطراف دونما تعريض العملية للخطر.

لذلك تمثل الكلمة الافتتاحية أداة فعالة من شأنها المساعدة على تسهيل التواصل وتحقيق نتائج إيجابية، أكثر من كونها مجرد مرحلة خاطفة تمر مر الكرام على قضايا كوصف عملية الوساطة وتحديد القواعد الأساسية ودور الوسيط والحياد واحترام السرية.

### عناصر الكلمة الافتتاحية

في كتابه القيم، عملية الوساطة، يحدد كريستوفر و. مور العناصر الأساسية التي تتضمنها عادة كلمة الافتتاحية للوساطة. وفي ما يلي مثال عن كلمة افتتاحية تقدم المراحل الثلاث الأولى منها. وتأتي العناصر الأخرى من الكلمة الافتتاحية على شكل لائحة يمكن أن يستخدمها الوسيط أخذاً بعين الاعتبار الطريقة والسياق.

#### مثال عن مكونات الكلمة الافتتاحية

##### 1. تمهيد للوسيط

صباح الخير السيد العلوي والسيد شطاطو، إسمي كريم صفري، وقد طلب مني أن أكون وسيطاً في هذه القضية وأن أساعدكم في مناقشة القضايا التي دفعت بكم للجوء للوساطة. إنني أعمل كوسيط في مركز الوساطة... ولدي خلفية في مساعدة الناس على الوصول إلى حلول لأوضاع يريدون تغييرها.

##### 2. تأكيد الرغبة في التعاون :

أود أن أهنأكم معاً على حضوركم اليوم وسعيكما للوصول إلى اتفاق بينكما حول بعض القضايا التي لربما كانت مناقشتها صعبة في الماضي. وفي ذلك إشارة تؤكد من طرفكم بأنكم ترغبون في تحمل مسؤولية اتخاذ قراركم بأنفسكم.

##### 3. تعريف الوساطة ودور الوسيط :

خلال الاجتماع أو الاجتماعين القادمين، ستشرون في نقاشات وفي البحث المشترك عن حلول تستجيب لحاجاتكم وترضي مصالحكم. كما أننا سنناقش أفضل طريقة لمعالجة علاقتكم الثنائية والفردية، حتى لا يؤثر الوضع الحالي بشكل سلبي على أناس آخرين. ويتمثل دوري كوسيط في مساعدتكم على تحديد المشاكل والقضايا التي ترغبون في مناقشتها، ومساعدتكم على توضيح الحاجات التي ينبغي الاستجابة لها، ومساعدتكم في صياغة عملية لحل المشاكل تمكينكم من الوصول إلى أهدافكم، وتلقي تركيزكم على الطريق الصحيح، مما سيساعدكم بشكل عام على تحديد علاقة جديدة تشعرون إزاءها بارتياح وقبول أكبر.

وكما قلت لكم سابقاً، الوساطة عملية تطوعية. فأنتم حاضررون لأنكم ترغبون في استكشاف ما إذا كان بالإمكان وجود حلول للقضايا التي تشغلكم ومناقشة علاقتكم المستقبلية. ويتمثل دوري في مساعدتكم على القيام بهذه العملية. إنني لست بقاض ولست بمحكم، ولست كذلك بمحام ولست بمستشار قانوني. وليست لي السلطة ولا الرغبة في محاولة اتخاذ قرارات باسمكم. فيتمثل دوري في تقديم النصح لكم حول الطريقة التي يمكن أن تتناولوا بها قضاياكم. وإذا ما توصلتم إلى اتفاق، سندونونه في شكل مذكرة تفاهم أو مذكرة اتفاق.



### عناصر أخرى غالبا ما تتضمنها الكلمة الافتتاحية :

- أطلع المشاركين على المدة التي قد تستغرقها الكلمة الافتتاحية
- قدم عناصر تمهيدية، قد تشمل التأهيل الذي حصل عليه الوسيط
- تأكد من استعمال الاسم الشخصي/الأسماء العائلية
- حضور المستشارين
- الإشارة إلى أن هناك غائبين إذا ما كان ذلك ضروريا
- المتفاوضون الحاضرون لهم "ما يكفي" من السلطة لإتخاذ القرارات
- هدف (أهداف) الوساطة ودور الوسيط
- الإجراءات، من يتحدث أولا على سبيل المثال
- الحق في الاستشارة و التمثيل القانوني / أدوار الفاعلين الأساسيين والمحامين
- تحكم الفاعلين الأساسيين في النتيجة - الطابع الطوعي/الإختياري في الوصول للاتفاق السرية
- خصوصية المعلومات التي تقدم في الاجتماعات السرية ("اجتماعات على انفراد") ؛ قد لا يكون الوقت موزعا بشكل متساوي بين هذه الاجتماعات، إلخ...
- الوقت المتوقع للجلسة وللعملية برمتها
- مثال عن القواعد الأساسية / الخطط التوجيهية، يأخذ الكلمة مثلا شخص لوحده كل مرة، الاحترام، تسمية الطرف الآخر باسمه، واقتراح تسجيل الملاحظات
- الأمور التنظيمية، استعمال المراحيض، فترات الاستراحة، (ممنوع) التدخين
- إعطاء الفرصة للمشاركين لطرح الأسئلة

### علبة الممارسة :

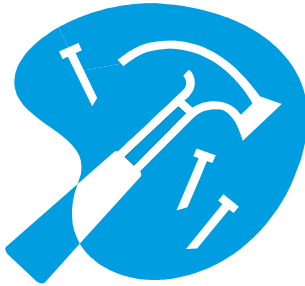
1. ينبغي أن تكون الكلمة الافتتاحية .....
2. فيم تكمن أهمية الكلمة الافتتاحية ؟
3. بأي طريقة تساعد الكلمة الافتتاحية على تسهيل التواصل خلال جلسة الوساطة ؟
4. ما هي أهم العناصر التي ينبغي أن تتضمنها الكلمة الافتتاحية ؟
5. حاول أن تكمل الكلمة الافتتاحية أعلاه من خلال كتابة صيغتك بتتبع التعاليم المشار إليها في هذا الجزء.



## أدوات أساسية للتواصل الفعال في الوساطة والتفاوض

كيف يمكننا كوسطاء أن نتواصل بشكل أفضل؟ ما هي المبادئ والممارسات والقضايا التي ينبغي أن ندرسها؟ نورد أسفله لائحة ببعضها.

- التوازن في المعلومات
- ملائمة المعلومات
- الإنصات
- تقوية العلاقة
- تعزيز الثقة
- استعمال وسائط مختلفة
- معرفة المستمعين
- تأكد من رسالتك
- تحكم في "الضجيج"
- تقديم ما يكفي من المعلومات - تفادي الضجيج والإطناب
- الحفاظ على اهتمام المستمعين، وتقديم معلومات مناسبة
- انتبه للسياق والمضمون
- استعمل القليل من الكلام - والوقت - لمساعدة الآخرين على فهمك
- واحدة من "المصافي" الأولى التي يمر بها تواصلنا بالضرورة
- امزج بين التواصل الشفوي والمكتوب
- حسن من الدقة من خلال فهم "الناس ومشاكل" النزاع
- راقب بشكل مستمر المعلومات الراجعة
- كن مدركا لكل ما قد يضيع الانتباه و"الضجيج"



يرتبط إعادة الصياغة بتغيير التصور من خلال فهم شيء ما بطريقة مختلفة. وتتطلب إعادة الصياغة إعادة صياغة كلام الشخص و/أو طرح أسئلة لتوضيح ما فهمته الأطراف. وتمثل إعادة الصياغة أداة أساسية في الانتقال من وضع نزاع إلى وضع تعاوني لحل المشكلة، بإنجاز الطرفين. وتمكن إعادة الصياغة من إعادة صياغة القضايا بطريقة تساعد على حل النزاع من خلال توجيه اهتمام الأطراف عبر إعادة صياغة تتم بعناية لكلامهم نحو أبعاد لم يلاحظوها أو يستكشفوها من قبل.

يمثل الحث على تقديم معلومات راجعة الطريقة الوحيدة للتأكد من أن المحاضر قد تلقى نفس الرسالة الممررة. وفي غياب معلومات راجعة، يفترض أحد الطرفين أو كلاهما بأن الرسالة المقصودة هي الرسالة التي قد "وصلت".

يعني التحكم في الموضوع أنك لا تسمح للأطراف بأن تتوسع في نقاش يتجاوز المشكلة التي تجتمعون من أجلها.

### مهارات الإنصات

- يعتبر الإنصات عنصراً أساسياً في التواصل. علينا أن ننصت للمضمون وننصت للتعرف الجيد على السياق. ففهم السياق أساسي للتأويل الدقيق للمضمون. وحتى يكون أكثر فعالية، علينا أن :
- (1) نركز انتباهنا على الشخص الذي يتحدث ؛
  - (2) نحدد حاجاته من خلال تقييم دقيق لكلماته وكذا من خلال طرح الأسئلة ؛
  - (3) تقديم معلومات راجعة لتأكد مما فهمناه.

### التواصل غير الشفاهي

إننا نتواصل بأكثر من الكلمات. فإننا نتواصل بأيدينا وأعيننا وبعبارات الوجه وبحركات وإبتعافات أخرى. كما أننا نتواصل من خلال نبرة صوتنا. وحقيقة الأمر، أن ما لا يقال بأهمية ما يقال، و عادة ما تعبر الطريقة التي نتحدث بها أكثر مما تعبر الكلمات.

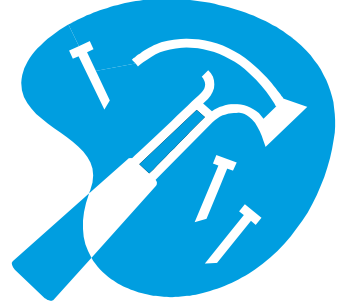
### أمثلة عن مهارات الإنصات الجيد والأسئلة التي ينبغي أن يطرحها الوسطاء :

1. الدعم والتشجيع والاستكشاف والدعوة والتتبع والانفتاح والترحيب (بدون الدفع بالأشخاص أو التحكم فيهم).
  2. الإنصات، الإنصات، الإنصات.
  3. لا تصدر أحكاماً أو توجيهات.
  4. اطرح أسئلة. ابحث عن إشارات. أعد الصياغة.
  5. اتبع المتفاوضين ولا تقدمهم. اذهب حيث تريد الأطراف أن تذهب وفي الوقت الذي تريد ذلك.
  6. لا تقاطع.
  7. أعد الصياغة ولخص.
- ← إنني أسمعك تقول...  
← إذن أنت تقول...؟  
← إذن كلاهما يتفق حول أ، ب، ج؟  
← اسمح لي بأن أخص لأتأكد مما فهمت.  
← إنك قلت أمور مهمة. اسمح لي بأن أتأكد من أنني فهمتها.  
← إنني أشعر بشيء آخر / هناك أمور أخرى تجري.  
← يبدو وكأنك لازلت تشعر ببعض الحرج إزاء...  
8. اطرح أسئلة مفتوحة (لا يكون الرد عليها بنعم أو لا).  
← كيف تريدان أن تعملنا معا في المستقبل؟  
← ما هي الأمور التي ستجعلك أكثر ارتياحاً؟  
← كيف تريد أن تستمر في الحديث في هذا الموضوع؟  
← ما هي الأمور التي تروقك في العمل المشترك؟ ما هي الأمور التي تعجبك في الشخص الآخر؟  
← ما هو رأيك؟

- ◀ يبدو أن هناك أمر يزعجك حول القضية الفلانية...، ما هي بعض تلك العوامل المزعجة ؟
- ◀ [يتجادل الطرفان. دعهما يتجادلان] هل ذلك يساعد ؟ (اطرح السؤال)
- ◀ ما هي النتائج التي تتوقعها من الوساطة ؟
- ◀ اعطني فكرة عن الكيفية التي تريدني أن أساعدك بها ؟
9. حينما يثار سؤال، ركز عليه.
- ◀ الطرف : "إنه أمر مزعج." الوسيط : ربما تريد أن تشرح لفلان وإلي كيف أن هذا الأمر مزعج.
- ◀ الطرف : "إنني لا أفهم." الوسيط : حقيقة الأمر أنني لا أفهم، هل يمكنك أن تشرح لنا ؟
10. لا تستعمل "أنا" - استعمل "أنت". يبدو وكأنك...
- ◀ ما هي الأمور التي ستساعدك على الفهم ؟
- ◀ ما هي الأمور التي ستساعدك ؟
- ◀ الطرف : "ما هو رأيك؟" الوسيط : دوري هو مساعدتك في تدبير آرائك وأفكارك.
- ◀ [حينما تطرح قضايا عديدة:] هل هناك موضوع من هذه المواضيع تريد أن تستكشفه ؟ ما هي القضية الأهم بالنسبة لك التي تريد استكشافها ؟
- ◀ هل لكليهما نفس الفهم ل أ، ب ، ج ؟
- ◀ هل تعتقد أن هذا النقاش يساعد ؟
- ◀ ما هي الأمور التي تحتاجونها لوضع الأمور على الطريق الصحيح ؟
- ◀ هل لديكما أفكار تساعد على المضي قدما ؟

**سلوكيات الإنصات الجيد :**

النظر في عين المتحدث  
الاهتمام  
انصت ثم تحدث  
اطرح الأسئلة  
المعلومات الراجعة — إعادة الصياغة  
التعاطف - تقاسم الآخرين مشاعرهم  
التعرف على المشاعر  
التشجيع على الاستمرار  
عدم التثرثرة  
حاول أن تسترخي  
كن مركزا  
الارتياح  
ابتسم - وكن مرحبا



**سلوكيات الإنصات السيئ :**

عدم الاحترام  
عدم الانتباه  
الخشونة  
السأم  
المغادرة  
مظهر الانزعاج  
الضحك / الظهور بمظهر التسلية  
عدم الاكتراث  
التفكير في الذات فقط  
غياب الاتصال بالنظر  
غياب حركات الجسم  
تقديم النصح

استباق أفكار و كلام الآخر



## علبة الممارسة

### المهمة 1 :

اقرأ النص التالي وحاول أن :

1. تحدد العراويل في وجه التواصل الفعال انطلاقا من كل حالة.
2. قدم لائحة بالحلول الممكنة لتحقيق تواصل أكثر فعالية.
3. ضع نفسك بالتوالي في مكان هند ثم في مكان سلوى. ماذا كنت ستفعل في هذه الظروف ؟
4. ما هي أنواع التواصل الواردة في هذه الحالة ؟

تلقت سلوى، وهي مدربة على الكمبيوتر بجمعية كذا ملاحظة مكتوبة من هند، مديرتها في الجمعية. طلبت هند في الورقة المكتوبة من سلوى أن تحضر إلى مكتبها الذي يوجد على خطوتين من المقهى في الساعة 12 زوالا. لتناقش معها حول مخطط الدروس للأيام القادمة. حينما وصلت سلوى إلى مكتب هند، كانت تأمل بأن تكون هند قد قررت منحها دورا أكثر نشاطا في ورشة الكمبيوتر.

وهي تدخل إلى مكتب هند، لاحظت أن هذه الأخيرة تجلس على طرف مكتبها وتتناول غداءها وهي تتحدث على الهاتف. دخلت سلوى الغرفة ثم جلست تنتظر انتهاء هند من مكالمتها الهاتفية. حينما انتهت هند من الكلام، استأنفت تناول غداءها، وهي تشرح لسلوى خطط الدرس وعدد النسخ التي ستحتاج إليها في اليوم التالي. انتظرت سلوى فسحة في النقاش تمكنها من أن تتحدث عن مشاغلها لهند، لكن الضجيج الذي يصدر من المقهى، وانشغال هند بتناول الطعام جعلت تركيز سلوى يضعف بحيث لم تعد تولي انتباها وثيقا لما تقوله هند. بعد اتصال هاتفي آخر ومقاطعتين من طرف المستخدمين والمستفيدين، كانت هند تستعد لإنهاء المحادثة. وقفت سلوى وهي تشعر بالإحباط نظرا لعدم تمكنها من إطلاع هند على مشاغلها. وقررت سلوى أنه عليها أن تبرمج للحظة أكثر هدوء للحديث مع هند.

### المهمة 2 :

صف تجربة شخصية حيث كان واحدا من هذه العوامل عنصرا في النزاع (العلاقة، اللغة المستعملة، تجارب الماضي والحاضر، الثقافة/التربية، توقع رد معين، الخلفية الاجتماعية والمظهر الخارجي) :

- أ. كيف أثر ذلك على تواصلك ؟
- ب. وأنت تنتظر إلى ما حدث، ما هي "الحاجات" التي كان الطرف الآخر يناضل من أجلها ؟ وما هي "الحاجات" التي كنت تناضل من أجلها لنفسك ؟

علية الممارسة :

اختبار حول المفاهيم الأساسية

تكن مهمة الوسيط في ملاحظة..... و..... حتى لا يستمران في التصعيد.

ما هي علامات الاتصال "غير الشفوي" التي يمكن أن تلاحظ خلال تيسير الوساطة ؟ كيف يمكن لهذه الإشارات أن تتضاف أو تهيمن على التواصل الشفاهي للأطراف أو للوسيط ؟

فكر في آخر تجربة لك للوساطة في نزاع (سواء كان النزاع مهنيا أو متعلقا بحياتك الشخصية). كم عدد الظروف المختلفة في تلك الحالة ؟ ومن كان يتقدم بها ؟ هل حاول أحد الأطراف أن يدخلك في علاقة ثلاثية ؟ (على سبيل المثال، كسب تعاطفك لصالح موقفه، أو حاجاته أو مصالحه) ؟



## إعادة الصياغة

### الأهداف من التعلمية :



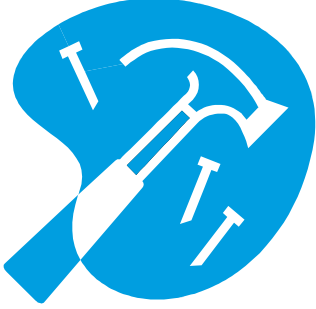
- مع نهاية هذا الجزء، ينبغي أن يتمكن الوسطاء، فيما يخص المعرفة والمهارات والمواقف، من :
  - ◀ تحديد مدى تناسب وأهمية استعمال إعادة الصياغة في الوساطة
  - ◀ استعمال إعادة الصياغة بشكل فعال في جلسات الوساطة
  - ◀ استعمال تقنيات إعادة الصياغة بشكل فعال للتخفيف من الحدة وإلغائها وإيجاد مصالح مشترك وتجاوز الحواجز الذهنية

### عرض عام :

غالبا ما يفهم المتنازعون النزاع والطرف الآخر والمواضيع الإشكالية التي يختلفون حولها، ويدركونها بطريقة فردية وذاتية إلى حد كبير. إنهم يأتون إلى الوساطة في البداية بتصورهم وفهمهم عن ما يمثلها أساس النزاع. لكن خلال عملية الوساطة، على الطرفين والوسيط بأن ينخرطوا في عملية للتحديد الأولي للقضايا التي ستتنصب عليها المفاوضات. وهي عملية يشار إليها بإعادة الصياغة، وإعادة صياغة المفاهيم، أو إعادة تحديد قضايا النزاع.

