

# دليلك في الوساطة

كيف تكون وسيطاً ناجحاً



خالد سليم  
خبير تدريب في التفاوض، الوساطة والتعامل مع النزاع

إعداد



## مؤسسة تعاون لحل الصراع

تأسست في فلسطين في شهر اذار / ٢٠٠٢ كمؤسسة شبابية غير حكومية تسعى الى المساهمة في بناء الدولة الفلسطينية الحرة .الديموقراطية والحديثة . وكذلك تعميم ثقافة السلام والحوار والمصالحة .

تهدف المؤسسة الى بناء قدرات الفئات المستهدفة (وتحديدا الشباب في المدارس والجامعات والمؤسسات والاندية الشبابية والنسوية ) في مجالات التعامل البناء والسلمي مع النزاعات . كما تهدف الى ادماج مفاهيم السلام والحوار والمصالحة واللاعنف في برامج وخطط وسياسات المؤسسات الفلسطينية .اضافة الى تشجيع وتعميق الحوار الداخلي وتحديدا بين الشباب .

كما تهدف المؤسسة الى بناء مصدر معلومات فلسطيني متخصص في حقل النزاع والسلام . اضافة الى تعميق ثقافة التطوع كمدخل للتنمية المستدامة .

### قيمنا

تطوع .. سلام .. ديموقراطية

### شعارنا

متطوعون من أجل السلام و الديموقراطية

# دليلك في الوساطة

كيف تكون وسيطاً ناجحاً

دليل تدريبي في الوساطة والتعامل مع النزاع

## مؤسسة تعاون لحل الصراع

فلسطين | الضفة الغربية | رام الله | عمارة MBC الطابق الاول . ص . ب 2462

هاتف: 00970-2-2967930

فاكس: 00970-2-2967931

بريد الكتروني: [taawon@taawon4youth.org](mailto:taawon@taawon4youth.org)

صفحة الكترونية: [www.taawon4youth.org](http://www.taawon4youth.org)

لمزيد من المعلومات حول برنامج الوساطة زوروا موقعنا

الموقع الالكتروني: [www.youthmediator.org](http://www.youthmediator.org)

بريد الكتروني: [info@youthmediator.org](mailto:info@youthmediator.org)



حقوق الطبع والنشر محفوظة لمؤسسة تعاون لحل الصراع

# المحتويات

المقدمة

5

تعريف

7

ادوات تحليل النزاع

17

نموذج جديد في الوساطة / العناصر السبعة

29

الأركان الأربعة في التفاوض / الوساطة

34

مقياس تصنيف الوسطاء

42

ما هي الوساطة ؟

48

مراحل عملية الوساطة

56

اشكال جلسة الوساطة

73

مهارات الاتصال لدى الوسطاء

75

مراجعة في كتاب

85

## المقدمة

### دليلك في الوساطة

الوساطة .. خصمان رابحان



### كيف تكون وسيطا ناجحا

قال تعالى: «لا خير في كثير من نجواهم إلا من أمر بصدقة أو معروف أو إصلاح بين الناس» (صدق الله العظيم)

كما قال عمر بن الخطاب رضي الله عنه: (أحيلوا الخصوم الى الاصلاح فان القضاء يورث البغضاء).

ليس غريبا ذلك الحديث الذي يصف العالم اليوم بأنه عالم غير مستقر، تعيش معظم دوله الكثير من النزاعات المحلية والأهلية التي راح ضحيتها الملايين من الأبرياء. إن النساء والأطفال هم الفئات الأكثر تضررا ومعاناة من هذه النزاعات، كما أن هذه النزاعات تقف حجر عثرة في وجه عملية التنمية المستدامة. إن من المهم الإقرار بداية أن النزاع جزء أصيلا من حياتنا اليومية، لا يمكن التهرب منه أو تجاهله، في ذات الوقت الذي يعتبر النزاع نتاجا من منتجات التفاعل الإنساني. إن المشكلة لا تكمن في وجود أو عدم وجود النزاع بقدر ما تكمن في الطريقة التي نتعامل فيها مع مواقف النزاع. هنالك فرصة وهنالك تهديد في طريقة تعاملنا، فإذا ما أحسنا طريقة التعامل كان النزاع ونتائجه أمرا محمودا ومحبذا، وإذا ما تم التعامل معه بالوسائل العنيفة .. من خلال لوم الآخر .. عدم الاعتراف بوجوده .. تعصب كل منا لروايته .. التكفير والتخوين للآخر .. الإعتقاد بإمتلاك الحقيقة المطلقة .. وغيرها من الوسائل الهدامة في التعامل مع النزاع .. فإن النزاع في هذه الحالة يكون أمرا سلبيا وغير محمود.

علينا أن نلتفت إلى أن نقطة الإنطلاق في كون النزاع أمرا ايجابيا (بناء) أو سلبيا (هداما) هو كيفية وطريقة تعاملنا في مواقف النزاع. إن التغيير وتحويل الطاقة السلبية الهدامة إلى طاقة ايجابية بناءة، يبدأ من داخلنا عبر تغيير طريقتنا في التعامل مع مواقف النزاع.

قال تعالى: « لا يغير الله ما بقوم حتى يغيروا ما بانفسهم » (صدق الله العظيم)

في ظل هذه الظروف، كان هنالك العديد من المبادرات المحلية، الإقليمية والدولية لتطوير وسائل تعليمية حول الوساطة تسهم في التعامل البناء مع النزاع، ولكنها في الغالب مواد تعليمية باللغة الانجليزية وعلى الطريقة الغربية. إن ذلك يمثل تحديا ومسؤولية تلقى على كاهلنا بتطوير مواد تعليمية باللغة العربية تنسجم مع السياق العربي الفلسطيني وتستند إليه. إن هدف هذه المبادرة يتمثل بتطوير مهارات الوساطة المجتمعية كمهارات تستخدم من قبل كل واحد فينا في حياته اليومية وليس فقط في مواقف النزاع.

لقد أدركت مؤسسة تعاون ومنذ اللحظات الأولى لإنشائها في العام ٢٠٠٢، لأهمية التعليم والتدريب على الوسائل البناءة في التعامل مع النزاع. كما أنها قد خصصت في استراتيجيتها للاعوام ٢٠٠٨ - ٢٠١٠ أهدافا واضحة ومحددة: أحدها يشير إلى تطوير قدرات الفئات المستهدفة وتحديد الشباب والنساء في مجال الوساطة والتعامل البناء مع النزاع. كما يشير هدف آخر إلى أهمية إدماج الوساطة في سياسات وخطط وبرامج المؤسسات الأهلية المحلية. لقد تم في هذا الدليل التمييز الواضح ما بين الصلح والوساطة في السياق الفلسطيني، وأن الوساطة ليست بديلا عن الصلح، بقدر ما تمثل خيارا وديا آخر في حقل التعامل بشكل ايجابي وبناء في مواقف النزاع.

لقد تم العمل على هذا الدليل في إطار مشروع الوساطة المجتمعية .. نحو نابلس آمنة، والذي اداره السيد هاني سميرات والذي وضع رؤية تطوير هذا الدليل من خلال المشروع بما توفر من معلومات وتجارب المشاركين الفلسطينيين في البرنامج، وكذلك في اطار جهد مؤسسة تعاون لحل الصراع لبناء مصدر معلومات متخصص في مجال التعامل البناء مع النزاع. هذا الدليل الذي قد يعتبر الأول من نوعه في مجال الوساطة باللغة العربية وفي الوطن العربي. لقد جاءت هذه النسخة من الدليل تعديلا وتطوير للنسخة الأولى التي تم إنجازها في العام ٢٠٠٦ في إطار مشروع الشاب الوسيط الذي تم تنفيذه من قبل مؤسسة تعاون لحل الصراع في الجامعات الفلسطينية وبدعم من مشروع نسيج.

ولتوفير هذا الدليل للمهتمين بهذا الحقل فقد تم تحميله على الموقع الالكتروني لمؤسسة تعاون لحل الصراع ([www.taawon4youth.org](http://www.taawon4youth.org)) كما تم تحميله على موقع الشاب الوسيط ([www.youthmediator.org](http://www.youthmediator.org)).

قال أحدهم: لو عدلت هذا لكان أفضل .. ولو أضفت هذا لكان أجمل .. وعليه فإن العمل على تطوير هذا الدليل المتخصص في الوساطة سوف يستمر مستندا إلى التجربة العملية لمؤسسة تعاون لحل الصراع ولوسطائها في الواقع الفلسطيني.

## تعريف وتحليل النزاع

### مقدمة

يمكننا القول بداية أن النزاع جزء من حياتنا الإنسانية. فالنزاع موجود في كافة مناحي حياتنا، داخل مؤسساتنا، أسرنا، جامعاتنا. يوجد النزاع على مستوى الأفراد وبين الجماعات البشرية كما أنه يوجد بين الدول أو حتى على مستوى التحالفات الدولية. إن النزاع متعدد الأبعاد والمستويات كما أنه في حالة ديناميكية تجعل من التعامل معه في اللحظة المناسبة وبالطريقة المناسبة أمرا ضروريا للإستجابة والتعامل البناء معه. لقد ذهب البعض إلى القول بأن النزاع أمر حتمي، يتم بفعل التفاعل الدائم بين أطرافه.

إن القول بحتمية النزاع وتعدد أبعاده ومستوياته لا يلغي حقيقة أن دراسته والتعامل معه أمرا ضروري ومهم، فهو كعلم يدرس في أغلب الجامعات، حيث تشكل كيان هذا العلم في الغرب (أوروبا وأمريكا الشمالية)، وتحديدًا مع سبعينيات القرن الماضي. إن المنشأ الغربي لهذا المفهوم كعلم وضع تحديًا أمام مستخدميها من الثقافات والمجتمعات غير الغربية. وعليه فإن من المهم أن نشير إلى أن طريقة التعامل مع النزاع في المجتمع العربي والإسلامي تختلف عنها في المجتمعات الغربية، حتى أنه يمكننا القول بأن أحد أهم التحديات التي يواجهها المثقفون الذين تلقوا التدريب والتعليم لحل النزاع على الطريقة الغربية هو عدم الثقة بهذه الطريقة من قبل المجتمعات العربية والإسلامية وذلك لثلاثة أسباب وهي:

١. البعض ينظر إلى حل النزاع «كوعد غربي كاذب» وكأنه برنامج آخر يفرض من الغرب على المجتمع العربي والإسلامي، ففي الوقت الذي يتحدثون فيه عن التعاون في حل النزاع تقوم دولهم (أي الغربية) بدعم الإحتلال في بلادنا.
٢. إرتباط مفهوم حل النزاع عند المجتمع العربي .. الفلسطينيين بالقضايا السياسية فقط خصوصًا النزاع الاسرائيلي العربي
٣. إحتواء الإسلاميين وتحديدًا ما بعد ١١/٩/٢٠٠١. خاصة في ظل إتهام المحافظين الجدد للإسلام والمسلمين بالمسؤولية عن الإرهاب والإعتداءات التي تعرضت لها الولايات المتحدة الأمريكية في هذا التاريخ.

إن من المهم الإنتباه إلى وجود بعض المجالات في الثقافة العربية السياسية والتي لا يمكن للإفتراضات الغربية الحديثة في حل النزاع أن تُطبق فيها، وإلى أن محاولة تطبيق (نقل) النظريات الغربية في حل النزاع إلى العالم العربي أو أي مكان آخر، يجب أن تراعي المتطلبات الثقافية. ولكن ما هو المقصود بالغرب؟ على الرغم من أن هنالك آراء مختلفة حول تحديد هذا المصطلح، إلا أن المقصود بالغرب هنا أوروبا وأمريكا الشمالية كخصائص ثقافية وذهنية، وعليه فإن المقاربة الغربية لحل النزاع يقصد بها المقاربة التي تطورت وما زالت تستخدم في أوروبا وأمريكا الشمالية.

## تعريف النزاع

للبدء بوضع تعريف للنزاع فإن من المهم أن تكون نقطة الإنطلاق هي السياق والثقافة المحلية. لتحقيق هذه الغاية فإن من الجيد أن نبدأ بتمرين شمس النزاع. هذا التمرين الذي يحاول تسليط الضوء على مرادفات النزاع وعلى بعدي النزاع الإيجابي والسلبى.

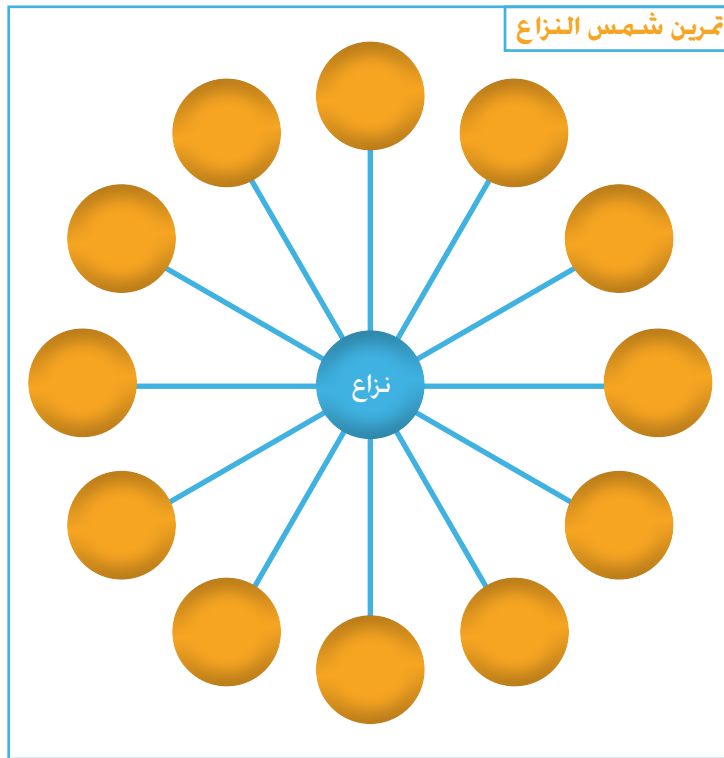


### تمرين رقم «أ»

اسم التمرين: شمس النزاع  
مدة التمرين: ٢٠ دقيقة

الهدف العام للتمرين: التعرف على المرادفات المحلية للنزاع، والبدء من ما هو محلي في صياغة هذا المفهوم. إضافة إلى التعرف على الكلمات الأكثر شيوعاً في السياق المحلي كمرادف لكلمة نزاع.

خطوات التمرين: يتم وضع كلمة نزاع في وسط دائرة في منتصف اللوح القلاب. يتم رسم خطوط من الدائرة على شكل شمس. من ثم يتم سؤال المتدربين عن المرادفات التي ترد في الذهن لهذه الكلمة وتسجيل كل إجابة على خط من خطوط شمس النزاع. يتم إجراء هذا التمرين من خلال النقاش الجماعي.





## نتائج تمرين شمس النزاع

يظهر المثال التالي نتائج العمل في تمرين « شمس النزاع » مع أحد المجموعات التدريبية في برنامج الوساطة الذي تنفذه مؤسسة تعاون لحل الصراع في العام ٢٠٠٨، والذي يأتي على الشكل التالي:



## ملاحظات تعليمية

- غالبا ما يستخدم المجتمع الفلسطيني ألفاظا وكلمات مرادفة لكلمة النزاع ولكنه نادرا ما تستخدم هذه الكلمة بذاتها للتعبير عما تحمله من معنى ودلالة. وإن إستخدامها إذا ما تم يرد في إطار الحديث السياسي عن الصراع الفلسطيني الإسرائيلي.
- إن أكثر الكلمات شيوعا في المجتمع الفلسطيني (وهو ما أظهرته نتائج التدريب مع أكثر من عشر مجموعات من المتدربين وفي مناطق مختلفة من الضفة الغربية) هي:
  - طوشة.
  - خلاف.
  - مشكلة.
- تختلف الكلمات الشائعة المعبرة عن النزاع من منطقة إلى أخرى ومن فئة إلى أخرى، كما تختلف اللهجة التي يتم التعبير بها عن مرادفات النزاع.
- إن مراجعة الكلمات المرادفة للنزاع تشير إلى الطابع «العنيف» الذي يميل إلى إستخدام القوة في التعامل في مواقف النزاع.

## النزاع البناء والهدام

غالباً ما يتم التعامل مع النزاع على أنه أمر سلبي وهدام، ونادراً ما نجد من يقر بأن النزاع هو أمر ايجابي وبناء. ولتطوير معارف المشاركين وتغيير اتجاهاتهم فإنه يتم القيام بتمرين «بعدي النزاع» والذي يهدف إلى تعريف المشاركين بأن النزاع ككلمة ليست أمراً سلبياً أو ايجابياً، لأن الأمر السلبي أو الايجابي هو إدراكنا ووجهة نظرنا وكذلك طريقة تعاملنا مع مواقف النزاع.



### تمرين رقم (٢)

اسم التمرين: النزاع البناء والنزاع الهدام

مدة التمرين: ٣٠ دقيقة

الهدف العام من التمرين: معرفة أن للنزاع بعدين: ايجابي وسلبي، والمساهمة في تعديل توجهات المتدربين نحو النزاع. إضافة إلى الوعي بنقطة البدء بتغيير الطاقة السلبية في مواقف النزاع إلى طاقة ايجابية بناءة.

خطوات التمرين: يتم توجيه سؤال للمشاركين حول التمرين السابق (شمس النزاع)، ما الذي كان يعنيه كل مشارك عندما أشار إلى مرادف معين للنزاع. هل كان يقصد بهذا المرادف أنه مرادف بناء وايجابي وحسن أم انه مرادف هدام وسلبي.

لنأخذ مثلاً: تم البدء بكلمة خلاف حيث تمت الإشارة إلى أنها تحمل البعدين السلبي والإيجابي. فقد يعني الخلاف بمعنى التصاعد إلى درجة القتل (شيء سلبي) وقد يؤدي الخلاف إلى إكتشاف نقاط القوة والضعف (شيء ايجابي). يبرز السؤال هنا: على ماذا يعتمد كون الخلاف شيء سلبي / هدام أو ايجابي / بناء؟ بعد نقاش جماعي مع المتدربين تم الإتفاق على الطريقة التي نتعامل بها مع الموقف. هي التي تحدد كون النزاع سلبياً أم ايجابياً.

مثال : لنأخذ مثلاً كلمة «مشكلة» وكذلك كلمة «طوشة». ويتم تبيان البعدين الايجابي والسلبي أيضاً لهذين المرادفين.

من المهم للمدرب أن يقوم بتلخيص هذا الجزء من التمرين بالقول: إن النزاع بحد ذاته ليس شيئاً ايجابياً أو سلبياً. إن ما يجعل منه ايجابياً أو سلبياً هو «طريقتنا» في التعامل مع الموقف. وعليه فما هو المطلوب للتغيير من النزاع الهدام إلى النزاع البناء؟ ومن أين يبدأ التغيير. تم هنا إسناد الخلاصة بأية قرآنية: قال تعالى «إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم».



### ملاحظات تعليمية من التمرين

- أن غالبية الكلمات المرادفة، وحسب المشاركين أنفسهم، ذات بعد سلبي، رغم أن هنالك بعد ايجابي للنزاع، ولكنه ليس الغالب.
- إن من المهم الإنتباه إلى أن النزاع «ككلمة» ليست سلبية أو ايجابية، بقدر أن ما هو سلبي أو ايجابي هو «إدراكنا» للموقف و «تعاملنا» مع هذا الموقف.
- إن تغيير الطاقة السلبية في موقف النزاع إلى طاقة ايجابية تحتاج منا الإنتباه إلى طريقتنا في التعامل مع مواقف النزاع.



## النزاع «البناء»

- مناسبة لتطور ونمو أطراف الصراع.
- مناسبة لحل المشكلات بطريقة إبداعية من خلال النظر والعمل المشترك على العديد من الخيارات المطروحة.
- فرصة لتقييم الأداء بشكل موضوعي.
- مناسبة لزيادة التعارف بين أطراف الصراع.
- فرصة لاكتشاف طرقنا الخاصة بالتفكير، العمل والشعور.
- فرصة لإظهار الفهم والاحترام والقبول للطرق الخاصة بتفكير، عمل وشعور الآخرين.
- فرصة لتوضيح الأدوار التي نمارسها في مواقف معينة.
- فرصة لتوضيح وتحديد الأدوار التفاعلية في محاولة لتمتين العلاقة بيننا.
- عملية يتم فيها إطلاق المشاعر بحرية وبشكل مفتوح.
- تحد للنمو والتطور.
- فرصة "لحل المشكلات" لخلق بيئة أكثر إنتاجية.
- مناسبة للإتصال والتواصل بشكل مفتوح وصادق، وبما يقلل من العداء، الغضب، سوء الفهم في العلاقة.

## تعريفات أخرى للنزاع

يتم تقديم محاضرة قصيرة (١٠- ١٥ دقيقة) حول بعض تعريفات النزاع. يراعى هنا التسلسل في عرض التعريفات، حيث يتم بداية عرض تعريف عام (ما ورد في قاموس ويبستر) ومن ثم الانتقال إلى نقاش إيجابيات وسلبيات مثل هذا التعريف.

يتم الانتقال بعد ذلك إلى تعريف آخر للنزاع والذي يركز على وجود خلاف حول الأهداف أو / و الوسائل. إن هذا التعريف يساعد في تجاوز بعض سلبيات التعريف السابق، كما أنه يفتح المجال للتعرف على كل من الأنواع الثلاثة للنزاع (الكامن، السطحي، والظاهر) وكذلك التعرف على مناهج التعامل مع النزاع (حل، إدارة، تحويل، وقاية، تسوية).

يمكن الانتقال بعد ذلك إلى تعريف ثالث للنزاع والذي يتمحور حول وجود «روايين مختلفتين لنفس الحادثة»، حيث يتم تقديم شرح لهذا التعريف من خلال قصة «الشبح»، والسؤال عن الطريقة التي يتم من خلالها حل النزاع بين الأطراف المختلفة.



### مادة تعليمية (١): تعريف النزاع .. قاموس ويبستر

لقد عرف قاموس «ويبستر» النزاع بأنه: حالة من عدم الإنسجام، وهذا تعريف واسع كان الهدف منه إبراز عدم إمكانية وضع تعريف واحد ومحدد للنزاع. لقد إنتقد الكثيرون التعريف السابق متسائلين عن الفائدة من وجود تعريف بهذا الشمول والإتساع، وهو ما دعي البعض إلى إعادة التعريف، بحيث أن النزاع هو: حالة من عدم الإنسجام في الأهداف، بمعنى أن عدم الإنسجام هو في الأهداف بين أطراف النزاع، وهو الأمر الذي لاقى قبولا وفي ذات الوقت كان بحاجة للتطوير من حيث إضافة عدم الإنسجام بالسلوك أيضا، بحيث يصبح التعريف في هذه الحالة بأن النزاع: حالة من عدم الإنسجام في الأهداف أو / و السلوك.



### مادة تعليمية (٢): تعريف النزاع كخلاف حول الأهداف أو/ و السلوك

كما تم تعريف النزاع الذي تعالجه الوساطة عبارة عن «علاقة بين طرفين أو أكثر (أفراد أو مجموعات) يعتقدون أن لديهم - أو لديهم فعلا - أهدافا غير متناغمة أو منسجمة، وأن طريقة فهمنا للنزاع تؤثر على المقاربة التي نختارها لحل النزاع، كما أن النزاع غير محدود وكأنه فقط معركة بين المصالح، فهناك أيضا الإحتياجات، المدارك المختلفة، القوة، القيم، المشاعر والعواطف، وأنه غالبا ما يتم إدراك النزاع - عالميا - كشيء سلبي.

إضافة إلى ما سبق من تعريفات فإن هنالك آخرون يعرفون النزاع على أنه «تباعد في المصالح ووجهات النظر بين الأفراد». وهو ما إنتقد محاولة تعميمه بول سالم في مقالته «نقد حل النزاع على الطريقة الغربية من وجهة نظر غير غربية»، عندما أظهر بأن إستقلالية الفرد في الغرب كانت نتاج مرحلة تطور طويلة، وهي أمر غير موجود في ثقافات أخرى لم تمر بنفس العملية التي مر بها الغرب، ويضيف بأنه من الصعب أن نفسر النزاع من خلال تحجيم المفهوم إلى أنه مجموعة من وجهات النظر، التوجهات، والسلوكيات الممارسة من قبل أفراد مستقلين.

لقد عرف «Mitchell and Bercovitch» النزاع على أنه «موقف» والذي يدرك فيه طرفان إجتماعيان بأنهما يطالبان بأهداف غير منسجمة، حيث أخذ هذا من ما ذهب إليه «John Caltong» في «مثلث النزاع - ABC Triangle». إن التعريف «الموقفى» للنزاع هو الأكثر مناسبة في الحالة العربية والإسلامية.



يتم عرض هذه المادة من خلال تمرين، مدته لا تزيد عن ٣٠ دقيقة. من المهم في هذا التمرين مشاركة المتدربين في النقاش وعدم قيام المدرب بتقديم إجابات سريعة حول التمرين. كما أن من المهم أن يتم إثارة السؤال حول الدروس المستفادة من هذا التمرين في عملية الوساطة.

الهدف العام من التمرين: التعرف على أن لكل رواية جانبيين، وأن كل طرف «صادق» فيما روى. إضافة إلى تعرف المتدرب على أن الأحكام المسبقة، والتعصب للرواية لا يساعد في التعامل البناء مع الموقف، بقدر ما يساعد على تصاعده. كما أن لهذا التمرين فائدة أن يقوم كل طرف بوضع نفسه مكان الطرف الآخر للتعرف على روايته.

خطوات التمرين: يقوم المدرب بسرد قصة الشبح على المشاركين، ويطلب منهم تمثيل هذه القصة والبحث عن حلول مناسبة لها، ومن ثم يتم نقاش جماعي حول أهم ما استفاد منه المشاركين في هذه القصة.

«يقال بوجود شبح كان يراقب مزارعين، لنقل المزارع «علي»، والمزارع «سعيد». كانا متحابين ومتعاونين لا يتوانى أحدهما في تقديم الدعم والمساندة للآخر. مزرعة كل منهما إلى جانب الأخرى، ولا يفصل بينهما سوى طريق زراعي».

حيث لم يرق هذا الأمر للشبح الذي قرر أن يثير الخلاف والنزاع فيما بينهما. فماذا فعل؟

قام الشبح باستخدام لون الطباشير ليظهر جزءه الأيمن بالأبيض، في حين أنه إستخدم الفحم ليظهر الجزء الأيسر من جسده باللون الأسود. وبشكل سريع «كالبرق» مر الشبح من الطريق الزراعي محدثا وميضاً على الجانب الأيمن وميضاً أبيض، أما على الجانب الأيسر فإنه أحدث وميضاً أسوداً. على ضوء ما شاهده «كل منهما»، جاء ليروي روايته لجاره وصديقه. علي يروي بأن وميضاً أبيضاً قد مر كلمح البصر من أمامه (وهو صادق لأن هذا ما رآه) في حين أن سعيد يقسم بالله أغلظ الإيمان بأن الذي حدث قبل قليل هو وميض أسود (وهو صادق فيما روى لأن ذلك ما رآه). السؤال أيهما اصدق؟ وما الذي سيحصل إذا استمر الجدل بهذه الطريقة؟ وما الذي يمثله اللون الذي رآه كل منهما في الحياة الحقيقية؟ وكيف ينعكس التمسك بالرأي والتعصب على تصاعد النزاع؟

لم يكتف الشبح بهذا المستوى من الخلاف والنزاع الذي نشب بين علي وسعيد، فقرر أن يستدير وأن يعيد الكرة ولكن بشكل مختلف. فمن رأى اللون الأبيض في الجولة الأولى فإنه لن يتاح له إلا أن يرى هذه المرة إلا اللون الأسود. ومن رأى اللون الأسود في الجولة الأولى فإنه لن يرى هذه المرة إلا اللون الأبيض. بعد أن مرّ الشبح من بينهما، إزداد الغموض لدى كل منهما، فقرر كل منهما إن يعتذر من الآخر، إعتقاداً بأن الآخر هو الصحيح. فهل يتفق الطرفان أم يتصاعد الخلاف والنزاع فيما بينهما؟ وما العمل لحل مثل هذا الخلاف؟ لو كنت أنت طرفاً ثالثاً ما هي النصيحة التي ستقدمها للأطراف؟ وما هو تعريفك للنزاع على ضوء هذه القصة؟



**الحل المقترح من قبلي كمتدرب/ة:**

.....

.....

.....

.....

**الحل المقترح من قبلنا كمجموعة متدربين:**

.....

.....

.....

.....

**تعريفنا كمجموعة للنزاع هو:**

.....

.....

.....

.....



يمكن عرض هذه الملاحظات على المتدربين من خلال محاضرة قصيرة باستخدام «power point»، حيث يتم عرض ونقاش كل ملاحظة تعليمية على حدى:

١. ينشأ النزاع عندما يكون هنالك روايتين مختلفتين لنفس الحادثة، وعليه فقد ذهب البعض إلى إختصار تعريف النزاع على أنه: «روائتين مختلفتين لنفس الحادثة».
٢. اللون الأبيض أو الأسود الذي ورد في القصة يرمز إلى وجهة نظر / رواية كل منا في الحياة. فلكل منا وجهة نظره / روايته / لونه الذي يعبر من خلاله عن مواقفه.
٣. وجهة نظر / رواية كل منا، منها ما يمتد عميقا في داخلنا. التاريخ، التربية، الثقافة، الدين، الاقتصاد، السياسة .. الخ، كلها عناصر تسهم وبشكل متفاوت في تشكيل وجهة نظرنا / روايتنا.
٤. إمتلاك وجهة نظر / رواية أمر طبيعي. فلقد خلق الله الناس شعوبا وقبائل. كل واحد فيها يختلف عن الآخر. إن الإختلاف الطبيعي وصحي إذا ما أحسن التعامل معه. لذلك قال رسول الله (ص): «إختلاف أممي رحمة». ولكن الأمر الذي يحتاج إلى الإنتباه هو كيف نتعامل مع الإختلاف؟ هل يتمسك كل منا بوجهة نظره / روايته ويتعصب لها؟ هل يكون الجدل بديلا للحوار بين الروائتين المختلفتين؟ هل رفض الآخر وعدم الإعتراف به أمر يسهم في معالجة الخلاف أم يسهم في تصاعده؟
٥. أحيانا ينشأ الخلاف والنزاع بسبب تمسك كل منا بموقفه وروايته، وأحيانا أخرى - وهو الأمر الغريب - ينشأ الخلاف والنزاع حتى عند وجود الرغبة الصادقة بالإعتذار من الآخر، لا لشيء إلا لأن لكل منا حتى في الإعتذار له روايته وطريقته الخاصة.
٦. إن التعامل البناء مع الخلاف / النزاع في ظل وجود روايتين هو أن يقوم كل من طرفي الخلاف بوضع نفسه في مكان الطرف الآخر. إن ذلك يعني أن يسعى كل منا في مواقف النزاع إلى إكتشاف رواية الآخر وفهمها. أي أن يقوم كل منا بإستبدال الجدل (تمسك كل منا بروايته ومحاولته فرضها على الآخر) إلى الحوار (إستكشاف، فهم رواية الآخر) بإتجاه البحث عما هو مشترك بينهما.