وتمثل إعادة الصياغة أداة قوية جدا للتحويل من وضع النزاع إلى وضع يتسم بالبحث عن حل للمشكلة بطريقة تشاركية من الطرفين. ويتعلق الأمر بإعادة صياغة القضايا بطريقة تساعد على إيجاد حل من خلال توجيه تركيز الأطراف من خلال إعادة صياغة حديثهم ليأخذ أبعادا لم تلاحظ أو لم تستكشف من قبل.

إن إعادة الصياغة مفيد بشكل خاص للخروج من نزاعات توجد في مأزق حيث لا تستطيع الأطراف الوصول إلى تعريف مقبول فيما بينها أو صياغة القضايا بطريقة تمكنها من التعاون للوصول إلى حل. ويكمن دور الوسيط في هذه المرحلة في مساعدة المتنازعين على إعادة صياغة قضاياهم عبر نقلها من إطار غير منتج نحو تعريف أكثر إيجابية من شأنه أن يؤدي إلى حل المشكلة.



إعادة الصياغة هي عملية تغيير الطريقة التي تقدم بها الفكرة حيث تحتفظ بمعناها الأساسي ولكن يصبح إحتمال دعمها جهود التسوية أكبر.

وتتمثل إعادة الصياغة في مساعدة المتنازعين على التواصل وإعادة تحديد الطريقة التي يفكرون بها في النزاع، أملا في تمكين الطرفين المتنازعين من التعاون فيما بينهما.

ويكمن هدف إعادة الصياغة في الوصول إلى تعريف مشترك للمشكلة يقبل به الطرفين ويزيد من إمكانيات الوصول إلى حلول مدمجة وقائمة على التعاون بشكل أكبر.

وحتى ننجح في إعادة صياغة القضايا بطريقة تقبل بها الأطراف في النزاع، على الوسيط بأن يأخذ بالاعتبار :

- ◀ معنى أو جوهر الحقيقة المتضمنة في صياغة وجهة نظر معينة أو مشكلة أو قضية، معنى ينبغي الاحتفاظ به في إعادة الصياغة.
- ◀ مستوى إعادة الصياغة المطلوب.
- ◀ الحاجة المحتملة لإعادة صياغة القضايا والمواقف والمصالح.
- ◀ تقنيات إعادة صياغة القضايا المتصلة بالقيمة.
- ◀ وضوح وتوقيت إعادة التقييم.
- ◀ استعمال اللغة المناسبة في إعادة تحديد الوضع<sup>15</sup>.

أحيانا تكفي إعادة الصياغة لحل نزاع ما. ومن الأساسي بأن يتأكد الوسيط بأن إعادة صياغة مواقف الأطراف تتم بطريقة تمكن كلا الطرفين من الفهم الكامل لحاجاتها ومصالحها الضمنية وحاجات ومصالح الطرف الآخر.

#### <sup>16</sup>مثال عن إعادة الصياغة :

منظمتان غير حكوميتان، أ و ب، تقدمان نفس الخدمات لمجموعة من الناس، نشب نزاع بين العاملين في المنظمتين. خلال جلسات الوساطة، تبادل أعضاء المنظمتين الاتهامات، بما في ذلك الاتهام بأن المنظمة الأخرى تبتث الإشاعات داخل مجموعة السكان. ثم حدث التبادل التالي :

**مدير المنظمة أ :** الطريقة الوحيدة التي ستمكنا من منع حصول هذا النوع من النزاع هو العمل على أن لا يلتقي العاملون في المنظمتين بشكل منتظم وأن يحاولوا تنسيق الأنشطة فيما بينهم.

**مدير المنظمة ب :** حسنا، لقد طرحت المشكلة منذ البداية. إنني متفق معك حول ما قلت، ولكن كما قلت سابقا، إذا لم تغير أنت وكبار العاملين في منطمتك موقفكم السلبي، لن نتمكن من حل هذه المشكلة.

<sup>15</sup> نفس المصدر

<sup>16</sup> مقتبس من : كريبيل رون (2004). المهارات التسهيلية من أجل التحول في العلاقات بين الأشخاص. مركز بيركوف للأبحاث في مجال التدبير البناء للنزاع.

**الوسيط :** يبدو أن كلتي المنظمتين تحضرا هذا الاجتماع اليوم لأنكما تريدان محاولة حل هذه المشكلة. وانطلاقا مما قلتما، يبدو وكأنكما تتفقان بأنه سيكون من الجيد عقد لقاء منتظم يحضره العاملون في الميدان من المنظمتين للإلتقاء ولتنسيق عملهم. فما هي الأمور التي نحتاجها لإنجاح هذه العملية ؟

في المثال أعلاه، يقوم الوسيط بإعادة الصياغة في اتجاه تلخيص مجالات الالتقاء. وتحدث إعادة الصياغة التي يقوم بها الوسيط في هذا السياق أثرا تحويليا، أي أنه يؤكد على اتفاق الطرفين ويركز الانتباه على الجانب الإيجابي من خلال الدفع نحو جعل اتفاق الأطراف عمليا بطريقة ملموسة. و تساعد قدرة الوسيط على استخلاص مجالات التلاقي من النقاش على تحسين الجو وخلق بذور قاعدة لحل المشكلة.

ونعرض أسفله مثلا آخر عن إعادة الصياغة بطريقة تبرز المصالح المشتركة للأطراف - الأرضية المشتركة بين الطرفين.

#### **17 مثال عن إعادة الصياغة :**

منظمتان غير حكوميتان، أ و ب، تقدمان نفس الخدمات لمجموعة من الناس، نشب نزاع بين العاملين في المنظمتين. خلال جلسات الوساطة، تبادل أعضاء المنظمتين الاتهامات، بما في ذلك الاتهام بأن المنظمة الأخر تبث الإشاعات داخل مجموعة السكان. ثم حدث التبادل التالي :

**مدير المنظمة أ :** نحن نعمل في سياق صعب. وهناك عمل كثير. وإن هذه النزاعات التافهة مع العاملين في الميدان من المنظمة ب تمنعنا من القيام بعملنا. إنهم يتنافسون معنا للوصول إلى نفس المستفيدين ويتسببون في عدم الوضوح في الميدان.

**مدير المنظمة ب :** إنني متأكد بأن عملنا سيكون أسهل بكثير لو أن العاملين في منظمة أ أخبرونا مسبقا بوقت عملهم. نحن نقوم بعملنا فقط. فليس الخطأ خطأنا إذا لم يعدوا أنفسهم بما فيه الكفاية قبل الخروج إلى الميدان. فمشاريعهم مهمة بالتأكيد، لكن نفس الشيء ينطبق على مشاريعنا.

**الوسيط :** يبدو أن منظمتيكما تحضران هذا اللقاء اليوم لأنكما تريدان السعي للوصول لحل هذه المشكلة. وانطلاقا من ما قلتما، يبدو أنكما منشغلين برفاهية وتنمية السكان المستهدفين. و يخصص كل منكما الكثير من وقته وطاقته لتنفيذ المشاريع التي ستحسن من عيش السكان. ففي نهاية المطاف، تتمثل مهمة المنظمتين في خدمة مجموعة السكان. ما هو شعوركم إزاء شراكة ممكنة بين المنظمتين لحل هذه المشاكل في الميدان وخدمة السكان بشكل أفضل ؟ ما هي الأمور التي نحتاجها لإنجاح هذا النوع من العمل ؟

#### **أنواع إعادة الصياغة :**

بشكل عام، هناك شكلان أساسيان لإعادة الصياغة : إعادة صياغة السياق وإعادة صياغة المضمون.

17 مقتبس من : كريبييل رون (2004). المهارات التسهيلية من أجل التحول في العلاقات بين الأشخاص. مركز بيركوف للأبحاث في مجال التدبير البناء للنزاع.

- إعادة صياغة السياق :  
تتمثل إعادة صياغة السياق في إظهار كيف يمكن، في تجربة تبدو سلبية وغير نافعة ومحبطة، أن يصبح نفس السلوك أو نفس التجربة نافعة في سياق آخر.
- إعادة صياغة المضمون :  
تعني إعادة صياغة المضمون بالوساطة تغيير معنى وضع معين - أي أن الوضع أو السلوك لا يتغيران، لكن يطرأ تغيير على المعنى.

**المعنى الجوهرى لإعادة الصياغة :**

إن التوضيح وإعادة الصياغة يكشفان عن جوهر المعنى والحاجات والمصالح والمشاكل، من إطار غير منتج لتقديمه في شكل أكثر إيجابية يمكن أن يصل إليه المتنازعون بطريقة أسهل<sup>18</sup>.

### غايات إعادة الصياغة :

يستعمل الوسطاء إعادة الصياغة عادة لتحقيق واحد من الأهداف التالية<sup>19</sup>.

#### • إزالة ما يسمم الجو:

في هذه الحالة، يعيد الوسطاء صياغة كلام طرف ما لتغيير الطريقة التي يطرح بها. وتهدف إعادة الصياغة القائمة على إزالة ما يسمم الجو إلى التخلص من النعوت القائمة على الأحكام والاستهزائية والسلبية، وكذا العواطف السلبية أو المواقف المتطرفة. إذ يتم تغيير اللغة المستعملة من طرف المتنازح لتقديم فكرة أو موقف دونما المساس بجوهر المشاعر أو الحاجات أو المصالح الضمنية.

#### • إعادة الصياغة المتصلة بالتعريف :

تتمثل إعادة الصياغة المتصلة بالتعريف في تغيير طريقة تصور النزاع أو الوضع لتسهيل حل المشكلة على أساس التعاون.

### إعادة الصياغة كمهارة للتواصل :

تعتبر إعادة الصياغة بدون أي شك مهارة قوية للتواصل تحسن من التواصل بشكل كبير خلال عملية الوساطة. بل إن إعادة الصياغة أكثر من ذلك، حيث تمثل أداة قوية لتغيير ديناميات النزاع قصد الوصول لحل رابح/ رابح بالنسبة لكل الأطراف.

ويمثل إعادة الصياغة مهارة تشمل مهارات أخرى كالإنصات النشط و إعادة الصياغة وطرح الأسئلة والتلخيص. ولذلك تتوقف مهارة إعادة الصياغة على قدرة الوسطاء للإنصات بإمعان وطرح الأسئلة الأساسية وإعادة الصياغة بشكل فعال وتلخيص المعلومات الرئيسية.

### كيف يمكن لإعادة الصياغة أن تمس بحياد وعدم انحياز الوسطاء ؟

خلال إعادة صياغة العواطف والمواقف والمصالح والحاجات، لا ينبغي أبداً أن يتلاعب الوسيط بمضمون الصياغة بطريقة تعرض حياده/حيادها وعدم انحيازها/انحيازها للخطر، وينبغي أن يحافظ الوسطاء قدر الإمكان على جوهر معنى أقوال المتنازعين مقدمين في الوقت ذاته صياغة جديدة وإيجابية لها.

#### استعمال اللغة المناسبة.

قد يستعمل المتنازعون لغة قائمة على الأحكام والمواقف وتتسم بالانحياز. لذلك، على الوسيط بأن يكون حذراً حتى:

- يطرح المشكلة بشكل واضح.
- يتسم بالحياد.
- يزيل الطابع الشخصي عن القضايا.
- تفادي اللغة العدوانية.
- استعمال لغة محايدة بشكل مستمر في كل الجلسات سواء كانت مشتركة أو على أفراد.

علبة الممارسة

1. ما هو الفرق بين إعادة الصياغة والتلخيص ؟
2. لماذا عملية الصياغة مهمة ؟
3. بأي طريقة تساعد إعادة الصياغة على تسهيل التواصل خلال الوساطة ؟
4. كيف تساعد إعادة الصياغة الوسيط إلى الوصول إلى أرضية ومصالح مشتركة ؟
5. ما هي الأقوال التي ينبغي أن يعيد الوسيط صياغتها ؟
6. متى تمس إعادة الصياغة بحياد الوسيط وعدم انحيازه ؟



## تقنيات طرح الأسئلة<sup>20</sup>

### الأهداف من التعلمية :



- مع نهاية هذا الجزء، ينبغي أن يتمكن الوسطاء، فيما يخص المعرفة والمهارات والمواقف، من :
  - استعمال مجموعة من تقنيات طرح الأسئلة لتوضيح المعلومات بين الأطراف خلال الوساطة
  - تعريف دور كل تقنية من التقنيات المختلفة لطرح السؤال.

### نظرة عامة :

تعتبر قدرة الوسطاء على استعمال تقنيات طرح السؤال بشكل فعال أمرا أساسيا في الوساطة. وحقيقة الأمر أن نجاحهم في الحصول على أكبر قدر من المعلومات من المتنازعين واكتشاف مصالحهم وحاجاتهم الضمنية يتوقف على قدرتهم على طرح الأسئلة المناسبة في الوقت المناسب. وغالبا ما يستعمل الوسطاء الأسئلة المفتوحة خلال المرحلة الاستكشافية من الوساطة. إذ تعتبر دعوة الأطراف في النزاع لإبراز نظرتها للمشكلة وشعورها إزاءها. وخلال مرحلة التفاوض، قد يرغب الوسطاء في استعمال أسئلة افتراضية لأنها طريقة أقل مجازفة لتقديم أفكار قد تمكن من تفادي الوقوع في مأزق. ومن المناسب، عند الإقتراب من مرحلة التسوية، استعمال أسئلة أكثر انغلاقا لتدقيق الاتفاق وتحديد خصوصياته.

### يعتبر صياغة الأسئلة بعناية أساسيا لأنه :

- يشجع المتنازعين على الكلام
- يساعد على اكتشاف الحاجات والمصالح الضمنية
- يظهر التعاطف و وضع النفس مكان الآخر والدعم.

<sup>20</sup> مقتبس من كتيب الوسيط حول تسوية النزاعات التجارية، ديفيد ريشبيل.

أشكال الأسئلة :

1. الأسئلة المفتوحة :

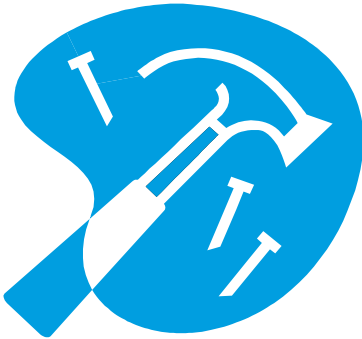
- ما هو شعورك إزاء اقتراح التسوية الجديد هذا ؟
- ما هي اقتراحاتك لتغيير هذا الوضع ؟

2. الأسئلة المغلقة :

- كم ستدفع لتسوية هذه القضية ؟
- هل أنت مستعد لقبول هذا العرض ؟

3. الأسئلة الافتراضية :

- ماذا لو رفض الطرف الآخر بشكل تام بأن يمنحك زيادة الثلاثين في المائة التي تطالب بها ؟
- افترض أن الطرف الآخر عرض عليك زيادة بعشر في المائة وقيل بتعويض كل الأضرار؟





يكون كل من الأسئلة المغلقة والأسئلة المفتوحة مجدية في حالات معينة. وأحيانا يحتاج الوسيط إلى المزج بين النوعين من الأسئلة. وهناك حاجة بشكل عام إلى الأسئلة المفتوحة لإنجاح الوساطة. وفيما يلي سمات هاذين النوعين من الأسئلة.

#### الأسئلة المفتوحة :

- تعتبر من بين الأدوات الوسيط الحاسمة بشكل كبير، جمع المعلومات وإعداد الاختيارات.
- دعوة بشكل مفتوح للحديث.
- تمكن الأسئلة المفتوحة و المحكمة الصياغة الوسيط من التحكم في توجه النقاش.
- كما يساعد هذا النوع من الأسئلة من استكشاف شامل للقضايا وخلق جو يمكن أن تجد فيه الأطراف أفكار للتغيير.

#### الأسئلة المغلقة :

- تبحث الأسئلة المغلقة عن معلومات أو وقائع دقيقة.
- ويكون الجواب عادة بنعم أو لا أو بتقديم معلومات خاصة حول مكان أو زمان إلخ...
- وإذا ما أفرط في استعمالها أو استعملت بطريقة غير مناسبة، قد تجد هذه الأسئلة من العملية.
- إذا ما كان عدد الأسئلة المغلقة كبيرا فإنها ستغى على الأطراف ولن تقدم معلومات بالغنى الذي يريده الوسيط.

#### الأسئلة الافتراضية :

- تساعد المتنازعين على التفكير خارج العلية من خلال الاعتبار الافتراضي لخيارات لم تطرأ على بالهم من قبل.
- تمكن الأطراف من استكشاف خيارات دون التزامات.
- تنفع في الخروج من المأزق خلال التفاوض.

إستعمالات غير مناسبة للأسئلة:

- الإشارة إلى الانحياز وإصدار الأحكام والانتقاد.
- تصبح أسئلة استنطاقية.
- قد تبدو مفرطة في حب الاطلاع أو غير مناسبة.

أنواع الأسئلة التي ينبغي تفاديها في الوساطة :

1. الأسئلة المتعددة :

- تترك المتنازعين.
- أسئلة ليست شديدة الفعالية (إذ لا يجيب المتنازعون إلا على السؤال الذي يعتبرونه الأنسب أو الأكثر أهمية).
- لا تسمح هذه الأسئلة بمجال كبير للتفكير والتأمل.

2. الأسئلة الموجهة :

- قد يكون فيها تلاعب.
- تؤكد على وجهة نظر الوسيط.
- يمكن أن تمس بالحياد.

مثال :

ألا تعتقد أنه يكون من الأفضل بالنسبة إليك أن تقبل بهذا العرض في هذه المرحلة ؟



علبة الممارسة

1. ما هو دور تقنيات الوساطة في عملية الوساطة ؟
2. لماذا يكتسي التحكم في مجموعة من تقنيات طرح الأسئلة أهمية كبيرة بالنسبة للوسيط ؟
3. قارن و فرق بين الأسئلة المفتوحة والأسئلة المنغلقة في الوساطة ؟
4. كيف يمكن لبعض تقنيات طرح الأسئلة أن تساعد الوسيط على إعادة الصياغة والوصول إلى أرضية مشتركة ؟
5. ما هي نوعية الأسئلة التي ينبغي أن يستعملها الوسيط ؟
6. متى تصبح الأسئلة ضارة بعملية الوساطة ؟

## الإنصات النشط

### الأهداف من التعلمية :



- مع نهاية هذا الجزء، ينبغي أن يتمكن الوسطاء، فيما يخص المعرفة والمهارات والمواقف، من :
- استعمال مجموعة من تقنيات طرح الأسئلة لتوضيح المعلومات الصادرة عن الأطراف في الوساطة.
  - تحديد دور كل تقنية من تقنيات طرح الأسئلة المختلفة.

### نظرة عامة :

ما هو الإنصات النشط ؟

يتمثل الدور الأولي للإنصات النشط في تسهيل عمل الأطراف والوسطاء في تحديد مشاعر وتشخيصها. ويعتبر الإنصات النشط تقنية تواصل يستعملها الوسطاء لفك شفرة الرسائل الشفوية وتحديد المشاعر المعرب عنها. كما يرتبط باختيار الكلمات والمشاعر بعناية و بنفس الدرجة من القوة العاطفية، وإعادة التعبير عن نفس المحتوى المشاعر للتأكد من الفهم و توضيح أي لبس.



#### وظائف الإصصات النشط<sup>21</sup> :

- يؤكد للمتحدث/المتحدثة أنه قد أنصت إليه/إليها بالفعل.
- يمكن المتحدث و المستمع من التأكد من الفهم الدقيق للرسائل.
- كما يعرب عن قبول التعبير عن العواطف
- تمكن المتنازعان من استكشاف مشاعرهما وتوضيح طبيعتها وأسبابها وجذورها.
- يمكن أن يسهل تقييم العلاقة بين المشاعر والمضمون الجوهري أو الإجرائي للنزاع/المنازعة.
- يشجع الوظيفة النفسية المتمثلة في التعبير عن المشاعر وتخفيف التوتر

#### تقنيات الإصصات النشط :

- إظهار الاهتمام من خلال لغة الجسد
- تشجيع/إظهار التقدير
- أسئلة مفتوحة
- الإعراف بمشاعر المتحدث
- وضع النفس مكان الآخر (وليس التعاطف)
- استعمال الصمت
- إعادة الصياغة
- التوضيح
- التلخيص

<sup>21</sup> كريستوفر و. مور. عملية الوساطة : استراتيجيات عملية لتسوية النزاعات، الإصدار الثالث

### مثال عن الإنصات النشط

- أ : لا أصدق أنني تشاجرت مع أمي البارحة.  
ب: تبدو غاضبا فعلا هذا الصباح (تظهر الاهتمام).  
أ : وكيف لا أكون غاضبا! إنها تصرفت بشكل غير معقول إلى حد كبير. لقد خططت منذ أيام لمشاهدة الأفلام مع أصدقائي، لكنها قررت البارحة أنه علي أن أبقى في البيت لرعاية أخي الصغير. ذلك كان سيكون مقبولا لو لم أبق في البيت مع أخي الصغير كل ليلة من هذا الأسبوع.  
ب: الشيء الذي يثير حفيظتك لأنها لم تتصفاك (تحديد المشاعر و الإقرار بها/ تشجيع المتحدث على الشرح).  
أ: أجل، ولا أدري كيف أتصرف، فكرت في عدم العودة إلى البيت والهرب، لكنني أعلم أن ذلك لن يحل المشكلة. لربما يمكن أن أتحدث إليها، لكنني أخشى الشجار معها مرة أخرى.  
ب: يبدو وكأنك ترغب في إيجاد حل للمشكلة، ولكنك غير متأكد أي طريقة تسلك. (إعادة الصياغة وإعادة التأطير).  
أ: نعم، ذلك صحيح تماما. حسنا، أعتقد أنني يمكنني أن أتحدث إليها. فمزاجها عادة ما يكون جيدا أيام الجمعة لأنها تحصل على أجرتها وأمامها نهاية الأسبوع للاسترخاء. أمل أن أتمكن من ضبط غضبي.  
ب: إنك متأكد من أنها ستتصت إليك إذا ما حافظت على هدوءك (توضيح الأمور)  
أ: نعم. لربما يمكنني أن أتدرب على ما سأقول قبل الالتقاء بها. حتى أكون مستعدا إذا ما بدأت في الصراخ. وقد تنجح هذه الطريقة.

### الإعتراف بالمشاعر :

يهدف الإنصات النشط إلى الإقرار بالمشاعر والتصورات المرتبطة بالحدث وقبولها والتيقن منها. ولا يتعلق الإعتراف بالمشاعر بالاتفاق مع المتنازعين أو إظهار التعاطف أو الانحياز. بل يمثل أساسا وسيلة لطمأنة المتنازعين إزاء الوساطة كمكان آمن يمكن التعبير فيه عن المشاعر. كما يساعد التيقن على إقامة علاقة بين الأطراف في النزاع والوسيط.

### إعادة الصياغة :

إعادة صياغة قول المتحدث من خلال الجمع بين الوقائع (مضمون الرسالة) والمشاعر (المضمون الشعاعي أو العاطفي) وعرض ذلك في صياغة واحدة.

### التوضيح :

من خلال الأسئلة المناسبة، وتشجيع الدخول في التفاصيل، يتم التأكد من الفهم وتوضيح الرسائل الملتبسة.

### استعمال الصمت :

- لتمكين الأطراف من تحمل مسؤولية المشاركة في تحديد النتائج.
- التعبير عن الاحترام والتسامح من خلال انتظار أن تجمع الأطراف أفكارها وتتظمها.
- تمكين المتنازعين من تدبير مشاعرهم.
- ممارسة الضغط لتحقيق المشاركة.

### التلخيص :

الربط بين أجزاء مختلفة من المعلومات المناسبة والمهمة بطريقة مركزة. و يختلف التلخيص عن إعادة الصياغة نظرا لأنه يعيد صياغة العديد من العناصر بطريقة مركزة، في حين لا تهم إعادة الصياغة إلا رسالة مهمة واحدة.

### العراقيل التي تحول دون الإنصات بإمعان :

- تحويل الإنتباه-الضحيج، تحريك الأقلام والنقود في الجيب، إلخ.
- الافتراضات الغير مستندة لحقائق.
- تصنيف المتحدث.
- الأفكار المسبقة الخاصة بك.
- الجدل، الشفوي أو الذهني.
- التحليل : "لا ينبغي أن تشعر بالاضطراب إلى هذه الدرجة".
- التقليل من الأهمية : "الجميع يشعر بهذه الطريقة".
- تقديم النصح : "لماذا لا..."
- أن تكون موجها، كإتمام جملة المتحدث، والتفكير مكان الطرف.

## التعامل مع المناقشات الصعبة

### الأهداف التعليمية :



مع نهاية هذا الجزء، ينبغي أن يتمكن الوسطاء، فيما يخص المعرفة والمهارات والمواقف، من :

◀ تحديد الجوانب الأهم في المناقشة الصعبة.

◀ تدبير المناقشة الصعبة.

### نظرة عامة:

قد يواجه الوسطاء تحدياً خلال المناقشات الأكثر صعوبة. ومن بين التحديات التي يمكن أن تواجه المتنازعين، طريقة تدبير المناقشات الصعبة ومناقشة القضايا الأهم. وتمثل قدرتهم على فك رموز تركيبة المناقشات الصعبة مهارة مهمة حاسمة لنجاحهم في تسهيل التواصل إلى حد بعيد. إضافة إلى ذلك، ينبغي أن يتمكن الوسطاء من إثارة نقاش يتيح فرصة التعلم ويمكن المتنازعين من المبادرة والحديث بوضوح وتمكن.

### ما هي الأمور الأهم في المناقشات<sup>22</sup>:

- المناقشة حول "ما حدث": وهي مناقشة حول أحداث مشكلة، وعادة ما تكون الأقل تحدياً بالنسبة للوسطاء والمتنازعين.
- المناقشة حول المشاعر: تمثل المناقشة حول المشاعر مجالاً متاحاً للأطراف حتى تعرب عن مشاعرهم وتشرحها وتبينها للآخرين.
- المناقشة حول الهوية: تدور هذه المناقشة حول رؤية المتنازعين لنظام القيم والمعتقدات الخاصة بهم.



<sup>22</sup> مقتبس من : دوكلاس ستون، بروس باتن وشيلا هين، المناقشات الصعبة : كيف تتناقش الأمور الأهم، فيكين، 1999.





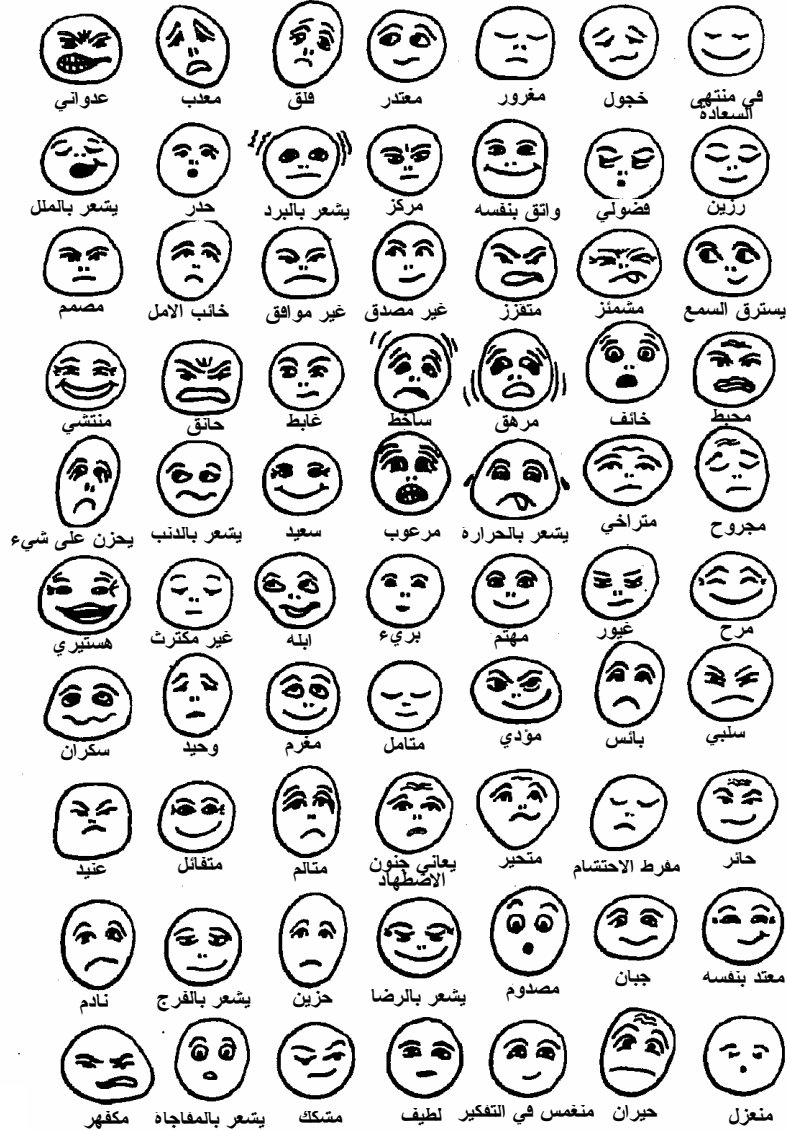
### نصائح عملية للتعامل مع المناقشات الصعبة:

- تدبير العملية بشكل فعال :
  - إدراك تأثير القضايا الغير جوهرية والجوهرية على الأطراف.
  - العملية لها نفس أهمية المضمون (تكتسي الطريقة التي تتجز بها الأمور نفس الدرجة من الأهمية التي يكتسيها مضمون الأقوال والأعمال في حد ذاتها).
  - تحليل احتمال الصعوبات الممكنة وإعداد خطة للتعامل معها.
- حاول أن تفهم كيف يتصور المتنازعون اختلافاتهم.
  - ما هو فهمهم لما حدث ؟
  - كيف يفكرون في ما حدث ؟
- ساعد المتنازعين على شرح تصورهم للمشكلة بطريقة واضحة.
- ساعد المتنازعين على شرح الحوادث بوضوح.
- ساعد المتنازعين على شرح كيفية تأثير النزاع عليهم.
- ادع المتنازعين للتفكير في المشكلة كتحد مشترك والسعي لحله بطريقة تعاونية.
- شجع المتنازعين على التركيز على المصالح عوض المواقف.
- شجع المتنازعين على التعبير على مشاعرهم.
  - يمكن أن تظهر المشاعر المكبوتة في أوقات غير مناسبة وبالتالي تضر بالتسوية.
  - ستعرقل المشاعر المكبوتة بناء العلاقة.
- أطر المتنازعين لكي يعبروا عن مشاعرهم دونما توجيه اتهامات لبعضهم البعض (على سبيل المثال خلال الاجتماعات الفردية<sup>23</sup>).
- تعامل بتفهم.
- حافظ على حيادك وعدم الانحياز.

تضم الصفحة التالية تعابير حول مشاعر مختلفة يمكن أن تظهر خلال الوساطة في المناقشات الصعبة. من المهم أن نتعرف على مختلف المشاعر وأن تكون مدركا لها ولطريقة التعبير عنها حتى نتعامل معها.

<sup>23</sup> في نقاش منفرد، يتم الفصل جسديا بين المتنازعين وبالتالي توضع حدود على التواصل المباشر بين الأطراف عن قصد. وتمثل النقاشات الانفرادية حصصا تمكن الوسيط من استكشاف القضايا مع الأطراف ومناقشتها في جلسات منفصلة قصد تدبير أفضل لعملية الوساطة.

## كيف تشعر اليوم ؟



### علية الممارسة

- . ما هو دور تقنيات الإنصات النشط في عملية الوساطة ؟
- . لماذا من المهم إلى حد بعيد بأن يتحكم الوسيط في تقنيات الإنصات النشط وبإمعان ؟
- . قارن واستخلص فوائد الإنصات المفتوح النشط وسلوك الإنصات التقليدي في الوساطة.
- . كيف يمكن للإنصات النشط أن يساعد الوسيط في إعادة الصياغة بطريقة تمكنه من الوصول إلى أرضية مشتركة ؟
- . ما هي العناصر المختلفة لتقنية الإنصات النشط ؟
- . ما هي بعض الحواجز التي تحول دون الإنصات النشط ؟

### عملية الوساطة. المرحلة 3. حل المشاكل

في هذه المرحلة، يوجه الوسيط الأطراف عبر مرحلة إعداد خيارات لحل المشاكل والقضايا المستكشفة والمحددة في المرحلة السابقة.

- يمثل العصف الذهني واحدة من التقنيات المعتادة لتحقيق النتائج المنشودة.
- إعداد لائحة الخيارات لحل المشكلة.
- الوصول إلى اتفاق حول الخيارات ومعايير الانتقاء/التقييم.
- تقييم الخيارات المعدة واختيار أفضل صيغها.
- استعراض البدائل الموجودة ومقارنتها للوصول إلى أفضل نتيجة وساطة ممكنة.

وقد تمر أحيانا عملية حل المشكلة بشكل سريع ومرن إلى حد بعيد ولا يكون تدخل الوسيط ضروريا إذا ما كانت المرحلة السابقة منتجة وتوفيق خلالها الوسيط في إستكشاف مصالح الأطراف و أخذ مشاعرهم إزاء النزاع بالإعتبار. وإذا ما طرأت مشاكل خلال هذه المرحلة - فذلك يعود في أغلب الأحيان لعدم تنفيذ الوسيط لكل مهام المرحلة 2 بشكل ناجح، وقد يكون من النافع العودة إلى مسار العملية وطرح السؤال التالي على الأطراف مرة أخرى : ما هي أهم نتيجة ترغبون في الوصول إليها من خلال عملية الوساطة ؟ ولماذا ؟

#### الخروج من المآزق في التفاوض والوساطة :

يمثل التفاوض في الواقع عملية لتدبير مجموعة من المآزق على المدى القصير. ولكننا لا نصف التفاوض بأنه قد وصل "المآزق أو الباب المسدود" إلا عندما لا يبدو أن هناك توقع معقول لتحرك كاف في المستقبل من الطرفين لردم ما تبقى من هوة بينهما. ولكن، إذا ما ترغب في إستمرار التفاوض، هناك مجموعة من الخطوات يمكن أن تتبعها لتحقيق ذلك، من بينها تغيير القضايا، ومحاولة الوصول إلى اتفاقيات مبدئية، والمناقشات الانفرادية، والتأجيل دونما إنهاء جلسة التفاوض، وإشراك أطراف أخرى، وإعداد معلومات جديدة، والسير نحو إطار أقل رسمية، من بين خطوات أخرى.

قد يكون أغلب الناس يتفاوضون في أغلب الأحيان على أساس يومي من أصغر القضايا إلى أكبرها، من قضاء العطلة في اليونان إلى شراء سيارة جديدة للزوجة، ومن مناقشة ترقية أو مشروع جديد مع رب العمل إلى التفكير في عروض أخرى، إلخ. لكن أغلب الناس يجدون هذه العملية مضيئة إن لم نقل محببة أحيانا نظرا لما تتضمنه من مواجهة من جهة، ونظرا لعبئ حيرة الاختيار من جهة أخرى. هل ينبغي أن نعتد "الليونة" أو "القسوة" ؟ إذا كنت "لينا" ستخسر مصالحك و إذا كنت "قاسيا" ستخسر علاقتك. وقد يكون الجمع بين الاثنين في حقيقة الأمر أكثر فائدة : أن تكون لينا مع الناس، وقاسيا على المشكلة، كما يصف روجير فيشر وويليام أوري ذلك في الكتاب : كيف تصل إلى قول نعم. إذ يحول الاصطدام نحو التعاون وحل المشاكل بشكل مشترك. ولتحقيق ذلك، نحتاج الخروج من المآزق أو الباب المسدود والتخلص من الحواجز لتحقيق التعاون.