اسم التمرين: عالم واحد و تعريفات عدة للنزاع  
مدة التمرين: ٣٠ دقيقة تقريبا.

الهدف العام من التمرين: التعرف على تعريفات أخرى للنزاع، وإدراك أنه لا يوجد تعريف واحد ومحدد، جامع ومانع للنزاع أو أن هنالك الكثير من التعريفات لهذا المصطلح.

خطوات التمرين: يقوم المدرب بتوزيع ورقة تعريفات النزاع على المشاركين، ومن ثم يطلب من كل متدرب إختيار التعريف الأكثر ملائمة له ومن ثم يقدم كل مشارك تعليلا لإختياره.



المفاتيح	التعريف	النظرية
Coser 1956	النزاع الإجماعي، نزاع بين الخصوم على القيم، الموارد النادرة والمحدودة والسلطة	النزاع، الظلم، محدودية الموارد
Schelling 1960	النزاع الإستراتيجي هو شيء أساسي لصفقات حيث أن كسب أحد الأطراف يعتمد على إختيار وقرار الطرف الآخر	الإستراتيجية، الصفقة، الإعتماد
Deutsch 1973	يحدث النزاع عندما تحدث نشاطات غير متوافقة أحد الأطراف يتدخل، يقاطع أو بطريقة أخرى يجعل نشاطات الطرف الآخر أقل فاعلية	غير متوافقة، يتدخل ، فاعلية
Wall 1985	النزاع عملية فيها طرفان أو أكثر يحاولون إحباط الطرف الآخر من تحقيق أهدافه العوامل الخفية الثلاثة للنزاع هي: الإعتمادية، الإختلاف في الأهداف، والإختلاف في الفهم	اهداف، الإعتماد، الإدراك
Pruitt and rubin 1986	النزاع يعني إدراك إختلاف وعدم اللقاء في الإهتمامات والمصالح أو الإعتماد أن الطموحات الحالية لا يمكن تحقيقها في آن واحد	مصالح، طموحات، الاعتقاد
Conrad 1990	النزاع هو تفاعل صريح بين أناس يعتمدون على بعضهم البعض والذين يدركون إهتماماتهم مختلفة ، متناقضة أو يعترضها التوتر.	الاتصال والتواصل، الإعتماد، التوتر
Tjosvold and van de vliert 1994	النزاع أنشطة غير منسجمة يحدث في سياقات تعاونية أو تنافسية يمكن أن يملك أطراف النزاع أهدافا تعاونية أو تنافسية في الأهداف فيما بينهم	غير منسجم - تعاون، تنافس
Folger poole and stutman	النزاع هو تفاعل أناس يعتمدون على بعضهم البعض ويدركون عدم الإنسجام في الأهداف فيما بينهم ، كذلك تدخل كل طرف منهم لتحقيق تلك الأهداف لمصالحه	التفاعل، الإعتماد، عدم الإنسجام



## أدوات تحليل النزاع

لقد غطى الجزء الأول من هذا الدليل مفهوم النزاع. حيث تم التطرق إلى التعريفات المختلفة كما يتم التأكيد على أنه من الصعب أن يتم وضع تعريف واحد ومحدد، شامل وجامع للنزاع. تأتي الخطة الثانية في هذا الدليل لتسليط الضوء على تحليل مواقف النزاع. إن هذه الخطوة على قدر كبير من الأهمية، خاصة إذا ما عرفنا أن التدخل في الكثير من مواقف النزاع يتم دون تفكير ودون تحليل مما يؤدي إلى نتائج سلبية وعكسية.



## تمرين رقم «٥»

إسم التمرين: تحليل النزاع  
مدة التمرين: ٤٥ دقيقة تقريبا،

الهدف العام من التمرين: التعرف على مفهوم تحليل النزاع، وما هي التساؤلات الأساسية التي يجب أن تثار لإستكشاف وفهم مواقف النزاع قبل التدخل فيها.

خطوات التمرين: يقوم المدرب بداية بتوزيع ورقتين من لونين مختلفتين. يقوم كل متدرب بكتابة مفهوم النزاع على ورقة / لون.

وعلى الورقة الأخرى يقوم بكتابة سبب من أسباب التحليل. يتم الطلب من المتدربين إصاق أوراقهم على اللوح القلاب بحيث يخصص أحد الأعمدة للمفهوم أما العمود الآخر فيخصص للأسباب.

يقوم المتدرب بإستعراض مشاركات المتدربين والتعليق عليها والنقاش مع المتدربين حولها. بعد الإنتهاء من هذا الجزء من التدريب يقوم المدرب بتوزيع المتدربين إلى ثنائيات، يطلب من كل مجموعة ( ثنائي)، بوضع ١٠ - ١٥ سؤال إفتراضي حول موقف من مواقف النزاع والتي تساعد إثارتها في فهم وتحليل الموقف.

يتم الإنتقال بعد ذلك إلى البدء بعرض نتائج التمرين ووفق الترتيب التالي:

١. مفهوم تحليل النزاع.
٢. أسباب تحليل النزاع.
٣. الأسئلة التي يتم توجيهها لفهم وتحليل الموقف.



## تمرين رقم «٦»

اسم التمرين: عد للعشرة

مدة التمرين: ١٠ دقائق.

الهدف العام للتمرين: الربط ما بين الثقافة المحلية وما بين تحليل النزاع كمفهوم علمي

خطوات التمرين: يقوم المدرب/ة من خلال النقاش الجماعي مع المتدربين بالسؤال عن مفهوم المثل الشعبي الذي يقول «عد للعشرة»، وما هي فائدة هذا المثل في مواقف النزاع وكيف يتم ربطه بمفهوم تحليل النزاع كمفهوم علمي.

قصة: تعلم من سيرة النبي محمد (ص):

ورد في السيرة النبوية الشريفة ما معناه ان الإنسان الغاضب إذا ما أراد أن يتخلص من غضبه فما عليه إلا أن يغير من وقفته، فإن كان جالساً وقف، وإن كان واقفاً جلس. ثم يضاف للحديث الشريف ما معناه أنه إذا لم تتم السيطرة على الغضب نتيجة الوقوف أو القعود، فما على الإنسان الغضبان إلى التوجه للوضوء ومن ثم صلاة ركعتين لله تعالى.



السؤال: ما فائدة هذه القصة في مواقف النزاع؟ وكيف نربطها بتحليل النزاع



## مادة تعليمية (١)

**مفهوم تحليل النزاع:** يمكن عرض التعريف من خلال الشفافات أو من خلال تقنية «power point» ونقاش المتدربين بما سيرد من تعريف لتحليل النزاع.

يمكننا تقديم تعريف مبسط، يمثل حصيلة ما تم تقديمه من قبل المتدربين في برامج تعاون لحل الصراع. يأتي هذا التعريف على النحو التالي: المقاربة، أو الطريقة التي نعتمدها لإستكشاف جوانب النزاع وفهم أبعاده المختلفة كمقدمة تساعدنا في التدخل بشكل فعال وبناء في هذا النزاع، سواء كنا أطرافا في هذا النزاع أو طرفا ثالثا.



## مادة تعليمية (٢)

لماذا نحتاج النزاع؟ يمكن عرض نتائج تمرينات سابقة في هذا المجال على المتدربين إما من خلال الشفافات أو من خلال تقنية «power point»، حيث يتم إظهار كل نقطة على حدة ونقاشها مع المتدربين:

- التعرف على أسباب النزاع (الأسباب المباشرة والعميقة للنزاع)
- التعرف على أطراف النزاع الداخلية والخارجية ودرجة تأثير كل منها
- التعرف على طبيعة العلاقات القائمة بين أطراف النزاع
- فهم سياق وبيئة النزاع وكذلك توجهات أطراف النزاع والطرق والوسائل التي إستخدمت من قبل كل منها في هذا النزاع.
- الوعي بنتائج وأثار النزاع.
- مراقبة تطور النزاع وتصاعده.
- التعرف على قيم وثقافة أطراف النزاع.
- التعرف على مواقف، مصالح وإحتياجات أطراف النزاع.
- التعرف على موضوع النزاع (القضية / القضايا المتنازع عليها).
- إمتلاك النظرة الكلية والشاملة للنزاع
- نقطة إنطلاق وبداية للتدخل السليم والفعال في النزاع.

لقد أظهر تمرين الثنائيات الصعوبات التي واجهت مجموعات العمل في وضع ١٠-١٥ سؤال لفهم وتحليل النزاع، وكذلك وجود شيء من التكرار في الأسئلة التي تتم إثارتها إضافة إلى غياب التنظيم والترابط عند إثارة مثل هذه الأسئلة. وللتغلب على هذا التحدي، نعرض هنا بعضاً من أدوات تحليل النزاع التي يمكن للوسيط استخدامها وذلك لتمكينه من فهم خلفية الموقف، و تاريخه، مع الإطلاع على الأحداث الجارية، كما يمكنه من تحديد كافة الأطراف ذات العلاقة بالنزاع بالإضافة إلى فهم وجهة نظر كل طرف و التعرف بشكل أكبر على طبيعة العلاقات و الروابط فيما بينهم، كما أن من المهم قيام الوسيط بتحليل النزاع قبل التدخل كوسيط يتطوع لمساعدة الأطراف في التوصل إلى حلول نابعة منهم وتحقق مصالحهم وتساعدهم على إستعادة العلاقة فيما بينهم.

إن ادراك و فهم الأسباب الخفية التي تقف وراء هذا النزاع يقودنا إلى الإرتكاز على رواية الأطراف المتنازعة وتوضيح القيم والتوجهات الخفية التي تكون عادة دافعا قويا للنزاع والتحليل الصحيح الحيادي والموضوعي يمكن أن يصبح شكلا من أشكال التدخل. من خلال تقاسم وجهات النظر والتوصل إلى فهم أفضل لكيفية فهم الجانب الآخر، ومن هنا فإن تحليل الحالة يصبح وسيلة للحد من الأفكار الخاطئة بين الأطراف المتنازعة من ثم بناء الثقة والفهم المشترك بين الأطراف .

### أداة (١) تشخيص النزاع أو خريطة النزاع

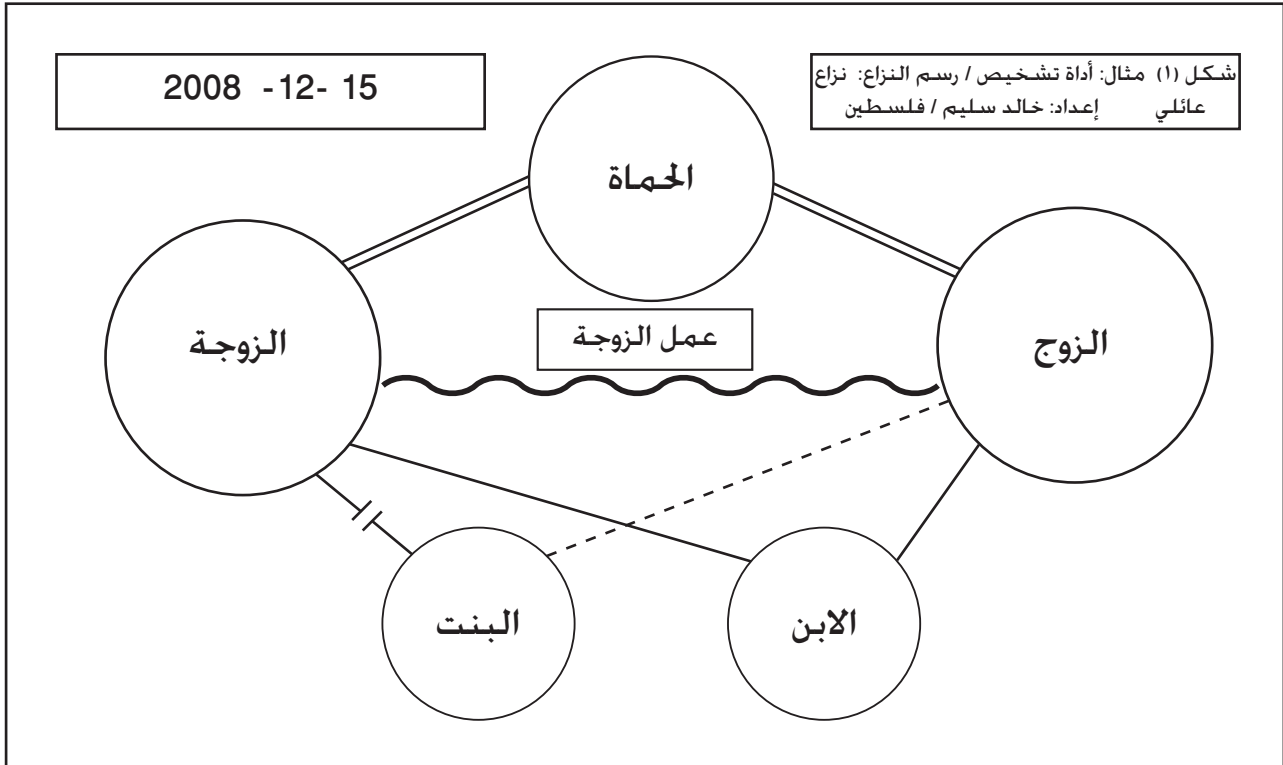
شبيهة بالخريطة الجغرافية والتي تبسط شكل الأرض بحيث يمكن تلخيصها على صفحة واحدة، يمكن كذلك تبسيط النزاع، كما تفيد الخريطة بأنها تساعد على تصور النزاع بشكل أوضح؛ تمثل خريطة النزاع وجهة نظر معينة (الشخص أو المجموعة التي تقوم بعمل الخريطة)، في وضع نزاع معين (يجب أن تكون الخريطة غير معقدة)، في وقت معين من الزمن، بالضبط مثل الصورة.

#### أهداف هذه الأداة:

- لتوضيح العلاقات بين الأطراف.
- لتصور ومعرفة «قوة» الأطراف المختلفة.
- لوضع النزاع على ورقة واحدة بحيث يكون هناك فكرة عامة عنه.

#### تعليمات خطوة بخطوة:

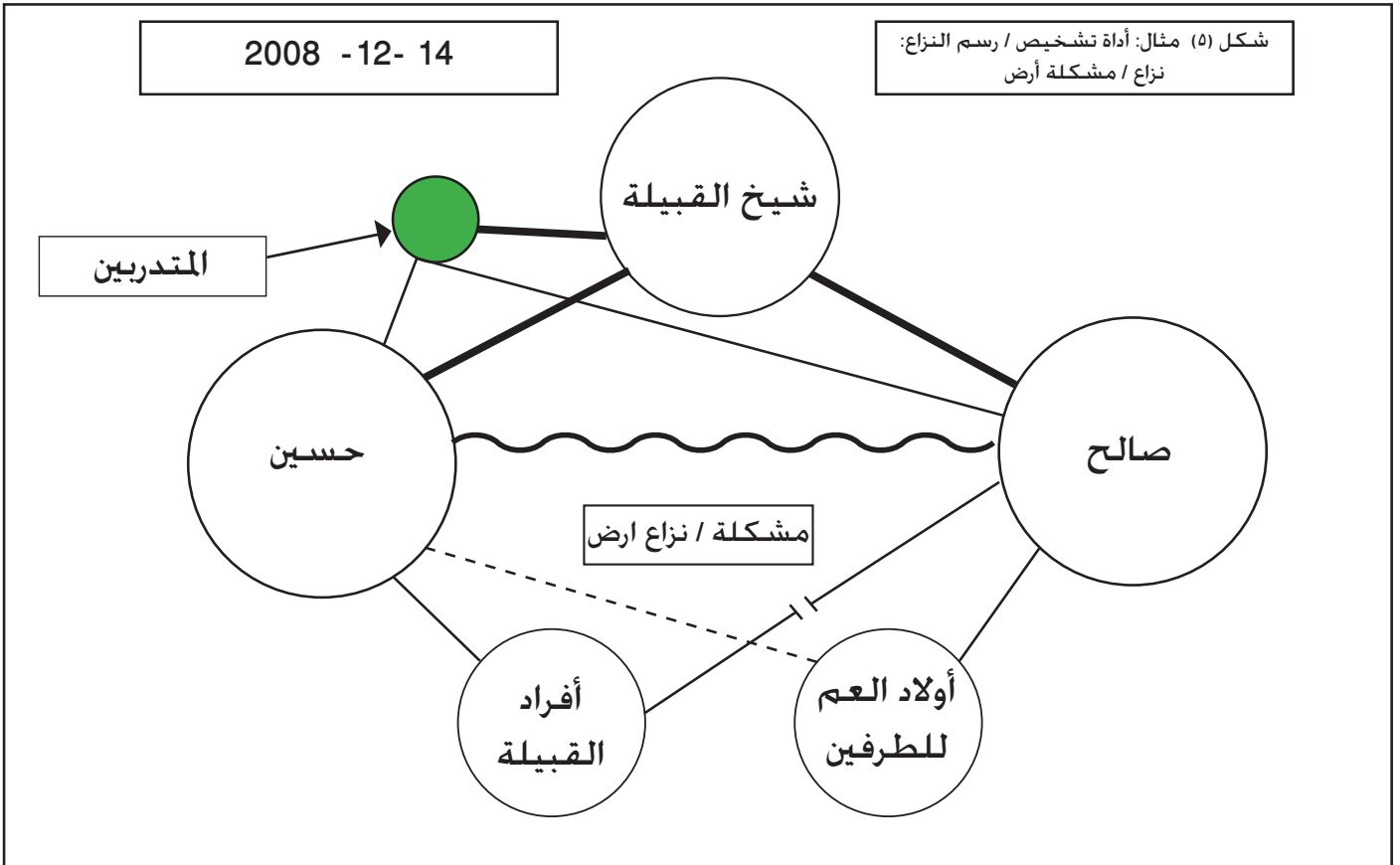
١. حدد النزاع الذي تريد تحليله وضع حدود النزاع.
٢. شكل مجموعات من شخصين أو أكثر. يمكن لكل واحد عمل خريطة النزاع وحده، ولكن من الأفضل عملها ضمن مجموعة. خصوصا إذا تواجد مشاركون لا يعرفون أي شيء عن النزاع،
٣. أحضر ورقة كبيرة وارسم أطراف النزاع كدوائر كبيرة، أو على بطاقات يمكن تعليقها على ورقة كبيرة، على أن يمثل حجم الدائرة «قوة» الطرف. لا تنس وضع نفسك كأحد الأطراف كذلك على الورقة، إذا كنت أنت أو مؤسستك طرف في النزاع. أرسم الأطراف الأخرى «الثالثة» كدوائر غير كاملة.
٤. أرسم خطوطا (أنظر إلى الرسم) بين الدوائر تمثل العلاقة بين الأطراف.
٥. في مربعات أو في أعلى الخريطة، ضع كل الأفكار الرئيسية، ولوضع مزيد من التفاصيل عن الأطراف، استخدم أداة خريطة الإحتياجات/المخاوف.
٦. لا تنس وضع العنوان والتاريخ على الخريطة، وإذا لم يكن سرياً، ضع أيضاً إسم مؤسسة الشخص الذي قام بعمل الخريطة.



## رموز التي يمكن استخدامها في خريطة النزاع:

دائرة = الأطراف المتنازعة - يمثل حجم الدائرة قوة الطرف المتنازع بالنسبة إلى النزاع نفسه. يمكن وضع الاسم داخل الدائرة.	
خط مستقيم = علاقة جيدة	
السهم: إجهاد التأثير	
خطان مستقيمان = خالف	
خط زق زاق: نزاع	
خط منقطع = علاقة ضعيفة، غير مباشرة	
خط مقطوع: علاقة مقطوعة	
المستطيل: موضوع النزاع	

## نموذج توضيحي:





للإستفادة من هذه الأداة فإن من المهم الإنتقال من الشرح النظري إلى التطبيق العملي. يتم ذلك من خلال توزيع المتدربين إلى مجموعات عمل. كما يتم الطلب من كل مجموعة أن تقوم بتحليل نزاع وفق هذه الأداة.



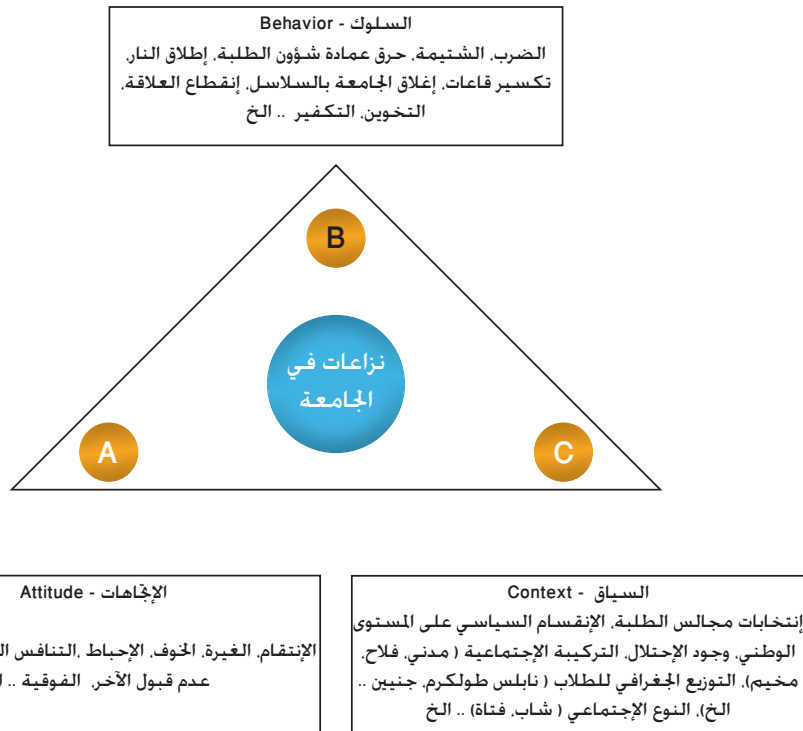
غالبا ما يلجأ المتدربين إلى تحليل قضايا نزاع «مجردة» وليست واقعية. على المدرب/ة الإنتباه إلى ذلك وتذكير المتدربين أن الفائدة تتحقق من خلال تحليل نزاع حقيقي، وكذلك نزاع يمكن للمشاركين في عملية التحليل التدخل لاحقا فيه وبشكل بناء.

نقطة تعلم: هنالك دائرة في حياة كل منا تسمى بدائرة الإهتمام وفيها الكثير الكثير من القضايا. ولكن هنالك دائرة أصغر في حياة كل منا وتسمى بدائرة التأثير. تعتبر دائرة التأثير جزء من دائرة الإهتمام. من المهم عند إجراء التحليل أن تكون القضايا التي يتم تحليلها من القضايا الواقعة في دائرة التأثير وليس في دائرة الإهتمام فقط.

## أداة (٢) المثلث A.B.C

يتركز هذا التحليل على فرضية أن للنزاعات ثلاثة مكونات أساسية: السياق، الإتجاهات، السلوك. تؤثر هذه العوامل على بعضها البعض ومن المهم عند إستخدام مثلث (A.B.C) أن نتأكد من نقطة الإرتكاز التي إعتد عليها التحليل فقد تقوم بالتحليل وفقا لفهمك الخاص للواقع النزاعي .. إن كنت مطلعاً عن كذب على هذا الموقف و فيما عدا ذلك، يغدو من المهم أن تضع نفسك مكان الأطراف الرئيسية، و أن تفحص قضايا النزاع كما تراها حسب محاور المثلث الثلاث (السياق، السلوك و الإتجاه).

### مثلث B.A.C

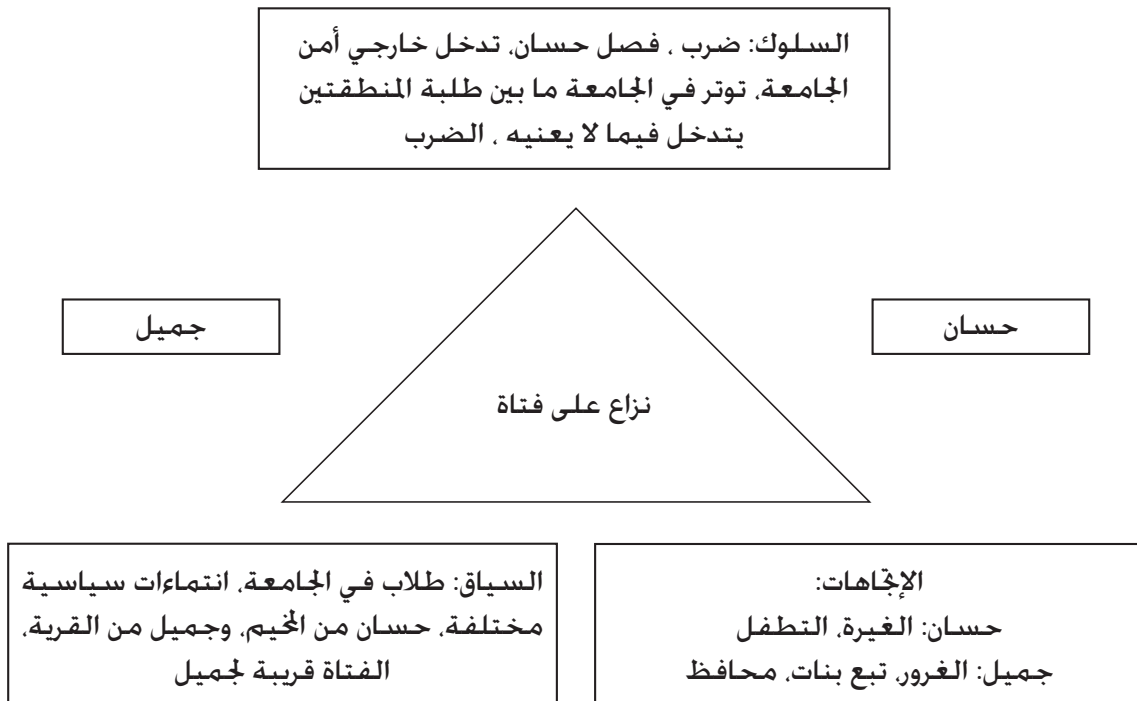


**أهداف هذه الأداة:** تعتبر هذه الأداة من أهم الأدوات المستعملة في تحليل النزاع . إذ تمكننا هذه الأداة من تحليل كل من السلوك، السياق، المواقف للأطراف المتنازعة وتمكننا من إدراك أثر السياق والمواقف في تصعيد أو خفض النزاع، والمقصود هنا بالسلوك هو الآثار الناتجة عن النزاع كالقتل - الخطف - التدمير ....، أما السياق فهو وصف وتحليل للأنظمة والبنى السائدة والمطبقة التي تعيشها الأطراف المتنازعة، أما الإتجاهات فتشمل وصفا وتحليلا للمشاعر والقيم والمعتقدات.

من المهم لإحداث التغيير في أي حالة من حالات النزاع هو عدم حصره بتغيير السلوك، لأنه إذا لم يتم أحداث التغيير في الإتجاهات والسياسات فان السلوك السلبي سرعان ما يعود للتفجر. إن بناء تغيير مستقر ودائم يحتاج إلى التغيير في الأبعاد الثلاثة للمثلث. كما أن من أهداف هذه الأداة أن تبين للوسيط ثلاثة ابعاد للنزاع بين الأطراف، وهو ما يساعد الوسيط بأن يوجه التساؤلات إلى أطراف النزاع وبما يمكن هذه الأطراف من الوعي بموقف النزاع وفي ذات الوقت تمكينها في أن تضع أطراف النزاع نفسها مكان الطرف الآخر.

### تعليمات خطوة بخطوة:

- أرسم مثلث A.B.C لكل طرف من الأطراف الرئيسية في موقف النزاع.
- أرصد - على كل مثلث - القضايا الرئيسية ذات العلاقة بالإتجاه و السلوك و الموقف؛ وفقا لوجهة نظر ذلك الطرف.
- عبر بيانيا لكل طرف عما تعتقد أنه يمثل أقصى إحتياجاتهم أو مخاوفهم. و قم برسم ذلك على المثلث خاصتهم .. فمن شأن هذا أن يوضح فهمك للموقف.
- قارن المثلثات مبينا أوجه الشبه و الإختلاف في فهم كل طرف .







أن الأهم ليس أن نتعلم نظرياً، ولكن أن نطبق عملياً.. وعليه فإن الفائدة تتحقق بالتطبيق العملي لهذه الأداة من المهم أن نتذكر أن ما نقوم بتحليله هو ما يقع في دائرة تأثيرنا وليس فقط في دائرة إهتمامنا، وأن يكون التحليل لقضية واقعية من حياتنا وليس مجرد قضية تجريدية نظرية.