نصائح للخروج من المآزق خلال المفاوضات :

24

| الهدف : حل المشكلة بشكل مشترك | الحواجز التي تحول دون التعاون | الإستراتيجية : المفاوضات التي تمكن من الخروج من المآزق   |
|-------------------------------|-------------------------------|--|
| • يجلس الأشخاص جنباً إلى جنب  | • رد فعلك<br>• مشاعرهم        | • اخرج إلى الشرفة (اخرج وراقب)<br>• تحرك للوقوف إلى جانبهم   |
| • مواجهة المشكلة              | • الموقف                      | • إعادة الصياغة  |
| • الوصول إلى حل مرضي للطرفين  | • عدم رضاهم<br>• سلطتهم       | • ابني لهم جسراً من ذهب (خذ الأطراف إلى مجالات لأرضية مشتركة ليس لهم علم بها)<br>• استعمل سلطتك كوسيط لتوعية الأطراف بمخاطر فشل التفاوض وكذا إزاء بدائل أخرى |

عملية الوساطة. المرحلة 4. كتابة الاتفاقية

من أهم المهام التي يسعى الوسيط لحلها خلال هذه الفترة مساعدة الأطراف على صياغة حلهم للمشكلة في اتفاق يتسم بالدقة والوضوح والإيجابية والواقعية والتوازن. ومن المفيد دائماً مناقشة ذلك مع كل فرد في هذه المرحلة أو في جلسة مشتركة، و مناقشة كيف سيقدمون هذا الاتفاق للمجموعات المرجعية المهمة (الرفاق والأسرة والأقارب والأصدقاء وأعضاء المجموعة، إلخ) التي شاركت في النزاع بشكل من الأشكال، لكنها لم تكن طرفاً في عملية الوساطة. وقد يسدي الوسيط خدمة جيدة للأطراف المتنازعة من خلال نصحتهم بإستشارة محاميهم ومستشاريهم والقائمين بأعمالهم والخبراء في مجال الضرائب و المهنيين الآخرين، إذا ما كانوا موجودين، قبل التوقيع على الاتفاقية.

العناصر التي ينبغي تناولها في الاتفاقية النهائية



- ◀ اعمل على أن تكون الاتفاقية أدق ما يمكن : من سيقوم بماذا ؟ ومتى سيقوم بذلك ؟
- ◀ اتخذ تدابير في حالة ما إذا لم يُحترم الاتفاق أو إذا ما طرأت قضايا أو نزاعات أخرى. ماذا سيحدث بعد ذلك ؟
- ◀ إذا ما كان الاعتذار أو الاعتراف بالمسؤولية أو تأكيد الذات جزء من الاتفاقية، ينبغي تدوين ذلك أو الإشارة إليه في الاتفاقية النهائية.

## مفاهيم واعتبارات مهمة

### الأهداف التعليمية :



مع نهاية هذا الجزء، ينبغي أن يتمكن الوسطاء، فيما يخص المعرفة والمهارات والمواقف، من :

- ◀ معرفة مدونة أخلاقيات الوسيط بشكل كامل وتطبيقها
- ◀ فهم ديناميات السلطة في الوساطة واكتساب القدرة على تحقيق التوازن في إطارها
- ◀ التصرف بحكمة لمعرفة متى تكون الوساطة مناسبة
- ◀ فهم مزايا ونواقص الوساطة المشتركة
- ◀ التطبيق الناجح لمقاربات الوساطة المشتركة

### نظرة عامة :

تعتبر المواقف ومدونة أخلاقيات وسلوكيات الوسيط أدوات ومهارات أساسية. وينبغي أن يفكر الوسيط في موقفه وسلوكه وأخلاقياته و التي لها تأثير كبير على الوساطة. ويمكن للوسطاء استعمال الوساطة المشتركة التي تقدم منافع كما تثير تحديات في مجال ممارسة الوساطة.

## مواقف الوسطاء<sup>25</sup>

ما الذي يجعل الوساطة ناجحة؟ إن المهارات المشار إليها سابقا في علبة الأدوات مهارات مهمة، ولكن يمثل موقف الوسيط أهم مكون لتحقيق النجاح - لذلك فكر دائما في

موقفك تجاه...

### ...الأطراف

الاحترام أساسي. ينبغي أن يحترم الوسطاء كرامة كل طرف وكفاءته. كما ينبغي أن يحترم الوسطاء كذلك مسؤولية الأطراف إزاء الحل الأخير للنزاع القائم بينها.

### ...نفسك

من المهم بأن يتحكم الوسيط/الوسيط في نفسه/نفسها - أي أن تضبط الأهمية التي توليها لنفسك - وأن تكون متواضعا في دورك كوسيط.

<sup>25</sup> مقتبس من مركز الوساطة في الأحياء (هاريسنبورغ) في المهارات الأساسية للوساطة وعملياتها، خدمات فرجينيا الشمالية للوساطة، فرجينيا، 1995.

### ...العملية

حافظ على بساطة ووضوح الأمور قدر الإمكان. إذ تمثل الوساطة، في أحسن الأحوال، عملية معقولة ومرنة. قاوم رغبتك في أن تجعلها معقدة بشكل غير ضروري.

### ...النزاع

يعتبر النزاع جزء من الحياة ولا ينبغي أن يكون بالضرورة سلبيا، بل يمكن أن يكون بناءً/وتحويليا. إذ أن الوسطاء الذين يتعاملون مع الأطراف في النزاع بطريقة تعاونية يساعدون على تشكيل سلوك إيجابي لحل المشاكل. ذلك أن الأطراف ستستشعر موقفك إزاء النزاع بشكل عام، وهو موقف حاسم بالنسبة للنتائج النهائية، شأنه شأن الكلمات التي تستعملها في مخاطبة الأطراف.

### ...الربط بين المشاعر والأفكار العقلانية

ينبغي الاعتراف بمشاعر الأطراف حتى وإن بدا أنه لا أساس لها من الصحة أو أنها غير عقلانية. حيث أن الوساطة تقدم مجالا آمنا للتعبير عن المشاعر، وينبغي أن يمثل دور الوسيط، في إضفاء الشرعية على مشاعر الأطراف، دورا منتجا في عملية الوساطة. وقد تحتاج الأطراف في النزاع إلى الإقرار بمشاعر معينة قبل أن تشرع في التفاوض بشكل عقلائي.

### ...التصالح

إن حل المشاكل والتفاوض و/أو التصالح يشفي أطراف النزاع. وحتى حينما يبدو ذلك غير محتملا أو مستحيلا، ينبغي أن يشرع الوسطاء في عمل الوساطة بموقف يمكن الأطراف من تحقيق التصالح.



ولا تعوض الوساطة العلاج أو الاستشارة، لكن موقف الوسيط إزاء الوقائع والمشاعر يمثل مساهمة مهمة بالنسبة للجو الذي تدور فيه المفاوضات.

وعلى الوسطاء بأن يقيموا التوازن بين مجموعة من المهارات والمعرفة والمواقف وأن يقوموا بممارسة تأملية لمساعدة كلا الطرفين على التفاوض للخروج بحلول تستجيب للحاجات الإنسانية الأساسية لكليهما.

### أخلاقيات مهنة الوسيط

فيما يلي لائحة بقضايا أخلاقيات المهنة التي ينبغي أن تكون حاضرة دائما في ذهن الوسيط ليأخذها بالاعتبار :

- ◀ التضارب الحقيقي أو المتصور للمصالح لدى الوسيط<sup>26</sup>
- ◀ "تسرب" المعلومات السرية

<sup>26</sup> عرض أسامة صفا، البحث عن أرضية مشتركة، الرباط، 2007.

- ◀ ضعف سلطة مشارك من المشاركين
- ◀ تداخل مواقف الأطراف
- ◀ الأهداف أو الدوافع الخفية
- ◀ ما مدى ما يمكن/ينبغي أن يقوم به الوسيط لإحداث توازن بين قوى الأطراف ؟
  - أ. الاختلال في السلطة
  - ب. الاختلال في الموارد
  - ج. الفوارق على أساس العمر والعرق والنوع الاجتماعي
- ◀ استعداد غير فعال للطرف أو المحامي
- ◀ الاجتماع على انفراد بالزبناء (حافظ على علاقات متساوية، لاسيما خلال الاجتماعات الانفرادية)
- ◀ الاجتماع بالمحامين دون حضور الزبناء
- ◀ تصحيح الأخطاء القانونية أو تقديم النصح
- ◀ تقديم النصح الاستراتيجي للتفاوض
- ◀ اقتراح حل: هل يمثل ذلك فعلا موقفا محايدا ؟

## مبادئ السلوك<sup>27</sup>

- ينبغي اتباع مجموعة من مبادئ السلوك في الوساطة...
- ◀ الإقرار بأن الوساطة قائمة على مبادئ تقرير الأطراف لمصيرها بنفسها
  - ◀ القيام بالوساطة بطريقة غير منحازة
  - ◀ كشف التضارب الواقع أو المحتمل في المصالح
  - ◀ عدم القيام بدور الوسيط/الوسيط إلا عند توفر المؤهلات الضرورية
  - ◀ الحفاظ على مستوى معقول من توقعات الأطراف إزاء احترام سرية المعلومات
  - ◀ القيام بالوساطة بشكل منصف يحترم الإجراءات
  - ◀ الصدق في الدعوة للوساطة والحث عليها
  - ◀ الإطلاع بشكل كامل على أساس أتعاب الوساطة وشرحها
  - ◀ الالتزام بتحسين ممارسة المهنة

## الحياد

هل من الممكن للوسيط بأن يكون "محايدا" فعلا ؟ لا يعني الحياد أن تكون بدون قيم أو آراء، بل يعني أن تكون مدركا لقيمك وآرائك وأن تحرص على فصلها عن عملية الوساطة. إذا ما قمت بذلك بنجاح، فلا ينبغي أن تتدخل ردود الفعل الشخصية للوسيط إزاء طرف ما في العملية ولا في العلاقة بين الأطراف المتنازعة.

## إحداث توازن في السلطة<sup>28</sup>

- تهدف عملية الوساطة، بطبيعتها، إلى تحسين ميزان القوة بين المتنازعين.
- ◀ المساواة: عامل الطرفين باحترام عند التقديم، بالتوجه إليهم وإجلالهم.

<sup>27</sup> نفس المصدر

<sup>28</sup> سوزان شيروز، إيرفين ماست، دليل التدريب في مجال المهارات الأساسية للوساطة وعمليتها. خدمة فرجينيا الشمالية للوساطة، فرجينيا، 1995.



- ◀ الكرامة : أنصت لكل شخص وأظهر نفس الاهتمام بما يقوله كل فرد، مع قبول ما يتقدمون به واحترام قيمتهم كأشخاص.
- ◀ حدد الخيارات : استكشف القضايا الضمنية والخيارات التي من شأنها أن تمكن المتنازعين من الوصول إلى حلول تتجاوز الإمكانيات المتاحة من خلال الاستعمال المباشر للسلطة فقط.
- ◀ الإقرار بالانشغالات: تأكيد وجود الطرفين من خلال اعتبار أن كليهما قادر على حل النزاعات. وذلك ما سيمكن الطرفين من إحراز التقدم نحو الوصول إلى حل يرضي الطرفين.

### أمثلة عن السلطة غير المتساوية

- ☑ يمكن ملاحظة أنماط قديمة من الهيمنة والتنافس والتبعية في جلسة الوساطة.
- ☑ المعلومات مصدر للسلطة. غالبا ما تأخذ عدم المساواة في السلطة شكل غياب المعلومات. ففي الوساطة، ينبغي أن تحصل كل الأطراف على نفس المعلومات المتعلقة بالنزاع.
- ☑ هل لأحد الأطراف القدرة على معاقبة الطرف الآخر ؟ إذا كان الحال كذلك، فإن ذلك الطرف له سلطة قد تستعمل للتحكم في الطرف الآخر أو تخويله. وحتى تكون الوساطة ناجحة، ينبغي أن يحدد الوسطاء اختلال التوازن في القوى ويعالجونه في بداية الوساطة.
- ☑ لا تختفي علاقات التبعية في سلم السلطة في سياق الوساطة. على سبيل المثال، إذا ما شارك مشرف أو مستخدم في الوساطة، على الوسطاء أن يتخذوا خطوات للتأكد من المساواة بالنسبة لتوفر المعلومات ذات الصلة، وتتبع استعمال القوة والمراقبة والسلطة، والتأكد من المشاركة الفعلية في المفاوضات لكلا الطرفين.
- ☑ كما تتمتع الأطراف التي تملك "سلطة تعويضية" بالقدرة والموارد لتقديم حوافز لكي تسير الأمور حسب هواها. في هذه الأحوال، ينبغي أن لا ينسى الوسطاء قضايا الإنصاف والتوازن.
- ☑ كما يمكن أن تؤدي سوابق الأمراض العقلية اختلالا في السلطة. فقد يتم التعامل مع هؤلاء الأشخاص وكأنهم غير مؤهلين لاتخاذ القرارات بأنفسهم. وحينما يكون هناك مرض عقلي يعاني منه أحد الأطراف لمدة طويلة، يصبح من الصعب التخلص من تبعاته.
- ☑ قد يكون من الصعب تجاوز اختلالات السلطة في القضايا المتصلة بالعلاقات بين الأطفال والآباء حتى وإن كان الطرفان من الكبار. وحينما يتعلق الأمر بالأطفال الصغار، نحتاج إلى مقاربات خاصة للتأكد من أن الطفل يشارك بطريقة متساوية في عملية الوساطة.



### التعامل مع المقاومة

من بين الطرق التي يلجأ إليها الناس أحيانا لاستعمال السلطة بطريقة مدمرة إصدار أقوال أو تعليمات متطرفة تسير في اتجاه مشاعرهم أو وجهات نظرهم. وقد يحدث ذلك عند اقتراح فكرة جديدة. فقد لا ينوي الشخص بشكل واع اعتماد سلوك يظهر من خلاله السلطة، بل قد يكون/تكون يعبر عن ردة فعل نظرا لشعوره/شعورها بالانشغال أو التهديد. أو قد يرغب الشخص في تأكيد سلطته/سلطتها في ذلك الوضع. فعوض أن يؤكد أو تؤكد سلطته/سلطتها أو يعبر/تعبّر عن انشغالاته/انشغالاتها، فإن الطرف الذي يشعر بأنه مهدد قد يعبر عن ردة فعل بشكل سلبي جدا إزاء الفكرة المقترحة أو يتقدم باعتراضات لا تقوم على أساس، أو أقوال بدون معنى، على سبيل المثال "ذلك لن ينجح أبدا". إذ يظهر ذلك الشخص مقاومة/مقاومتها للفكرة الجديدة أو للتغيير المقترح من خلال الحيلولة دون الحوار البناء.

### علبة الممارسة

تصور نفسك مشرفاً تقدم سياسة جديدة للمستخدمين وتواجه مقاومة جديدة. إذ يعرب بعض المستخدمين عن شكاوى دقيقة في حين يبدو أن آخرين ينضمون لاحقاً إلى الاحتجاجات ("العلاقة الثلاثية")، من باب التضامن مع نظرائهم المستخدمين.

- ما هي بعض الردود السلبية التي قد تواجهك في هذا الوضع ؟
- كيف يمكنك أن ترد بطريقة تضحض الإتهامات المبطنّة ؟
- حتى تشعر الأطراف بالثقة فيك كوسيط، ما هي الصفات المهمة التي ينبغي أن تتصف بها ؟

## الممارسة التأملية : هل الوساطة طريقة مناسبة ؟

تعني الممارسة التأملية التوقف المستمر لتقييم الوضع. وقد يشمل ذلك تحديد ما يلي :

- ☑ تغيرات في أشكال تواصل الأطراف الشفوية وغير الشفوية
- ☑ انفتاح الأطراف على مستوى مواقفها ونتائجها المنشودة أو تصورهما
- ☑ إعادة السرد بطريقة مختلفة تعزز صيغة سابقة أو تتعارض معها بخصوص القضايا والمواقف و/أو المصالح المعرب عنها
- ☑ تغيير الوسيط و/أو الأطراف لتصوراتهم المتصلة بالمفاوضات
- ☑ تصعيد المشاعر السلبية إلى درجة التهديد المباشر لأحد الأطراف أو جعله يشعر بأن شخصه/مهنته أو ما يتمتع به معرض للخطر
- ☑ سيكون للحل المقترح أثر ضار على الأطراف القريبة الأخرى غير الحاضرة

ينبغي على الوسطاء أن يُقيموا دائما إذا ما كانت الوساطة هي العملية المناسبة لحالة بعينها أم لا، قبل جلسة الوساطة وخلالها. وإذا ما طرأت انشغالات جديدة خلال العملية، ينبغي أن يفكر الوسيط الحكيم في تعليق العملية أو إنهائها. ومن بين العلامات المنذرة عدم تمكن شخص أساسي من المشاركة بطريقة منتجة ؛ إذا ما أصدر شخص تهديدات أو عرقل العملية بشكل مستمر، أو إذا ما كانت القضية الأساسية غير قابلة للتفاوض.

### كيف يمكن أن تتصاعد وساطة بدأت بشكل بناء لتصبح تمثل خطرا على أحد الأطراف ؟

قد يحصل تصعيد في الوساطة إذا كان أحد الأطراف يستعمل الوساطة بشكل خفي للحصول على معلومات تستعمل لاحقا ضد الطرف الآخر. وقد تشمل الأمثلة حالة مشغل يسرح مستخدما، أو حصول أحد الأبوين على معلومات يستعملها ضد الأب الآخر في حالة حضانة الطفل. وإذا ما ظهر ذلك في لحظة ما خلال عملية الوساطة، ينبغي أن يفكر الوسيط في الوضع بشكل عام ويحدد أفضل طريقة للعمل.



### أسئلة تأملية موجهة للوسيط<sup>30</sup>

- ⊗ هل الأطراف مستعدة للاشتراك بحسن نية، بحيث تصيغ الاتفاقيات وتحترمها ؟
- ⊗ هل لديك كوسيط التجربة الكافية في المجال المعني بالنزاع حتى تقوم بعملك بشكل فعال ؟
- ⊗ هل يمكنك أن تبقى كوسيط محايدا إزاء الأطراف أو القضايا موضوع النزاع ؟
- ⊗ هل لديك أي تضارب في المصالح، كعلاقة سابقة أو مستمرة مع أي من الأطراف ؟
- ⊗ هل تفهم الأطراف بشكل كامل حقوقها القانونية والمعنى الشامل لسرية المعلومات خلال الوساطة ؟

قبل التوقيع على الاتفاق :

- ⊗ هل فكرت الأطراف في كل ما يترتب عن الاتفاقية، بما في ذلك مختلف تفرعاتها الممكنة ؟
- ⊗ هل أخذت بعين الاعتبار، وبما فيه الكفاية، مصالح أشخاص آخرين غير حاضرين في الوساطة لكنهم سيتأثرون بالاتفاق ؟
- ⊗ هل دخل كل طرف من الأطراف في الاتفاق بمحض إرادته ؟
- ⊗ هل يمنع التخويف أو التهديد بالحق الضرر أيا من الطرفين من التفكير في حلول ممكنة ؟

### إنهاء الوساطة

إذا ما قرر الوسيط أن الوساطة غير مناسبة، ينبغي إخبار الأطراف بقرارك أنك لم تعد تثق بنجاعة عملية الوساطة بشكل عام. وقد تفكر في مناقشة خيارات أخرى مع الأطراف للمساعدة على حل النزاع (بشكل مشترك أو في جلسات منفصلة).

لا تنتهي الوساطة أبدا بشكل مفاجئ، أو الإشارة إلى أنك تنهي الجلسة بسبب ملاحظات أو وجهة نظر طرف من الأطراف. حافظ على حيادك وتفادى إحباط المشاركين. اشكر المشاركين على حضورهم، وأعد صياغة الجانب الإيجابي من الحوار الذي تم (إذا ما حدث ذلك) من خلال قولك على سبيل المثال "إن الدخول في نقاش نزيه هو أول خطوة للسير نحو حل لقضيتكم/قضاياكم".

### استعراض الوساطة

لوسيط ميسر أكثر منه قاض. إذ يرشد الميسرون الأشخاص عبر عملية الوساطة بطريقة تمكن هؤلاء من لتعبير عن حاجاتهم وتقاسم تجاربهم، والإنصات لبعضهم البعض، وصياغة حلول مقبولة للجميع. ويحتاج لوسطاء إلى مهارات متعددة إلى حد كبير. منها مهارات التواصل الجيد والحوار والتفاوض، كما عرضنا ذلك في الأجزاء السابقة. ومن بين المهارات لإرشاد المتنازعين خلال عملية الوساطة :

- الإنصات النشط
- إعادة الصياغة
- تحديد المواقف والمصالح
- إعادة صياغة اللغة غير الإيجابية أو "تبييضها"
- تحديد الأرضية المشتركة بين المجموعات المعنية
- طرح الأسئلة
- التأكد أن هناك جو من الاحترام
- تذكر مصلحة المجموعة الأكبر، وإرشاد الأفراد أو المجموعات المتنازعة إلى حل يعكس قيم الديمقراطية وحقوق الإنسان للمجموعة.



### علبة الممارسة

تطلب منك جمعية الحي بأن تكون وسيطا في نزاع بين رب عمل ومستخدم. وتكتشف، قبل الوصول للوساطة، بأن أحد الأطراف ابن عم زوجتك. هل تفشي هذه المعلومة للجمعية التي كلفتك بالمهمة ؟

تبدأ جلسة للوساطة العائلية لإظهار أن هناك ما يشير إلى إمكانية وجود نوع من إساءة المعاملة من أحد الأبوين أو من كليهما لأطفالهما. كيف تدبر الأمر؟

بعد التشاور مع من يشاركك في الوساطة، تتفقان على أنه سيكون من الأفضل بأن تنتهي الجلسة مبكرا وتستأنف في وقت لاحق لتمكين المشاعر المتصاعدة من أن تهدأ. كيف تخبر الأطراف في هذا النقاش بذلك دون فقدان ثقتهم في العملية ؟

## الوساطة المشتركة :

يلجأ العديد من الوسطاء إلى الوساطة المشتركة لاسيما الوسطاء الذين يعملون مع المجموعات أو في مجال العمل. وذلك يعني ببساطة أن الشريكين أو أكثر يعملان معا خلال جلسة الوساطة قصد مساعدة الأطراف على حل النزاع.



ويقدم الشركاء في الوساطة مزيجا من المهارات ويمكنهما أن يحددا نموذجا لحل المشكلة وللتواصل الجيد وسلوكيات إيجابية أخرى. ويمكن لفريق من الوسطاء بأن يمثل سمات الأطراف المختلفة بشكل أفضل (ذكور/إناث، كبار السن/شباب، عرب/بربر). ويتيح تواجد أكثر من وسيط واحد من أن يلعب وسيط دور المدير الرئيسي للمناقشات في حين يركز الثاني على الملاحظة و"الممارسة التأملية" ؛ ويمكن للوسيطين أن يتبادلا هذين الدورين لتحقيق أنجع وساطة ممكنة. وإذا ما كان للوسطاء طرقا شخصية مختلفة بشكل كبير، أو إذا ما وجد المتنازعون أن توقيت المواعيد مع الوسيطين أمر شديد التعقيد، فقد لا يمثل هذا النوع من الوساطة أفضل خيار.



| سلبيات الوساطة المشتركة  | مزايا الوساطة المشتركة <sup>31</sup>   |
|--|--|
| <p>✓ <b>عنصر الزمن</b> : تأخذ الوساطة المشتركة وقتاً أطول للتخطيط وإعداد الجلسات وتقييمها.</p>   | <p>✓ <b>مشاركة الجنسين</b> : وهي طريقة نافعة في الحالات التي يكون فيها المتنازعون من الرجال والنساء، كما هو الحال بالنسبة للقضايا الأسرية.</p>   |
| <p>✓ <b>انعدام الأمان</b> : يشعر بعض الوسطاء بعدم الارتياح إلى جانب شخص آخر يعمل معهم قد ينتقد عملهم.</p>  | <p>✓ <b>تكامل أساليب الوساطة</b> : إن الشخصيات المختلفة يمكن أن تكمل بعضها بعضاً في سماتها كالحبوية الشديدة والتحرك السريع إلى جانب التأمل والتأني. فقد ينحو وسيط إلى التركيز أكثر على التفاصيل في حين يركز الثاني على المشاعر والعواطف.</p>   |
| <p>✓ <b>العمل كفريق</b> : قد يصعب على بعض الوسطاء العمل مع وسطاء آخرين. وقد يشعرون بأن عملهم قد يكون أكثر فعالية حينما لا يكونون مضطرين لأخذ أسلوب وأفكار ومقاربات الوسيط الآخر بالاعتبار.</p> | <p>✓ <b>صيغة الوساطة</b> : يمكن للوسطاء المتشاركين أن يصيغوا طريقة تناول النزاع والخلافات بشكل إيجابي. إذ يمكن أن تكون النقاشات الوجيهة، بحضور المتنازعين حول طريقة العمل وحل الخلاف، مفيدة للمتنازعين والوسطاء على حد سواء.</p>   |
| <p>✓ <b>الكلفة</b> : في العديد من الحالات، لا يكون من المجدي اقتصادياً اللجوء إلى وسيطين متشاركين بسبب الكلفة. وقد لا يرغب المتنازعون في دفع مبالغ أعلى تتطلبها الوساطة المشتركة.</p>          | <p>✓ <b>معالجة الجوانب المعقدة</b> : في الحالات الصعبة، قد يكون من الأسهل على وسيطين تتبع دينامية الفرد والمجموعة وتدفق المعلومات مقارنة بحالة الوسيط الواحد. كما يمكنهما التيقن من تصوراتهم حول طريقة العمل.</p>  |
|  | <p>✓ <b>المؤازرة</b> : يمكن للوسيطان اللذان يعملان معاً بأن يمدا بعضهما البعض بالمعلومات الراجعة حول الأمور الناجحة التي أنجزوها، وحول ما قد يكون غير نافع في المفاوضات. كما يمكن للوسيطين أن يساعد أحدهما الآخر من خلال الوعي بالذات. هل يفرض هذا الوسيط أو ذلك في التعاطف شخصية الزبون ؟</p> |

### علبة الممارسة

التنفيذ العملي: فكر في الأسئلة/القضايا التالية في مجال الوساطة المشتركة :

- تدبير العملية => كيف تدار الوساطة المشتركة ؟
- كيف يدير الوسيط العملية بشكل تعاوني مقارنة مع العمل المنفرد ؟
- ما هي طرق العمل الممكنة في الوساطة المشتركة ؟
- ما هي عواقب استعمال طرق مختلفة خلال الوساطة ؟ (ابدأ بالمزايا)
- ما هو دور كل وسيط في كل مرحلة من الوساطة المشتركة ؟
- في اللقاءات المنفردة، هل ينبغي أن يحضر الوسيطان أو وسيط واحد فقط ؟
- إعط رؤيتك الخاصة حول كل الأمثلة المشار إليها أعلاه => على سبيل المثال، إذا كنت تشارك في وساطة وتريد اجتماعا على انفراد، كيف ستقوم بذلك ؟

## التدبير الفعال للمفاوضات

### الأهداف التعليمية :



- مع نهاية هذا الجزء، ينبغي أن يتمكن الوسطاء، فيما يخص المعرفة والمهارات والمواقف، من :
- < تعريف المفاوضات بشكل شامل في مجال تسوية النزاع
  - < فهم مبادئ التفاوض فهما كاملا
  - < تحديد المقاربات المختلفة للتفاوض
  - < النجاح في الخروج من المأزق
  - < فهم أسلوبهم الخاص في التفاوض والأساليب المختلفة لتدبير النزاع وأساليب الأطراف في النزاع
  - < الفصل بين المواقف والمصالح خلال التفاوض والبحث عن بدائل وحلول للنزاعات

### نظرة عامة:

يقر الطرفان بوجود نزاع ويقران التفاوض حوله. إذا كان بالإمكان تحمل كلفة التفاوض. فالتفاوض يؤدي إلى وضع رابح/رابح مع تحكم الطرفان في العملية.

**مثال :** التفاوض بين ممثلي النقابات وممثلي أرباب العمل لإنهاء الإضراب. يتفق الممثلون على الاجتماع لمناقشة المشكلة والتفاوض للخروج بحل يرضي الطرفين ويستجيب لمصالحها:

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| مصالح أرباب العمل :                             | مصالح النقابات :         |
| - إنهاء الإضراب (الذي يتسبب لهم في خسارة مالية) | - تحسين ظروف العمل       |
| - الزيادة في الإنتاجية                          | - الزيادة في الأجور      |
| - احترام الأجل المتفق عليها مع الزبناء          | - إدخال تكنولوجيات جديدة |
| - العمل لساعات إضافية                           |                          |

### مبادئ التفاوض

- فصل بين الأفراد و المشكلة - كن قاسيا على المشكلة وليس على الأشخاص => أساس الانطلاق: تحديد المشكلة
- فصل المواقف عن المصالح => ركز على المصالح عوض المواقف (فكرة الجبل الثلجي)
- حدد أفضل حل للتغيير (أفضل بديل للاتفاق بالتفاوض)
- اقترح/قدم أكبر عدد ممكن من الأفكار التي تضمن الربح المتبادل
- اختر معايير تقييم لاتقاء أفضل فكرة/حل
- خذ الوقت الضروري للتفكير في أوراقك الرابحة وأوراق الطرف الآخر قبل الدخول في المفاوضات
- حدد أفضل بديل للاتفاق بالتفاوض بالنسبة لك

## خطوات المفاوضات :

تعتبر المفاوضات في الوساطة من أصعب المراحل. و تكتسي قدرة الوسيط على قيادة العملية أهمية قصوى. وينبغي أن يطور الوسطاء بشكل عام القدرة على تأطير الأطراف في التفاوض بشكل فعال. وتشمل المفاوضات الفعالة لحل النزاعات ثلاث مراحل أساسية :

### 1. التحليل المشترك للنزاع

- أ. التعلم المتبادل : ركز على المشكلة عوض الأشخاص
- ب. تحديد المشكلة (ركز على المصالح عوض المواقف)
- ج. صياغة الرؤية (البدائل)
- د. الخروج بخيارات مربحة للطرفين

### 2. اتخاذ القرار

- أ. صياغة المعايير
- ب. تقييم الخيارات
- ج. القرار الأولي

### 3. تنفيذ القرار

- أ. إعداد الحلول على شكل حزمة إجراءات (من، كيف، ماذا، متى، أين)
- ب. تجميع حزمة الحلول وتنفيذها
- ج. تجريب حزمة الحلول وتكييفها
- د. العمل : تنفيذ القرارات المصادق عليها

## مقاربات التفاوض

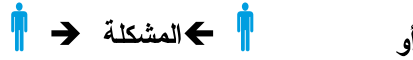
هناك مقاربات مختلفة للمفاوضات. فالمفاوضات تأتي، بشكل عام، في الفئات العامة التالية : مفاوضات لينة، مفاوضات قاسية (قائمة على المواقف) ومفاوضات قائمة على المصالح.

| مفاوضات قائمة على المصالح   | مفاوضات قائمة على المواقف  | مفاوضات لينة   |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>رحيمة بالناس وقاسية على المشكلة</li> <li>تسعى لتحقيق حلول "رابح-رابح"</li> <li>تستكشف المصالح وتركز على المبادئ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>قاسية على الناس وعلى المشكلة</li> <li>تسعى لتحقيق حلول "أنا أربح وأنت تخسر"</li> <li>تهدد وتمارس الضغط على الآخرين</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>رحيمة بالناس وبالمشكلة</li> <li>تسعى لتحقيق حلول "أخسر وأنت تربح"</li> <li>تقدم عروضاً وتستجيب للضغط</li> </ul> |

ينبغي تشجيع الوسطاء للابتعاد بالمفاوضات خلال جلسات الوساطة عن المقاربة الخصمية و التنافسية، لأنها تضع الحل في إطار رابح-خاسر، مما يؤدي بالأطراف إلى النظر لبعضهما البعض كمصدر النزاع. وتركز المفاوضات القائمة على المصالح على المقاربة التعاونية لحل النزاع. وتأتي التسوية على أساس التعاون بين الأطراف في مواجهة القضايا والمشكلة وليس في إطار المواجهة المتبادلة.

### المقاربة الخصمية

أو  
نظر كل طرف للآخر على أنه يمثل المشكلة، وأنه مصدر النزاع مع التركيز على أوجه الاختلاف



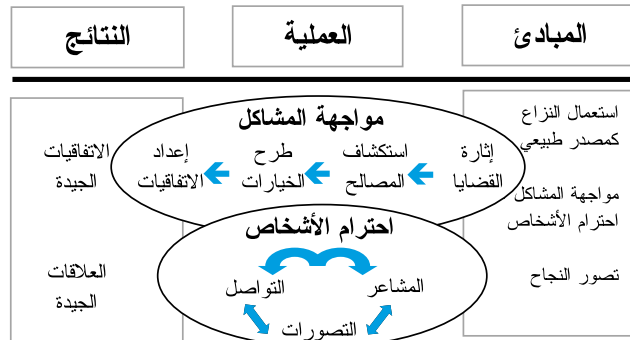
### المقاربة التعاونية

فهم الاختلافات الموجودة بيننا والعمل على الوصول إلى أرضية مشتركة



يكون حل المشكلة بطريقة تعاونية قاسياً على المشاكل ورحيماً بالناس. ويتمثل الهدف الأول في الوصول إلى حل رابح-رابح يستجيب لحاجات كل الأطراف. مما يقتضي جهداً تبذله الأطراف المتنازعة لفهم مصالح كل منها والاختلافات بينها، واستكشافها بطريقة تعاونية قصد الوصول إلى أرضية مشتركة.

### خريطة حل المشكلة بطريقة تعاونية



| سلبيات الوساطة المشتركة  | مزايا الوساطة المشتركة <sup>31</sup>   |
|--|--|
| <p>✓ <b>عصر الزمن</b> : تأخذ الوساطة المشتركة وقتاً أطول للتخطيط وإعداد الجلسات وتقييمها.</p>  | <p>✓ <b>مشاركة الجنسين</b> : وهي طريقة نافعة في الحالات التي يكون فيها المتنازعون من الرجال والنساء، كما هو الحال بالنسبة للقضايا الأسرية.</p>   |
| <p>✓ <b>انعدام الأمان</b> : يشعر بعض الوسطاء بعدم الارتياح إلى جانب شخص آخر يعمل معهم قد ينتقد عملهم.</p>  | <p>✓ <b>تكامل أساليب الوساطة</b> : إن الشخصيات المختلفة يمكن أن تكمل بعضها بعضاً في سماتها كالحبوية الشديدة والتحرك السريع إلى جانب التأمل والتأني. فقد ينحو وسيط إلى التركيز أكثر على التفاصيل في حين يركز الثاني على المشاعر والعواطف.</p>   |
| <p>✓ <b>العمل كفريق</b> : قد يصعب على بعض الوسطاء العمل مع وسطاء آخرين. وقد يشعرون بأن عملهم قد يكون أكثر فعالية حينما لا يكونون مضطرين لأخذ أسلوب وأفكار ومقاربات الوسيط الآخر بالاعتبار.</p> | <p>✓ <b>صيغة الوساطة</b> : يمكن للوسطاء المتشاركين أن يصيغوا طريقة تناول النزاع والخلافات بشكل إيجابي. إذ يمكن أن تكون النقاشات الوجيهة، بحضور المتنازعين حول طريقة العمل وحل الخلاف، مفيدة للمتنازعين والوسطاء على حد سواء.</p>   |
| <p>✓ <b>الكلفة</b> : في العديد من الحالات، لا يكون من المجدي اقتصادياً اللجوء إلى وسيطين متشاركين بسبب الكلفة. وقد لا يرغب المتنازعون في دفع مبالغ أعلى تتطلبها الوساطة المشتركة.</p>          | <p>✓ <b>معالجة الجوانب المعقدة</b> : في الحالات الصعبة، قد يكون من الأسهل على وسيطين تتبع دينامية الفرد والمجموعة وتدفق المعلومات مقارنة بحالة الوسيط الواحد. كما يمكنهما التيقن من تصوراتهم حول طريقة العمل.</p>  |
|  | <p>✓ <b>المؤازرة</b> : يمكن للوسيطان اللذان يعملان معاً بأن يمدا بعضهما البعض بالمعلومات الراجعة حول الأمور الناجحة التي أنجزوها، وحول ما قد يكون غير نافع في المفاوضات. كما يمكن للوسيطين أن يساعدوا أحدهما الآخر من خلال الوعي بالذات. هل يفرض هذا الوسيط أو ذلك في التعاطف شخصية الزبون ؟</p> |