## أداة (٣) شجرة النزاع

شجرة النزاع هي أداة رؤيا وتنظيم. تصور الشجرة التفاعل بين العناصر الهيكلية، الواضحة والديناميكية، بينما تمثل الجذور العناصر الهيكلية «الثابتة»، ويمثل الساق المواضيع الثابتة، ويربط ما بين العناصر الهيكلية مع العناصر الديناميكية، ويمثل تحرك ورق الشجر في الريح العناصر الديناميكية.

**العناصر الديناميكية:** تضم العناصر الديناميكية نوع الإتصال، مستوى التصعيد، نواحي العلاقة، الخ.

إن العمل على العناصر الديناميكية يعني آفاق عمل قصيرة المدى، و ردود الفعل على التدخلات تكون سريعة وأحياناً غير متوقعة. وكمثال على هذا، التدخل الدبلوماسي، أو التحولات التي تكون على عدة أصعدة والتي تتعامل مباشرة مع شكل التفاعل بين الأطراف المتنازعة. عادة ما تكون النقود السريعة أفضل من النقود الكثيرة عند التطرق إلى العناصر الديناميكية.

**العناصر الظاهرة:** المواضيع هي الأمور التي يود طرفي النزاع التحدث عنها، «موضوع النزاع».

**العناصر الهيكلية:** إن الأسباب الجذرية هي «السبب» الرئيسي للنزاع، ومن الصعب أن يؤثرها على المدى القصير إذا تم تجاهلهم، ولكن، يمكن للنزاع أن يظهر مرة أخرى. وهذا هو مجال التعاون المتطور، التدخل على المدى الأطول، و منع العنف الهيكلية (نظرية إحتياجات الإنسان).

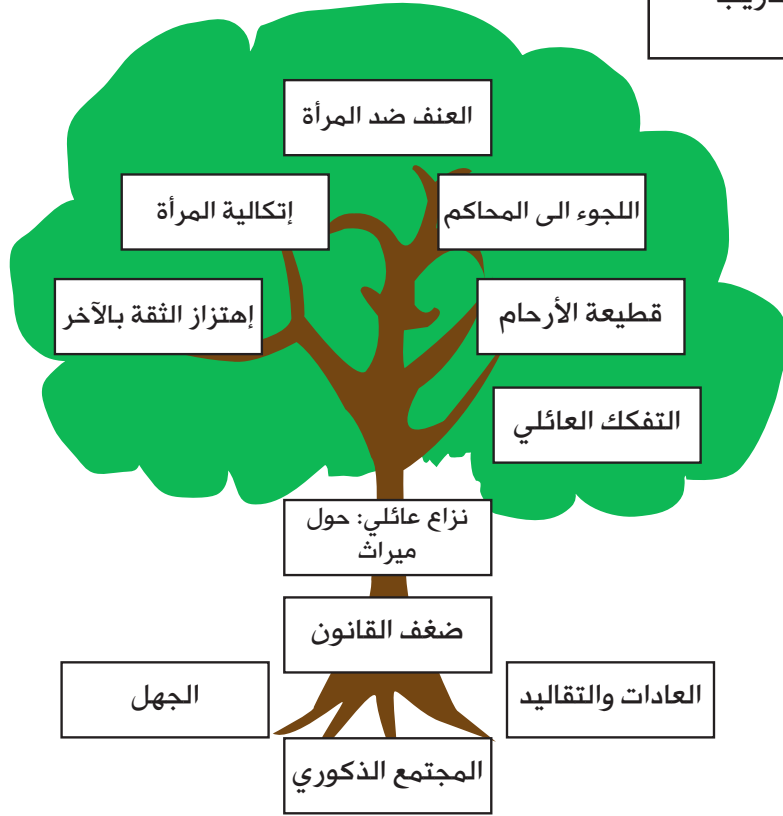
### أهداف هذه الأداة:

- لمعرفة إنعكاسات الربط بين الأساليب الجذرية، المواضيع والعناصر الديناميكية.
- للتفريق بين الوقت الذي تستغرقه كل طريقة من طرق تحول النزاع.

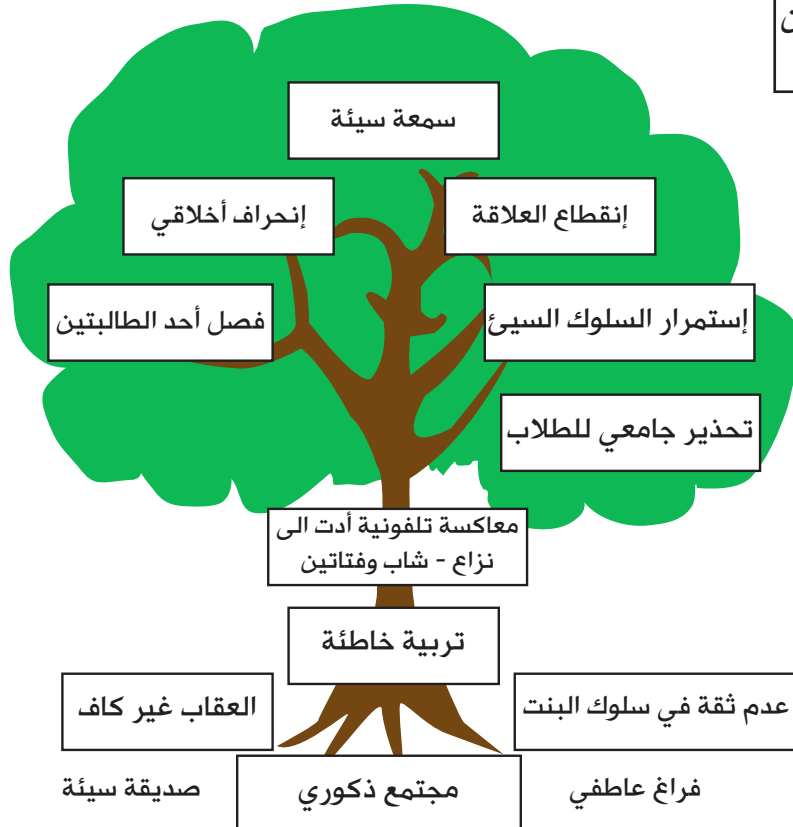
### تعليمات خطوة بخطوة:

- أرسم شجرة، الجذور والساق والأغصان - على ورقة كبيرة أو على اللوح.
- أعط كل مشارك على عدة بطاقات بحيث يكتب عليها المشاركون كلمة أو اثنتين، أو أرسم شجرة أو رمز يمثل العناصر المهمة في النزاع كما يرونها هم.
- أطلب من المشاركين وضع بطاقتهم على الشجرة بحيث:
- على الجذور ما يرون أنه سبب جذري، على الساق ما يرون أنه سبب ظاهري «موضوع» النزاع. وعلى الأغصان، ما يرون أنه عنصر ديناميكي مؤثر على النزاع.
- على شخص إدارة «تسيير» النقاش حول أين يجب وضع هذه العناصر على الشجرة. لا يوجد هنا «صح» أو «خطأ» مطلق، بل حسب ما يراه المشاركون مناسباً حيث يمكن أن تختلف العناصر وكيفية تفسيرها بحسب النزاع نفسه، وقد تتغير مع مرور الوقت كذلك. ومع ذلك، حاول مع المجموعة خلق نوع من الحس المشترك بالنزاع كما تراه المجموعة ككل.
- يستطيع المشاركون تصور الجهود في تحول النزاع (مثال: طائر أو دودة) وبالتالي وضعهم على الشجرة بحسب العناصر التي يعملون عليها حالياً.
- ناقش العلاقة بين المسببات الجذرية والعناصر الديناميكية وكيفية التطرق إلى الجانبين.

شجرة النزاع: نزاع عائلي على الميراث  
 اعداد: التدريب - صعدة / اليمن  
 اشراف: خالد سليم - خبير تدريب  
 ٢٠٠٨-١٢-١٥



شجرة تحليل النزاع  
 جامعة بولتكنيك فلسطين  
 ٢٠٠٧

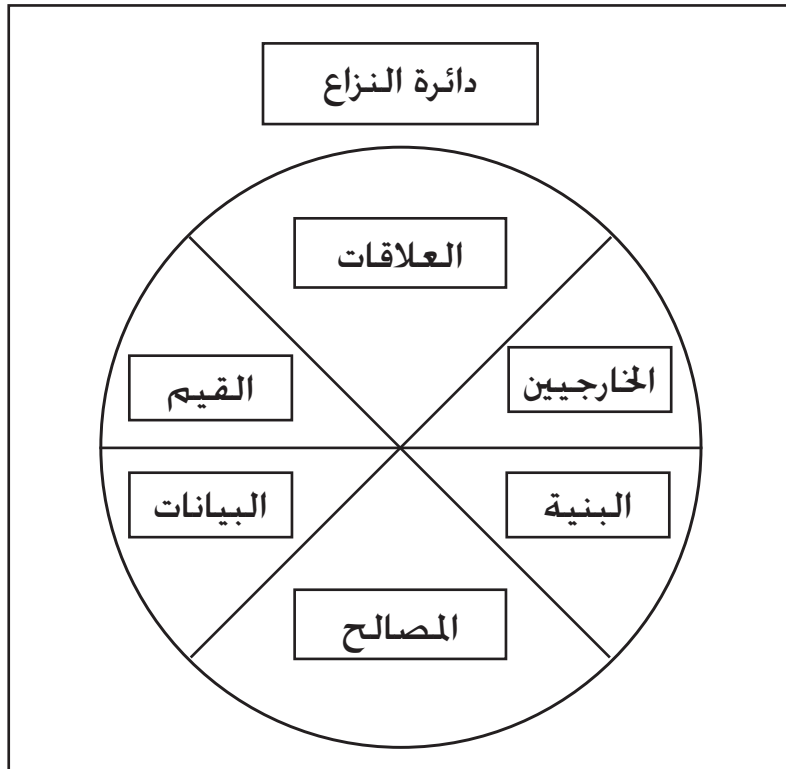




قلنا في تعليقنا على أداة السابقة بأن الأهم ليس أن نتعلم نظريا، ولكن أن نطبق عمليا .. وعليه فإن الفائدة تتحقق بالتطبيق العملي لهذه الأداة. من المهم أن نتذكر أن ما نقوم بتحليله هو ما يقع في دائرة تأثيرنا وليس فقط في دائرة إهتمامنا، وأن يكون تحليل لقضية واقعية من حياتنا وليس مجرد قضية تجريدية نظرية.

## أداة (٤) دائرة النزاع

لقد تم تطوير هذه الأداة في تحليل النزاع من قبل «كريستوفر مور» الذي كان يستخدمها في تدريب الوسطاء وذلك بهدف إظهار «الأسباب الخفية» للنزاع، أو القوى الكامنة التي تؤثر في موقف النزاع الذي يواجهه الأطراف. إن الأداة تقدم لنا إضافة إلى التحليل، إتجاهات إستراتيجية كطرق يمكن للعاملين في مجال التعامل مع النزاع إستخدامها بهدف الإنتقال نحو التعامل البناء مع النزاع. من زاوية تحليلية، فإن نموذج دائرة النزاع، يشير إلى وجود ستة أسباب خفية للنزاع، وهو ما يبينه الشكل التالي:



<p><b>العلاقات:</b> يتم الحديث هنا عن تجارب سلبية سابقة حدثت في الماضي كسبب للنزاع. يحدث النزاع بسبب العلاقات عندما تكون هذه العلاقات قوة محرّكة ودافع لموقف حالي سلبي. المشاكل الناتجة عن العلاقات السلبية تؤدي إلى تشكيل قوالب ذهنية، وكذلك تؤدي إلى الحد من أو قطع الإتصال مع الطرف الآخر، وهو ما يؤدي إلى رد فعل من الطرف الآخر، وهكذا في حلقة من الأفعال وردود الأفعال، وكل طرف يحمل المسؤولية ويوجه اللوم إلى الطرف الآخر.</p> <p><b>البنية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● محدودية المصادر ( الوقت، المال، .. الخ)</li> <li>● قيود جغرافية</li> <li>● الهيكل التنظيمي</li> <li>● مواضع السلطة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● تجربة مريرة في الماضي</li> <li>● قالب ذهني</li> <li>● ضعف أو فشل الإتصال والتواصل</li> <li>● تكرار لسلوك سلبي</li> </ul>
<p><b>البيانات:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● نقص المعلومات</li> <li>● معلومات خاطئة</li> <li>● معلومات كثيرة أكثر من اللازم</li> <li>● مشاكل مجمعة</li> </ul>	<p><b>الخارجيين:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● عوامل غير مرتبطة بمحتوى النزاع</li> <li>● نفسي أو مادي</li> <li>● قوى خارجية</li> </ul>
<p><b>القيم:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● معايير مختلفة لتقييم الأفكار والتصرفات</li> <li>● اهداف استثنائية في قيمتها</li> <li>● طرق مختلفة في الحياة الايدولوجية</li> </ul>	<p><b>المصالح:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● وجود تنافس حقيقي او منظور حول مصالح حقيقية، مصالح اجرائية، مصالح نفسية</li> </ul>

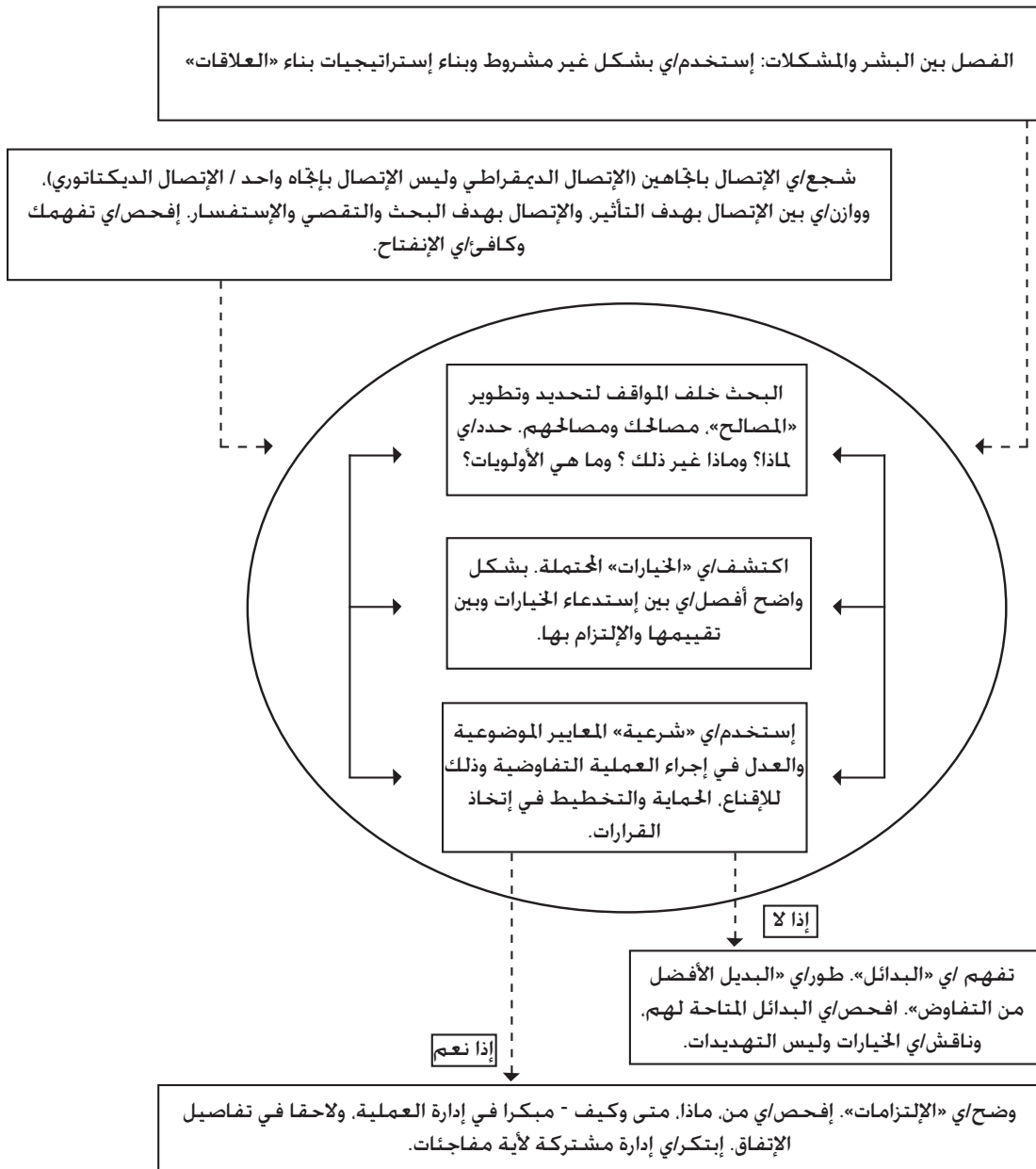
## منهج / نموذج جديد في الوساطة العناصر السبعة

لقد تم في الجزء الثاني من هذا الدليل تقديم عرض لمفهوم تحليل النزاع وإلى الأسباب التي تدعونا إلى إجراء مثل هذا التحليل. كما تم عرض بعض أدوات تحليل النزاع (يذكر بأن هنالك العشرات من الأدوات التي تستخدم لتحليل النزاع، وأن ما تم عرضه هو جزء من هذه الأدوات وليس كل الأدوات). سنقوم في هذا الجزء بعرض منهج جديد في الوساطة. هذا المنهج الذي يسمى بالخطوات السبع في التفاوض والذي يمكن استخدامه كما هو في الوساطة. يتكون هذا المنهج / النموذج من مستويين:

**الاول: تحليل الموقف باستخدام نموذج العناصر السبعة في التفاوض / الوساطة.**

**الثاني: اجراء التفاوض / الوساطة من خلال استخدام العناصر السبعة الواردة في النموذج.**

**مادة تعليمية (1): يوضح الشكل التالي العناصر السبعة والترابط القائم فيما بينها**





الأهداف والتحضير	
الأهداف - النتائج الجيدة	الأهداف - النتائج الجيدة
حدد/ب خارطة للعلاقات بين أطراف التفاوض، ومسودة لقائمة المواضيع قيد التفاوض	أننا لا نتوصل إلى إتفاق، أو نتوصل إلى «إتفاقنا»
المصالح	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● حدد/ي مصالحك وسلم الأولويات.</li> <li>● خمن وتوقع ما هي مصالحهم.</li> <li>● حدد المصالح المشتركة، المتباينة والتي عليها صراع.</li> </ul>	<p>تحقيق المصالح:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● مصالحنا : بشكل ممتاز.</li> <li>● مصالحهم: على الأقل بشكل مقبول.</li> <li>● مصالح الآخرين: على الأقل</li> </ul>
البدائل	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● حدد/ي وحسن من بديلك الأفضل من التفاوض.</li> <li>● خمن وتوقع البدائل المتاحة لديهم واعمل على إضعافها.</li> </ul>	أفضل من البديل المتوافر لدينا (أفضل من أفضل بديل غير التفاوض).
الخيارات	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● إستدع/ي الخيارات المحتملة والتي تحقق المنفعة المشتركة.</li> <li>● حدد/ي كيف تحقق الخيارات المتعددة مصالح كل طرف.</li> <li>● أنظر/ي إلى الخيارات التي تحقق أعلى منفعة وليس أقل تكلفة (عند تبادل التنازلات)</li> </ul>	تجنب وجود حلول بدون جدوى مقترحة من بين الخيارات المتعددة.
الشرعية	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● إبحث/ي عن معايير موضوعية</li> <li>● حدد/ي كيف يمكن للطرف الثالث أن يكون محايداً</li> </ul>	إمتلاك الشرعية، يظهر موقفك كموقف عادل، يحدد ما يمكن القيام به.
الالتزام	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● حدد/ي أهداف ممكنة من اللقاء.</li> <li>● حضر/ي مسودة الأجندة.</li> <li>● حدد/ي المعلومات التي تحتاج إليها والتي ستعطيها.</li> <li>● ضع/ي استراتيجية لتحقيق اتصال متكافيء.</li> </ul>	الإلتزامات التي يمكن تنفيذها، ومخطط لها بشكل ممتاز ويجد حولها فهم مشترك من الأطراف كافة.
العلاقات	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● حدد/ي الوضع الحالي لعلاقة العمل.</li> <li>● حددي شكل علاقة العمل المطلوبة.</li> <li>● ضع/ي مسودة خطة لردم الفجوة بين ما هو قائم وما هو مطلوب.</li> </ul>	قم ببناء علاقة (عمل) جيدة



## مادة تعليمية (٣): الخطوات السبع

- **المصالح:** تستخدم هذه الكلمة لتعبر عن ما يريده الفرد. و خلف كل موقف من مواقف الأطراف هناك مصلحة أو أمل أو رغبة أو حاجة أو اهتمام أو قلق حول أمر ما. و من المفضل لإستقرار الوضع أن يكون الإتفاق يلبي مصالح الأطراف.
- **البدائل:** و هذا هو انسحاب الأطراف عندما لا يتمكنوا من الوصول الى اتفاق . و هذا من الممكن أن يكون اجراء من طرف واحد بدون أن يتطلب ذلك الطرف الآخر. و بشكل عام على الأطراف أن لا توافق على أي اتفاق الذي من الممكن تحقيق أفضل منه بطريقة أخرى.
- **الخيارات:** نستخدم هذه الكلمة للتعبير عن الإحتمالات المختلفة التي تبدو أمام الطرفين .و نحن نستخدم الخيارات المطروحة على الطاولة أو التي من الممكن وضعها على الطاولة . من الممكن أن يكون هناك أكثر من احتمال أو طريقة لحل المشكلة و كل هذه إحتمالات إلى أن يتم الاتفاق على حل معين.
- **مقاييس:** من الممكن تسمية ذلك بالقياس حيث يبحث الطرفين عن مثال معين للقياس به. من الممكن أن يكون هذا المقياس إتفاق معين بين الأطراف ،القانون الدولي،أو مقياس أخلاقي ، أو عرف معين....
- **العلاقات:** المفاوضات تخلق علاقات عمل أفضل و التي تحسن طريقة العمل بين الأطراف. معظم حالات المفاوضات هي بين مؤسسات أو أفراد معهم و سنبقى نعمل معهم و سنلتقي مرات عديدة لنعمل في المستقبل. أحد الأبعاد المهمة لنتائج المفاوضات هي في تحسين أجواء العمل و تحسين العلاقات لمصلحة العمل. هل سيعمل الطرفين بشكل أفضل و بروحية أفضل مع بعضهم البعض؟
- **الإتصالات:** شيء آخر يعبر عن المساواة . إذا كانت الإتصالات بين الأطراف فعالة وواضحة ستكون النتائج أفضل. أن المفاوضات الفعالة تحتاج إلى إتصالات فعالة من كلا الإتجاهين.
- **الإلتزامات:** الإلتزامات من الممكن أن تكون شفوية أو كتابية لما تريد الأطراف عمله. من الممكن أن تعطي بعض الإلتزامات في بداية المفاوضات أو في نهايتها. بشكل عام من المفضل للإتفاق أن تعطي الوعود بشكل مخطط و بصياغة واضحة بحيث تكون عملية و مفهومة للذي عليه تنفيذها و من الممكن تنفيذها و فهمها بسهولة.



## مادة تعليمية (٤): كيفية إستكشاف الخطوات السبعة

### (١) المصالح

- ما هي مصلحتي؟ ما هي مصلحة الطرف الآخر؟
- احتياجاتي ، رغباتي ، مخاوفي، آمالي ،
- هل هناك أطراف أخرى يجب أخذها بنظر الإعتبار؟
- العمل على التقدم لتحقيق المصالح و ليس المواقف.
- ما هي المصالح المشتركة و لكنها مختلفة ؟

### (٢) الخيارات

- و هي كل الإحتمالات التي يستطيع الأطراف أن يصل الى إتفاق عليها.
- «عالم الإتفاقات الممكنة»

ما هي الإتفاقات الممكنة التي من الممكن أن تلبى مصالح كلا الطرفين بشكل مرض. نحن نريد أن نبحث كل الخيارات بدون إستثناء أي خيار على الطاولة. من المجدي التفكير بصورة خلاقة و إبداعية.

### (٣): البدائل

هي الأشياء التي من الممكن أن نعملها لوحدنا أو مع طرف ثالث بدون موافقة الطرف الثاني للمفاوضات. كيف يمكن تحقيق مصالحنا بدون الطرف الثاني؟ نحن نريد «إتفاقا» يكون أفضل من أي إتفاق آخر مع أي طرف آخر. من المجدي معرفة بدائلنا و بدائل الطرف الآخر.

### (٤): المقاييس

مقاييس معينة و التي نرغب في قياس الخيارات المختلفة بناء عليها. نحن نريد إتفاق مبني على مقاييس - إتفاق منطقي يكون ثابتا و مستقرا. و ذلك من أجل إستخدام المقاييس كدرع و كسيف في نفس الوقت.



## مادة تعليمية: قائمة الفحص للخطوات السبعة

<p><b>العلاقات:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● الوضع الحالي.</li> <li>● الوضع المطلوب.</li> <li>● الخطوات المطلوبة لتحسين الوضع الحالي إلى الوضع المطلوب.</li> </ul>	
<p><b>الإتصال:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● الهدف من اللقاء/الإجتماع.</li> <li>● المشاركين/ومكان اللقاء.</li> <li>● عملية التفاوض: الأجندة؟ الإفتتاح؟ اللحظات الحرجة والصعبة؟ التأثير؟ الإستعلام؟ الخروج؟ الكلمات؟</li> </ul>	
<p><b>المصالح:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● مصالحنا؟</li> <li>● مصالحهم؟</li> <li>● مصالح الآخرين؟ (القادرون على إفشال الإتفاق، ذوي التأثير، الناس المتأثرون من الإتفاق)</li> </ul>	
<p>الخيارات/الحلول المحتملة:</p>	<p>إخلق /ي</p>
<p><b>المعايير الموضوعية (الشرعية):</b></p>	
<p>إذا نعم</p>	<p>إذا لا</p>
<p><b>التوصل إلى إتفاق (الالتزام):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● عملية (يمكن تنفيذها)</li> <li>● كافية (تحقق المصالح المشتركة)</li> </ul>	<p><b>البدائل (وأهمها BATNA):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● بدائلنا (كيف نحسنها)؟</li> <li>● بدائلهم (إختبرها واقعيًا)؟</li> </ul>





من المهم لدى الوسيط أن يساعد الأطراف للانتقال من الحديث عن مواقفهم إلى الحديث عن مصالحهم. يتم تحديد المواقف من خلال السؤال عن ماذا يريد؟، كما يتم تحديد المصالح من خلال السؤال «لماذا تريد؟». غالبا ما تكون المواقف متعارضة، في حين أننا نجد وراء هذه المواقف المتعارضة الكثير من المصالح المشتركة. كما تجدر الإشارة إلى أن تعرف الوسيط على عناصر شبكة النزاع غالبا ما يتم في الجلسات المنفردة مع أطراف النزاع، في حين أن الأطراف غالبا ما تعبر عن مواقفها في الجلسة الإفتتاحية المشتركة وفي بدايات الوساطة.

### مختبر التحليل:

مدة العمل في المختبر: ٤٥ دقيقة

**الهدف العام من المختبر:** التعرف على العناصر السبعة بشكل عملي من خلال حالة دراسية، وتنمية مهارات المتدربين في إكتشاف العناصر السبعة أو الربط فيما بينها وكيفية إستخدامها في الحياة العملية.

**خطوات المختبر:** يقوم المدرب/ة بتوزيع المشاركين إلى مجموعات عمل. يتم الطلب من كل مجموعة الإطلاع على المعلومات العامة الواردة في المختبر. وأن يتم تحليلها وفق نموذج العناصر السبعة. من المهم بعد إنتهاء عمل المجموعات أن يتم إجراء نقاش جماعي بين المدرب/ة والمتدربين حول ما جرى في التمرين. إضافة إلى سؤالهم عن الدروس المستفادة من هذا التمرين.

### رحلة سعيدة في مختبر الوساطة ....

## قصة وساطة عوضين وال شاذلي

المعلومات العامة (هنالك معلومات سرية لكل طرف يمكن ان تتوفر عند اجراء تمرين الوساطة):

إن «ال شاذلي» عجوزين ، الزوج مريض ويحتاج إلى العلاج والادوية / بعد أن خدم في العمل كمدرس لمدة ٣٠ عام، ويعيش هو وزوجته على المعاش التقاعدي الذي تدفعه له الحكومة، وقد قاما بشراء هذه الشقة ليعيشا فيها بقية عمرها، حيث لم يرزقا بأي من الأبناء أو البنات .

أما الطالب «عوضين» فهو من مدينة بعيدة وحالته ميسورة ، وينتمي إلى عائلة متدينة ومحافظة ومعروفة، جاء للدراسة في الجامعة، وقد إستاجر هذه الشقة من «أل محمدين»

إن النزاع بينهما قد بدأ حسب ما يدعي «ال شاذلي» نتيجة قيام «عوضين» بسماع الأغاني بصوت عالي ومزعج لهما وحتى ساعات متأخرة من الليل، وكذلك حضور الأصدقاء كل نهاية أسبوع لإحياء حفلة ، حيث الأغاني ولعب الورق والأرجيلة والأصوات والقهقهات العالية .

كما أن هنالك موقف واحد للسيارة ، مما يضطر أحدهما لركن سيارته خلف الآخر وهو ما خلق صراعا حول الأحقية في الوقوف ، أو أن أحدهما يسبب إزعاجا وتأخيرا للآخر

لقد عبر «عوضين» عن إنزعاجه من شكاوي جيرانه ، الذين يحاولون الحد من حريته ومن منعه من التواصل مع أصدقائه كما أنه يدعي أن جيرانه قد قاموا بتخريب كرة الطائرة التي كان يلعب بها مع أصدقائه أثناء إجازاته الأسبوعية، لقد قام الجيران بضرب الكرة بالسكين وذلك عندما التطمت الكرة بشباك منزل «ال شاذلي» وحطمتة وهو ما دعى «عوضين» بالتهديد والوعيد حسب ادعاء «ال شاذلي»

يذكر انه في اليوم التالي كانت حديقة منزل «ال شاذلي» بكل ما فيها من زينة طبيعية، ومن تمديدات مياه وكذلك من اضاءات الكهرباء قد تم تحطيمها وهذا أدى إلى تصاعد النزاع فيما بينهما.