3. التكتيكات والتقنيات<sup>34</sup>

| المفاوضات القائمة على المصالح                                      | المفاوضات الخصمية   |
|--|---|
| 1. تقوم المساومة على تحديد المصالح                                 | 1. تقوم المساومة على مواقف معن عنها                                     |
| 2. يحاول كل طرف تحديد المشكلة وحلها                                | 2. يحاول كل طرف مهاجمة الطرف الآخر أو مهاجمة مواقفه ونزع المصداقية عنها |
| 3. يستعمل الهدف أو المعايير المتفق عليها بشكل متبادل لتحديد الحلول | 3. استعمال معايير منتقاة لدعم المواقف                                   |
| 4. يستعمل تسخين الأفكار للتفكير في خيارات مرضية                    | 4. تستعمل التنازلات لإبراز المواقف                                      |
| 5. يستعمل الإقناع لكسب قبول الطرف الآخر                            | 5. استعمال السلطة والتهديدات والإكراه لكسب تنازلات                      |
| 6. يستعمل بناء التوافق في الآراء للوصول إلى اتفاق                  | 6. يستعمل التوافق وتبادل التنازلات لبناء الاتفاقيات                     |

4. النتائج والعواقب<sup>35</sup>

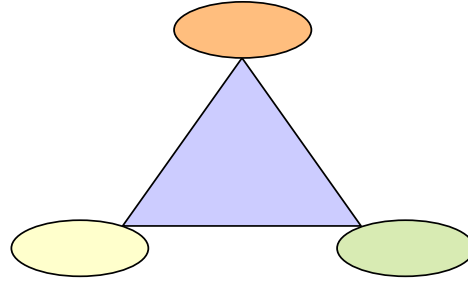
| المفاوضات القائمة على المصالح  | المفاوضات الخصمية   |
|--|---|
| 1. نتائج رابح/رابح ممكنة   | 1. من المحتمل أن تكون النتيجة رابح/خاسر أو خاسر/خاسر                                    |
| 2. تصون الأطراف مكانتها وتكسب الاحترام المتبادل  | 2. قد تخرج الأطراف "بجراح المعركة" بسبب استخدام التكتيكات القاسية                       |
| 3. لا تمس العلاقات بين الأطراف مع المجموعات التي تنتمي إليها بسوء؛ ويمكن تحسينها                     | 3. قد تشعر الأطراف باستعداد بعضها البعض واستعداد المجموعات التي ينتمي إليها الطرف الآخر |
| 4. الاستجابة لحاجات الأطراف ومصالحها المتبادلة؛ يحرز كل من الطرفين تقدماً من خلال اتفاق يرضي الطرفين | 4. قد تكتفي الأطراف بتبادل التنازلات مع الحفاظ على مواقفها                              |
| 5. يؤدي الامتلاك المتبادل للنتيجة والعملية إلى الرضا والاحترام                                       | 5. قد ينتاب الأطراف شعور بالخضوع للهيمنة أو الهيمنة على الآخر                           |

34 نفس المصدر

35 نفس المصدر

### تفادي العلاقات الثلاثية [توسيع رقعة النزاع]<sup>36</sup>

لا تكون علبة أدوات مهارات الاتصال الأساسية للوسيط مكتملة دون فهم مفهوم "التثليث". فالعلاقة الثلاثية ظاهرة طبيعية عادة ما نجدها داخل الأسرة، وفي مكان العمل وفي النزاعات الأخرى بين الأشخاص. وحينما تبرز مشاكل في العلاقة بين شخصين، قد يلجأ شخص لشخص ثالث لينشئ معه تحالفاً. وذلك يحدث حينما يكون أحد الأطراف في النزاع في حاجة للحديث مع شخص آخر حول المشكلة، مما يخفف من التوتر أو اختلال القوى في العلاقة بين شخصين. على سبيل المثال، وفي حالة الأسر، قد يدخل الآباء أبناءهم في علاقة "ثلاثية" أو يدخل الأطفال الآباء في نفس العلاقة "الثلاثية". وإذا لم تبدل جهود لتغيير تلك العلاقات الثلاثية، فإنها تشكل نماذج متمترسة لتواصل غير مباشر يمكن أن يحول دون تحقيق وساطة ناجحة للنزاعات.



#### السبيل للخروج من العلاقة الثلاثية

لإخراج الأطراف من التواصل غير المباشر إلى الحوار المفتوح، على الوسيط أن يقاوم "الدخول في العلاقة الثلاثية"، بإرجاع المشكلة للطرف أو مساعدة الطرفين على استعراض المشكلة بطريقة بناءة. استعرض الخطوات التي يمكن أن تساعد حينما يحاول الشخص إدخالك في العلاقة الثلاثية (ج) في إطار العلاقة التي تربطه بالشخص ب.

1. استمع لقصة الشخص "أ".
2. الإقرار بمشاعر "أ" دونما التعبير عن الاتفاق أو عدم الاتفاق أو إضافة آراء أو مستملحات خاصة بك.
3. أعد صياغة انشغالات "أ" الضمنية إزاء أعمال "ب". لماذا كانت أعمال "ب" مؤلمة؟ ما الذي يريد أن يحدث في هذا الوضع؟
4. بعض الإنصات إلى انشغالات "أ"، حاول حل المشكلة بشكل مشترك. شجع "أ" على مواجهة "ب" بانشغالاته/انشغالاتها. وبصفتك وسيط، يمكنك أن تسهل هذه المواجهة حتى تتأكد بأنها تتم بطريقة بناءة.
5. وإذا ما رفض "أ" التعامل بشكل مباشر مع "ب"، حدد الحدود مع "أ" فيما يخص النقاشات المستقبلية حول المشكلة المعلنة.
6. لا تبغ "ب" بكلام "أ" وشجع "أ" لكي يتواصل مباشرة مع "ب".

36 أليس م. برايس، كارولين شروك-شينك، دليل التدريب في مجال الوساطة وتيسيرها، خدمة مينونايت للتصالح، 2000.













## الملاحق



معهد الوساطة الدولي

[www.IMImediation.org](http://www.IMImediation.org)

## مدونة السلوك المهني لمعهد الوساطة الدولي

على الذين يعملون على الحظ، أن يقبلوا نتائج الحظ

الرئيس جون كالفين كوليدج

إن الوساطة عملية تقوم على الثقة. وإذا لم تثق الأطراف في نزاهة الوسيط، فيما يخص كفاءته وإتقانه للعمل وحياده واستقلاليتيه وعدم انحيازهم وإنصافه وقدرته على كتمان الأسرار، فمن غير المحتمل نجاح وساطة. وتقدم مدونة السلوك المهني لمعهد الوساطة الدولي ("المدونة") لمستعملي خدمات الوساطة عرضاً موجزاً للمعايير الأخلاقية التي يمكنهم أن يتوقعوا احترامها من طرف الوسطاء الذين يختارون اعتماد مقتضياتها، مع تحديد المعايير التي يتوقع أن يحترمها الوسطاء. ويمكن لمستعملي خدمات الوساطة الذين يعتقدون بأن المعايير المنصوص عليها في المدونة لم تحترم بأن يلجأوا إلى عملية تقييم السلوك المهني والتي أعدها معهد الوساطة الدولي. وعلى الوسطاء الذين نالوا مصادقة المعهد بأن يطلعوا المستعملين عن مدونة السلوك التي تحكم ممارستهم المهنية للوساطة. وهم غير مجبرين لاختيار هذه المدونة شريطة أن يلتزموا بمدونة معينة للسلوك ويطلعوا مستعملي خدماتهم على ذلك.

### التعاريف

لغرض هذه المدونة، تعرف الوساطة على أنها عملية تمكن طرفان أو أكثر من تعيين طرف ثالث محايد ("الوسيط") لمساعدتها، في إطار حوار غير ملزم لحل نزاع و/أو إبرام مقتضيات اتفاق. والوسيط الذي نال مصادقة معهد الوساطة الدولي (المسمى كذلك الوسيط في هذه المدونة) هو الوسيط الذي:

- له كفاءة في ممارسة الوساطة صادق عليها معهد الوساطة الدولي،
- رخص له معهد الوساطة الدولي لاستعمال اسم المعهد وشعاره، و
- سيرته المهنية مدرجة في بوابة موقع الإنترنت لمعهد الوساطة الدولي: [www.IMImediation.org](http://www.IMImediation.org)

### 1. تعيين الوسيط

#### 1.1. الحق في استعمال لقب وسيط مصادق عليه من طرف معهد الوساطة الدولي وشعار معهد الوساطة الدولي

إذا لم يحترم وسيط مصادق عليه من طرف معهد الوساطة الدولي متطلبات المعهد المصادقة، أو لم يعد مؤهلاً كوسيط مصادق عليه من طرف معهد الوساطة الدولي، سيتم التوقف عن استعمال لقب الوسيط المصادق عليه من طرف المعهد وعن استعمال اسم المعهد وشعاره، كما ستزال السيرة المهنية للوسيط من بوابة المعهد على الإنترنت.

#### 2.1. الترويج لخدمات الوسطاء

تحت طائلة القوانين والمقتضيات القانونية التي تحكم الممارسة المهنية، سوف ينجز الوسطاء عملهم وينهضون به بنزاهة. ويمكنهم أن يقتبسوا من سيرتهم المهنية المعروضة في بوابة معهد الوساطة الدولي على الإنترنت،

ويقوموا روابط معها، كما يمكنهم بكل حرية أن ينقلوا تلك السيرة المهنية أو أجزاء منها، لأغراضهم المهنية الخاصة.

### 3.1. التعيين

قبل أن تبدأ الوساطة، على الوسطاء أن يخبروا الأطراف (على سبيل المثال، من خلال إرشادها إلى السيرة المهنية للوسيط في بوابة معهد الوساطة الدولي على الإنترنت، أو في نص اتفاقية الوساطة) بما يلي :

- حول خلفيتهم وتجربتهم ذات الصلة
- أي مدونة سلوك سيلتزم بها الوسيط
- أي إجراءات ستطبق في الحالة غير المحتملة التي يعتقد فيها أحد الأطراف أن الوسيط لم يستوفي معايير مدونة السلوك المعلنة
- يدعى الوسطاء في نهاية العملية لتقديم عرض مكتوب حول العملية ودور الوسيط، و
- إذا ما كانت لهم شهادة تأمين حول المسؤولية المهنية تغطي ممارستهم المهنية كوسطاء.

## 2. إتقان العمل والاستقلالية والحياد وعدم الانحياز

### 1.2. إتقان العمل

يتقن الوسطاء مهمة العمل كوسيط في أي وضع يشعرون بأن لديهم الكفاءة لأداء مهمة الوسيط.

### 2.2. الاستقلالية والحياد وعدم الانحياز

1.2.2. لا يقبل الوسطاء أي تعيين دون الإقضاء عن أي أمر يعرفونه قد ينظر إليه على أنه يؤثر على استقلاليتهم وحيادهم أو عدم انحيازهم. وواجب الإخبار هذا واجب مستمر يسري خلال عملية الوساطة برمتها.

2.2.2. إن وجود ظروف يمكن احتمالاً أن تؤثر، أو تبدو مؤثرة، في استقلالية وحياد الوسيط أو عدم انحيازها ، لا يعني بشكل تلقائي عدم أهلية الوسيط للقيام بعمل الوساطة، شريطة أن تعلم الأطراف بهذه الظروف وتوجه إليها بشكل يرضي الأطراف والوسيط.

3.2.2. على الوسطاء أن يتصرفوا دائماً بطريقة مستقلة ومحيدة وغير منحازة. وعليهم أن يتصرفوا بدون انحياز متعاملين مع كل الأطراف بإنصاف ومعاملة جيدة واحترام. إذا ما شعر الوسيط في أي لحظة أنه غير قادر على تسيير العملية بطريقة مستقلة ومحيدة وغير منحازة، عليها/عليه أن تعرب ذلك الانشغال وأن يقترح انسحاباً عن الوساطة. وتشمل مثل هذه الظروف:

- مصالح مالية أو شخصية مرتبطة بنتائج الوساطة.
- وجود علاقات مالية أو علاقات أعمال أو مهنية مع أي من الأطراف أو مع ممثليها، يعرفها الوسيط.
- أي مصدر محتمل آخر للانحياز أو الأفكار المسبقة المتعلقة بشخص أو مؤسسة، والتي قد تؤثر على استقلالية وحياد أو عدم انحياز الوسيط، والتي قد تعطي صورة بعدم الحياد أو الانحياز.

### 3.2. تضارب المصالح

1.3.2. يقوم الوسطاء بتحقيقات معقولة لتحديد إمكانيات وجود مصالح أو تضارب في المصالح أو أشكال ممكنة من الانحياز. ومن واجبهم وبشكل مستمر بأن يعلنوا عن أية مصالح، أو تضارب في المصالح أو أشكال انحياز ممكنة قد تبرز خلال عملية الوساطة.

2.3.2. وبعد الإخبار عن هذه المعلومات، يرفض الوسيط المشاركة كوسيط في قضية معينة إذا ما أعربت إحدى الأطراف عن اعتراض، إلا إذا كان هناك عقد أو قانون يطبق، أو أمر قضائي يقضي بمشاركة



- الوسيط بالرغم من ذلك. وحتى في تلك الحالة، إذا كان الوسيط يعتقد شخصياً بأن المعلومات التي أفشاها ستحول دون عدم انحياز، فعلى الوسيط أن ينسحب كوسيط.
- 3.3.2. بعد قبول التعيين، وحتى نهاية عملية الوساطة، لا يدخل الوسيط في علاقات مالية، أو للأعمال، أو مهنية أو أسرية أو اجتماعية، أو يكتسب مصالح مالية أو شخصية يحتمل أن تؤثر أو قد تعطي انطباع تضارب المصالح، عدم الحياد أو الانحياز، قبل أن يخبر بشكل مسبق كل الأطراف ويحصل على موافقتها.
- 4.3.2. في غضون 12 شهراً على انتهاء الوساطة، لن يمثل الوسطاء بصفة استشارية أي طرف في الوساطة في نفس القضية أو في قضية متصلة بها بشكل وثيق، إلا إذا أعربت كل الأطراف في الوساطة بشكل صريح عن موافقتها لذلك التمثيل بعد تقديم المعلومات بشكل كامل. ولن يعتبر عملاً تمثيلاً بصفة استشارية لأغراض هذه الفقرة العمل بشكل محايد لتسوية نزاع آخر (على سبيل المثال، كوسيط أو محكم) قد يهيم بعض أو كل الأطراف.
- 5.3.2. على الوسطاء، وفي أي وقت من الأوقات بعد نهاية الوساطة، أن لا يقدموا براهين أو شهادة باسم أحد الأطراف مدافعين عن قضية لصالح أو ضد الطرف الآخر في الوساطة التي حصلوا من خلالها على معلومات سرية من الطرف الآخر، إلا إذا لم تعد هذه المعلومات جميعها سرية، أو إذا وافق الطرف المتمتع بحق السرية على ذلك.

### 3. إجراءات الوساطة

#### 1.3. الإجراءات

على الوسطاء أن يتأكدوا بأن الأطراف في الوساطة وكذا مستشاريهم يفهمون ما تتسم به عملية الوساطة، ويفهمون أدوارهم كأطراف ومستشارين ودور الوسيط. على الوسيط أن يتأكد كذلك وقيل بدء الوساطة أن الأطراف تفهم المقتضيات التي تحكم الوساطة وتوافق عليها، بما في ذلك ما يتصل منها بواجبات احترام السرية من طرف الوسيط ومن طرف الأطراف. وتتمثل أفضل ممارسة في تضمين هذه المقتضيات في اتفاق مكتوب للوساطة، إلا إذا رأت الأطراف أو تطلبت الظروف غير ذلك.

#### 2.3. الإنصاف ونزاهة عملية الوساطة

1.2.3. على الوسطاء أن يشرحوا عملية الوساطة للأطراف وللمستشاريهم، وأن يتأكدوا من موافقة الأطراف على العملية الجارية وعلى الوسيط المختار (إلا إذا كان القانون المطبق أو الأحكام القضائية أو عقد يقضي باستعمال إجراءات خاصة و/أو وسيط خاص). على الوسطاء كذلك أن يتأكدوا، في حال وجود اتصال خاص مع الوسيط قبل الوساطة، بأن الأطراف تدرك أنها ستتمتع بفرص متساوية لإثارة القضايا.

2.2.3. على الوسطاء أن يديروا العملية بطريقة منصفة لكل الأطراف، وسيحرصون بشكل خاص على التأكد من إتاحة الفرص المناسبة لكل الأطراف حتى ينصت إليها وتشارك في العملية وتتاح لها فرصة طلب الاستشارة القانونية وغير القانونية والحصول عليها قبل الخروج بأي قرار.

3.2.3. كما سيتخذ الوسطاء خطوات معقولة لتفادي أي سلوك غير مناسب قد يجعل الاتفاق المبرم من خلال الوساطة اتفاقاً لاغياً، أو ينشئ جواً عدوانياً أو يساعد على تفاقمه. على الوسطاء كذلك أن يتأكدوا أن الأطراف قد توصلت للاتفاق بمحض إرادتها وأنها توافق على كل قرار بكامل المعرفة.

#### 3.3. إنهاء عملية الوساطة

1.3.3. على الوسيط أن يتأكد بأن الأطراف تدرك أنه بإمكانها الانسحاب من الوساطة في أي لحظة بإخبار الوسيط وكل الأطراف الأخرى دون أن تكون مجبرة لتقديم أي تبرير لذلك.

2.3.3. يمكن للوسطاء أن ينسحبوا من الوساطة إذا ما بدا لهم بأن التفاوض بين الأطراف يأخذ منحى غير معقول أو غير قانوني.

#### 4.3. المعلومات الاسترجاعية

في نهاية الوساطة، إذا كان ذلك مناسباً حسب الظروف، على الوسطاء أن يدعوا الأطراف والمستشارين وكل الوسطاء المشاركين أو مساعدي الوسطاء لملى استمارة معهد الوساطة الدولي للمعلومات الاسترجاعية وإرسالها للمراجع الذي أورد الوسيط/الوسيط اسم في سيرته/سيرتها المهنية على موقع معهد الوساطة الدولي، للمساعدة في إعداد ملخص المعلومات الاسترجاعية للوسيط.