# مادة تعليمية

## الأركان الأربعة في التفاوض /الوساطة

### from Getting To Yes

١. فصل البشر عن المشكلات.
٢. التركيز على المصالح بدلا من المواقف المتعارضة
٣. البحث عن البدائل التي تحقق المصالح المشتركة.
٤. الإعتماد على المعايير الموضوعية.

#### أولا : الركن الأول – فصل البشر عن المشكلات

**تذكراي:** بأن المفاوض /الوسيط إنسان قبل كل شيء.

- أنت لا تفاوض/ي فقط «ممثل الطرف الآخر»، و لكنك تفاوض/ي أيضا الجانب الشخصي للمفاوض ... مصالحه/... مشاعره/... الخ.
- إن الجانب الشخصي للمفاوض/الوسيط قد يمثل عنصرا دافعا أو معيبا للمفاوض/الوسيط
- إن عدم أخذ الجانب الشخصي للمفاوض/الوسيط المقابل بعين الإعتبار يمثل ضررا للعملية التفاوضية الوساطة .
- وعليه، فأنت مطالب/ة بسؤال نفسك «هل أعطي الاهتمام الكافي للجانب الشخصي للمفاوض المقابل ؟

**تذكراي:** في كل عملية الوساطة /التفاوض هناك نوعان من المصالح التي تفاوضها

- في التفاصيل و مكونات الموضوع قيد التفاوض .
- في العلاقة بين أطراف التفاوض /الوساطة .
- كل مفاوض/وسيط يسعى للوصول إلى إتفاق يعالج الموضوع قيد التفاوض .
- كما أن لكل مفاوض/وسيط مصلحة في العلاقات الجيدة مع أطراف التفاوض الأخرى .
- و في المفاوضات /الوساطة المستمرة و الطويلة فإن العلاقة بين أطراف التفاوض /الوساطة أمر في غاية الأهمية.

**تذكراي:** العلاقة بين أطراف التفاوض /الوساطة تتجه للإرتباط بشكل معقد مع مكونات الموضوع قيد التفاوض مثال: الزوج لزوجته التي تمتلك الفيزا كارد: «إن رصيدنا البنكي متدني هذا الشهر»، إن هذا الحديث الذي يحدد المشكلة – تدني الرصيد البنكي – يمكن أن يفهم من الزوجة بأنه هجوم شخصي عليها- التبذير



إنتباهه

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

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

- إدراك صحيح.
- إتصال فعال.

- مشاعر مناسبة.
- نظرة مستقبلية.
- نظرة هادفة.

**تذكراي:** بأن المشكلات الثلاثة الرئيسية في الجانب الشخصي للمفاوضات هي:

- مشكلات الإدراك.
- مشكلات الإتصال.
- مشكلات المشاعر.

**توصية:** تعامل/ي مباشرة مع الجانب الشخصي للمفاوض/الوسيط دون مقايضته عبر تقديم تنازلات في الموضوع

**ثانيا : التركيز على المصالح المشتركة و ليس المواقف المتعارضة:**

**قصة:** «شخصان يتخاصمان في المكتبة. أحدهما يريد شبك المكتبة مفتوحا، و الآخر يريده مغلقا. و دخلا في تفاوض عميق و طويل حول نسبة فتح أو إغلاق الشباك ... لا حل يرضي الطرفين معا. دخلت عاملة المكتبة، و سألت أحدهما: «لماذا لا تريد الشباك مفتوحا؟». و كانت الإجابة: لإستنشاق الهواء النقي. ثم سألت الآخر: «لماذا تريد الشباك مغلقا؟» و كانت الإجابة: لتجنب التيار الهوائي و تطاير الأوراق.

بعد تفكير سريع، فتحت شبك الغرفة المجاورة بشكل واسع، حيث يسمح بالهواء النقي و في نفس الوقت يجنب التيار الهوائي.



**انتباهه**

للوصول إلى إتفاق حكيم: قرب/ي المصالح و ليس المواقف.

**معلومة:** المصالح تحدد المشكلة: فالمشكلة الرئيسية لا تقع في المواقف المتعارضة، بل في الصراع بين المصالح الرغبات، الحاجات، و مخاوف الأطراف.

**تذكراي:** المصالح تمثل محفزا للأطراف المتفاوضة.

**معلومة:** الموقف: شيء قررت بشأنه.

**معلومة:** المصلحة: ما الذي دفعك لاتخاذ هذا القرار بشأن هذا الموقف؟



**نصيحة:** النظر إلى المصالح بدلا من المواقف يسهل في تطوير الحلول.  
**انتباهه:** المقاربة بين المصالح و ليس المواقف منهج جيد لسببين:  
● لكل مصلحة هناك الكثير من المواقف الممكنة لتحقيق المصلحة.  
● ولأنه وراء المواقف المتعارضة هناك مصالح مشتركة .  
و عليه يصبح الإتفاق ممكنا ، لأن المصالح متعددة.

**معلومة:** هناك مصالح متعددة لكل طرف من أطراف التفاوض:  
● كل طرف له مصالح عديدة، و ليس مصلحة واحدة.  
● الخطأ الشائع أن لكل عضو في الفريق المقابل له نفس المصالح.

**نصيحة:** الحديث عن المصالح: إذا أردت من الطرف الآخر أخذ مصالحك بعين الاعتبار، اشرح/ي له/اهذه المصالح.

**نصيحة:** اجعل/ي مصالحك حية: أنها مهمتك لجعل الطرف الآخر يتفهم بالضبط أهمية و مشروعية و عدالة مصالحك.

**انتباهه:** خذ/ي مصالح الطرف آخر، كجزء من المشكلة قيد التفاوض.

**تذكراي :** وضح/ي المشكلة و المصالح قبل تقديم العروض و الحلول.

### ملخص الركن الثاني

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

### نموذج:

المفاوضات التي جرت بين الولايات المتحدة الأمريكية و طهران عام ١٩٨٠ م لإطلاق سراح (الرهائن) الخمسين من الدبلوماسيين الأمريكيين و العاملين في السفارة الأمريكية في طهران ، من قبل الطلبة الإيرانيين (المنضمين للثورة الإيرانية).

الخيار المتاح لـ: قائد الطلبة الإيرانيين: السؤال المطروح: هل علي الاستجابة للإفراج الفوري عن الرهائن الأمريكيين؟؟	
إذا كانت الإجابة «لا»	إذا كانت الإجابة «نعم»
<ul style="list-style-type: none"> <li>● أضحى بالثورة</li> <li>● سأنتقد أنني مع أميركا</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● أنتصر للثورة</li> <li>● سأشكر لحماية الإسلام.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● الآخرين لن يتفقوا معي، و إذا اتفقوا و أطلقنا رهائن فان إيران: <ul style="list-style-type: none"> <li>● ستظهر ضعيفة</li> <li>● سنعود إلى الولايات المتحدة</li> <li>● لن نحصل على شيء(تسلم الشاه و النقود الإيرانية المجمدة في البنوك الأمريكية</li> <li>● لن نعرف ماذا ستفعل الولايات المتحدة</li> </ul> </li> </ul>	<p>سنحصل على تغطية إعلامية، نبين فيها للعالم الظلم الذي لحق بنا.</p>
و لكن	● ستظهر إيران قوية
● هناك فرصة لإنهاء العقوبات الاقتصادية	● سنتوحد جميعنا في وجه الولايات المتحدة
● علاقاتنا، وتحديدًا مع الدول الأوروبية، ستتحسن	● لدينا الفرصة للحصول على شيء ما (على الأقل نقودنا)
	● الرهائن يوفرون نوعًا من الحماية من التدخل الأمريكي.
	لكن
	- العقوبات الاقتصادية ستستمر
	- علاقاتنا، و تحديدًا مع أوروبا ستتهور.
	- هناك خطر إتخاذ الولايات المتحدة قرار التدخل العسكري.
في كل الأحوال	
● الولايات المتحدة، ستقدم التزامات إضافية حول أموالنا، عدم تدخلها، إنهاء العقوبات الاقتصادية... الخ	
● و أننا غالبًا سنقوم بالإفراج عن الرهائن في وقت لاحق.	

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

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

١. الأحكام المسبقة و المتعجلة.
٢. البحث عن الحل المنفرد .. الذاتي.
٣. فرضية القطعة الثابتة .. المحصلة تساوي صفر.
٤. التفكير بأن حل مشكلات الغير هي مشكلة تخصهم هم وحدهم.



إنتباهه

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

- فصل نشاطات إستدعاء الخيارات الإبداعية عن نشاطات تقييم هذه الخيارات .. اسلوب العصف الذهني.
- وهو ما يعني: إستدع/ي أولاً ... و قرر/ي لاحقاً.
- وضع كافة الخيارات على طاولة البحث، و ليس النظر إلى خيار واحد.
- البحث عن الخيارات التي تحقق الكسب المشترك (فوز/فوز) .
- استدعاء طرق تساعد الطرف الآخر على إتخاذ القرارات بسهولة.

معلومة: نشاط إستدعاء الخيارات يتضمن ٤ أنواع من التفكير:

- التفكير حول مشكلة محددة.
- التحليل الوصفي .. تحليل الوضع القائم بمصطلحات عامة.
- بمصطلحات عامة، تحديد ما يجب القيام به .
- وضع إقتراحات عملية و محددة للتنفيذ.

### ملخص الركن الثالث

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



في التعامل مع الصراع القائم في إيرلندا الشمالية، كانت أحد الأفكار قيام مدرسين من الكاثوليك و البروتستانت بوضع كتب مشتركة حول تاريخ إيرلندا الشمالية. لإستخدامها في المراحل الأساسية للمدارس الكاثوليكية و البروتستانتية، حيث يتم عرض تاريخ الجزيرة من وجهات نظر متعددة. و كذلك إعطاء التلاميذ تمارين تتضمن وضع أنفسهم مكان الطرف الآخر. و لخلق الكثير من الأفكار، يمكن البدء من اقتراحات عملية و من ثم البحث عن إفتراضات مناسبة مثل:

- يجب أن يوجد بعض المحتويات التعليمية المشتركة بين النظامين التعليميين.
- الكاثوليك و البروتستانت يجب عليهم العمل المشترك في مجموعات صغيرة. و هكذا...

**نصيحة:** النظر من خلال أعين خبراء مختلفين : لخلق عدة خيارات ، فان ذلك ممكنا رؤيتها بأعين عدد من الخبراء و المختصين.

**تذكراي:** أن النظر إلى المصالح المشتركة (ربح/ربح) تتطلب:

#### ١. حددي المصالح المشتركة:

- نظريا: من الواضح أن المصالح المشتركة تساعد في التوصل إلى إتفاق، و عليه، فإن إستدعاء أفكار تحقق المصالح المشتركة هو أمر جيد للطرفين.
- عمليا: الصورة تبدو أقل وضوحا.
- كمفاوض: فإنك غالبا ما تبحث/ي عن الحل الذي يترك الطرف الآخر في حالة رضا.

#### ٢. الربط بين المصالح المختلفة:

- يعتقد الناس عادة بأن التباين بين الأطراف يسبب و يخلق المصاعب، و لكن التباين يمكن أن يؤدي الى الإتفاق.
- العديد من الإتفاقات المبدعة عكست المبدأ القائل بأن الإتفاق يمر بسبب تعدد المصالح.

مثال	
الطرف الأول يهتم بالتالية	الطرف الثاني يهتم بالتالية
١. النموذج	١. المحتويات و التفاصيل
٢. الجوانب الاقتصادية	٢. الجوانب السياسية
٢. الجوانب السياسية	٣. الجوانب العملية
٤. المستقبل القريب	٤. المستقبل البعيد
٥. البروتوكول	٥. النتائج

### ٣. إسأل عن الحل المفضل لديهم:

- إسئدع/ي عدة خيارات، جميعها مقبولة عليك و تحقق مصالحك.
- إسأل/ي الطرف الآخر: أيها يفضل أكثر.
- أنت هنا تحاول/ي معرفة المفضل لهم و ليس المقبول منهم .
- إسئدم/ي الخيار المفضل لهم ... قم بالحوار حوله ... وصولا إلى الإتفاق.

### نصيحة: سهل/ي عليهم إسئاذ القرار

- نجاحك في التفاوض/الوساطة يعتمد على القرارات التي سيتخذها الطرف الآخر.
- لذلك ساعدهم في إسئاذ القرار بسهولة... إنه يحقق لك مصالحك أيضا.
- و عليه، ضع/ي نفسك مكان الطرف الآخر.
- مكان من ???
- هل تحاول التأثير على المفاوض المقابل ... رئيسه... لجنة ما ... أم الجسم متخذ القرار???
- و أي القرارات تريد/ي التأثير عليها???

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



### انتباهه

اتخاذ القرارات اعتمادا على الرغبات ... أمر مكلف.

- العملية التفاوضية تظهر بشكل مركز رغبات كل طرف و التي يسعى إلى تحقيقها.
- محاولة معالجة التباين إسئامادا على رغبات كل طرف أمر خطير و مكلف.
- و عليه، الأفضل معالجة التباين إسئامادا على معايير مستقلة عن رغبات كل طرف – معايير موضوعية.

**نصيحة:** الحالة التي تستخدم فيها المعايير الموضوعية: فالطريقة المفضلة إسئباعها ... أن تسجل/ي لنفسك أن الوصول إلى إتفاق معئمدا على مبادئ – معايير موضوعية – و ليس على الضغط.

**معلومة:** المفاوضات البداية ، تقود إلى إتفاق حكيم ... مجد ... و فاعل.

- كلما كانت المعايير عادلة و فاعلة كلما تم صياغة إتفاق حكيم و فاعل.
- من السهل التعامل مع أشخاص يتحاورون إسئامادا على معايير موضوعية، بدلا من محاولة فرض التنازل على الطرف الآخر .
- المعايير الموضوعية تخفض عدد اللجان المكلفة بتحقيق الإتفاق.
- المعايير الموضوعية تقود إلى إسئخدام فاعل للوقت.

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



### ملخص الركن الرابع

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



### قصة

الهند كممثل لدول العالم الثالث، إقترحت رسوم أولية على الشركات التي تنقب في البحار بقيمة ٦٠ مليون دولار، وهو ما رفضته الولايات المتحدة الأمريكية ... كيف تم الخلاف؟؟؟... و التوصل إلى اتفاق؟؟

تم اللجوء إلى مؤسسة وضعت و طورت نموذجاً للجدوى الاقتصادية للتنقيب في البحار، حيث تم قبول النموذج من قبل الطرفين، كنموذج يستطيع تقييم أثر أية رسوم على الجانب الاقتصادي للتنقيب.

عندما سأل ممثل الهند عن أثر إقتراحه على الجدوى الاقتصادية وجد بأن الشركات لم تجني أية أرباح قبل ٥ سنوات و هو ما لا يمكن قبوله من قبل الشركات. في ذات الوقت يبين هذا النموذج أهمية وجود رسوم أولية للجانب الأمريكي، و هو ما قاد الطرفين ... الهندي و الأمريكي إلى تغيير مواقفهما و التوصل إلى إتفاق.

**معلومة:** تطوير المعايير الموضوعية ، حيث يتضمن أن تكون مفاوضاً مبدئياً سؤالين:

١. كيف تضع و تطور المعايير الموضوعية .
٢. كيف تقوم باستخدامها أثناء المفاوضات.

**انتباهه:** بأنك ستجد/ي أكثر من معيار موضوعي واحد لتحقيق الإتفاق. و أن المعايير الموضوعية ليس فقط أن تكون مستقلة عن رغبات الطرفين، بل أن تمتلك القانونية و الشرعية و القدرة على تطبيقها.

**تذكراي:** إجراءات عادلة: للتوصل إلى إتفاق بإمكانك إستخدام معايير عادلة حول موضوع التفاوض أو إجراءات عادلة في معالجة المصالح المتعارضة.

يمكن للمدرب ايضاً طرح قصة:

الرجل العجوز و حكمته في تقسيم الكعكة بين أولاده ، حيث أحدهما يقطع و الآخر يختار.

# مقياس تصنيف الوطاء



تمرين رقم «٧»

اسم التمرين: مقياس تصنيف الوطاء.

مدة التمرين: ساعة

يتم توزيع هذا الإستقصاء على المشاركين قبل البدء بالتدريب على الوطاء. بعد أن يقوم كل متدرب بالإجابة على أسئلة الإستقصاء فإن المدرب/ة يساعده على تفريغ الإجابات وتحديد أي نوع من الوطاء هو.

إستقصاء «مقياس تصنيف الوطاء»

الجزء الاول: تحديد المشكلة / النزاع

(قبل و بعد إنتهاء التدريب)

هذا الجزء من الإستبانة يهتم بأهداف الوسيط. الجمل التالية التي تم تصميمها لقياس مجال المشكلة / المشاكل التي يسعى الوسيط إلى تحديدها أو حلها. ضع/ي دائرة حول الإجابة المناسبة لك (الإختيار على المقياس من ١ الى ١٠، حيث يشير الرقم ١ الى موافقتك المطلقة على الجملة، كما يشير الرقم ١٠ إلى عدم موافقتك المطلقة على الجملة. هنالك درجات ما بين الموافقة المطلقة والرفض المطلق يمكنك وضع دائرة حول الدرجة التي ترى إنطباق الجملة على سلوكك كوسيط/ة). يمكن أن لا تكون بعض أسئلة الإستبانة قد تمت ممارستها عمليا، في هذه الحالة فإن المطلوب الإجابة على موقف متوقع أو مفترض. يرد في الإستبانة مصطلح « قانونية، جوانب مسائل قانونية .. الخ ) والتي تعني ان الوسيط يركز على الحجج والإسنادات القانونية لمطالب هذا الطرف او ذاك، كما أن إهتمام الوسيط في هذه الحالة على التوصل إلى حلول تعالج الجوانب القانونية للنزاع.

١- انا كوسيط/ة اقوم بتشجيع أطراف النزاع للتركيز على حل مشاكل محددة وقانونية بينهم

أوافق بشدة					لا أوافق بشدة				
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠

٢- أفضل - كوسيط/ة - النظر الى ما هو ابعد من القضايا / المسائل القانونية في تحديد المشكلة التي يجب حلها

أوافق بشدة					لا أوافق بشدة				
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠

٣- انا - كوسيط /ة - أميل إلى أخذ مصالح أطراف النزاع كشيء أكثر أهمية من القضايا / المسائل القانونية في تحديد المشاكل التي يتعين حلها في الوطاء

أوافق بشدة					لا أوافق بشدة				
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠

## ٤- التركيز في جلسات الوساطة على النواحي القانونية ذات الصلة

أوافق بشدة					لا أوافق بشدة				
١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١

٥- أثناء التعلم والبحث لفهم مواضيع القضية، فإنه من المهم أن نفهم الجوانب القانونية لهذه القضية

أوافق بشدة					لا أوافق بشدة				
١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١

٦- أقوم بحث الأطراف على الحلول الوسط في القضايا البسيطة

أوافق بشدة					لا أوافق بشدة				
١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١

٧- أميل إلى تقرير كيف ستكون طريقي / نهجي في الوساطة إستنادا إلى الوثائق القانونية والتقارير الفنية المقدمة

أوافق بشدة					لا أوافق بشدة				
١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١

٨- حتى في حال حضور محامي أحد أو كل الأطراف لجلسات الوساطة، فإنني أطلب من الأطراف نقاش تأثير القضية عليهم شخصيا

أوافق بشدة					لا أوافق بشدة				
١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١

٩- مصالح الأطراف أكثر أهمية بالنسبة إلي من تسوية القضية

أوافق بشدة					لا أوافق بشدة				
١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١

١٠- وجهة نظر، إدراك الأطراف للنزاع ليست مهمة بالنسبة لي - كوسيط/ة - كما الأدلة الفعلية المقدمة والمعروضة حول القضية

أوافق بشدة					لا أوافق بشدة				
١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١

١١- أرى في الوساطة فرصة لمساعدة أطراف النزاع لفهم وجهات نظر بعضهم البعض من النزاع

أوافق بشدة					لا أوافق بشدة				
١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١

١٢- دوري كوسيط، مساعدة اطراف النزاع للتوصل إلى فهم وتسوية بشأن القضايا الواردة في الوثائق القانونية المعروضة

أوافق بشدة					لا أوافق بشدة				
١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١

١٣- بشكل عام، فإن أطراف النزاع أكثر قدرة على فهم أفضل لأوضاعهم من المحامين أو الوسطاء

أوافق بشدة					لا أوافق بشدة				
١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١

لنكمل رحلتنا .. الجزء الثاني من الإستقصاء ...

### استقصاء «مقياس تصنيف الوسطاء» الجزء الثاني: دور الوسيط/ة

هذا الجزء من الإستبانة يهتم بالأنشطة التي يقوم بها الوسيط/ة في عملية الوساطة. هذا الجزء يقيس الإستراتيجيات والتكتيكات التي يستخدمها الوسيط/ة في محاولته لمعالجة أو حل المشاكل التي هي موضوع الوساطة. ضع/ي دائرة حول الإجابة المناسبة لك. يمكن أن لا تكون بعض أسئلة الإستبانة قد تمت ممارستها عمليا، في هذه الحالة فإنه المطلوب الإجابة على موقف متوقع أو مفترض.

١- أوفر - كوسيط /ة - للأطراف تعليمات وتوجيهات مناسبة تشكل أرضية الحل بين أطراف النزاع / الخلاف

أوافق بشدة					لا أوافق بشدة				
١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١

٢- لمساعدة الأطراف على التفاوض بواقعية، وجدت أنه من المفيد تقديم رأي إستشاري / نصيحة لأطراف النزاع حول النتائج المتوقعة في هذه القضية

أوافق بشدة					لا أوافق بشدة				
١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١

٣- إستراتيجيتي الأساسية في الوساطة، هي مساعدة الأطراف على فهم مواطن القوة والضعف في مواقفهم القانونية

أوافق بشدة					لا أوافق بشدة				
١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١

٤- أستخدم - كوسيط/ة - الوثائق، المذكرات، التقارير ذات العلاقة، المقدمة من أطراف النزاع، لمساعدتهم للنظر بواقعية في القضايا / المسائل الخلافية

أوافق بشدة					لا أوافق بشدة				
١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١

٥- التكتيك الأساسي الذي استخدمه هو تشجيع الأطراف على إكتشاف النتائج المحتملة في المحاكمة / المحكمة

أوافق بشدة					لا أوافق بشدة				
١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١

٦- الإستراتيجية الأساسية التي استخدمها هي إقتراح «عرض حل / تسوية محدد» أو طائفة من عروض الحلول، لأطراف النزاع.

أوافق بشدة					لا أوافق بشدة				
١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١

٧- أستخدم الجلسات المنفردة / المغلقة مع أطراف النزاع، في وقت مبكر من عملية الوساطة، وذلك لمساعدة الأطراف على «فهم نقاط الضعف» في قضيتهم

أوافق بشدة					لا أوافق بشدة				
١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١

٨- لست بحاجة - كوسيط /ة- إلى فهم النواحي القانونية للقضية محل النزاع، حتى أكون وسيطا

أوافق بشدة					لا أوافق بشدة				
١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١

٩- أركز على « العملية » بدلا من « النتائج » في الوساطة

أوافق بشدة					لا أوافق بشدة				
١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١

١٠- أفضل الجلسات المشتركة التي يتواجد فيها طرفي النزاع، على الجلسات المنفردة والمغلقة

أوافق بشدة					لا أوافق بشدة				
١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١

١١- تطوير خيارات عدة لحل / تسوية النزاع هو من مسؤولية اطراف النزاع وليست من مسؤوليتي كوسيط/ة

أوافق بشدة					لا أوافق بشدة				
١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١

١٣- لا أظن أن مسؤوليتي كوسيط /ة، حماية الحقوق القانونية ومسؤوليات أطراف النزاع

أوافق بشدة					لا أوافق بشدة				
١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١

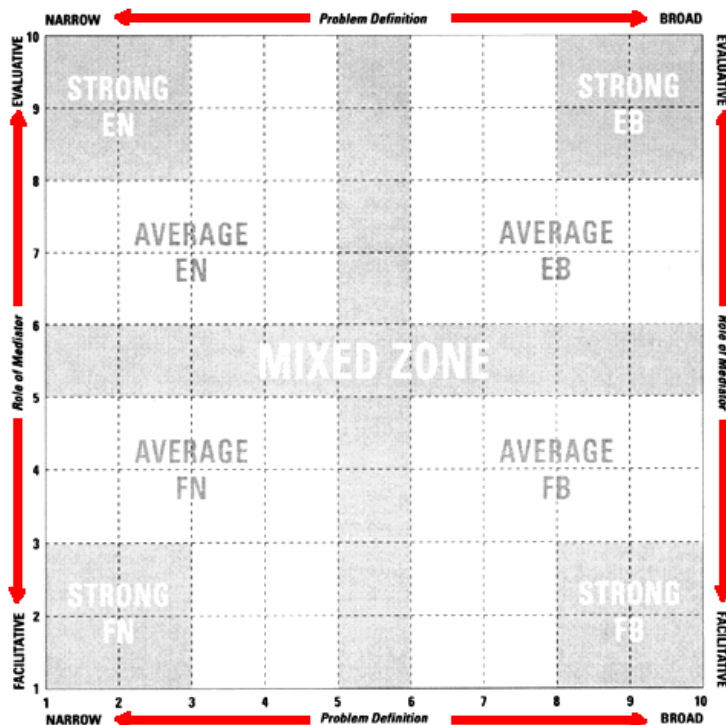


كيف يمكنك باستخدام هذه الإستبانة أن تحدد/ي نمطك كوسيط/ة؟

١. إجمع/ي النقاط التي حصلت عليها من إجابتك للأسئلة الثلاثة عشر في القسم الأول - تحديد المشكلة
٢. إقسم/ي النتيجة على «١٣»، إن ما حصلت عليه هو «متوسط» تحديد المشكلة
٣. إجمع/ي النقاط التي حصلت عليها من إجاباتك عن الأسئلة الثلاثة عشر في القسم الثاني - دور الوسيط
٤. إقسم/ي النتيجة على «١٣»، إن ما حصلت عليه هو «متوسط» دور الوسيط
٥. إنتقل/ي إلى رسم «مقياس تصنيف الوسطاء»
٦. على محور «تحديد المشكلة»، قم بوضع المتوسط على هذا المحور والذي يشير إلى متوسط تحديد المشكلة، قم برسم خط عمودي من هذه النقطة إلى أعلى في رسم مقياس تصنيف الوسطاء
٧. على محور «دور الوسيط»، قم بوضع المتوسط على هذا المحور والذي يشير إلى متوسط دور الوسيط، قم برسم خط أفقي من هذه النقطة في رسم مقياس تصنيف الوسطاء
٨. نقطة التقاطع ما بين الخطين، تشير إلى توجهاتك الشخصية كوسيط

إنتقل/ي الى الصفحة التالية للتعرف على نمطك كوسيط/ة

رسم «مقياس تصنيف الوسطاء»



## شرح نتائج الاستبانة

**نمط الوسيط/ة المقيم / المحدد «Evaluative / Narrow»:** يقوم هذا النمط من الوسطاء بمساعدة الأطراف على فهم مواطن القوة والضعف في مواقفهم، وكذلك النتائج المتوقعة في حال عرض القضية على المحكمة. لتحقيق ذلك فإن هذا النمط من الوسطاء يقوم بدراسة دقيقة للوثائق ذات الصلة، مثل المذكرات، الإفادات، التقارير الموجزة. ومن ثم أثناء جلسات الوساطة فإنه يقوم باستخدام تقنيات التقييم.

**نمط الوسيط/ة الميسر / المحدد «Facilitative/ Narrow»:** يخطط لمساعدة أطراف النزاع على أن يكونوا واقعيين في تناول قضاياهم المتنازع عليها. لا يستخدم هذا النمط من الوسطاء ما لديه من تقنيات التقييم، كما أنه لا يستخدم ما لديه من تنبؤات أو مقترحات، ولا يمارس أي شكل من أشكال الضغط على أطراف النزاع. إضافة إلى ما سبق، فإن هذا النمط من الوسطاء، ربما لن يطلب أو يدرس حتى الوثائق ذات الصلة، ولكنه بدلا من ذلك، ولأنه يؤمن بأن القرار يجب أن يقع على عاتق أطراف النزاع، فإنه يمكن أن يوجه أسئلة عامة في جلسات منفردة مغلقة مع أطراف النزاع لمساعدتهم في فهم وضعهم القانوني وفي فهم العواقب المترتبة على عدم التوصل إلى اتفاق

**نمط الوسيط المقيم / العام «Evaluative/ Broad»:** يساعد الأطراف على فهم الظروف والخيارات، وهذا يتطلب التركيز على مصالح الأطراف وليس على مواقفهم « وراء المواقف المتعارضة مصالح مشتركة »، ويقترح هذا النمط من الوسطاء حلولاً تتوافق ومصالح الأطراف. إضافة إلى ما سبق، ولأن هذا النمط من الوسطاء هو من يقوم بصياغة الإتفاق، فإنه يركز على فهم ظروف النزاع، على الأقل، بنفس درجة أطراف النزاع. يوفر هذا النمط تنبؤات، تقييمات وتوصيات، كما يؤكد على خيارات تتناول المصالح الخفية بدلا من إقتراح « حلول وسط » حول قضايا محددة

**نمط الوسيط الميسر/ العام «Facilitative/ Broad»:** يسعى إلى مساعدة أطراف النزاع على فهم وتحديد وتسوية المشاكل التي يودون تناولها ( يتم تناول المشاكل كعناوين عامة وليس تفاصيل كل مشكلة). كما أنه يشجع أطراف النزاع على النظر إلى المصالح الكامنة بدلا من المواقف المتعارضة، وكذلك مساعدتهم على توليد وتقييم مقترحات ترمي إلى التوافق مع مصالحهم

## ما هي الوساطة؟؟

بداية، لا بد من الإشارة الى أنه ليس هناك مفاهيم ثابتة وذات طابع تعريفي واحد او قابل للإستخدام في كل الأزمنة.. فالمفاهيم مرتبطة بالمتغيرات الثقافية حتى وان بدت في ظاهرها متشابهة اللفظ، ولكن في حقيقتها مختلفه في المعنى بحسب البيئة والمنطقه التي تتداول بها ، الامر الذي يجعل هذه المفاهيم ديناميكية ومتحولة.