#### 5.3. الأتعاب

1.5.3. على الوسطاء، وقبل قبول التعيين، الاتفاق مع الأطراف حول طريقة احتساب أتعابهم ومصاريفهم، والطريقة التي ستدفع لهم بها الأطراف (وإذا ما كانت الأتعاب متقاسمة بين الأطراف، ما هي حصة كل طرف). على الوسطاء الذين ينسحبون من الوساطة بأن يرجعوا للأطراف أية أتعاب تتصل بالفترة التي تلي انسحابهم والتي سبق وأن دفعت لهم.

2.5.3. على الوسطاء أن لا يوحوا للأطراف أن أجرهم ينبغي أن يحدد على أساس نتيجة الوساطة أو يكون متصلاً بها.

#### 4. السرية

- 1.1.4. على الوسطاء كتمان سرية كل المعلومات المكتسبة خلال العمل كوسيط في الوساطة إلا إذا:
  - كان الوسيط مجبراً على إفشاءها بمقتضى القانون، أو حكم قضائي أو بطلب من وكالة حكومية تتمتع بالسلطة والصلاحيات المناسبة أو
  - طبقاً لما تقتضيه الفقرة 1.5، وفي هذه الحالة، تلتزم الأطراف المتناظرة للمعلومات السرية بالحفاظ على سريتها، أو
  - تخرج تلك المعلومات الخاصة إلى المجال العام (بطريقة مختلفة عن إفشاء الوسيط لها)، أو
  - تحرير الأطراف للوسيط من قيد السرية، أو
  - الحاجة للدفاع عن الوسيط في وجه أي إجراءات أو تهمة قد يتحمل/تتحمل بسببها مسؤولية قانونية.

2.1.4. إذ أنه يمكن للوسيط أن يفشي أنه سبق وعمل كوسيط في وساطة شارك فيها واحد من الأطراف أو أكثر، شريطة أن لا يفشي أيًا من تفاصيل تلك الحالة.

2.4. على الوسطاء أن يناقشوا مسألة السرية مع الأطراف قبل الوساطة أو في بدايتها للحصول على موافقة الأطراف إزاء أي تواصل أو ممارسة من طرف الوسيط تهم إفشاء المعلومات السرية.

3.4. يمكن للوسطاء بأن يستعملوا أو يفشوا المعلومات السرية التي حصلوا عليها خلال الوساطة عندما يعتقدون، وفي هذه الحدود، بأن ذلك ضرورياً لتفادي الموت أو الأذى أو الضرر الجسدي الخطير من الحدوث، أو حينما يعتقدون بأن عملاً غير قانونياً ممكن الحدوث بشكل واقعي. وقبل استعمال أو إفشاء تلك المعلومات، إذا لم يقضي القانون بإفشاءها، على الوسطاء، إذا ما اعتبروا ذلك مناسباً، بأن يبدلوا جهدهم بنية حسنة لإقناع الطرف و/أو محامي الطرف أو مستشارين آخرين، للتصرف بطريقة تصلح الوضع.

#### 5. قضايا السلوك المهني والشكايات

## 5. قضايا السلوك المهني والشكايات

1.5. يمكن للوسيط الذي نال مصادقة معهد الوساطة الدولي بأن يستشير [المراجع](#) حول تساؤلاته المهنية أو الأخلاقية.

2.5. وحينما يتعلق الأمر بوسيط نال مصادقة معهد الوساطة الدولي، مما يجعله خاضعا للمدونة، بإمكان أحد الأطراف في الوساطة، إذا كان يعتقد بأنه حدث عجز في احترام المدونة، أن يطلق [عملية تقييم السلوك المهني التابعة لمعهد الوساطة الدولي](#).

يمكن للوسيط الذي نال مصادقة معهد الوساطة الدولي أن يعتمد مدونة السلوك المهني هذه أيا كانت جنسيته أو خلفيته المهنية. وتستلهم هذه المدونة وتقوم على :

- (1) الدور النموذجي للمحامي كطرف ثالث محايد لهيأة الأخلاقيات والمعايير التابعة لجورج تاون للوقاية من النزاعات وتسويتها في مجال البدائل لتسوية النزاعات (2002)
- (2) مدونة السلوك للوسطاء لمنندى الجمعية الدولية للمحامين حول مراكز الوساطة (2003)
- (3) مدونة السلوك الأوروبية للوسطاء التابعة للمفوضية الأوروبية (2004)
- (4) المعايير النموذجية لسلوك الوسطاء (2005) المعتمدة من طرف الجمعية الأمريكية للتحكيم والجمعية الأمريكية للمحامين وجمعية تسوية النزاعات
- (5) الخطوط التوجيهية الأخلاقية للوسطاء للمجلس القانوني الأسترالي (2006)
- (6) الخطوط التوجيهية للخدمات القضائية وخدمات الوساطة
- (7) الخطوط التوجيهية في مجال تعيين الوسطاء وسرية المعلومات وإنهاء المهمة لمعهد المحكمين القانونيين.

إن اعتماد هذه المدونة لا يحل محل أي تشريع أو قواعد تحكم المهن الفردية أو يعادلها، ولا أية قواعد أخرى أوسع نطاقا للسلوك التي يمكن أن تنطبق في ظروف محددة.

## ممارسة التفاوض

أدوات و نصائح

ورقة الملاحظ

| الطرف - ب - | الطرف - أ - | المواقف  |
|-------------|-------------|--|
|             |             | المصالح والحاجات الخفية/ أو الغير معلنة  |
|             |             | سلوكيات تساعد على تلبية حاجات الطرف الآخر أو تسهل مسار التفاوض والتوصل لاتفاق    |
|             |             | سلوكيات تعيق الطرف الآخر وتحول دون تلبية حاجات أو تنحى بالتفاوض بعيدا عن الاتفاق |
|             |             | كيف تمت إعادة صياغة المشكل؟  |
|             |             | كيف حل المشكل؟   |

لعب أدوار التفاوض

1

المعطيات العامة

هناك غابة كبيرة تحيط بها مجموعة من المدن الصغيرة، قدمت السعدية من إحدى هذه المدن والمتواجدة في الجنوب الشرقي للغابة.

أما المعطي فيقطن بمدينة أكبر شمال الغابة، المدينتان تبعدان عن بعضيهما بحوالي ثلاث كيلومترات. في الأيام الثلاثة الماضية قام المعطي بزيارة لمتجر المدينة فلفت انتباهه وجود وشاح جميل بألوان زاهية وجذابة وعندما استفسر عن مصدره اخبر انه من صنع سيدة تدعى السعدية وتقطن بمنزل صغير بالطريق المؤدية للغابة.

عمل المعطي على زيارة السعدية بمنزلها وأفصح لها عن رغبته في التحدث إليها بشأن الوشاح... لم تعارض السعدية ورحبت بالمعطي في بيتها.

### شخصية المعطي

أنت طبيب تحضر أدويتك اعتماداً على مجموعة من المواد التي تفتنيها من الغابة، يأتي إليك الناس من مناطق تبعد أحياناً بـ 25 كيلومتر عن عيادتك من أجل الاستفادة من مساعداتك وخبرتك في علاج الأمراض. هذا الربيع ذهبت و كعادتك لجلب مادة أساسية تدخل في تركيبية أحد الأدوية ويتعلق الأمر بزهرة.

كانت صدمتك كبيرة عندما لم تجد الزهرة، ووجدت مكانها بعض السيقان الجافة والمنتشرة هنا وهناك، وبالتالي فمن المستحيل تحضير الوصفة الطبية بدون هذا المكون الأساسي والضروري لنجاح التركيبة.

عندما شاهدت الوشاح، استنتجت انه من الممكن أن تكون الزهرة قد وظفت في صناعة الوشاح، وعلمت بعد الاستفسار عن الأمر أن السعدية، والتي لم يسبق لك أن قابلتها هي من يحيك هذا الوشاح.

أنت الآن تقوم بزيارتها، لتطلب منها التوقف عن قطف الزهور التي تعتمد عليها في تحضير الدواء.

### شخصية السعدية

أنت أرملة وفقيرة جدا.

تكسبين معاشك اعتمادا على ما يدره عليك بيع أوشحة جميلة تحكينها بنفسك مستعملة صوف الغنم التي تعملين على صباغتها بألوان مختلفة.

بالنسبة للصبغة تقومين بتحضيرها اعتمادا على مجموعة من المواد الطبيعية التي تلتقطينها من الغابة كالبصل البري ولحاء الأشجار والزهور الموسمية.

الربيع الفارط وجدت بالصدفة زهرة بنفسجية عندما لمستها علقت بأصابعك عصارة لونها، فقطفت أكبر عدد ممكن منها ولم تتركي سوى القليل منها حتى تضمنين إمكانية تجددتها.

عند عودتك قمت بتجريب البعض منها لصبغة الصوف فكانت النتيجة أجمل مما توقعت، بسرعة شرعت في حياكة وشاح من هته الصوف وحمله إلى المتجر آملة أن يباع بسرعة حتى تتمكني من بيعه وربح المال الذي سيمكنك من شراء ما تحتاجينه من قوت.

تتوفرين الآن على ما يكفي من الزهور لحياكة خمس أوشحة بنفسجية.

## 2

### خصومة بين زميلين

#### معلومات عامة:

مثال و جمال طالبان تخرجا حديثا وتم توظيفهما في مكتب تسيير المشاريع بالجمعية (م)، يتجنبان بعضهما البعض في الوقت الراهن بعد سوء تفاهم حدث بينهما في قاعة الاستراحة منذ أسبوع تقريبا. وفي أغلب الأحيان، تتطلب مسؤوليتهما في الجمعية أن يعمل معا في مشاريع. ومنذ وقت قريب، بدا أن الأمور تسيير بشكل جيد بينهما. ويتضمن النزاع انشغالات و حزازات تتعلق ب: من يستفيد من اعتراف الرؤساء بعمل أنجزه فريق (مكون من شخصين). تعتقد دليلة أن جمال زميلها في العمل، يستفرد وحده بالتهنئة على عمل اشتركت معه في إنجازه. ويعتبر جمال أن الحادث التي وقع في قاعة الاستراحة كان هجوما غير عادل ضده. ومنذ ذلك الحين، وهو يتجنب أي اتصال بدليلة. أخذت دليلة بنصيحة رئيسها بالعمل ولجأت إلى مركز الوساطة لتطلب دعما ما لحل المشكل



## دليّة :

أنت قلقة بشأن علاقات العمل التي تربطك بجمال، لقد اشتغلتما معا في المشاريع الثلاثة الأخيرة، إلا أن جمال وحده تلقى التهنية واستفاد من الاعتراف بفضل أفكار تعود في الأصل لكما معا. لقد انتهى إلى سمعك أثناء التقارير المتكررة أنه خلال دورات مجلس الرؤساء، حيث يقوم جمال بتقديم نتائج المشاريع، غالبا ما يهمل ذكر اسمك وينزع للتحديث باسم " أنا " عوض " نحن ". وخلال هذه الدورة سيكون لكما اجتماع آخر للمجلس حيث سيقوم جمال بتمثيلك. لكن وحتى في الدورة الماضية، كان جمال هو من يتلقى الدعوة من طرف رئيسكما لتقديم النتائج. لقد سئمت من هذا الوضع. وفي الأسبوع الماضي، واجهت جمال في قاعة الاستراحة، وقد أول ذلك بشكل سيء، ومنذ ذلك الحين وهو يتجنبك. جمال هو أحد أصدقاء الدراسة القدامى و تعرفينه منذ أيام الجامعة، ودائما تمضين الوقت برفقته خارج ساعات العمل. أنت قلقة بشأن مستقبلك في الجمعية وتخشين على علاقتك بجمال. ولكن في هذه اللحظة تمنين أن لا تكوني مضطرة للعمل معه في المستقبل.

## جمال :

لم تستطع فهم ما قامت به دليّة. فقد ذهبت للقاء رئيس الجمعية للتحديث معه بخصوصك وقالت له أنكما اشتغلتما معا على المشاريع الثلاثة الأخيرة وأنت قدمت هذه الأفكار على أنها لك وحدك. أنت تقول أن اسمها موجود في التقارير وأنت لا تفهم أين هو المشكل. ألا تدرك أنه إذا اشتغلتما معا على مشروع ما فإن الأفكار تتشابه وتصبح مشتركة؟ تقع مسؤولية تقديم المشاريع في صيغتها النهائية عليك بشكل دائم تقريبا، وبما أن عرض هذه المشاريع يشكل عبئا بطبيعته ويتطلب مجهودا مضاعفا، فليس بإمكانك فعل شيء إذا ما تم الاعتراف بعملك. وقد تحدثت إليك دليّة بخصوص هذا الموضوع في الأسبوع الماضي في قاعة الاستراحة وقد أثار ذلك استغرابك وأزعجك، مما جعلك تتجنب أي اتصال معها منذ ذلك الحين. أنت تقدر دليّة فهي كانت صديقة لك منذ أيام الدراسة وأنتما تشكلان دائما فريقا جيدا في الجمعية باعتباركما زميلان في العمل.

وعندما تحدث إليك المدير وشجعك على لقاء وسيط بحضور دليّة، قبلت ذلك على مضض لأنك شعرت أنه لم يكن أمامك خيارات أخرى. لم تصدق أنها ذهبت للقاء رئيسكما المباشر في العمل للحديث معه بخصوص هذا الموضوع، فقد لطخت سمعتك وتظن أن عليها تقديم الاعتذار عن ذلك. تعتقد أن دليّة تعطي للأمور حجما أكبر مما تستحقه.

## ممارسة الوساطة

### لعب الأدوار

#### 1

### ليلى وسمير

### تعليمات عامة للوساطة

تعرف ليلى وسمير الشيء الكثير عن نفس الأشخاص ولطالما وجدا نفسيهما جنباً إلى جنب في نفس أنشطة المجموعة خلال السنتين الماضيتين. انتقلت ليلى هذه السنة إلى نفس البناية التي يقطن بها سمير وأقامت في نفس الدور وغالبا ما يلتقيان بعضهما بما أنهما يقطنان في نفس المكان.

وقبل 3 أو 4 أسابيع من الآن، قال سمير لليلى: "هل يمكننا تناول العشاء غدا بمطعم علاء الدين؟ أحس برغبة كبيرة لتناول أكلة ( الشوارما: اللحم المفروم) هذه الليلة" ووافقت سميرة على الفكرة. غادرا الاثنان معا المبنى ولم يلتقيا بأي من أصدقائهما عند وصولهما إلى مطعم علاء الدين. وعندما علقت سميرة على ذلك بالقول " ألم يستطع الآخرون القدوم إلى هنا؟ أجاب سمير أنه لم يتم توجيه الدعوة لأي أحد. لم تعقب ليلى على ذلك. حاول سمير لمس يدها في المرة الأولى، غير أنها سحبتها بعيدا عنه. وعمد سمير إلى وضع ذراعه على كتفها عندما كانا بصدد الافتراق أمام باب غرفتها. لم يرق الأمر لليلى ولكنها لم تقل شيئا.

بعد ذلك ، بدأ سمير يرسلها 3 إلى 4 مرات في الأسبوع عبر البريد الإلكتروني. لم تجب ليلى على أي من رسائله في البداية. توصلت بعلبة حلوى من " صديق". ومنذ أسبوعين، اتصل سمير بليلى و دعاها لتناول العشاء معه. رفضت ليلى دعوته وقالت " لا أظن أنه يمكننا أن نقيم علاقة حميمية جيدة". وعندما توصلت بعد ذلك برسالة إلكترونية منه، كتبت له رسالة تقول له فيها بأن يكف عن بعث رسائل لها لأنها لا تريد أن تكون " قريبة" منه. ومنذ ذلك الحين، بعث لها سمير ب 3 رسائل إلكترونية (رسائل غير شخصية: مستملحات/ نكة، دردشة ومفكرة لتاريخ المواعدة)، كما أنه اتصل وترك رسالتين صوتيتين يطلب فيهما منها أن تتصل به.

فكرت ليلى في وضع شكوى للتحرش ضد سمير، لكنها قررت طلب الوساطة.

### تعليمات سرية ليلي

ربما سمعت عن الرجال العنيدون الذين لا يتوقفون على ملاحقة النساء لكنك لم يسبق لك أن مررت بهذه التجربة من قبل. ببساطة يظهر أن سمير لا يفهم كلمة "لا". فقد قلت له عبر الهاتف وفي رسالتك الإلكترونية السابقة أنك لا تريدين أن تكوني قريبة منه. وقد بدأت عملية الوساطة بالإصرار على أن سمير ظل يتحرش بك وأن عليه الاعتذار لملاحقته لك بعناد.

أنت لا تكرهين سمير - فقد كان دائما صديقا جيدا وهو بغض النظر عن ما فعله شخص رائع - والأمر ببساطة أنك لا ترغبين في إقامة أية علاقة مع أي رجل في الوقت الحاضر ما عدا علاقات الصداقة العادية والخالصة. لديك أمور أخرى تفكرين بها. ما كنت ستوافقين على الخروج معه وقد اعتقدت قبل دعوة العشاء بمطعم علاء الدين أن هذا الحدث سيكون بحضور المجموعة، كما في المرات السابقة. لا تريدين الحديث عن سبب عدم رغبتك في مواعدة شخص ما الآن.

أنت تشعرين بوجودك في موقف حرج وغير مريح لأن الأصدقاء الذين تكونين برفقتهم خاصة مريم وجمال يقفون في صف سمير ويساندونه. وقد علقت مريم على الأمر بالقول أنكما ستشكلان زوجا رائعا، ويبدو أن مريم لم تفهم الأمر كذلك. فهي صديقة جيدة ولكنك لا تريدين التكلم معها بشأن المواعدة، ولذلك قلت لها أنك أمضيت وقتا رائعا مع سمير عندما تناولتما العشاء معا لأنك كنت تعتقدين أنها لن تتحدث في الموضوع مجددا. وقد كان لهذه الإستراتيجية أثر عكسي. أنت تحتاجين لمعاشرة هذه المجموعة من الأصدقاء ولذلك لا ترغبين في جعل سمير عدوا لك. ولكنك، مقابل ذلك، تريدينه أن يلزم حدوده.

لذلك، تطمحين إلى أن يتم حل هذا الإشكال عن طريق الوساطة.

### تعليمات سرية لسمير

لقد تفاجأت عندما توصلت باتصال من منسق الوساطة يقول لك فيه أن ليلي طلبت الوساطة على أمل تجنب وضع شكاية التحرش ضدك. وكل ما فعلته هو أنك طلبت منها الخروج معك وبعثت لها ببعض الرسائل الصوتية. فالناس يقومون بهذا الأمر طوال الوقت. كيف تحول الأمر إلى تحرش؟ لقد قمت بترك رسائل صوتية حتى تتمكن من التكلم مع ليلي. تريد أن تعرف ما الخطأ الذي ارتكبته.