للتعرف على مفهوم الوساطة دعنا نبدأ بالتمرين التالي:



### تمرين رقم «٨»

اسم التمرين: الطرف الثالث  
مدة التمرين: ساعة ونصف تقريباً

الهدف العام من التمرين: التعرف على مفهوم الوساطة، الصلح، صفات الوسيط ، المصلح، نقاط ضعف الاصلاح والعلاقة ما بين الصلح والوساطة.

خطوات التمرين: يقوم المدرب بتوزيع المشاركين إلى مجموعات عمل. يتم الطلب من كل مجموعة ان تجيب على الأسئلة التالية بشكل جماعي:

### في مواقف النزاع / الخلاف:

١. من الذي يتدخل بين الاطراف لفض النزاع؟
٢. لماذا يتدخل؟
٣. ما هي السلطة التي يمتلكها؟
٤. ما هو تعريفنا للصلح؟
٥. ما هي مواصفات المصلح؟
٦. ما هي العلاقة بين الصلح والوساطة؟
٧. ما هي نقاط ضعف الإصلاح التي تحتاج إلى تعديل وتطوير؟

بعد الإنتهاء من التحضير في المجموعات، تقوم كل مجموعة بعرض نتائج عملها على المجموعات الأخرى، ويتم إجراء النقاش حول ما تم عرضه.



### تمرين رقم «٩»

اسم التمرين : تعريف الوساطة  
مدة التمرين: ٣٠ دقيقة تقريباً

الهدف العام من التمرين: وضع تعريف من الوساطة ينسجم والسياق المحلي، اضافة إلى الوعي بالعناصر المشتركة وكذلك الاختلافات الموجودة مع مصطلحات اخرى (التفاوض، التحكيم، القضاء، الصلح).



خطوات التمرين: يقوم المدرب بإجراء نقاش جماعي للإجابة على سؤال: ما هو مفهومنا للوساطة؟ كما يقوم بتسجيل النتائج على اللوح القلاب. بعد الإنتهاء من أخذ مشاركات المتدربين يبدأ المدرب بنقاش التعريفات الموضوعية على اللوحة.

**انتباهه (١):** يذهب بعض المتدربين الى تعريف الوساطة على انها عملية ودية لحل النزاع بين طرفين أو أكثر. تبرز هنا العديد من الاسئلة: هل ينطبق التعريف السابق على الوساطة فقط ام انه يصلح أيضاً كتعريف لكل من التفاوض؟ التحكيم؟ القضاء؟ الصلح؟ وغيره من الوسائل الودية في التعامل مع النزاع. إن من المهم أن نضع في التعريف ما يميز بين الوساطة وغيرها من المصطلحات.

**معلومة (١):** التفاوض والوساطة: إن ما يميز الوساطة عن التفاوض وجود طرف ثالث في الوساطة. وعليه فإن تعريفا يأتي على النحو التالي يمكن إن يمثل علامة فارقة: عملية ودية، يتدخل فيها طرف ثالث بين طرفين متنازعين لحل النزاع.

**انتباهه (٢):** التعريف السابق للوساطة والذي تم فيه التمييز بين الوساطة والتفاوض يثير إشكالية مع مصطلحات اخرى. فهل ينفع التعريف السابق للتحكيم؟ القضاء؟ الصلح؟ إن الإجابة على هذه الأسئلة هي بالتأكيد: نعم. وعليه فإن هنالك حاجة للتمييز ما بين الوساطة وهذه المصطلحات.

**معلومة (٢):** الوساطة والتحكيم: إن العناصر المشتركة ما بين الوساطة والتحكيم هي التالي:

١. كل منهما عملية ودية
٢. وكل منهما يتدخل فيها طرف ثالث بقبول من الطرفين
٣. وكل منهما تسعى إلى حل النزاع
٤. ولكن الفارق أن الحل في الوساطة يجب أن ينبع من الاطراف وأن يحوز على رضا وموافقة الأطراف، في حين أن الحل في التحكيم يصدر عن المحكم ولا يحوز في الغالب على رضا الطرفين.
٥. اضافة إلى أن الإلزام في الوساطة نابع من أن الحل منسجم مع مصالح الاطراف ولا يتعارض مع المعايير الموضوعية، في حين أن قوة الإلتزام في التحكيم نابعة من أن الحكم بطبيعته ملزم لإطراف النزاع.

**معلومة (٣):** الوساطة والقضاء: يمكن القول بأن الوساطة والقضاء يشتركان في أن كل منهما عملية ودية تسعى إلى حل النزاع، ولكنها في الوساطة تختلف عنها في القضاء من حيث:

١. أنها عملية طوعية تحتاج إلى موافقة طرفي النزاع، في حين أن القضاء يحتاج إلى موافقة طرف واحد فقط وهو عملية ملزمة
٢. الوساطة عملية غير رسمية في حين أن القضاء عملية رسمية
٣. في الوساطة هنالك تعاون ما بين أطراف النزاع، في حين أن القضاء يمثل سلطة أعلى وغالبا ما تكون الحلول لصالح طرف واحد فقط
٤. كما ان الحل في الوساطة نابع من الأطراف ويحقق مصالح هذه الاطراف، اما الحل في القضاء فإنه ينبع من القاضي ويحقق مصالح طرف على حساب طرف اخر.

**معلومة (٤):** الوساطة والصلح: يذهب البعض إلى القول بالتماثل ما بين الوساطة والصلح، وفي ذلك بعض الحقيقة. ان المقارنة ما بين الصلح والوساطة أمر مهم لتبيان العناصر المشتركة وكذلك لتبيان الاختلافات. قد يكون الصلح عملية وساطة ( في بعض الاحيان ) وبالتالي يمارس المصلح دور الوسيط، ولكن هنالك عمليات صلح اقرب ما تكون الى التحكيم والتي يكون فيها المصلح محكما، وفي حالات اخرى يكون فيها الصلح قضاء ويمارس المصلح فيها دور القاضي العشائري.



يمكن ان يقوم المدرب بتوزيع هذه المادة التعليمية على المتدربين للإطلاع عليها، أو أن يقوم بعرضها من خلال محاضرة قصيرة ونقاشها مع المتدربين.

### ١. تعريفات الوساطة على الطريقة الغربية:

- الوساطة هي عملية يحاول فيها المتنازعون حل الإختلافات فيما بينهم بقبول مساعدة طرف ثالث مقبول لهما، وهدف الوسيط هو مساعدة الأطراف للبحث عن حل مشترك مقبول لهم، ولمواجهة أية توجهات نحو ربح أحد الأطراف وخسارة الطرف الآخر (ربح / خسارة)، والوسطاء غالبا ما يكونوا شخصا واحدا، ولكن يمكن أن يكون أكثر من وسيط في نفس عملية الوساطة. أو هي عملية يساعد من خلالها طرف ثالث شخصين أو أكثر على التوصل إلى حل نابع منهم بشأن قضية أو أكثر من القضايا المتنازع عليها. وقد يحتاج الوسيط إلى الذهاب والإياب ما بين الخصوم، أو ما يسمى بالوساطة المكوكية.
- كما يعرفها «مور» بأنها التدخل في مفاوضات أو في نزاع من قبل طرف ثالث مقبول من الطرفين، ولا يملك سلطة أو يملك سلطة محدودة في اتخاذ القرار، ويعمل على مساعدة الاطراف المعنية على الوصول طوعا الى تسوية مقبولة من الطرفين المتنازعين. كما يضيف «مور» إلى أن الوسيط هو الطرف الثالث الذي غالبا ما يكون شخصا ليس له صلة مباشرة بالنزاع، حيث يساعد وجود طرف ثالث بتوفير منظورات جديدة للأطراف المتنازعة حول القضايا التي تفرقهم، بالإضافة إلى وسائل فعالة لبناء العلاقات اللازمة لإنهاء المشكلات.
- كارل أ.سليكيو يعرف الوساطة على انها عملية يساعد من خلالها طرف ثالث شخصين أو أكثر على التوصل إلى حل نابع منهم بشأن قضية ما. ويمكن استخدام الوساطة بديلا عن التقاضى.
- الوساطة هي عملية طوعية يشارك فيها طرف محايد يدعى وسيط لفض النزاع بين طرفي النزاع ، لتوليد حلول مناسبة من اجل تسوية النزاع بينهما.
- الوساطة هي عملية طوعية يتم من خلالها تدخل شخص ثالث محايد (وسيط) ويساعد المتنازعين على العمل من أجل التوصل إلى اتفاق مقبول من الطرفين

### تعريفات أخرى للوساطة ...

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

## ٢. تعريفات الوساطة من قبل متدربين فلسطينيين في حقل الوساطة:

عرف الوسطاء الذين تلقوا تدريبات مكثفة في مشاريع الوساطة والتعامل مع النزاع داخل الجامعات والمؤسسات الاهلية والحكومية الوساطة على انها :-

● **تعريف طلبة الجامعات :** هي الوسيلة التي يستخدمها فرد أو مجموعة من الأفراد داخل الجامعة لحل المشاكل الشخصية أو بين الأطر الطلابية، حيث يستخدم لحل النزاع الحل السلس والحوار. والهدف من الوساطة هو تسهيل الإتصال بين الأطراف، وأطراف الوساطة في الجامعة هي مجلس الطلبة ومجلس العلاقات العامة واللجنة الإجتماعية وعمادة شؤون الطلبة والأندية الجامعية، وأناس من خارج الجامعة حسب التقسيم الجغرافي ومنسقين الأطر الطلابية. أو كما عرفها فريق آخر من نادي الوساطة في الجامعة بأنها: عملية لحل النزاعات الأكاديمية أو السياسية أو الإجتماعية المتعلقة بالطلاب داخل الجامعة حيث يقوم بها أفراد من الجامعة أو خارجها وتهدف إلى تقريب وجهات النظر بين الأطراف ويلجأوا لحل هذه المشاكل بأساليب التفاهم أو التهديد كحل نهائي « الطبطبة» والذي يقوم بالوساطة في الجامعة الكتل الطلابية والجامعة.

● **أو أنها:** حل نزاع بين طرفين يقوم به شخص موكل من قبل الأطراف المتنازعة، ففي جامعة بيت لحم عميد شؤون الطلبة يمثل حلقة الوصل ( الوسيط ) بين المجلس الممثل للجسم الطلابي وإدارة الجامعة وكذلك يمثل وسيط بين الكتل الطلابية نفسها في حال وجود نزاع أو خلاف بينهما.

### ● تعريف بعض المؤسسات الاهلية والحكومية والحقوقية :

#### الوساطة هي :

- مجموعة من الخطوات يتدخل من خلالها رجل إصلاح مؤمن وتقي و ذو معرفة بين الفرق المتنازعة بهدف حل الخلاف وانهاء النزاع والوصول الى اتفاق مرضي.
- أو هي مجموعة من الخطوات الإستراتيجية الدقيقة التي توصل إلى هدف من شأنه إنهاء لحالة النزاع القائمة، يقوم بها طرف ثالث محايد ومرغوب من كلا الاطراف المتنازعة، حيث يساعد الأطراف إلى حل نزاعهم بطرق سلمية.
- هي إحدى الأشكال السلمية لحل النزاع إذ أنها عملية يتدخل فيها وسيط مصحح محايد كطرف ثالث لمساعدة أطراف النزاع بالوصول حل مشترك لخلافاتهم



## ملاحظات تعليمية

### (على تعريفات المتدربين الفلسطينيين):

١. يظهر من التعريفات السابقة الخلط ما بين مفهوم الوساطة ومفهوم الصلح العشائري
٢. كما يظهر الخلط ما بين مفهوم الوساطة وكل من مفهوم التحكيم والقضاء
٣. غالباً ما يكون هدف الوساطة - في المفهوم الفلسطيني والعربي - هو تقريب وجهات النظر، وأن من يقوم بعملية التقريب هو الوسيط الذي يمارس دوراً أقرب إلى المقيم من دور الميسر
٤. كما يلجأ الوسيط في هذه الطريقة أحياناً إلى التهديد باستخدام القوة لتقريب وجهات النظر بين الأطراف
٥. إن من مواصفات الوسيط التدين والورع والخلق الحميد، وأن هنالك مرجعية للوسيط تتمثل في الدين وكذلك في العادات والتقاليد.



اسم التمرين: ركائز الوساطة

مدة التمرين: ١٥ دقيقة

الهدف العام من التمرين: تعريف المشاركين على الركائز الثلاث للوساطة (الفهم لروايته، الوعي برواية الطرف الاخر، التعاون والحوار لصياغة الاتفاق / الصلح).

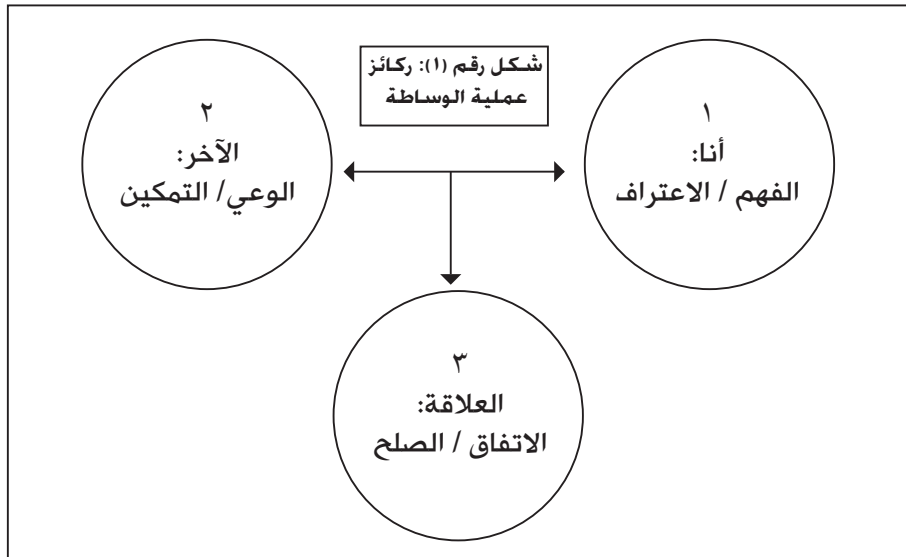
خطوات التمرين: يقوم المدرب/ة بعرض ونقاش الركائز الثلاث للوساطة عن طريق محاضرة قصيرة يتم فيها استخدام تقنية «Power point»، كما يقوم باجراء النقاش الجماعي مع المتدربين. إضافة إلى تقديم عرض عن الافتراضات الأساسية في الوساطة الغربية.



### ورقة عمل: ركائز الوساطة

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

كما يمكن تمثيل ما تم عرضه من خلال نموذج متكامل للوساطة يبين الركائز الثلاثة الأساسية لهذه العملية، حسبما يعرضه الشكل رقم (١):





## ورقة عمل: الافتراضات الغربية في الوساطة

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

١. الفرد المستقل مسؤول عن تصرفاته
٢. الأطراف تفهم مصالحها أكثر من فهم الطرف الثالث (الوسيط/ة) لهذه المصالح
٣. وعليه فإن دور الوسيط/ة المساعدة وليس تقديم الحلول، إضافة إلى دوره في تحسين قنوات الإتصال والتواصل ما بين أطراف النزاع
٤. مشاركة الأطراف طوعية في عملية الوساطة
٥. الاتصال ما بين الوسيط والأطراف إتصال مباشر
٦. وإن النزاع الذي تعالجه الوساطة عبارة عن علاقة بين طرفين أو أكثر (أفراد أو مجموعات) يعتقدون أن لديهم - أو لديهم فعلا - أهدافا غير متناغمة أو منسجمة، وإن طريقة فهمنا للنزاع تؤثر على المقاربة التي نختارها لحل النزاع، كما أن النزاع غير محدود وكأنه فقط معركة بين المصالح، فهناك أيضا الإحتياجات، المدارك المختلفة، القوة، القيم، المشاعر والعواطف. وأنه غالبا ما يتم ادراك النزاع - عالميا - كشيء سلبي.
٧. كما يفهم مما سبق بأن سبب النزاع هو الإختلاف في الوسائل أو /و الأهداف بين أطراف النزاع
٨. وإن الحاجة إلى تبادل المعلومات أمر أكثر أهمية من فهم الرسالة من خلال سياق الحدث أو وضع الافتراضات وبالتالي بناء الأحكام وفقها
٩. وعليه فإنها وساطة «حل المشكلات» التي تختلف عن غيرها من أشكال الوساطة في الغرب، كالوساطة التحويلية.



## تمرين رقم «١»

اسم التمرين: توطين الوساطة في السياق المحلي

مدة التمرين: ٣٠ دقيقة تقريبا

الهدف العام من التمرين: الوعي بالعناصر المشتركة ما بين الوساطة الغربية وما بين السياق المحلي، إضافة إلى تحديد النقاط التي تحتاج إلى تعديل في الوساطة الغربية حتى يتم تطبيقها في السياق المحلي.

خطوات التمرين: يتم توزيع المشاركين إلى مجموعات عمل، كما يتم توزيع ورقة عمل « الافتراضات الغربية في الوساطة »، والطلب من مجموعات العمل إجراء مقارنة مع السياق المحلي، وكذلك تقديم توصيات حول التعديلات المطلوب إجراؤها حتى يتم تطبيق الوساطة الغربية في السياق المحلي.



## تمرين رقم «٢»

اسم التمرين: مواصفات الوسيط / الوساطة

مدة التمرين: ٤٥ دقيقة.

الهدف العام من التمرين: تحديد مواصفات الوسيط الفعال وكذلك تحديد مواصفات عملية الوساطة الفعالة والناجحة.

خطوات التمرين: يقوم المدرب/ة بتوزيع المتدربين إلى مجموعات عمل. كما يتم توزيع ورق اللوح القلاب على كل مجموعة التي يطلب منها تقسيم الورقة إلى عمودين: في العمود الأول يتم تحديد مواصفات الوسيط/ة الفعال، وفي العمود الثاني يتم التطرق إلى مواصفات عملية الوساطة الناجحة والفعالة. بعد الإنتهاء من عمل المجموعات تعطى كل مجموعة خمس إلى عشر دقائق لعرض ونقاش نتائج عملها مع باقي مجموعات العمل. يمكن للمدرب أن يقوم بتوزيع ورقة العمل «مواصفات الوسيط / الوساطة» على المتدربين بعد انتهاء التمرين ، كما يمكن أن يقوم بمراجعة ورقة العمل مع المتدربين. إضافة إلى ما سبق يمكن للمدرب/ة أن يقوم بعرض ونقاش ورقة العمل: «متى تكون الوساطة فعالة».

### ورقة عمل: «مواصفات الوسيط / الوساطة»

لإنجاح عملية الوساطة فإن على الوسيط أن يكون محايدا، وأن يحافظ على سرية المعلومات التي يحصل عليها أثناء عملية الوساطة إضافة إلى أهمية الاتفاق على الأتعاب وموعد الاستحقاق وتوضيح كيف سيقسم الأطراف حصتهم في الدفع (يمكن ويفضل أن تكون الوساطة طوعية خاصة في المجتمعات التي تعطي للتضامن والانسجام الاجتماعي أهمية وألوية). كما أن من المهم أن يقدم الوسيط للأطراف عند افتتاحه للوساطة إطار ومراحل عملية الوساطة، هذه المراحل التي تختلف من كاتب إلى آخر.

### الوسيط ليس صاحب صلاحية:

مثل هذه الحقيقة تجذب أطراف النزاع إلى عملية الوساطة لأن باستطاعتها السيطرة على نتائجها في نهاية الأمر. وتكمن سلطة الوسيط/ة في مصداقيته، وفي ثقة الأطراف به/أو في مدى الخبرة والقدرة الموجودة لديهم على تعزيز التفاوض، إضافة إلى سمعتهم. كذلك تكمن سلطتهم في بعض الثقافات من علاقتهم مع الأطراف المتنازعة وتمنح الصلاحية في عملية الوساطة أو الاعتراف بتأثير الوسيط من قبل الأطراف المتنازعة نفسها وليس من قبل أي طرف خارجي.

الوسيط ليس له سلطة الوساطة .. الأطراف تمتلك محتوى العملية ..

ففي الوساطة يساعد الوسيط كل طرف على تطوير وعيه بمصالحه المهمة بالنسبة له شخصيا، كما يقوم الوسيط بتمكين الطرف الآخر على حل المشاكل وتحديدًا من خلال إكتشافه مصالح وإهتمامات ومشاعر ومخاوف الطرف الآخر ، وهو ما يساعد أطراف النزاع على إيجاد حلول تحظى بقبول الجانبين، هذا الاتفاق الذي تتم صياغته في شكل اتفاق مكتوب.

### الهيكل الأساسي لعملية الوساطة:

- الوساطة عملية مرنة.
- جلسات لمدة ساعتين، مدة جلسة الوساطة مابين ساعة ونصف إلى ساعتين و نصف، معظم المواقف يتم التعامل بها من خلال جلسة وساطة واحدة إلى جلستين.
- الجلسات المنفردة «وقت الحاجة»: يمكن للوسيط الدعوة إلى جلسات منفردة عندما يكون ذلك ملائما، إن هدف هذه الجلسات هو مساعدة الأطراف من خلال إستكشاف المصالح والحلول الممكنة و التي لا يتم التعبير عنها في الجلسات المشتركة .
- إن من أهم السمات التي ترافق هذه الجلسات المنفردة (السرية) حيث أن المعلومات التي يفصح عنها أي من أطراف النزاع غير مسموح بنقلها من قبل الوسيط للأطراف الأخرى، إلا بطلب من الطرف الذي أفصح عنه .
- الوسيط ليس مقيم حيث أن عملية الوساطة هي ملك لأطراف النزاع و ليست للوسيط و أن دور الوسيط فقط هو مساعدة الأطراف للتوصل للحلول و ذلك من خلال التركيز على عملية الوساطة و ليس على محتواها لأن المحتوى هو ملك لأطراف النزاع.

## ورقة عمل:

- متى تكون الوساطة فعالة: يمكن للوساطة أن تكون الوسيلة و الطريقة للتعامل البناء مع النزاعات عندما:
- يتمكن الأطراف بالتوصل إلى حل أو على الأقل تغيير الوضع القائم.
  - يحضر إلى طاولة عملية الوساطة كافة الأطراف ذات صلة بالنزاع.
  - يكون لدى الأطراف الرغبة و القدرة للتعبير عن الأسباب التي تقف وراء عدم ارتياحهم و الضغوط التي يتعرضون لها.
  - يكون لدى الوسيط القدرة على توجيه عملية الوساطة و الحفاظ على استمراريتها.
  - يكون لدى الأطراف القدرة على التعايش مع الحلول التي يتوصلون إليها والتي تمثل طريقا وسطا بينهم.



## تمرين رقم «١٣»

اسم التمرين: توقيت الوساطة

مدة التمرين: ٣٠ دقيقة

الهدف العام للتمرين: تعريف المشاركين بالتوقيت المناسب للوساطة، والوعي بأهمية اختيار التوقيت المناسب واختيار تكتيكات واستراتيجيات الوساطة المناسبة.

خطوات التمرين: يستخدم الوسيط تقنية العصف الذهني كوسيلة للتفاعل. يقوم المدرب/ة بكتابة السؤال: متى تتم دعوة الوسيط للتدخل؟ في منتصف لوحة اللوح القلاب. يعطي للمتدربين دقيقة للتفكير بالإجابة ويبدأ بتسجيل الإجابات على اللوح القلاب. في المرحلة الأولى يتم تجميع الأفكار ولا يتم تقييمها أو التعليق عليها ومن ثم يتم التقييم والتعليق. يمكن للمدرب بعد الإنتهاء من هذه المرحلة أن يقوم بتجميع المتشابه وإعادة صياغة لبعض النقاط، كما يمكن أن يقوم بتبويبها تحت عناوين رئيسية محددة (المشاعر، الاتصال، السلوك السلبي، .. الخ).

بعد الانتهاء من هذا التمرين يقوم المدرب بتوزيع ورقة عمل: «متى يتم دعوة الوسيط للتدخل»، كما يمكنه أن يقوم بعرضها بواسطة «power point»، ونقاشها مع المتدربين.



## ورقة عمل: متى تتم دعوة الوسيط /ة للتدخل ؟

- عندما تكون مشاعر الطرفين متوترة لدرجة تمنعهما من الوصول إلى تسوية
- عندما يكون الاتصال بين الطرفين ضعيفا، نوعا وكما بحيث لا يمكنهما تغيير الأوضاع لوحدهما
- عندما تتسبب الأفكار الخاطئة والنماذج السيئة التي يحملانها عن بعضهما البعض في عرقلة اية تفاهات فعالة
- عندما تتسبب المسلكيات السلبية المتكررة في وضع العراقيل أمام التسوية
- عندما توجد خلافات قوية حول بيانات المعلومات مثل: أي معلومات هي المهمة؟ كيف يتم جمع المعلومات وكيف يتم تقييمها؟
- عندما تتعدد مواضيع الخلافات ويختلف الطرفان على كيفية وألوية معالجتها
- عندما توجد مصالح منظورة أو حقيقية أو غير متلائمة بين الطرفين بحيث يصعب المصالحة بينها
- عندما توجد فروقات حقيقية أو منظورة في قيم الطرفين
- عندما لا يمتلك الطرفان وسائل للتفاوض يستخدمان وسائل مغلوبة أو وسائل في غير مصلحتهما الفضلى
- عندما يجد الطرفان صعوبة في الشروع بالمفاوضات أو عندما يصلان إلى طريق مغلوق في مفاوضاتهما.

# مراحل عملية الوساطة



تمرين رقم «٤٤»

اسم التمرين: مراحل الوساطة  
مدة التمرين: ١٥ دقيقة

الهدف العام من التمرين: التعرف على الأنشطة الرئيسية التي تتضمنها كل مرحلة من مراحل الوساطة.

خطوات التمرين: محاضرة قصيرة يقوم من خلالها المدرب/ة بعرض ونقاش مراحل الوساطة. كما يمكن للمدرب/ة أن يقوم/تقوم بعرض فلم قصير يبين فيه مراحل الوساطة. في نهاية التمرين يقوم المدرب/ة بتوزيع ورقة عمل: «مراحل عملية الوساطة».

## ورقة عمل: مراحل عملية الوساطة:

عملية الوساطة تقوم بالأساس على ثقة أطراف النزاع بهذه العملية حيث يقومون بعرض قصصهم وأسباب نزاعهم هادفين للتوصل إلى حل مرض لكل الأطراف محققين مصالحهم . و لتحقيق ذلك فان عملية الوساطة تتكون من عدة مراحل متداخلة، من المهم الانتباه الى وجود عدة نماذج لمراحل الوساطة:

### النموذج الأول لمراحل الوساطة:

- كلمة الافتتاح من قبل الوسيط لعملية الوساطة،
- اللقاء المشترك: بدون مقاطعات والتي يقدم فيها كل طرف روايته،
- تحديد الأجندة: مواضيع الخلاف والنزاع،
- الحوار بين الأطراف بحثاً عن الحلول والخيارات الممكنة،
- صياغة الاتفاق بشكل مكتوب وبما يضمن انسجام الاتفاق مع مصالح الأطراف ومع المعايير الموضوعية

تذكاري: أن يتم ربط مراحل الوساطة بالعناصر السبعة في التفاوض / الوساطة.

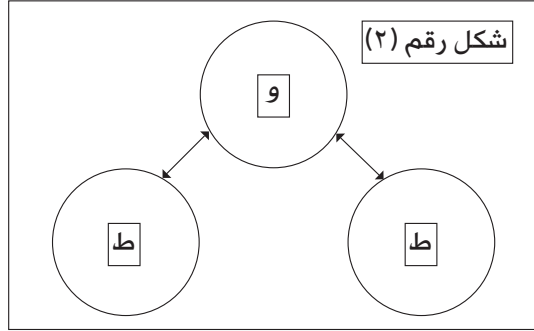
انتباهه: يمكن أن يتم اللجوء إلى جلسات منفردة ما بين الوسيط وكل طرف من أطراف النزاع. يتم اللجوء إلى هذه الجلسات وقت الضرورة، وكذلك عند الحاجة للتعمق في استكشاف وفهم العناصر السبعة في رواية طرف من أطراف النزاع. بعض الوسطاء يعتمد على الجلسات المنفردة لانجاز الاتفاق. هنا يجب الانتباه إلى الخطورة التي قد تحدث بان يتم التوصل إلى معالجة القضايا الخلافية ولكن يبقى الاتصال بين أطراف النزاع في وضع غير فعال.



## النموذج الثاني لمراحل الوساطة يأتي على النحو التالي:

**المرحلة الأولى:** الافتتاح: يتم توضيح أن عملية الوساطة عملية تطوعية، حيث تستخدم فيها الأسماء الأولى (أو كما يرغب كل طرف بان ينادى) دون ألقاب، والاحترام للأشخاص المشاركين، والسرية في عملية الوساطة.

يوضح الشكل رقم (٢) شكل الاتصال بين الوسيط وأطراف النزاع في هذه المرحلة:



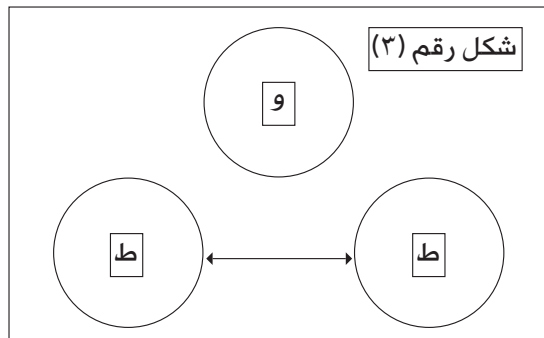
**الخطوة الأولى:** وضع توقعات لأطراف النزاع: حيث تشمل هذه التوقعات قبول الأطراف بتحمل المسؤولية الشخصية، من حيث الرغبة بالتوصل إلى حل للنزاع والقبول بالقواعد العامة المنظمة لعملية الوساطة، والسماح بوجود وقت لكل طرف بان يتحدث دون مقاطعة من الطرف الآخر، وإظهار الاحترام المتبادل، وتحديد وقت محدد لعملية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

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

**الخطوة الثالثة:** الانتقال إلى إظهار الموضوع محل النزاع والذي دعى الأطراف إلى طلب الوساطة والقبول بها، كأن يقول الوسيط: «أنا هنا اليوم للحديث عن بعض المواضيع التي ظهرت بينكم في الجامعة والتي أدت إلى ما جرى بينكم»، لا أن يقول الوسيط: «بأننا سنتحدث حول تغيير اتجاهات وقيم كل منكم تجاه الآخر».

**المرحلة الثانية:** تبادل المعلومات وتحديد المواضيع: في هذه المرحلة من الوساطة فان الوسيط يعطي المجال لأطراف النزاع الفرصة لتوضيح وجهات نظرهم من النزاع القائم بينهم. أن دور الوسيط هنا «الاستماع والإنصات الفعال»، وفحص مدى فهم الأطراف لمواضيع النزاع، وبالتالي استخلاص أجندة بمواضيع النزاع تحضيراً للانتقال إلى المرحلة التالية وهي الحوار بين الأطراف .

يوضح الشكل رقم (٣) شكل الاتصال بين الوسيط وأطراف النزاع في هذه المرحلة:



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

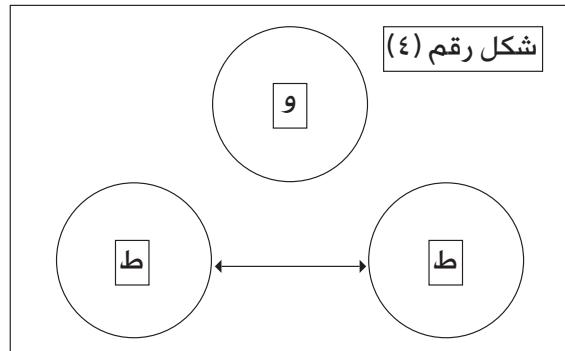
**الخطوة الثانية:** إعادة صياغة: حيث يقوم الوسيط بإعادة صياغة يحاول من خلالها وضع قائمة «بمجاللات الاختلاف» كما يشير إلى المجاللات المشتركة.

**الخطوة الثالثة:** الإنتقال إلى حل المشكلات والبحث عن حلول: يضع الوسيط كما أشرنا سابقا أجندة بمواضيع النزاع، وبشكل مختصر يقوم بمراجعة مجاللات الإتفاق والإختلاف بين الأطراف، ويقوم بصياغة الأجندة كنقاط للنقاش بين الأطراف.

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

**المرحلة الثالثة:** الحوار بين الأطراف: إن الهدف خلال هذه المرحلة هو تطوير وتحسين التفاهم بين الأطراف.

**يوضح الشكل رقم (٤) شكل الاتصال بين الوسيط وأطراف النزاع في هذه المرحلة:**



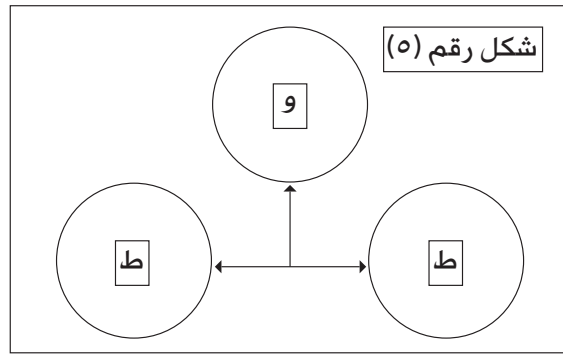
**الخطوة الأولى:** حوار مباشر بين أطراف النزاع، وهو الأمر الذي يتم تحت أنظار وتوجيهات الوسيط. من المفضل أن يكون الحديث الأول المباشر في القضايا التي يمكن أن تخلق جوا إيجابيا، ومن ثم الإنتقال إلى المواضيع الأكثر سخونة. إذا ما كان ممكنا البدء بمواضيع مشتركة من خلالها يتم التأكيد على المصالح المشتركة، نكون قد بدأنا بداية جيدة، تعطي لأطراف النزاع الفرصة للاتصال والتواصل بشكل بناء وفعال.

**الخطوة الثانية:** إعادة الصياغة من قبل الوسيط بهدف التأكيد على الفهم المشترك، ولخلق الفهم بأن المشاعر التي يتم التعبير عنها هي «بيانات» كما هي الأرقام أو أية وجهات نظر أخرى يعرضها أطراف النزاع. كما أن على الوسيط أن يشجع الأطراف على الحديث المباشر مع بعضهم البعض. من المهم عندما يناقش أطراف النزاع مشاعرهم أو مخاوفهم أن يتنبه الوسيط إلى توفير إستماع وإنصات لهذا الطرف منه ومن الطرف الآخر، وللتأكد من إستماع الطرف الآخر يمكن أن يطلب منه (وبكلماته الخاصة) أن يشرح ما سمعه من الطرف الآخر بطريقة مقبولة لهذا الطرف.

**الخطوة الثالثة:** الإنتقال إلى الإتفاق: حيث يتم عمل عصف ذهني بين أطراف النزاع بهدف البحث عن الحلول الممكنة وكذلك الخيارات المتاحة والتي تحقق مصالح أطراف النزاع. من المهم ونحن نكتشف الخيارات المتاحة أن نركز في البداية على أكبر عدد ممكن من الخيارات ومن ثم تقييم هذه الخيارات (إكتشف أولا .. قيم لاحقا).

**المرحلة الرابعة:** الإتفاق: خلال هذه المرحلة تتفق الأطراف على أية الحلول الممكنة / الخيارات المتاحة والتي تحقق مصالحهم، إنها المرحلة التي تتفق فيها الأطراف على «نص واحد»، يوضح فيه الخطوات المطلوبة ومن سينفذها ووقت تنفيذها.

يوضح الشكل رقم (٥) شكل الاتصال بين الوسيط وأطراف النزاع في هذه المرحلة:



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

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

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

النموذج الثالث لمراحل الوساطة يأتي على النحو التالي: كما وردت في كتاب كريستوفر مور «عملية الوساطة: إستراتيجيات عملية لحل النزاع» والتي تأتي في اثني عشرة مرحلة على النحو التالي:

#### المرحلة الأولى: إقامة علاقة مع الأطراف المتنازعة.

- قم باتصالات أولية مع الفرقاء.
- ابني مصداقية.
- شجع التقارب.
- أطلع الفرقاء عن العملية.
- أرفع درجة الالتزام بالإجراءات.



#### المرحلة الثانية: اختيار استراتيجية لقيادة عملية الوساطة.

- ساعد الفرقاء على تقييم المقاربات المختلفة لإدارة النزاع وحله.
- ساعد الفرقاء على اختيار مقاربة.
- نسق مقاربات الفرقاء.



#### المرحلة الثالثة: تجميع وتحليل خلفية المعلومات.

- إجمع وحلل المعلومات المتعلقة بالناس والتحركات وماهية النزاع.
- تحقق من صحة المعلومات.
- خفف من تأثير المعلومات غير الصحيحة أو غير المتوفرة.



#### المرحلة الرابعة: تصميم مفصلية للوساطة.

- حدد الإستراتيجيات والتحركات الملاحقة غير الطارئة التي تساعد الفرقاء على التحرك بإتجاه التسوية.
- حدد التحركات الطارئة للرد على الأوضاع الخاصة المتعلقة بنزاع معين.



#### المرحلة الخامسة: بناء الثقة والتعاون.

- هيئ المتنازعين نفسياً للمشاركة في التفاوض حول القضايا الأساسية.
- عالج أي ظهور للمشاعر الحادة.
- إنته للمنظورات وخفف من تأثير القوالب الجامدة.
- ابني إدراكاً لشرعية الفرقاء والقضايا.
- ابني الثقة.
- وضع الإتصالات.



#### المرحلة السادسة: بداية جلسة الوساطة.

- افتتح المفاوضات بين الفرقاء.
- أوجد جوا إيجابيا ومنفتحا.
- ضع قواعد أساسية وإرشادات مسلكية.
- ساعد الفرقاء على إطلاق مشاعرهم.
- ضع حدودا للمواضيع والقضايا التي ستدخل في النقاش.
- ساعد الفرقاء على إستكشاف التزاماتهم ومواقفهم وتأثيراتهم.



#### المرحلة السابعة: تحديد القضايا ووضع جدول أعمال.

- حدد مجالات المواضيع العريضة التي تحظى بإهتمام الفرقاء.
- أحظ على موافقة الفرقاء حول المواضيع التي ستطرح للنقاش.
- حدد تسلسل إجراءات معالجة القضايا.



#### المرحلة الثامنة: كشف المصالح الخفية للأطراف المتنازعة.

- حدد المصالح الأساسية والإجرائية والنفسية للفرقاء.
- اطلع الفرقاء على مصالح بعضهم البعض.



#### المرحلة التاسعة: إيجاد خيارات للتسوية.

- طور الوعي بين الفرقاء حول الحاجة إلى خيارات متعددة.
- خفض درجة الالتزام بالمواقف أو بالبدائل الفردية.
- أوجد خيارات باستخدام مساومات مبنية على المواقف أو على المصالح.



#### المرحلة العاشرة: تقييم خيارات التسوية.

- قم بمراجعة مصالح الفرقاء.
- قيم كيف يمكن إرضاء المصالح من خلال التسويات المتوفرة.
- قيم تكاليف ومنافع الخيارات المطروحة.



#### المرحلة الحادية عشر: المساومة الأخيرة.

- توصل إلى اتفاق عبر تغيير المواقف تدريجيا، أو القفز إلى تحقيق التسوية أو تطوير معادلة تلقى إجماعا في الرأي أو عبر توظيف آليات إجرائية للوصول إلى اتفاق ملموس.



#### المرحلة الثانية عشر: إنجاز التسوية الرسمية.

- حدد الخطوات الإجرائية لوضع الاتفاقية موضع التنفيذ.
- اتخذ إجراءات للتقييم والمراقبة.
- قم بصياغة اتفاق التسوية وضع آلية للالتزام والتنفيذ.



اسم التمرين: كلمة الوسيط الإفتتاحية

مدة التمرين: ٤٥ دقيقة

الهدف العام من التمرين: التعرف على العناصر الأساسية الواردة في كلمة الافتتاح ومن ثم التدريب على إلقاء كلمة افتتاح.

خطوات التمرين: يأتي هذا التمرين في أربعة مراحل:

**المرحلة الأولى:** يقوم المدرب/ة بتوزيع المتدربين إلى مجموعات عمل. كما يتم توزيع نموذج كلمة افتتاح على المتدربين ويطلب منهم إكتشاف العناصر الأساسية التي شملها نموذج كلمة الإفتتاح.

**المرحلة الثانية:** بعد الإنتهاء من هذه المرحلة، وبعد أن يقوم المدرب/ة بتوزيع ورقة عمل : «عناصر كلمة الافتتاح» على المجموعات، وبعد أن تقوم المجموعات بإجراء المقارنة بين النتائج التي خرجت بها وبين العناصر الواردة في ورقة العمل. يقوم المدرب/ة بتوزيع المتدربين إلى ثلاثيات (كل مجموعة من ٣ مشاركين). يمثل أحدهم دور الوسيط كما يمثل المشاركون الآخرين طرفي النزاع ويقوم كل وسيط بإلقاء كلمة إفتتاح. من المهم أن يمارس دور الوسيط كل مشارك من المشاركون الثلاثة.

**المرحلة الثالثة:** لترسيخ كلمة الإفتتاح وأهميتها يقوم المدرب/ة بإختيار عدد محدود من المشاركون، حيث يطلب من أحدهم إلقاء كلمة إفتتاح أمام كل المشاركون في الدورة التدريبية. من الجيد أن تعطى مثل هذه الفرصة لعدد كاف من المشاركون وبالشكل الذي ينعكس إيجاباً على عملية التدريب.

**المرحلة الرابعة:** نقاش جماعي بين المدرب/ة وبين المشاركون حول أهمية كلمة الإفتتاح في الوساطة، كما يمكن للوسيط أن يقوم بعرض ونقاش ورقة عمل : «أهمية كلمة الإفتتاح في الوساطة ، وكذلك ورقة عمل:» إيجابيات كلمة الإفتتاح.

## ورقة عمل: نموذج كلمة افتتاح

مرحبا يا سيد سامي، ويا انسة ربي  
 انا اسمي سعيد، وانا موجود اليوم بناء على طلبكم من أجل أن نتعاون في ايجاد حلول لبعض القضايا العالقة  
 بينكما، انا اعمل كوسيط في مؤسسة تعاون لحل الصراع، ولدي تجربة جيدة في مساعدة الناس للخروج بحلول  
 مشتركة تساعد في حل الخلاف القائم.  
 انا سعيد جدا بحضوركما ورغبتكما في التوصل إلى إتفاق لحل الخلاف القائم، وأؤكد لكما أن دوري يقتصر على  
 مساعدتكما فقط وأني لست حكما أو قاضيا انما مساعدا لكما في البحث عن حلول مشتركة ترضيكما، كما  
 أؤكد لكما بأنني سأكون حياديا تجاه المواضيع المطروحة، ولن أنحاز لأي طرف، وأؤكد لكما أيضا أنني سألتزم  
 بالسرية التامة، وإذا شعرت في أي وقت بأنني لم أعد قادرا على البقاء حياديا، فإن بإمكانكما أن توقفوني  
 وتبحثان عن أي وسيط آخر أو أي وسيلة أخرى لتسوية خلافاتكم.  
 ساوضح لكما بشكل مختصر ماهية الوساطة .  
 الوساطة هي : عملية طوعية ودية يتدخل فيها طرف ثالث من أجل مساعدة الأطراف المتنازعة للوصول إلى  
 حلول مشتركة لتسوية الخلاف القائم

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

- أطلب إليكم أن لا يقاطع أحدكم الآخر
- إذا كان لدى أي منكم أي أسئلة أو تعليقات أرجو أن تسجلوها كتابة و سأعمل على إتاحة الفرصة للجميع لمناقشتها
- سأفترض أن الجميع سيوافقون على إستخدام الأسماء الأولى للتخاطب

حسنا عادة أطلب من الطرف الذي طلب الوساطة أن يبدأ، هل يمكنك أن تخبرينا لماذا أنت هنا!

(انتباه) قد يقاطعك أحدهم اثناء القاء كلمتك الافتتاحية وفي هذه الحالة اجب على أسئلة الأطراف بالإختصار ،  
 ثم إستمر في مهمتك و بمجرد أن تنتهي أطلب منهم طرح الاسئلة و الإجابة عليها مباشرة.

(ملاحظة) يضع معظم الوسطاء كلمة الافتتاحية و تكون قابلة للتعديل على حسب الظروف و الاجواء العامة  
 و الخاصة الا انها تحتوي على العناصر الأساسية لاعلام اطراف النزاع بكل ما يتعلق بالوساطة.

**انتباهه:** تتم عملية الوساطة في مكان محايد و في وقت يناسب أطراف النزاع ، كل جلسة وساطة تستغرق كحد أقصى ساعتين يقوم الوسيط في البداية بافتتاح الجلسة بكلمة ترحيب يرحب فيها بالاطراف و يشكرهم على اللجوء الى الوساطة كوسيلة للتعامل البناء في النزاع ثم يقوم بالتعريف بنفسه وبدوره، مركزا على الحيادية كسمة أساسية ملازمة لعملية الوساطة ثم ليقدم شرحا لعملية الوساطة ومراحلها قبل أن يضع القواعد العامة للجلسات مع الانتباه الى موافقة اطراف النزاع على هذه القواعد.



## إنتباهة (١) : العناصر الأساسية في كلمة الوسيط الافتتاحية

١. ترحيب و كلمات تشجيعية للاطراف
٢. التأكيد على شرح عملية الوساطة من حيث مراحلها و أهدافها
٣. التأكيد على دور الوسيط كميسر و ليس كقاضي أو حكم
٤. التأكيد على السرية و الحيادية
٥. وضع القواعد العامة للجلسات بالاتفاق مع الأطراف
٦. الرغبة الجادة بالتقدم للأمام



## إنتباهة (٢) : الهدف من الكلمة الافتتاحية

- تضع الكلمة الافتتاحية الاطار العام لعملية الوساطة .
- انه الوقت المناسب لك لتجسيد حضورك كوسيط و قدرتك على توجيه عملية الوساطة. الكلمة الافتتاحية تعطي لأطراف النزاع الفهم الأساسي بالوسيط و كيف ستكون عملية الوساطة كما أنها تعطيهم «لحظة من الألفة مع الوضع و أن يكونوا في نفس المكان مع خصومهم»
- كما تعطيك كوسيط الفرصة للتأكيد على الخصائص الرئيسية للوساطة و ان توضح كيف تعقد الوساطة و ماهي القواعد المنظمة لعملية الوساطة ، كل ذلك و أنت في سبيل التأكيد على أطراف النزاع للالتزام بهذه الأمور



## إنتباهة (٣) : إيجابيات كلمة الافتتاح « حسب ستولبرغ »

١. تضع القواعد الأساسية وتؤسس لدور الوسيط في جلسات الوساطة
٢. تؤسس لسيطرة / توجيه الوسيط على جلسات الوساطة
٣. تعمل على خلق جو من الراحة بين الموجودين
٤. توجد بين الأطراف إحساسا بان الوسيط واثق بنفسه ويملك مهارات في عمله، مما يدفعهم إلى الثقة بالوسيط وبعملية الوساطة
٥. تعمل على تسوية أية توقعات متضاربة بخصوص ما يمكن أن يحصل عليه كل طرف من خلال الوساطة، وتجعل الأمور أكثر واقعية.





## تمرين رقم «٦»

اسم التمرين: الاجتماعات المنفردة  
مدة التمرين: ١٥ دقيقة

الهدف العام من التمرين: التعرف على مفهوم وفوائد الاجتماعات المغلقة ومتى يلجأ اليها الوسيط.  
خطوات التمرين: يقوم المدرب/ة باجراء نقاش جماعي مع المتدربين حول مفهوم وفوائد الاجتماعات المغلقة والغرض المرجو منها.



## ورقة عمل: الاجتماعات المغلقة

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

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

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



## تمرين رقم «٧»

اسم التمرين: كلمة الافتتاح  
مدة التمرين: ٢٠ دقيقة

الهدف العام من التمرين: الوعي بأبعاد كلمة الافتتاح في الوساطة من قبل الوسطاء المتدربين،  
خطوات التمرين: محاضرة قصيرة يتم فيها عرض ونقاش ورقة العمل : « إيضاحات أكثر تفصيلية لكلمة الافتتاح ».



## ورقة عمل: « إيضاحات أكثر تفصيلية لكلمة الافتتاح »

**تعريف الوساطة وإيضاح دور الوسيط:**  
من المهم أن أوضح لكم مفهوم الوساطة: فهي عملية طوعية يقوم من خلالها طرف ثالث بمساعدة الأطراف على التوصل إلى حلول تحقق مصالحهم وتعيد العلاقات بينهم. أنا لا املك السلطة لاتخاذ القرارات نيابة عنكم، وعليه فان الوساطة التي اعرضها عليكم تختلف عن الطرق التقليدية في الصلح التي يقوم فيها المصلح أو الوسيط باتخاذ القرارات بديلا عنكم. كما أن من المهم هنا أن أوضح بأنني لست حكما أو قاضيا، وان دوري كما أوضحت سابقا هو في مساعدتكم على التوصل إلى ما تريدون وترون بأنه يحقق مصالحكم ويعيد العلاقة بينكم.

## التصريح العلني والواضح بحيادية الوسيط:

قبل البدء في عملية الوساطة، أرى من الضروري أن أوضح موقفي من القضايا المطروحة وعلاقتي بكل منكما خلال عملية الوساطة، فأنا سأكون حيادياً تجاه المواضيع والقضايا ولا أحمل أية أفكار مسبقة تجعلني انحاز إلى طرف على حساب الطرف الآخر. أتمنى عليكم في حال شعوركم أو ملاحظتكم بأنني أتصرف بطريقة منحازة أو أحادية الجانب أن تنبهوني على تصرفي، وسوف أقوم بتغييره. كذلك في حال شعوركم أنني لم أعد قادراً على البقاء حيادياً أو لم أعد قادراً على مساعدتكم، فإن بإمكانكم أن توقفوا الوساطة وأن تبحثوا عن وسيط آخر أو عن بديل آخر لتسوية خلافاتكم.

## وصف إجراءات الوساطة:

الآن يمكنني الانتقال إلى وصف مراحل عملية الوساطة، حيث أنه وبعد أن انهي كلمتي الافتتاحية فأني سأنقل الحديث إليكم لنستمع إلى موجز عن سبب وجود كل منكم في عملية الوساطة ولمدة لا تزيد عن عشرة دقائق لكل منكم، إن هذا الموجز سيساعدنا على تعلم مسائل لم نكن نعرفها سابقاً، إضافة إلى أنه يظهر لكل منا المصالح التي تهم كل طرف فيكم. اطلب أن لا يقوم أي منكم بمقاطعة الآخر، وإذا ما كان لديه تعليق أو سؤال فإن لديه الفرصة أن يكتب ذلك، حيث وضعت أمام كل منكم ورق وقلم.

خلال تقديمكم للموجز قد أقوم بتوجيه وطرح بعض الأسئلة، وبعد انتهاء الكلمات الموجزة والأسئلة سنقوم بمحاولة لتحديد القضايا الخلافية واختيار طرق لنقاشها والبحث عن الحلول الممكنة لها، واضعين نصب أعيننا أن نركز على المصالح المشتركة.

## الاجتماعات المنفردة وسرية المعلومات:

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

## قواعد لجلسات الوساطة:

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



اسم التمرين: عملية وساطة

مدة التمرين: ٩٠ دقيقة

الهدف العام من التمرين: التعرف على مختلف مراحل الوساطة، وربطها مع بعضها البعض والتعرف على الأنشطة التي تشملها كل مرحلة من هذه المراحل.

خطوات التدريب: يقوم المدرب بتوزيع المتدربين إلى مجموعات. يطلب من كل مجموعة القيام بتمثيل دور أو تقديم «دراما» متعلقة بموقف نزاع وكيف يتدخل الطرف الثالث. بعد الإنتهاء من عرض كل مجموعة لعملها يتم نقاش الاسئلة التالية:

١. ما هو النزاع الذي تم عرضه؟ ما هي أسبابه؟ أطرافه؟ الآثار والنتائج المترتبة عنه؟
  ٢. من هو الطرف الثالث؟ كيف تدخل؟ لماذا؟ ما هي نقاط قوة تدخله وما هي نقاط الضعف التي إعترت هذه الطريقة؟
  ٣. ما هي الخطوات التي قام بها الطرف الثالث في عملية تدخله؟
  ٤. ما هي عناصر وخصائص اللقاء المشترك؟
  ٥. كما أن على المدرب/ة التركيز على العلاقة ما بين العناصر السبعة في الوساطة وبين اللقاء المشترك؟ كيف تؤثر اللقاءات المشتركة على العلاقات بين أطراف النزاع؟ ما هو وجه العلاقة بين طبيعة الوسيط (مقيم أم ميسر) واللقاءات المشتركة؟
- ملاحظة: يمكن إنهاء هذا الجزء من التدريب بمحاضرة قصيرة تتحدث عن اللقاءات المشتركة من حيث طبيعتها، أهميتها إضافة إلى عرض جزء من فلم يقدم شرحا عن اللقاءات المشتركة.

**من المهم أيضا أن يتم توزيع ورقة العمل : «اللقاءات المشتركة».**



ورقة عمل: «اللقاءات المشتركة»

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

## عناصر الجلسات المشتركة:

- كل طرف له دور في الحديث و عرض ملخص عن وجهة نظره
- استمع كوسيط الى كل طرف بعناية و اهتمام و لكل كلمة و تصدر عن الاطراف بعناية
- قم باختيار احد الاطراف للبدء في الحديث و عادة ما يتم اختيار الطرف الذي توجه بطلب الوساطة
- عليك كوسيط أن تحافظ على وقت حديث كل طرف وان تعطي فرصة للاطراف بالحديث بالتساوي
- بشكل رسمي عند إنتهاء كل طرف من عرض ملخصه : إفحص إذا ما كان هذا الطرف قد إنتهى من العرض و تم شكره وانتقل للخطوة التالية

## الهدف من الجلسة المشتركة الإفتتاحية:

تعطي هذه الجلسة، التي تتميز بعدم مقاطعة الأطراف لبعضها البعض أثناء تقديمهم الملخص، فكرة عن الوضع و كذلك تعطي للوسيط الفرصة لاستماع قصة كل طرف و وجهة نظره بشكل كامل وحيادي كما و يتبين للوسيط من هذه الجلسات فكرة عن شخصية اطراف النزاع .  
«المساواة أمر مهم في هذه الجلسات ، كل طرف لديه نفس الفرصة لشرح وجهة نظره و للتعبير عن مشاعره دون مقاطعة أو مواجهة أي تحديات من الوسيط أو من الاطراف الاخرى.»

**(انتباه):** إذا قاطع أحد الأطراف الطرف الآخر ، كما يمكن أن يحدث بالطبع ، فعليك أن توقف هذه المقاطعة بحزم و لكن بإحترام «يجب أن اطلب منك عدم المقاطعة و ستتاح لك الفرصة للحديث حالاً»

**(توصية):** أسئلة الاستيضاح و إجاباتها: من المفيد تأجيل أسئلة الإستيضاح حتى يأخذ كل طرف فرصة كاملة في الحديث ، و عند بدا فتح باب الأسئلة فانك كوسيط تعيد التأكيد على أننا نسمح هنا بأسئلة الاستيضاح فقط ، و هذه طريقتك كوسيط في الإعراب على أن للأطراف الان الفرصة للإستفسار عن أي شيء سمعوه و لكن ليس هذا الوقت المناسب لتوضيح نقاط الإختلاف.



## تمرين رقم «١٩»

اسم التمرين: اكتشف .. تفهم

مدة التمرين: ٩٠ دقيقة

الهدف العام من التمرين: فهم كل طرف لروايته، وتمكينه من إكتشاف وفهم رواية الطرف الآخر بما يساعد أطراف النزاع على التوصل الى حلول نابغة منهم.

خطوات التمرين: تمثيل ادوار. يقوم المدرب بتوزيع المشاركين الى ثلاثيات (كل مجموعة من ثلاثة مشاركين ، وسيط وطرفي نزاع). يتم توزيع حالة دراسية (النزاع في المغسلة بين صاحب القمصان وصاحب المغسلة). يتم إعطاء كل طرف مدة نصف ساعة للتحضير (من المهم ان يتم التحضير وفق العناصر السبعة في الوساطة). بعد ذلك يتم القيام بتمثيل الأدوار حيث يعطى كل وسيط مدة ٣٠ - ٤٥ دقيقة للقيام بعملية وساطة.



## ملاحظة

أثناء تحضير كل طرف للحالة العملية يقوم المدرب بتوزيع ورقة العمل: «ما تبقى في الوساطة من خطوات» على المتدربين.

### بعد الإنتهاء من هذا الجزء من التمرين يتم نقاش:

١. الحالات التي تمت بنجاح، مع فهم الخطوات التي تمت
٢. نقاش الحالات التي لم تنجح: لماذا؟ ما هي المعوقات؟
٣. مراجعة خطوات الوساطة والتركيز على تبادل المعلومات والحوار بين أطراف النزاع اضافة إلى وضع الأجندة من قبل الوسيط وكيف تم نقاشها والبحث عن حلول وخيارات لكل بند من بنود الأجندة؟
٤. الدروس المستفادة؟



## ورقة عمل: « ما تبقى في الوساطة من خطوات »

### ١- «الحوار(تبادل المعلومات)»

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

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

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

### إنتباهة :

١. على الوسيط أن يحافظ على السيطرة والتوجيه البناء للجلسات
٢. مشاركة أطراف النزاع في الجلسات أمر حيوي
٣. قم بتوجيه الأسئلة الضرورية
٤. عليك الاستماع للمصالح، الاحتياجات، المخاوف و مواضيع النزاع
٥. تجنب إيجاد الحلول في هذه المرحلة فالوقت لم يحن بعد
٦. راقب و تابع وجود أي لحظات للتفاهم بين الأطراف و التي قد تقود للمصالحة
٧. لخص مصالحهم و مخاوفهم و تأكد من موافقتهم على هذا الملخص.

### الهدف من الحوار :

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

إن الحوار و تبادل المعلومات عملية منظمة يتاح فيها الفرصة لكل طرف لـ:

- الحديث المفتوح و التعبير الواضح عن المشاعر و الاعتقادات
- توجيه الأسئلة و كذلك الإجابة إلى بعضهم البعض عن أسباب النزاع و كذلك عن وجهات نظرهم و مداركهم.

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

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



## تمرين رقم (٢٠)

اسم التمرين: كتابة الاتفاق  
مدة التمرين: ٣٠ دقيقة

الهدف العام من التمرين: الوعي بأهمية وضرورة كتابة الإتفاق وعدم الإكتفاء بالإتفاق الشفهي.  
خطوات التمرين: يتطرق المدرب إلى الآية القرآنية (سورة البقرة آية ٢٨٢) التي تحت على كتابة الأطراف للمواثيق التي تتعاهد عليها، ويثير النقاش حول أسباب وفوائد كتابة الإتفاق. يمكن للمدرب/ة ان يقوم بتوزيع أوراق من لونين مختلفين. يكتب المشاركون في اللون الأول الأسباب والفوائد، وعلى اللون الثاني المعوقات والاثار السلبية لعدم كتابة الإتفاق.