أمضيت وقتاً رائعاً عندما دعوت ليلي للعشاء بمطعم علاء الدين وتعتقد أنها أيضاً أمضت وقتاً ممتعاً وعلق أصدقاءكم، جمال ومريم، على ذلك بالقول أنه عليك الخروج مع ليلي وأنكما تشكلان زوجاً رائعاً، وأنه ربما لو أحسستما بالانسجام بينكما، عليكما أن تجعلا علاقتهما رسمية. وقد تحدثت مريم مع ليلي بعد ذلك العشاء وقالت أن ليلي أمضت وقتاً ممتعاً وهي تعتقد أنها لم تجب على الرسائل الإلكترونية فقط لأنها كانت مشغولة.

عندما تلقيت رسالة إلكترونية منها تقول لك فيها أنها تتوصل برسائل كثيرة منك وأنها لا ترغب في أن تقترب أكثر منك، توقفت عن بعث رسائل تتضمن أشياء شخصية وأرسلت لها فقط بعض المستملحات/ النكة أو ما شابه ذلك من المسائل التي ترسلها عادة لأصدقاء آخرين. وإذا لم تكن ليلي ترغب في الخروج معك الآن، فهذا ليس بالشيء الجيد، ولكنك لا زلت ترغب في أن تكون صديقا لها. ولا زال لديك بعض الأمل أن ليلي ربما تغير رأيها يوماً ما.

مجموعة الأصدقاء التي تنتمون إليها مهمة جداً بالنسبة لك ولا ترغب في إحداث التفرقة بين المجموعة. وأكد أنك ترغب في حل سوء التفاهم هذا بدون أي نوايا سيئة بينكما.

## 2

### فريدة و رضا

#### معلومات عامة

تعرف رضا و فريدة على بعضهما على الأنترنت عبر أحد مواقع الدردشة ، ولم يمر الكثير من الوقت حتى أصبح الإثنين زوجا و زوجة. لكن لم يتوقع كل منهما أن تتحول قصة حبهم الصاخبة على الإنترنت و التي كللت بزواج سعيد أحيوه في حفل بهيج جدا إلى مصدر لمشاكل كبيرة تعصف بحياتهما.

كانت فريدة تقطن بمدينة مراكش مع اسرتها و كانت قد أتمت للتو دراستها الجامعية بينما كان رضا يعمل كمهندس بإحدى الشركات و يسكن بمدينة الرباط ، مسقط رأسه.

يبلغ رضا 32 من العمر و قد بدأ بشكل جدي التفكير في تأسيس أسرة و البحث عن تشاركه بقية حياته. و منذ 8 اشهر تعرف على فريدة على احد مواقع الدردشة و بدأت علاقة مميزة تنشأ بينهما. كان رضا يحس في كل مرة يتحاور مع فريدة على النت أنها هي المختارة و أنه يجب ان يتخلص من تردده و حيرته و أن يدفع بهذه العلاقة المميزة في اتجاه إيجابي.

تبلغ فريدة 26 من العمر وجميع صديقاتها فقد كانت تبحث عن نصفها الآخر. و عندما التقت برضا على أحد مواقع الدردشة أحست بان شيء مميز بدأ ينمو بينهما رغم أن علاقتهما كانت على النت. و بعد لقاءات عديدة على الأنترنت كانت تنتظرها بشوق، تلقت خبر زيارة رضا بسعادة بالغة. و بعد لقاتهما الأول تأكدت من أنه هو المختار.

دامت مدة تعارف فريدة و رضا على الإنترنت حوالي 4 أشهر زار بعدها رضا مراكش لرؤية فريدة ثلاث مرات . و قد زادت هذه الزيارات من الاستلطاف المتبادل بينهما فقرر رضا خطبة فريدة و صارحها بذلك. تلقت فريدة الخبر بسعادة بالغة و تزوجا بعد 8 أشهر من لقاتهما الأول على الإنترنت.

انتقلت فريدة للعيش مع رضا بالرباط و بعد أشهر قليلة من الزواج بدأت بينهما مشاكل غير مرتقبة نغصت جو السعادة السائد بينهما. حصلت فريدة على وظيفتها الأولى كمساعدة لمدير أحد الشركات المتعددة الجنسيات ولكن رضا لم يوافق على عمل زوجته إلا بعد تدخلات متعددة من أفراد أسرتها و أسرته. و لكن الجو بمنزل الزوجية لم يخلو من المشاكل منذ ذلك الحين و قد تصاعدت هذه المشاكل بحدة لدرجة أن فريدة طالبت رضا بالطلاق، و الأخير يفكر جديا بالأمر. تقدمت فريدة لأحد مراكز الوساطة بطلب لعقد جلسة وساطة بينها و بين زوجها .

## معلومات سرية لرضا

بعد زواجكما انتقلت فريدة للعيش معك بالرباط و بعد أشهر قليلة من الزواج بدأت بينكما مشاكل غير مرتقبة نغصت جو السعادة السائد بينكما. إذ فوجأت ذات يوم فريدة و هي تخبرك بأنها حصلت على وظيفتها الأولى كمساعدة لمدير أحد الشركات المتعددة الجنسيات. أحسست بالذهول لأنها لم تتكبد عناء مناقشة الأمر معك و لو على سبيل الإستشارة و جاءت تعلمك بالخبر و كأن رأيك في الأمر لا يهمها البتة.

زاد إصرار فريدة على العمل من تفاقم الخلافات التي بدأت بينكما حول الكثير من السلوكيات التي لا تروق لك. فأنت تظن ان فريدة تغالي في لبس اشياء مثيرة جدا و تفرط من وضع مواد التجميل بشكل لا تتقبله.

لم تتقبل فكرة عمل فريدة و رفضت بشدة لأنك تظن بان هذا غير ضروري خصوصا و ان لك راتباً مريحاً يجعلك قادراً على تلبية كل رغبات فريدة. و تود الحصول على أطفال في أقرب وقت ممكن، الشيء الذي يبدو لك الآن صعب المنال لأن فريدة تود المضي قدماً في مسيرتها المهنية الجديدة.

كنت تظن أن فريدة تود انجاب أبناء بنفس الرغبة الشديدة مثلك، و قد تناقشتها في الأمر ولم تبد اي اعتراض. أحسست بالخيانة و الإهانة، و لم تتقبل فكرة عمل فريدة إلا على مضض بعد تدخلات متعددة من أفراد أسرتها و اسرتك الذين اقنعوك نسبياً بالعكس. أبديت حسن نية كبيرة و قبلت حصول فريدة على منصب مساعدة مدير لكن هذا الأمر لم يجلب لعلاقتكما الزوجية إلا المزيد من المشاكل .

فبعد عمل فريدة تمادت في لبسها بالطريقة التي لا تعجبك، و أصبحت تنمرّد على إرادتك باستمرار. بل أكثر من هذا، أصبحت تتلقى مكالمات متأخرة من زملاء لها في العمل و تطيل الحديث معهم، و أصبحت تكثر من التأخر خارج المنزل. حاولت مناقشة الأمر معها مرارا و لكنها كانت تستفزك بردودها مما جعلك ترد عليها بطريقة صارمة في بعض الأحيان.

فبعد شهرين من عملها و جحيم من المشاجرات يوميا طالبتها بالتوقف عن العمل إن أرادت إنقاذ زواجكما و لمحت لها بأن عملها و دخولها المتأخر للمنزل و علاقاتها الجديدة مع زملائها في العمل ستدمر زواجكما. و في نهاية أحد ايام عملها عادت فريدة للمنزل متأخرة بعد لقاء مع زميلات و زملاء لها بالعمل باحد المقاهي. و قد رايتها بينما كنت تشتري بعض الأغراض من محل مجاور و لم تصدق عينيك عندما رايت الطريقة التي كانت تجلس بها و تتحدث بها مع زملائها و هي تضحك و كأنها في منزلها.

جرى شجار حام بينكما و صل إلى حد انكما تبادلتما تعاليق جارحة و شتائم، و تبادلتما الصفعات . غادرت المنزل بعد ذلك و اقامت عند خالتها بسلا و تصاعدت المشاكل بعد هذا بحدة لدرجة أنها طالبتك بالطلاق و أنت تفكر جدياً بالأمر. تقدمت فريدة لأحد مراكز الوساطة بطلب لعقد جلسة وساطة بينكما و توصلت بدعوة من الوسيط. تفكر ملياً بحضور جلسة الوساطة.

## معلومات سرية لفريدة

بعد زواجكما انتقلت للعيش مع رضا بالرباط، و بعد أشهر قليلة من الزواج بدأت بينكما مشاكل غير مرتقبة نغصت جو السعادة بينكما. حصلت على وظيفتك الأولى كمساعدة لمدير إحدى الشركات متعددة الجنسيات و قد كنت جد سعيدة بهذا الأمر. إلا أنك لم تتوقعي موقف رضا الذي لم يوافق على عملك. لم تتناقشي مع رضا في هذا الموضوع من قبل، و قد كنت تظنين أنه سيفرح بهذا الخبر و اردت مفاجاته، ظنا منك انه سيبارك عملك و سيكون سعيدا لأنك أصبحت نشيطة و منتجة. تفاجأت كثيرا و لم تتقبلي الأمر خصوصا و أن سلوك رضا تغير كثيرا بعد زواجكما. إذ أصبح يتدخل في كل صغيرة وكبيرة في سلوكياتك. فهو شديد الغيرة و كثير التذمر كلما رآك تتكلمين مع اي شخص في الشارع أو السوق أو غيره.

و قد أصبحت لا تطيقين تعليقاته حول طريقة لباسك و تصرفك، و تتمردين باستمرار على إرادته خصوصا بعد رفضه السماح لك بالعمل، مما سعد الأمور بينكما. لم يتقبل رضا فكرة عملك إلا على مضض بعد تدخلات متعددة من أفراد أسرته. و لكن الجو بمنزل الزوجية لم يخلو من المشاكل منذ ذلك الحين، و قد تصاعدت هذه المشاكل بحدة لدرجة أن فريدة طالبت رضا بالطلاق و الأخير يفكر جديا بالأمر.

فبعد شهرين من عملك و جحيم من التعليقات الجارحة يوميا، طالبك رضا بالتوقف عن العمل إن أردت إنقاذ زواجكما و لمح بأن عملك و دخولك المتأخر للمنزل و علاقاتك الجديدة مع زملائك في العمل ستدمر زواجكما.

و في نهاية أحد ايام عملك عدت للمنزل متعبة بعد لقاء سريع مع زميلات و زملاء لك بالعمل في احد المقاهي لتجدي رضا يستنشط غضبا، فبادرك بسلسلة من التلميحات و التعليقات التي لم تستسيغيها ولم تتقبليها . جرى شجار حام بينكما و صل على حد انكما تبادلتما تعاليق جارحة و شتائم و تبادلتما الصفعات . غادرت المنزل بعد ذلك و اقامت عند خالتك بسلا . و تصاعدت المشاكل بعد هذا بحدة لدرجة أنك طالبت رضا بالطلاق، و الأخير يفكر جديا بالأمر. تقدمت لأحد مراكز الوساطة بطلب لعقد جلسة وساطة بينك و بين زوجك.

3

سليم و منى و كريم

معلومات عامة

تزوج سليم و منى منذ 14 سنة و رزقوا بثلاثة أطفال. يعمل كل من سليم و منى و أخوها كريم ببيع الأقمشة. و تعتبر تجارتهم من انجح المحلات بالدار البيضاء.

كانت علاقة سليم و منى جيدة، رغم بعض المشاكل التي واجهتهم في السابق، و لكن الأمور تدهورت بينهما إلى حد كبير خصوصا يعد مطالبة كريم الاستقلال عن سليم، و إنشاء تجارته الخاصة. طالب كريم بحصته في 4 من المتاجر التي يمتلكها سليم و التي يبلغ عددها 6. قدر كريم حصته بالثلث في كل المحلات الأربع.

كان سليم يمتلك محلا تجاريا يختص ببيع الأقمشة بدرب عمر عندما تزوج بمنى و يعد سنة من زواجهما تشاركت معه منى في إنشاء محل جديد. و يعد فترة عانت تجارتهم بعض المشاكل، فاستثمرت منى المزيد من إرثها في المحليين. و منذ ذلك الحين و سليم و منى شركاء مناصفة في المحليين معا. يعد سنوات قليلة ازدهرت تجارتهم و بدأ التفكير في التوسع فاقترحت منى أن يصبح كريم مسيرا للمحل الجديد. رحب سليم بالفكرة في بادئ الأمر و لكنه رفض بعدما اقترحت منى أن يتشارك كريم معهم في المحل الجديد. و بعد ضغوطات من زوجته قبل على مضض.

استثمر كريم القليل من المال في الشركة و لكنه عمل يجهد و كد، فسارت أمور المحل الذي يسيره بشكل جيد. بعد مدة ساد جو كبير من الثقة بين الثلاثة و توسعت تجارتهم بشكل سريع.

لكن قبل فترة وجيزة أخبر كريم أخته بأن زوجها على علاقة بإحداهن مما زاد من تأكيد شكوكها خصوصا و أن سليم أصبح يتأخر بشكل غير اعتيادي في الشهور الأخيرة. واجهت منى سليم بهذا الأمر لكنه نفاه جملة و تفصيلا و رغم شجار عنيف بين الاثنين استمرت العلاقة بينهما رغم وجود الكثير من التوتر.

يشك سليم بأن كريم يتلاعب بحسابات المحلات، و كل مرة يواجه زوجته بهذا الأمر تدافع عن أخيها قائلة أنه يستحيل أن يفعل شيء كهذا.

أصيب سليم بالذهول عندما أخبرته منى بمطالب أخيها كريم، فصب جام غضبه عليها لأنها هي من أصر على دخول كريم في شراكة معه في حين لم يعتقد سليم يوما أن لهذه الشراكة فائدة ترجى. و أخبرها أن أخوها يسعى للتفريق بينهما.



مند ذلك الحين بدأت المشاكل بالتفاقم بين منى و سليم، وأصبحت الشجارات في المنزل يوميا. مل سليم من هذه الحال و أصبح يقضي معظم وقته خارج المنزل رفقة أصدقائه. و تفاقم الأمر أكثر مع إصرار كريم على فسخ الشركة. و قد تشاجر كريم و سليم مرارا بالمحل، و وصل الأمر للعراك ولم يفرق بينهم إلا المستخدمين، و في كل مرة كانت المشاكل بين سليم و منى تتفاقم أكثر.

في الآونة الخيرة سافر سليم مدة يومين دون إخبار زوجته التي تعاطمت شكوكها بأن زوجها على علاقة مع غيرها. و بعد عودته و واجهته مرة أخرى، فغضب كثيرا من كثرة محاصرتها له بتهم غير صحيحة إلا أنها نعتته بالكاذب و اللص المتجبر لأنه يريد طرد أخيها من المحل دون وجه حق. احتدم الجدل ووصل الأمر بينهما لتبادل الشتائم المهينة فلم يتمالك سليم نفسه و قام بضري منى لأول مرة مند تزوجا.

غادرت منى بيت الزوجية و أخبرت أسرتها بان العشرة مع سليم قد استحالت خصوصا بعد أن مارس عليها العنف الزوجي. استشاط كريم غضبا لما علم بالأمر و لم يتمالك نفسه و ذهب للبحث عن سليم، ولما وجده تشاجر معه و لكمة في وجهه حتى سقط على الأرض. تعرض سليم لرضوض متعددة بعد سقوطه .

يفكر سليم جديا بتطبيق منى و هي تطالبه بذلك، و تطالبه بمؤخر الصداق و المتعة و النفقة و فسخ الشركة بينهم. لجأ كل منهم للقضاء و لا تزال القضية أمام المحكمة. تصاعدت الأمور أكثر مند ذلك الحين و قد تعرض سليم لزوجته بالضرب مرة أخرى بعد أن شتمته أمام أبنائه فصفعها.

لجأت منى لمركز الاستماع وطلبت عقد وساطة بينها و زوجها و اخيها كريم لحل الأمور العالقة بينهم.

#### معلومات سرية لسليم

- كل الوثائق تؤكد أنك المالك الوحيد لثلاثة من المحلات الست.
- لم تمض عقد شركة مع زوجتك منى بل وقعت لها على كمبيالة بالمبالغ التي أعطتك.
- أنت تنوي تصفية الشركة، لكن إن أصرت منى و كريم على موافقهم و مطالبهم الجشعة فأنت مستعد لحرمانهم من الكثير، و تمتلك كل الوثائق التي تساعدك على ذلك.
- تفكر في تطبيق منى لكنك تفكر في مصير أبنائك و لكنك لا تنوي الرضوخ لضغوط منى.
- أنت مستعد أن تتفاهم مع كريم لو تخلى عن طمعه.
- رفعت دعوى ضرب و جرح على كريم.

#### معلومات سرية لكريم

- تمتلك الكثير من الوثائق التي تثبت أن سليم يتهرب من الضرائب.
- أنت تعلم أن سليم غير ملم جيدا بالحالة المالية للمحلات و لا يضبط حجم البضاعة الموجودة.
- عندك شهود يؤكدون أن سليم على علاقة مع امرأة أخرى.
- تساند اختك منى في طلبها الطلاق ولكنك تفكر في مستقبل أولادها.
- تمتلك وثائق تثبت انك كنت تحصل على نسب من الأرباح مما يؤكد شراكتك مع سليم.
- تتوفر على شهود يؤكدون أن سليم تعرض لك بالضرب غير ما مرة

### معلومات سرية لمنى

- تتوفرين على تقرير طبي يؤكد تعرضك للعنف الزوجي.
- تتوفرين على شهود يؤكدون أن سليم تعرض لك بالضرب.
- تمتلكين الكثير من الوثائق التي تثبت أن سليم يتهرب من الضرائب.
- ستطالبين سليم في حلة الطلاق بمؤخر الصداق و المتعة و النفقة.
- تطالبن بنصف كل ما يمتلكه سليم من محلات تجارية.
- عندك وثائق تؤكد مساهمتك في رأس مال المحلات.
- تفكرين في الطلاق لكنك تفكرين في مصلحة أبنائك.
- أنت مستعدة أن تتفاهمي مع سليم إن أبدى حسن نية.
- أنت تساندين أخاك كريم في مطالبه خصوصا و أنه كان دائما يحميك ويدافع عنك.