بعد إنتهاء النقاش يقوم المدرب/ة بتقديم محاضرة قصيرة (٥ - ٧ دقائق) يشرح فيها ورقة العمل: « كتابة الاتفاق والإختتام».



## ورقة عمل: « كتابة الاتفاق و الإختتام »

اذا ما كانت الأطراف راغبة بتسوية الاختلافات فيما بينها فان الوسيط يقوم بكتابة اتفاق «رسمي» يشمل تلك القرارات التي توصلت اليها الأطراف كما يقوم كل طرف بالتوقيع واخذ نسخة عن الاتفاق. يقوم الوسيط بمراجعة ما تم انجازه و تذكير الاطراف بالخطوات اللاحقة كما يتمنى لهم النجاح والتوفيق.



## تمرين رقم (٢١)

اسم التمرين: اكتشف وتعلم  
مدة التمرين: ٤٠ دقيقة

الهدف العام من التمرين: اكتشاف العناصر الأساسية التي تشملها وثيقة الإتفاق / الصلح بين أطراف النزاع. إضافة إلى تنمية مهارات المتدربين في كتابة وثيقة الإتفاق / الصلح.

خطوات التمرين: يتم توزيع المتدربين إلى مجموعات عمل. كما يتم توزيع ورقة عمل: «نموذج وثيقة إتفاق صلح» عليهم والطلب من كل مجموعة أن تقوم بتسجيل العناصر الأساسية التي تشملها وثيقة الإتفاق / الصلح. يعطي المدرب/ة المجال للمتدربين لتقديم التوصيات والتعديلات على وثيقة الإتفاق / الصلح بما ينسجم والسياق المحلي.

إضافة إلى ما سبق من خطوات من المهم أن يقوم المدرب بعرض ونقاش ورقة عمل: القواعد العامة للوساطة في مؤسسة تعاون لحل الصراع، وتسجيل الدروس المستفادة من التمرين.

### ورقة عمل نموذج الاتفاق / الصلح

قال تعالى « لا خير في كثير من نجواهم إلا من أمر بصدقة أو معروف أو إصلاح بين الناس»

صدق الله العظيم ( النساء ١١٤ )

هذه الوثيقة تم التوصل اليها برضا الأطراف وبمساعدة الوسيط /ة لقد تم تناول العناصر السبعة في هذه العملية (العلاقات بين الأطراف، الإتصال والتواصل، مصالح كل طرف، الحلول الممكنة، المعايير الموضوعية، الإلتزام، إضافة الى بديل عملية الوساطة) وعليه فإن الإلتزام بهذه الوثيقة وتنفيذها جزء لا يتجزء من عملية الوساطة.

الطرف الاول:

والطرف الثاني

وبمساعدة الوسيط/ة:

تم التوصل إلى إتفاق/صلح حول الخلاف القائم بين الأطراف والذي تشكل مضمونه /قضايا الخلاف من:

تمت عملية الوساطة بنجاح، تاكيدا على أن «الصلح سيد الاحكام»، وقد ساهم طرفي الخلاف في إيجاد الحلول لتسوية خلافاتهم وقد تركزت بنود الحل القائم بين الطرفين في التالي:

الحل	التاريخ	جهة الإلتزام

لقد تم توضيح عملية الوساطة بشكل مفصل وقد تم قراءة كافة قواعد وضوابط مؤسسة تعاون لحل الصراع لإجراءات عملية الوساطة والموضحة في المرفق (١) خلف الورقة إنني أدرك أن الوساطة لا تحل محل الإجراءات القانونية المستقلة أو الصلح العشائري ، وعند الضرورة سوف أطلب المشورة القانونية بشأن القضايا المطروحة

شروط اخرى:

وعليه إتفق الطرفان:

الطرف الاول

الطرف الثاني

الوسيط

تم التوقيع في يوم ..... من شهر ..... عام ٢٠٠٠



القواعد العامة للوساطة تضع الأساس لعملية الوساطة. إن من الواجب أن يتفق كافة الأطراف على هذه القواعد قبل البدء بعملية الوساطة. إن القواعد التالية قواعد يمكن أن تتم رؤيتها من أطراف النزاع خلال العملية، ويكون دور الوسيط هنا الرقابة على التزام أطراف النزاع بهذه القواعد، كما انه يتاح لإطراف النزاع النقاش والتعديل والإضافة على هذه القواعد والتي تأتي على النحو التالي:

- كل المعلومات المتعلقة بموضوع النزاع يجب أن تتوافر لأطراف النزاع وكذلك للوسيط.
- المفاهيم والوثائق الصعبة يجب تبسيطها والشكل الذي يضمن فهمها من كافة أطراف عملية الوساطة.
- أطراف النزاع (المشاركون في عملية الوساطة)، لديهم الحرية وفي أي وقت في إستشارة أشخاص ليسوا ضمن عملية الوساطة، بهدف الحصول على معلومات أو موافقات.
- المشاركون يمتنعون عن المهاجمات الشخصية أو «شخصنة» القضايا.
- يتعامل المشاركون مع بعضهم البعض باحترام متبادل، وهو ما يعني إتاحة الفرصة لبعضهم البعض لعرض أفكارهم وحلولهم دون أن تتم مقاطعتهم.
- كل شيء يتم نقاشه أو الكشف عنه خلال عملية الوساطة يجب ان يتم بدون تحامل.
- كل طرف لديه الفرصة لعرض وجهة نظره.
- الأطراف يمكن أن يطورا معايير موضوعية تساعد في التوصل إلى حل.
- كل مقترحات الحلول والخيارات يجب أن تراعي كافة الأطراف.
- الأطراف يمكن لهم طلب إجتماعات مغلقة / منفردة مع الوسيط، وفي أوقات تكون مناسبة لعملية الوساطة.



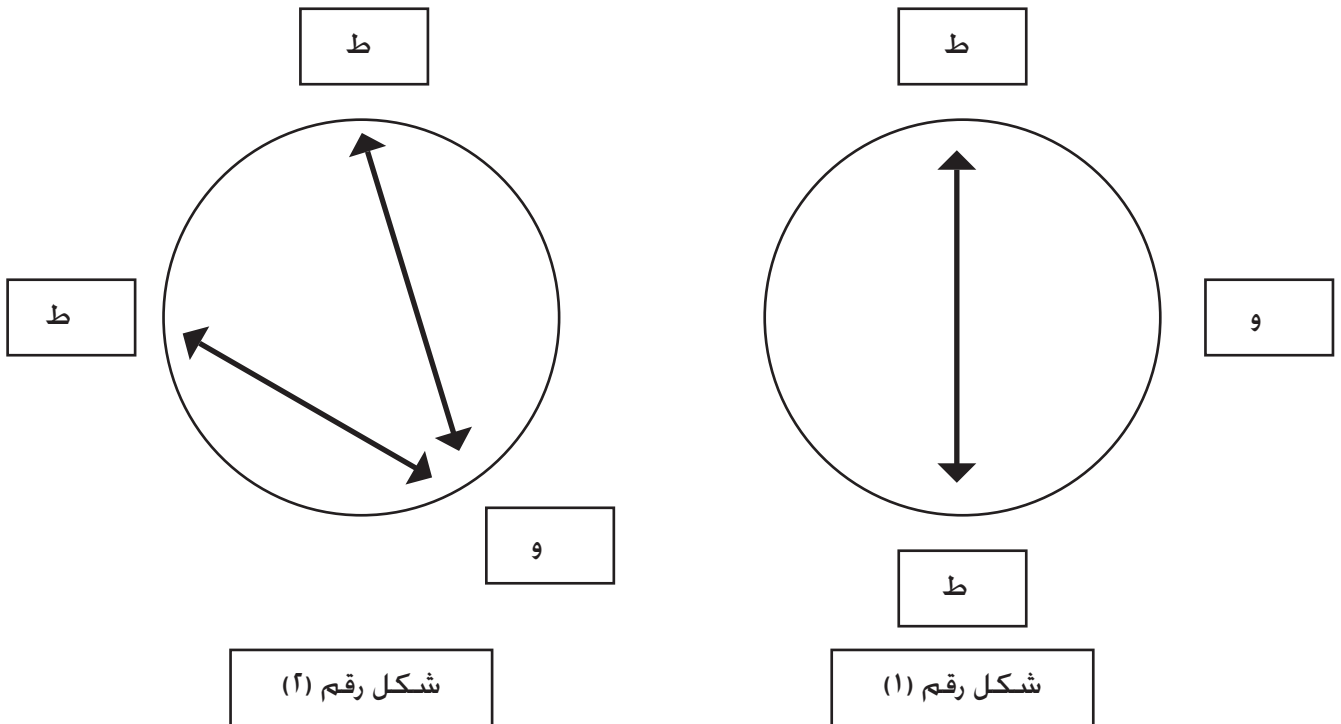
# أشكال جلسة الوساطة: إلى جانب بعضهم «وليس» وجها لوجه في جلسة الوساطة:



## مادة تعليمية

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

إن من القضايا المهمة عند تحضير مكان الوساطة هو «وضعية جلوس أطراف النزاع»، حيث أن هنالك الكثير من أشكال الجلوس، لعل أكثرها شيوعاً هي «وجها لوجه وضعية المواجهه - شكل رقم (١)» أو «إلى جانب بعضهم - في مواجهة الوسيط - شكل رقم (٢)». لقد ناقش كل من «Roger Fisher» و«William Ury» في كتابهم الشهير «التوصل إلى اتفاق - Getting to YES» على ضرورة الفصل ما بين الشخص والمشكلة موضوع النزاع إن وضعية الجلوس «إلى جانب بعضهم» تساعد في خلق جو بأن طرفي النزاع يشتركان في التوصل إلى حل، وذلك من خلال تركيزهم ليس على مهاجمة ومواجهة بعضيهما بل من خلال التعاون في مهاجمة ومواجهة «المشكلة».



كما أن وضعية الجلوس «إلى جانب بعضهم» تحمل رسالة واضحة لأطراف النزاع بأنه ومن خلال عملية الوساطة، وبمساعدة الوسيط/ة فإن بإمكان أطراف النزاع «أن يحلا سويا» نزاعيهما. هنالك فائدة أخرى لهذه الوضعية في الجلوس والتي تشمل:

١. تركيز الأطراف على الوسيط/ة والذي يحتاج إلى المراجعة، إعادة الصياغة، توجيه الأسئلة، والسعي إلى كسب ثقة أطراف النزاع.
٢. مساعدة الوسيط/ة على متابعة «لغة الجسد - غير المنطوقة» لأطراف النزاع، بينما يستمع الوسيط/ة بشكل فعال لإحدهما (إن وضعية الجلوس وجها لوجه - المواجهه - لا تتيح للوسيط سوى التركيز على طرف واحد).
٣. جعل الاتصال ما بين الوسيط/ة وما بين الأطراف أكثر يسرا وسهولة.
٤. إنها وضعية مرنة، تمكن الأطراف من التحرك إذا ما اقتضى الموقف الحديث المباشر فيما بينهما «وجها لوجه».

من الأهمية الانتباه، إلى أن وضعية الجلوس يجب أن تأخذ بعين الاعتبار وجود أو عدم وجود توتر عال بين الأطراف، أو احتمال تصاعد الموقف إلى حد استخدام العنف، حيث أن الوسيط/ة في هذه الحالة يفضل استخدام وضعية، الأطراف فيها ليست «إلى جانب بعضهم»، ولكنها وضعية فيها بعد ومسافة بين الأطراف.

كما أن من المهم الانتباه إلى أن هنالك العديد من العوامل التي تتداخل في وضعية الجلوس، مثل الثقافة، الجنس، العمر، الوضع الاجتماعي والاقتصادي، الطبقة، وحتى سياق وبيئة النزاع (كما كتب عن ذلك Michelle LeBoron). وهو ما ذهب إلى التأكيد عليه كذلك «John Lederach» عندما أشار إلى وجود أماكن ومجتمعات في العالم ليس من تقاليدها وعاداتها الجلوس إلى الطاولة. كما أن على الوسيط الإنتباه إلى أن وجود طاولة ليس بالقاعدة المسلم بها في عملية الوساطة، خاصة إذا ما أريد خلق أجواء من عدم الرسمية بين الأطراف وبينهم وبين الوسيط.

يبقى أن نشير إلى أهمية الإنتباه إلى أثر وضعية الجلوس عندما تبدأ/ي كوسيط/ة في الإعداد والتحضير لعملية الوساطة. إذا ما كان ذلك مناسبا وملائما، حاول/ي ترتيب وضعية الجلوس «إلى جانب بعضهم» وليس «وجها لوجه».



## مهارات الإتصال لدى الوسطاء

يعلم الوسطاء المتمرسون أن مهارات الإتصال أساسية لبناء الثقة والألفة مع الأطراف حتى يمكن الحصول على المعلومات الحرجة عن المصالح والإهتمامات، والمشاعر، والحقائق الأخرى عن الحالة. وبينما يركز هذا الكتاب على الوساطة، إلا أن المراجعة التالية لمهارات الإتصال الأساسية سوف تكون مفيدة للوسطاء المبتدئين.

يمكن إستخدام المستوى الأول والمستوى الثاني من مهارات الاتصال المحددين في هذا المصدر لمساعدتك على جميع بيانات شبكة النزاع أثناء الاجتماعات المغلقة، ولمساعدتك أيضا في تعليم وتدريب أطراف النزاع على تحليل المشاكل وابتكار الحلول. وحتى يمكن تقدير الدور الذي تلعبه مهارات الاتصال في الوساطة، يمكننا أن نستخدم أمثلة من الرياضة والموسيقى. فمهارات الاتصال بالنسبة للوسيط مثلها مثل مهارات الجري والرمي ضرب الكرة بالمبرب، والإمساك بها بالنسبة للعبة البيسبول، أو أنها كمهارات عزف العلامات على السلم الموسيقي (بما ذلك الأصوات الحادة والمنخفضة) بالنسبة للأداء الموسيقي. ففي حالة لاعب البيسبول، مطلوب توافر مهارات الجري والرمي وغيرها حتى يمكن لعب اللعبة، كما أنها متطلبات أساسية لمعرفة النقاط الدقيقة المتعلقة بكيفية التعامل مع اللاعب الذي يحاول أن يحرز تقدما دون وجه حق أو كيفية عمل لعبة مزدوجة. وبالمثل، نجد أن الموسيقيين بمجرد أن يتعلموا كيف يعزفون علامات معينة يصبحون في موقف يسمح لهم بعزف موسيقى حقيقية عن طريق جميع العلامات الموسيقية في مقطوعات متناغمة. وبالمثل، يجب أن يعرف الوسطاء كيف يقيمون جسور الاتصال قبل أن يشرعوا في مساعدة الأطراف من خلال عملية حل النزاع.

وفي العلاقات الإنسانية، غالبا يكون فشل الأطراف في إجراء اتصال بينهم هو الذي أدى إلى النزاع ومن ثم ظهور الحاجة للوسطاء. ويمكن للوسيط أن يقدم مساعدة بطريقتين: الأولى، تقديم نموذج جيد لمهارات الاتصال، والثانية، تعليم الأطراف وتدريبهم على كيفية إقامة اتصال أفضل بينهم عند مواقف معينة في عملية الوساطة.

## الإتصال اللفظي والاتصال غير اللفظي

في حين يظن معظم الناس أن الاتصال تعبير لفظي، إلا أن لغة الجسد (الإيماءات، وتعبيرات الوجه، ووضع الجسم) تمثل كلها وبالقدر نفسه من الأهمية، ومؤشرات قوية عما يفكر فيه أطراف النزاع وما يشعرون به. وفي معظم الحالات، لا يدرك الأطراف إتصالاتهم غير اللفظية. ويراعي الأخصائيون في الإتصال، مثل المعالجين والمرشدين النفسيين، ملاحظة التناقض بين السلوك اللفظي والسلوك غير اللفظي. فقد يقول أحد الأطراف مثلا، «أنا اقبل هذا» ولكنه في الوقت نفسه يطبق بقبضة يديه بأحكام على يد الكرسي تعبيرا عن غضبه. ولا يعرف أحد على وجه التأكيد ماذا يعني السلوك غير اللفظي للشخص الذي يقوم بعملية الإتصال. ولهذا، فالهدف الأساسي هنا هو ملاحظة السلوك غير اللفظي ومقارنته بالرسالة اللفظية، وملاحظة التناقض بينهما ومناقشة مع هذا الطرف. راقب ظهور أنواع السلوك غير اللفظي الواردة هنا، وحاول اكتشاف تأثير الرسالة التي يوحى بها هذا السلوك.

## حالة الجسم ووضعه

الضجر.. الشعور بالسام أو الملل أو التعب من المتحدث  
التحرك في الكرسي..قلق بشأن ما يسمعه أو متلهف للحديث  
وضع الجسم بطريقة رافضة.. عدم قبول ما يقال أو رفض المتحدث  
الذراعان مطبقتان ومعقودتان.. «ارني ماذا سيحدث» أو عدم التصديق.

## • تعبيرات الوجه:

الاتصال المباشر بالعين.. الموافقة، خاصة إذا كان ذلك مصحوبا بإيماءة من الرأس وكان المستمع يحاول تتبع الاتصال  
العبوس والتقطيب.. عدم الموافقة

- تضيق العينين والنظر شزرا.. السخرية مما يقال أو رفضه
- ارتفاع طبقة الصوت والحديث:

- حديث صاخب وسريع.. قلق أو غضب حديث بطيء وصوت منخفض.. عدم التشجيع، الحزن، الإنقباض

لا يمكن تقديم إرشادات قاطعة للوسطاء عن معنى سلوك معين خاصة لان وضع الأبحاث عن الاتصال لا يسمح بذلك .. وقد لا تصل معلوماتنا أبدا إلى هذا الحد، إذا أخذنا في الاعتبار حجم الاختلافات بين الأفراد. فقد يتحدث الطرف (أ) بصوت عال في غضب بينما يكون رد الطرف (ب) بصوت عال راجعا إلى قصور في السمع. وأحسن تصرف يمكن أن تلجا إليه هو أن تستخدم ببساطة السلوك غير اللفظي كمصدر ثان للبيانات، وان تقارنه بالرسالة اللفظية لترى ما إذا كان هناك تطابق جيد أم لا. وإذا كان هناك خلاف كبير بين ما يقال لفظيا والرسالة غير اللفظية، اسأل هذا الطرف ماذا يعني ذلك. فمثلا، قد يقول الوسيط لأحد الأطراف في الاجتماع الخاص بينهما: «ام، أنا أسمعك تقول انك تستطيع الموافقة على العرض المطروح، ولكنني عندما انظر إلى وجهك وأنت تتحدث، يبدو لي انك غير متحمس للفكرة، فالكلمات تقول نعم، بينما تظهر إيماءات عدم موافقتك. ما هي الحقيقة إذن؟»

لا تضع نفسك في مصيدة محاولة تفسير هذه الحركات للطرف الذي تتحدث إليه، ولكن عليك ببساطة إبداء ملاحظاتك للتناقض الذي تراه وإعادته عليه أو تسجيله كما لاحظته. ثم اطلب من هذا الطرف أن يوضح الأمر لك. سوف يؤدي هذا، في معظم الحالات، إلى الإعراف بالتناقض في التصرفات أو تقدم آخر مفاجئ، بأن يعطي معنى أدق لما يقصده هذا الطرف من الإتصال.

## المستوى الأول من مهارات الاتصال:

هناك ثلاث مهارات أساسية ضرورية لبناء الألفة والثقة والحصول على المعلومات المطلوبة من الأطراف وهي: الإنصات الفعال، والإفصاح عن النفس، والاستفهام.

## الإنصات الفعال:

الإنصات الفعال طريقة يمكن للوسيط من خلالها التركيز بصورة كاملة على ما يقوله المتحدث وعلى المرجعية الداخلية التي يستند إليها (أي، ما هو معروف عن مشاعر المتحدث ووجهات نظره الأخرى) ثم يعيد بعد ذلك ما استمع إليه على هذا المتحدث مرة أخرى ، وذلك حتى يراجع الوسيط مدى فهمه لما قيل . ولا يكون التركيز في الإنصات الفعال على وجهة نظر المستمع أو رأيه، ولكن على محتوى ما يقوله المتحدث.

## وللإنصات الفعال في الوساطة الخصائص الآتية:

- يكون التركيز على الإهتمامات والمصالح والإدراك والرغبات.
- تكون عبارات المستمع صدى لما يقال وغالبا تحمل التعاطف معه، وهي تردد ما استمع إليه السامع مرة أخرى.
- تتعرض عبارات السامع غالبا إلى وجهات نظر الشخص الأخر أو مشاعره أو تقريره للموقف.

## نماذج العبارات المستخدمة:

فيما يلي بعض العبارات التي تميز الإنصات الفعال، وكذلك بعض العبارات التي تعتبر مضادة للإنصات الجيد.

### الإنصات الفعال:

- إذا كنت قد فهمت ما تقول بطريقة سلمية، فأنت تعتقد أن .....
- يبدو أنك قلق بشأن .....
- يظهر أن وجهة نظرك هي .....
- العكس
- هذا الكلام غير معقول ...
- دعني أخبرك برأيي في الأمر
- قد يكون ذلك مفيدا لك، ولكن تذكر أن .....

### التطبيقات الشائعة:

استخدم الإنصات الفعال عند أي محاولة للحصول على معلومات أكثر من أحد الأطراف. ويمكن القول بأن الإنصات الفعال يطلق العنان للحديث ويشجع المتحدث على المزيد من الكلام. فقد يقول الوسيط مثلا، «إذا كنت قد فهمت ما تقول بطريقة صحيحة، فهناك ثلاثة أمور تضايقك (اذكرها بدقة)». وإذا كنت دقيقا في الملخص الذي تعرضه، باستخدام الألفاظ التي استخدمها الطرف في حديثه، فسوف ترى هذا الطرف يومئ برأسه موافق، وسوف يشعر في الغالب بأنك قد فهمت فعلا ما يحاول أن يقوله، وإذا كنت غير دقيق بأي صورة من الصورة، فسوف يخبرك هذا الطرف بذلك، أما عن طريق الحركات غير اللفظية (نظرة معترضة) أو قد يعترض لفظيا بوضوح أو يصحح معلوماتك. وفي هذه الحالة، تكون عملية الوساطة نفسها قد استفادت، طالما أنك قادر الآن على تصحيح فهمك لما يقوله هذا الطرف لك.

### الإفصاح عن النفس:

الإفصاح عن النفس مهارة اتصال تسعى للتركيز على مشاعر المتحدث أو أفكاره أو معتقداته. ويتصف بثلاث خصائص هي:

- تستخدم عبارات تبدأ بكلمة «أنا» لتوصيل وإيضاح مصالحي، ووجهات نظري، ومشاعري.
- تتعمد إعطاء المستمع المزيد من المعلومات عن البيانات التي لا يمكن معرفتها بطريقة أخرى إلا عن طريق الحدس والتخمين. فمثلا، أن تستنج من سلوكي أنني غاضب، ولكن بما أن الغضب حالة داخلية، فسوف تحصل على المزيد من المعلومات إذا قلت لك أيضا أنني غاضب، والسبب وراء غضبي.

## نماذج العبارات المستخدمة:

فيما يلي بعض العبارات التي تشير إلى الإفصاح عن النفس في مجال العمل، وعبارات أخرى تعتبر عكس الإفصاح عن النفس.

## الإفصاح عن النفس:

- أنا قلق بشأن .....
- يبدو لي انه .....
- ما أهتم به هو .....
- أنا قلق .....

## العكس:

- تكلفة هذا الأمر عالية جدا .....
- كل فرد يعلم أنه .....
- لا توجد طريقة يمكنك بها الحصول على الموافقة على .....
- إستمّر في فعل ذلك وسوف (تهديد) .....

## التطبيقات الشائعة:

سوف يكون هدفك في الوساطة هو العمل على أن يفصح الأطراف عن أنفسهم بقدر الامكان .. معك في الاجتماعات المغلقة، ومع بعضهم بعضا في الاجتماعات المشتركة.. بخصوص المصالح والمشاعر ووجهات النظر والتفضيلات. وفي معظم النزاعات، يكون الأطراف في حالة تخوف شديد من بعضهم البعض، معتقدين (وغالبا يكون صحيحا) إنه ربما يستخدم خصومهم المعلومات التي يفصحون عنها ضدهم، ويظنون أن الإفصاح عن النفس سلوك محفوف بالمخاطر. ولذلك فسوف تدعو إلى الإفصاح عن النفس في الاجتماعات الخاصة غالبا، وذلك حتى تمهد الطريق للمزيد من المناقشات بين الأطراف أثناء الاجتماعات المشتركة.

سوف تحتاج أحيانا إلى تقديم نموذج لسلوك الإفصاح عن النفس للطرف الذي تتحدث معه في الاجتماع المغلق. فقد تقول مثلا «ما زلت لم اسمع منك ما الذي تريده حقا بالنسبة لهذا الأمر حتى أن، ومع ذلك عندما أضع نفسي مكانك، أستطيع أن أتخيل انك سوف تشعر بالضيق مما قيل والقلق من المخاطرة بالوظيفة إذا لم يتغير الوضع. فهل تشعر بأي شي من هذا القبيل؟»

## الإستفهام:

الإستفهام مهارة إتصال أساسية تهدف إلى طلب بيانات واستيضاحها. وهناك نوعان رئيسان من الأسئلة وثلاثة أبعاد زمنية.

- أسئلة مفتوحة النهاية (من، ماذا، أين، لماذا، متى، كيف) يمكن أن تستخدم للحصول على بيانات.
- أسئلة مغلقة النهاية(تلك التي تؤدي إلى الإجابة بنعم أو لا) يمكن أن يستخدم في إستيضاح وتنقية العبارات واختبار الإلتزام.

يمكن لهذين النوعين من الأسئلة التركيز على الماضي أو الحاضر أو المستقبل. تعتبر الأسئلة المفتوحة النهاية حالة شائعة في الوساطة، وهي تفتح الباب للوسيط لكي يسمع معلومات يمكن إستخدامها في ملء شبكة النزاع. وبالإضافة إلى أسئلة من، وماذا، وأين، ولماذا، ومتى ، وكيف، يستطيع الوسيط أيضا أن يستفهم بعبارات توضح إهتمام الوسيط بالحصول على المعلومات، ثم يتبعها بسؤال ، فيمكن للوسيط أن يقول مثلا «أنا أريد حقيقة أن اعرف ما هو شعورك بشأن هذا الموضوع. هل تستطيع أن تخبرني ما هو رد فعلك للعرض الذي طرحته عليك؟» وفي حين أن السؤال يوحى بإجابة نعم أو لا، إلا أن الإجابة بنعم تؤدي بصورة طبيعية إلى، «تفضل واخبرني». أما إذا كانت الإجابة لا، فقد يقول الوسيط حينئذ: «ساعدني على فهم لماذا تفضل عدم الحديث عن هذا الأمر»

## نماذج العبارات المستخدمة:

فيما يلي بعض الأمثلة للأسئلة المفتوحة النهائية والأسئلة المغلقة النهائية.

## مفتوحة:

- ما هي المعلومات الاخرى المطلوبة لتقدير الأعطال
- من عبر عن اهتمامه بهذه المشكلة أيضا؟
- كيف ترى هذا الموقف؟

## مغلقة:

- هل حصلت على تقدير؟
- هل أخبرتهم بأنك سوف تتأخر؟
- ما هي المدة التي عملت فيها هنا؟

## الأسئلة ونوعية الإستجابات

التعريف	نوع الاستجابة
طلب المزيد من المعلومات المتعلقة ببعض المواضيع التي طرحها المتجاوب.	أسئلة تفصيلية
تصريح دقيق لما ذكره المتجاوب. إعادة التصريح تركز على المحتوى العاطفي للرسالة وهو يعتبر إجابة أكثر من سؤال.	الإستماع النشط
طلب مباشر للمعلومات لتوضيح معلومة غامضة أو غير واضحة.	أسئلة مباشرة للتوضيح
توضيح معلومات مذكورة ضمناً في الإجابات السابقة.	أسئلة الاستدلال التوضيحية
سؤال يلخص المعلومات التي تم الإدلاء بها سابقاً ويطلب من المستجيب فحص الفكرة.	الأسئلة التلخيصية
تشير المسألة إلى وجود نقص في المعلومات التي قدمها المتجاوب. يجب التعامل مع هذا الأمر بحذر لان الشخص الذي تجري معه المقابلة يمكن أن يقاومه.	المواجهة
إعادة التصريح حول مشكلة سابقة.	أسئلة مكررة

## التطبيقات الشائعة:

في المراحل المبدئية لأي وساطة، وعندما يكون الهدف هو الحصول على قدر أكبر ممكن من المعلومات عن المصالح والحقائق الأخرى، تكون الأسئلة المفتوحة النهائية هي الوسيلة السائدة: «ما الذي حدث وتسبب في وجود مشاعرك الحالية؟» كيف توائمت مع الموقف حتى هذه اللحظة؟ «وما شابه ذلك. وبمجرد توافر المعلومات، وبدء الأطراف في التفرقة بين المصالح والحقائق والعروض والحلول المختلفة، حينئذ سوف تطرح أسئلة مغلقة النهاية من حين لآخر، مثل: «هل يناسبك هذا العرض، أم لا؟» إذا وافقت هي على هذا المبلغ، وإذا وافقت على هذه التغييرات في إجراءات العمل من الآن فصاعداً، فهل توافق على الإنتهاء من هذا الأمر ونسيانه، وتدعمها في الجهود؟»

الخلاصة، إن الأطراف المفاوضة يستخدمون المهارات الثلاثة الخاصة بمستوى الاتصال الأول .. الإنصات الفعال، والإفصاح عن النفس، والاستفهام.. لاستيضاح المعلومات من الطرف الآخر، والمتحدث، وكل المحيطين بالمشكلة وسوف يستخدم الوسطاء أنفسهم كل مهارات الاتصال الثلاث ويقدمون لأطراف النزاع نموذجاً لاستخدامها، ويدربونهم على استخدام هذه المهارات للحصول على المعلومات التي يحتاجونها. ويوضح الشكل التالي هذه

عن كل شيء	عنك أنت	عن نفسي
الاستفهام	الإنصات الفعال	الإفصاح عن النفس

### المستوى الثاني من مهارات الإتصال:

بمجرد الحصول على المعلومات من خلال الإنصات الفعال، والإفصاح عن النفس، والاستفهام، يمكن إستخدام مجموعة أخرى من مهارات الإتصال لترجمة هذه المعلومات وزيادتها وتوجيهها للقنوات المناسبة. وتشمل مهارات المستوى الثاني إعادة الصياغة لتقديم رؤية مختلفة لأي معلومة من المعلومات، وقدر الذهن لإيجاد حلول ممكنة تعتمد على المعلومات المتاحة، والمواجهة للسيطرة على التأثير السلبي لنمط التفاوض.

### إعادة الصياغة:

تتضمن إعادة الصياغة تغيير كلمات أو تصور أو وصف أي معلومة من المعلومات لكي تكون أكثر سهولة على الفهم أو أكثر قبولا. وهي تشمل الخصائص التالية:

- هي تمرين على الترجمة يستطيع من خلالها الوسيط أن يغير مجرى الاتصال بتحويله من لغة لأخرى، على أمل أن تجعل اللغة الثانية المحتوى أكثر قبولا من الطرف أخر أو أكثر ملائمة للحل التعاوني للمشكلة
- هي وسيلة مفيدة في التحول من المواقف إلى المصالح.
- تعتبر ذات فائدة خاصة في التخلص من المواقف الحادة أو تهدئتها بإستخدام كلمة أو مصطلح مختلف لوصف شيء كان أحد الأطراف قد وصفه بطريقة بغیضة.

### نماذج العبارات المستخدمة:

فيما يلي بعض أنواع من العبارات التي قد تسمعها من أطراف الوساطة، وبعض التصرفات التي يمكن أن تقوم بها لإعادة صياغة هذه العبارات حتى تدفع الوساطة للتقدم إلى الإمام. وفي أول عبارتين تظهر محاولة تغيير اللغة السامة إلى شكل أكثر قبولا، وتتعرض الجملتان التاليتان إلى التحول في التصورات الأساسية:

### الأصل:

- هذا الشخص أحمق تماما
- إنها إنسانه فاشلة
- أنا لا أستطيع أن احصل على ما أريد
- إنه أناني

### بعد إعادة الصياغة:

- انك تعني بهذا انه يتأخر دائما، وانه يقاطع الناس أثناء الحديث ، ويبدو انه لا يستمع
- هل يمكنك أن تخبرني كيف جاء أداؤها مما ينبغي؟
- ربما يكون حظك أحسن إذا حصل الطرف الأخر على شيء ما أيضا . لماذا لا تحاول التوصل لموقف فوز / فوز؟
- ربما يكون هو الأخر قلقا بشأن أدائه ويخاف الفشل



## نماذج العبارات المستخدمة:

يهدف قدح الذهن إلى استدعاء الأفكار، بينما يعتمد النهج العكسي إلى التصدي لهذه الأفكار. وفيما يلي بعض أمثلة نمطية توضح ذلك:

- انك تعني بهذا انه يتأخر دائما، وأنه يقاطع الناس أثناء الحديث، ويبدو أنه لا يستمع.
- هل يمكنك أن تخبري كيف جاء أداؤها مما ينبغي؟
- ربما يكون حظك أحسن إذا حصل الطرف الآخر على شيء ما أيضا. لماذا لا تحاول التوصل لموفق فوز / فوز؟
- ربما يكون هو الآخر قلقا بشأن أدائه ويخاف الفشل.

## التطبيقات الشائعة:

أحيانا يقع المتنازعون في مأزق بسبب الطريقة التي يرى بها كل منهم الآخر أو بسبب الطريقة التي يفسرون بها المشكلة. والإستخدام الشائع لإعادة الصياغة هنا هو توفير نظرة مبنى جديدا عاملا عارضا لعدم إنهاء الأشياء في الوقت المحدد كما قد يكون «كسل» احد المعاونين. يجب أن تستمد أي إعادة صياغة على قاعدة بيانات بمعنى أن يكون المفهوم الجديد مؤيدا بالحقائق المتاحة.

وكما توضح نماذج العبارات المستخدمة، يمكن أن تأتي إعادة الصياغة في شكلين أساسيين. أحدهم تغيير أو التخلص من اللغة السامة. والشكل الآخر هو تغيير الصورة كلها. فمثلا، قد يشير أحد الأطراف إلى فكرة ما قائلا أنها «سخيفة» أو قد يشير إلى أحد الأشخاص على أنه «مجنون». ويقوم منهج إعادة الصياغة على إعادة إختيار كلمات أخرى بدلا من العبارة الجارحة بحيث تركز على الخصائص الأساسية أو السلوكيات التي تبدو سخيفة أو مجنونة مع حذف كلمات اللغة الجارحة . ويجب في إعادة الصياغة أن لا تضعف اللغة النقد المقصود أو تمحوه، ولكن يجب أن تركز على حل المشكلة بدل من مهاجمة الشخص.

كمثال على تغيير التصور، خذ مثلا قائدا دوليا يتوسط للإفراج عن رهائن في الشرق الأوسط . فقد تحدي زعيم الدولة التي تحتجز الرهائن في التوصل لوجهة نظر مختلفة بشأن الإفراج عن الرهائن. طلب القائد الدولي من زعيم الدولة أن لا يظن أن «حركة جديدة وجريئة» في الدبلوماسية الدولية. ليس إستسلام ولكن زعامة. وهو صياغة جديدة فتحت الباب في الحالة للإفراج عن الرهائن.

## قدح الذهن:

قدح الذهن إحدى مهارات المستوى الثاني للإتصال، وتهدف إلى إيجاد حلول ممكنة لمشكلة محددة فعلا في إطار المصالح والحقائق الأخرى المؤيدة. وتتصف مهارة قدح الذهن بالخصائص الآتية:

- أنها تسمح بطرح الأفكار بدون نقد. ولكنها تؤجل النقد لمرحلة تالية، حتى يتمكن الشخص القائم بالإتصال أن يتخلص من التحفظ خوفا من الهجوم المبكر على الأفكار الجديدة.
- أنها مفيدة بصفة خاصة في إبتكار حلول متكاملة يمكن أن تحترم مصالح كل من طرفي الوساطة.

## نماذج العبارات المستخدمة:

يعتمد قدح الذهن إلى استدعاء الأفكار، بينما يعتمد النهج العكسي إلى التصدي لهذه الأفكار. وفيما يلي بعض أمثلة نمطية توضح ذلك:

## قدح الدهن:

- هيا نرى كم عدد الأفكار التي يمكن أن نتوصل إليها ، بدون نقد أي فكرة في البداية.
- ماذا لو .....
- ما رأيك في هذا؟

## العكس:

- هذه الفكرة لن تفلح أبدا.
- انه سوف يكره هذه الفكرة.
- انس هذه الفكرة.

## التطبيقات الشائعة:

تستخدم مهارة قدح الذهن عادة في مرحلة الختام في كل إجتماع من الإجتماعات المغلقة التي تعقد في بداية الوساطة، عندما يطلب الوسيط من الطرف الذي يجتمع معه أن يحدد الحلول الممكنة إستنادا إلى كل ما قيل وما هو معروف حتى هذه اللحظة عن مصالح الجانب الآخر. ومن الشائع أن يكون الطرفان قد توقفوا عن عملية قدح الذهن وأن يكونوا قد بدأوا في فرض الموقف أو الطلبات على بعضهم البعض حين وصلوا إلى الوسيط. وكثيرا ما يحتاج الوسيط إلى إقناع الطرفين بفوائد قدح الذهن. فقد يقول الوسيط مثلا: «أنا اعرف انك أخبرتني بأنك لا ترى أي حل آخر لهذه المشكلة، ولكن دعنا نحاول التجربة. هيا نتظاهر بأن أحد المحسنين سوف يعطينا جميعا ١٠٠,٠٠٠ دولار لكل فكرة نستطيع التوصل إليها، بصرف النظر عن مدى جنون هذه الفكرة، وان لدي خمس دقائق للحصول على أكبر قدر من النقود. لقد سمع كل منكما ما يحتاجه الشخص الآخر هنا، ونحن نعلم القيود الأخرى في شركتكم. والآن، ما هي الخطوات التي يمكن أن يقوم بها كل منكما لحل هذه المشكلة؟» يعلم حلالوا المشاكل المبتكرون أن الحلول العملية تأتي غالبا من الأفكار التي تبدو لأول وهلة أفكار جامحة أو مجنونة في عملية قدح الأذهان. وأنت كوسيط قد تحتاج إلى تخصيص وقت لقدح الأذهان لتفتح الباب أمام الحلول العملية الممكنة.

## المواجهة:

المواجه مهارة إتصال يستخدمها الوسيط لتشجيع طرف أو أكثر على التوقف عن سلوك تفاوضي معين يتسبب في تدمير العملية. وتستخدم عادة في الإجتماعات المغلقة، بالرغم من أنها في بعض الحالات تستخدم في الإجتماعات المشتركة. والمواجهات التي تتصف بالهجوم («أنت لا تعرف عما تتحدث») تؤدي إلى إتخاذ سلوك دفاعي من الجانب الآخر («إنني اعلم عما أتحدث») كما تؤدي إلى الهجوم المضاد («أنت الذي لا تعرف عما تتحدث») وغالبا يحتاج طرفا النزاع إلى المساعدة في مواجهة كل منهما للآخر.

أحد الطرق هو أن تستخدم تتابع عندما .. أنا .. بسبب. وهذا يشمل العناصر الثلاثة للسلوك(ماذا يفعل الشخص الآخر ويتسبب في مضايقة المتحدث)، ورد فعل المتحدث للسلوك (غالبا يكون المشاعر)، والسبب وراء الفعل (تبرير من نوع ما). في هذا التتابع يشجع الوسيط أحد الأطراف على تغطية النقاط التالية:

- عندما (أذكر السلوك، مثلا، «عندما تأتي متأخرا إلى هذه الإجتماعات»).
- أنا (اذكر المشاعر الشخصية أو رد الفعل، مثلا، «اشعر بالضيق»).
- (أذكر السبب، مثلا، «لأنه يبدو لي انك لا تهتم بما تحاول أن تفعله هنا»)

تعطي عبارة «عندما.. أنا .. بسبب» الجانب الآخر معلومات واضحة كجزء من المواجهة التي تجعله يدرك ما هو السلوك المرغوب تغييره في المستقبل حتى يمكن الحصول على رد فعل مختلف من المستمع. وتضع المعلومات حينئذ أسس التفاوض بشأن السلوك.

## نماذج للعبارات المستخدمة:

قد تكون المواجهة بناءة أو هدامة لعملية الوساطة، وفيما يلي أمثلة لكل منهما:

## المواجه الفعالة:

- عندما تأتي هذه التقارير متأخرة يوماً أو يومين بعد الموعد النهائي لها، اشعر بالإحباط لأنني أظن انك لا تهتم بحاجتي إليها في الموعد المحدد.
- عندما قرأت هذه المذكرة بما تحمله من نقد لعملي، شعرت بالإهانة إذ لم يكن هناك أي إشارة لأي شيء أقوم به بطريقة سلمية.
- لقد بدأت اشك في الأمر عندما غيروا موعد الاجتماع (ولذا قررت أن أكون على حذر من هؤلاء الناس) لأن آخر مرة فعلوا فيها ذلك كانت تعني أنهم لا يريدون إنجاز أي شيء.

## التطبيقات الشائعة:

تعني المواجه أن هناك شيئاً سلبياً في الشخص الذي توجه إليه ولذلك فمن المخاطرة إتمامها أما في الاجتماعات الخاصة المغلقة، فإن السرية تجعل من المواجهة وسيلة مفيدة جداً للوسيط لمساعدة أحد الطرفين على تغيير السلوك التفاوضي المدمر. فيمكن مثلاً أن يقول الوسيط للرئيس التنفيذي الأعلى في الاجتماع الخاص المغلق بينهما:

احمد، أنا لا أستطيع بالتأكيد أن أتحدث بالنيابة عن زملائها، ولكنني أريد أن انتهز فرصة السرية المتاحة لنا في هذه الغرفة لأخبرك ماذا كان رد فعلي عندما شاهدتكم انتم الخمسة تتحدثون خلال هذه الاجتماعات الأخيرة. لقد لاحظت أن أول كلمات تتفوه بها تكون سلبية غالباً مثل، «هذا لن يصلح»، أو «لقد حاولنا ذلك»، أو أي شيء من هذا القبيل. وإذا تخيلت للحظة أنني واحد من معاونيك فقد يكون رد فعلي كما يلي: «عندما اسمع النفي كأول إجابة لك، اشعر بعدم الحماس والتردد في طرح أفكار عليك، لأنني، أولاً وأخيراً، أتطلع إلى بعض التأييد على الأقل لما أحاول القيام به».



## مراجعة في كتاب: الوساطة في حل النزاع

### مراجعة : هاني سميرتات – تعاون لحل الصراع

سيليكو كارل. ( ١٩٩٩ ). عندما يحتدم الصراع، دليل عملي لإستخدام الوساطة في حل النزاعات. «ترجمة د. علاء عبد المنعم». القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع.

هو الكاتب والمؤلف الأمريكي الشهير كارل أسليكو عمل بالتدريس في علم النفس في العديد من الجامعات وهو حاصل على درجة الماجستير والدكتوراة في علم اللاهوت الإنساني وهو رئيس مؤسسة كوردا لإدارة النزاع له العديد من المقالات التي تعنى بإدارة النزاع وحل الصراع. وتجدر الإشارة هنا إلى أن المؤلف ينتمي إلى مدرسة حل الصراع والتي تنطلق من قاعدة الحد وتجنب حدوث العنف مستقبلا عبر تعزيز التغييرات السلوكية الحديثة للأطراف المشاركة ومن رواد هذه المدرسة جون بورتون.

### بُنية الكتاب:

جاء الكتاب في ١٨ فصلا حيث يقع في ٣٥٢ صفحة يبدأ المؤلف بالتعريف عن المفاهيم الأساسية للوساطة مروراً بمجموعه من أساسيات الإعداد للوسيط ورسم شبكة تحليل النزاع وإجراءات عقد الاجتماعات الإفتتاحية والخاصة والمغلقة وانتهاءً بوضع الحلول واختتام عمليه الوساطة.

وشمل الكتاب صوراً عديدة من التجارب الحية التي خاضها المؤلف كوسيط والتي تساعد في إدراك أكبر وأعماق لمفهوم الوساطة وأثرها في منع الخلافات والنزاعات كما تمثل هذه التجارب إستفادة حقيقية لدور الوسيط.

### الهدف الأساسي من الكتاب:

يأتي كتاب الوساطة في حل النزاع كأحد أهم كتب علم الوساطة في حل النزاع وذلك لأنه يحوي على الخطوات الأساسية لمفهوم علم الوساطة كشكل من أشكال حل النزاع.

ويهدف الكتاب الذي يقع في ٣٥٢ صفحة إلى تحقيق عدة أهداف منها أن يكون بمثابة مقدمة في فهم علم الوساطة كأحد أهم أشكال حل النزاع كما يهدف إلى تعريف القارئ بأسس وأهداف واستراتيجيات واليه عقد الوساطة، والكتاب بمجمله يهدف إلى تكوين المبادئ الأساسية والضرورية لإعداد الوسيط إعداداً كاملاً وبشكل عام يعد الكتاب مساهمة مهمة في فهم وإدراك المفاهيم الأساسية للوساطة والقواعد الأولى والضرورية لإعداد الوسيط. سيجد من يقرأه فائدة لا تقدر فهو متنوع وشاملاً أيضاً لكثير من النظريات التي تهتم بالجميع بالإضافة إلى التطبيقات العملية بالثقافة التي يحتويها.

### نظرة نقدية في محتوى الكتاب:

كما تم الإشارة مسبقاً فإن الكتاب جاء للتعريف بمفهوم علم الوساطة كأحد الأشكال الودية في حل النزاع وإفراد الوساطة هنا تحت مسمى علم هو بحد ذاته نقله نوعيه في العلوم الإنسانية واثراء للمكتبة العالمية في أساسيات التعامل مع النزاع وبلا شك فقد فتح هذا الكتاب العديد من الأبواب أمام المختصين والمعنيين بمتابعة وتحديث هذا العلم كونه يشكل إحتياجاً رئيسياً لكافة أشكال الحياة اليومية ولأن النزاع – الصراع – هو جزء من كافته أشكال الحياة اليومية وممارساتنا الحياتية.

يطرح المؤلف في كثير من إستعمالاته للوساطة «بالفن» و قد يظن البعض بأن المقصود بالفن هو الطرق أو التكتيكات التي تستخدم للرسم أو التمثيل على سبيل المثال رغم أن هذه التقنيات مهمة في إنجاح أي عمل فني

ولكن المقصود بالفن هنا في الوساطة هو تحويل المادة التربوية النظرية إلى تطبيق ملموس على ارض الواقع وأيضا الإبداع في خلق وإيجاد الحلول والقدرة على إدارة الذات وإدارة جلسة الوساطة بطريقه مبدعة ومهارة عالية

وقد ركز المؤلف على ضرورة وصف الوساطة بالفن لإبداع الوسائل والتقنيات والمهارات الضرورية واللازمة أثناء التعامل مع أي نزاع.

من الأمور الهامة والضرورية الملاحظة في الكتاب أن المؤلف يطرح اسئلة كثيرة ومتنوعة ومتكررة جميع هذه الأسئلة مترابطة وتقود إلى إدراك القارئ بالمفاهيم والاستراتيجيات المطروحة في الكتاب والجميل في هذه الأسئلة أنها منظمه تقود القارئ أو المختص إلى إدراك المعلومة بذاته بل أن هذه الأسئلة تعمق المعلومات المدرجة وتساعد القارئ أيضا على طرح اسئلة أخرى تقوده إلى البحث في كتب أخرى.

مادة الكتاب بشكل عام مادة قيمة ومفيدة وتحوي خبرات عملية كثيرة تساعد المهتمين في مجال علم الوساطة، خصوصا أن الصراع يشكل ظاهره حقيقية في حياتنا اليومية و في مختلف أشكال أعمالنا اليومية.

هل يمكن أن يساهم هذا الكتاب في بناء أرضية خصبة ومفيدة في مجال علم الوساطة هنا في فلسطين؟؟ بإعتقادي هنالك أكثر من عامل متغير يجب مراعاته أثناء التعامل مع أي ثقافة جديدة أهم هذه المتغيرات قدرة المجتمع المحلي على استيعاب مدخلات هذه الثقافة الجديدة، ومن المعلوم أن السياق العربي بشكل عام من حيث البيئة والثقافة يؤثر تأثيرا مباشرا على الأدوات المستخدمة في علم الوساطة لذا فمن الصعوبة تجسيد أو تبني فكره علم الوساطة داخل المجتمعات العربية في الوقت الحالي لإختلاف المعايير والسياق بشكل خاص وبإعتقادي أن المجتمع الفلسطيني إلى هذه اللحظة غير مؤهل لإستيعاب ثقافة الوساطة بالشكل المطلوب بسبب المتغيرات السياسية والأزمات التي مر ولا زال يمر بها حتى الآن وأيضا بسبب التعارض الواضح بين شخصية الوسيط التقليدي والوسيط الحديث من حيث رضاء المجتمع عنه، منزلته العائلية، قدرته المالية، وعمره الزمني.

فالمجتمع الفلسطيني مجتمع عشائري قبلي تتحكم فيه روابط العائلية ومن الصعب أن تتوفر فرصه أمام علم الوساطة الحديث أن يأخذ حيزا في مثل هذه القضايا التي تستند إلى العائلية ، ويتيح فرصه اكبر أمام الوسيط التقليدي من ممارسه عمله.

وبهذا فقد غاب من محتوى الكتاب قدرة الوساطة كعلم وفن على التأثير في المجتمعات القبلية والعائلية كونه يعرض في جميع تجاربه نماذج من الوساطة التي تتعلق بالشركات أو المراكز الطبية والتجارية ومن حين لآخر يعرض نماذج من الوساطة الفردية عاكسا بذلك البيئة الغربية اللاعشائرية، وبهذا تبقى مادة الكتاب مادة تعليمية ومهارية قيمة غير قابلة للتنفيذ في المرحلة الحالية داخل مجتمعاتنا القبلية والعائلية. ولاستيعاب مفهوم علم الوساطة ودمجه في ثقافة المجتمعات القبلية لا بد من إيجاد مقاربة بين احتياجات الثقافات سواء كانت قبلية أو فردية ودمج مختص لثقافه الوساطة التقليدية والوساطة الحديثة بما يتناغم ويتناسب مع هذه البيئات دون أن يشكل ثقافة جديدة غير مقبول بالعمل بها.

## مراجعة في كتاب Getting To Yes

### مراجعة : ربي مصلى

وليام اوري، روجر فيشر: الوصول الى نعم، بنغون للنشر، الطبعة الثانية، ١٩٩١، ١٩٨ صفحة المؤلفان:

**روجر فيشر:** ولد فيشر وترعرع في ولاية الينوبز، خدم في الحرب العالمية الثانية في القوات الجوية الامريكية مارس مهنة المحاماه في ولاية واشنطن وعمل كمستشار في وزارة الدفاع الامريكية . ويعمل حاليا مدرس في التفاوض في جامعة هارفرد حيث يتولى منصب المسئول عن مشروع هارفرد للمفاوضات ، بالاضافة الى تقديم الاستشارات للحكومة الامريكية والشركات والأفراد من خلال شركة ادارة الصراع ومجموعة ادارة الصراع في ولاية ماسشوستس

**وليام أوري:** ولد في فيسويسرا وترعرع في ولاية كاليفورنيا، حصل على شهادة البكالوريوس من جامعة يال والدكتوراة في علم الانسان من جامعة هارفرد، وهو أحد مؤسسي برنامج هارفرد للمفاوضات واستشاري لشبكة المفاوضات الدولية في مركز كارتر التابع لجامعة اموري . كما قام اوري بالعمل كمدرس في كلية ادارة الاعمال في هارفرد وعمل مسشارا للبيت الأبيض. من كتبه (Getting Past No) المنهجية والاكتمال والخدمة التي يقدمها: يعتبر الكاتبان أن التفاوض الناجح يجب أن يلبي مصالح الطرفين ويؤدي الى اتفاق عادل يمكن الحفاظ عليه. ويقدمان من خلال الكتاب منهج متكامل للتفاوض المبني على اساس المصالح والذي يؤدي برايهم الى هذا النوع من الاتفاق. يعرض الكاتبان خطوات هذا الاسلوب عن طريق الأمثلة البسيطة والمأخوذة من الحياة اليومية، بالاضافة الى أمثلة من تاريخ الصراعات المختلفة في العالم وكيفية الوصول الى اتفاق في كل مثال من الامثلة بواسطة التفاوض على المصالح .

### الافكار الرئيسية للكتاب

يعرض الكتاب خطوات التفاوض على اساس المصالح بطريقه عملية وسهلة حيث يقوم باعطاء اطار متكامل للتفاوض ابتداء من فصل الاشخاص عن المشكلة ، والتركيز على المصالح، خلق خيارات تضمن الربح المتبادل واستخدام معايير موضوعية للوصول الى حل.

كما يقدم الكتاب اجوبة على أمور تم التساؤل عنها في النسخة الأولى من الكتاب والتي من خلالها تم التطرق الى مشاكل من الممكن ان تواجه المفاوضات الذي يقوم باستخدام أسلوب التفاوض على أساس المصالح.

### بنية الكتاب

يحتوي الكتاب على خمسة اجزاء اضافة الى المدخل والمقدمة وهذه الاجزاء هي:

**الجزء الاول (المشكلة):** في هذا الجزء يتم المقارنة بين اسلوبي التفاوض على اساس المواقف والتفاوض على اساس المصالح، يشير الكاتبان الى انه حينما يتم التفاوض على اساس المواقف فانه لا يتم الاخذ بعين الاعتبار مصالح الأطراف مما يؤدي الى الوصول الى اتفاق غير متكامل، قابل للانهياد كما انه يشجع الأطراف على العناد مما يؤدي الى زعزعة العلاقة، في نهاية الجزء يتم تقديم أسلوب المصالح بخطواته الأربعة

- ١- فصل الاشخاص عن المشكلة
- ٢- التركيز على المصالح
- ٣- خلق خيارات تضمن الربح المتبادل
- ٤- استخدام معايير موضوعية للوصول الى حل

**الجزء الثاني (الاسلوب):** بعد القيام بتعريف الاسلوب يتناول هذا الجزء الخطوات الأربعة بالتفصيل. في المفاوضات يصعب فصل الأشخاص عن المشكلة بسبب اختلاف نظرتهم الى الامور، صعوبة التحكم بالمشاعر، انعدام الاتصال يمكن تجنب هذه المشكلة عن طريق النظر الى الطرف الاخر كشريك يجب العمل معه جنبا الى جنب للوصول الى حل للمشكلة يرضي جميع الأطراف .

أما بالنسبة للتركيز على المصالح فيتم الإشارة الى أن المصلحة هي السبب وراء اتخاذ موقف ، وبالتالي فان تلبية المصالح هي ما يطمح الاطراف الوصول اليها ، والتي يمكن تلبيتها دون اللجوء الى الموقف المختلف عليه ، يمكن معرفة مصالح الطرفين من خلال طرح لماذا يتخذ الاطراف موقفهم ؟

ينتقل الكاتبان الى الخطوة الثالثة من الاسلوب وهي خلق الخيارات التي تضمن الربح المتبادل وذلك من خلال وجود خيارات متعددة يتم من خلالها البحث عن أفضل الخيارات التي تسبب أكبر ربح لطرف واقل خسارة للطرف الاخر وبالعكس، أما في حالة تضارب المصالح بشكل مباشر فانه يتضح بالرجوع الى معايير محايدة مثل العودة الى القوانين والاعراف والحقائق العلمية وهو ما تعرض له الكاتب في الخطوة الاولى.

**الجزء الثالث: (نعم ولكن...)** يطرح الكاتبان في هذا الجزء حلولاً لبعض المشاكل التي قد تواجه المفاوضات مثل ماذا يفعل المفاوض اذا كان الطرف الثاني أقوى منه؟ الهدف من التفاوض الوصول الى اتفاق يحقق نتيجة افضل من النتيجة التي يتم الوصول اليها دون تفاوض، كلما كان بديل التفاوض اقوى، تصبح قدرته على التفاوض أكبر وبالتالي يرى الكاتبان أن على المفاوض تحديد افضل بديل غير التفاوض (BATNA) لتكون بمثابة قوته، كما يجب معرفة افضل بديل للتفاوض لدى الطرف الاخر. ان تحديد افضل بديل للتفاوض يحمي الطرف الضعيف من الوصول الى اتفاق اسوا عن طريق التفاوض. في حال اصرار أحد أطراف التفاوض على أساس المصالح، وإذا فشل ذلك يتم اللجوء الى طرف ثالث. يقوم الطرف الثالث بمقابلة كل طرف على حدة لمعرفة مصلحة الكامنه وتحضير قائمة بمصالح الطرفين، وبعدها يطلب من الطرفين كتابه تعليقاتهم ونقدمهم للقائمة، ومن خلال هذه التعليقات يتم تحضير مسودة جدية من الطرف الثالث للطرفين. يتم الحصول مرة أخرى على تعليقات الطرفين حتى يتم الوصول الى صيغة مشتركة ومقبولة من قبل الطرفين.

أما في حاله استخدام احد الأطراف خدع غير اخلاقية وغير مرضية، يجب على الطرف الاخر الاستمرار في استخدام التفاوض على اساس المصالح، ولكن بوضع قوانين لمنع مثل هذه الخدع اذ يجب الاستمرار في البحث عن خيارات لمواجهة هذه الخدع والوصول الى اتفاق.

**الجزء الرابع (الخاتمة):** يختم الكاتبان الكتاب بالتأكيد على أن كل ما ذكر في الكتاب هو امور يصل اليها الجميع من خلال خبراتهم وأن ما حاولوا القيام به هو جمع هذه الافكار والخبرات لوضع اطار عمل ناجح للتفاوض لا يقوم على اساس الربح وانما على اساس الشراكة.

وفي نهاية الكتاب يجيب الكاتبان عن عشرة اسئلة تم طرحها بعد صدور النسخة الاولى من الكتاب تشمل اسئلة عن عداله هذا الاسلوب في التفاوض، التعامل مع الأطراف في التفاوض، تكتيكات التفاوض، القوة في التفاوض التي من خلالها يتم الحديث بصورة أعمق عن مواضيع الكتاب.



## النقد:

يعتبر هذا الكتاب من أهم الكتب في موضوع المفاوضات لأنه يطرح أسلوب ناجح وسهل وعملي يرضي جميع الأطراف ولكن يبقى موضوع المفاوضات موضوع جدلي يختلف التعامل معه باختلاف شخصية الأطراف وطريقة نظرتهم للمشكلة ، لهذا يتحمل المفاوض العبء الأكبر للوصول الى حل يرضي جميع الأطراف ، فمن هنا يجب أن يكون المفاوض مبدعا في ابتكار خيارات وبدائل

إن بساطة الكتاب تعطي شعورا بسهولة تطبيق هذا الأسلوب على أرض الواقع إلا أن الحقيقة هي أن هذا الأسلوب يحتاج الى ممارسة عملية كبيرة وجهد وصبر لا يكتشفهم القارئ إلا عند الممارسة . كما أن الكتاب رغم تغطيته لكثير من المواضيع إلا أنه لا يدخل بتفاصيل وتساؤلات كثيرة ممكن ان تخطر في بال القارئ .

