

سلسلة الوساطة

أساسيات الوساطة

مجموعة البنك الدولي

IFC International Finance Corporation



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra
الاتحاد السويسري

الوزارة الاتحادية للشؤون الاقتصادية والتعليم والأبحاث
وزارة الدولة للشؤون الاقتصادية



GOBIERNO DE ESPAÑA

MINISTERIO DE ECONOMÍA, INDUSTRIA Y COMPETITIVIDAD

بالمشاركة مع

مؤسسة التمويل الدولية © لسنة 2016. جميع الحقوق محفوظة

2121 Pennsylvania Avenue, N.W.

Washington, DC. 20433.

الموقع الإلكتروني: www.ifc.org

حقوق النشر والتأليف لمادة هذا العمل محفوظة. نسخ هذا العمل كاملاً أو أجزاء منه أو نقله كاملاً أو أجزاء منه، أو القيام بالفعلين معاً، من دون الحصول على إذن هو مخالف للقانون المعمول به. تشجع مؤسسة التمويل الدولية نشر أعمالها وعادة ما تمنح الإذن بنسخ أجزاء من مصنفاتها فوراً دون فرض رسوم إذا كان النسخ لأغراض تعليمية وغير تجارية رهناً بذكر المصدر والإفادة بذلك حسبما تقتضيه المؤسسة بشكل مناسب.

لا تضمن مؤسسة التمويل الدولية دقة المحتوى الذي يشتمل عليه هذا المصنف أو إمكانية التعويل عليه أو اكتماله، أو الاستنتاجات أو الآراء الواردة فيه، ولا تتحمل أدنى مسئولية أو مساءلة قانونية عن ما يقع فيه من سهو أو خطأ (بما في ذلك دون حصر الأخطاء الطباعية والأخطاء الفنية) أياً ما كانت طبيعتها، والمسئولية عن الاعتماد عليه. ولا تشير الحدود الجغرافية أو الألوان أو المسميات أو غير ذلك من المعلومات المبينة على أي من الخرائط الواردة في هذا المصنف إلى أي حكم من جانب البنك الدولي فيما يتعلق بالوضع القانوني لأي إقليم أو مصادقة على تلك الحدود الجغرافية أو قبولها. ولا تعكس النتائج والتفسيرات والاستنتاجات التي يشتمل عليها هذا المصنف بالضرورة وجهات نظر المديرين التنفيذيين للبنك الدولي أو الحكومات التي يمثلونها.

الغرض من محتويات هذا المصنف هو نشر المعلومات العامة فقط، وليس الغرض منها أن تكون بمثابة رأي قانوني أو مشورة تتعلق بالأوراق المالية أو الاستثمار، أو أن تكون رأياً بشأن مدى ملاءمة أي استثمار أو تقديم عروض من أي نوع. وقد يكون لمؤسسة التمويل الدولية أو مؤسساتها التابعة استثمار في مجموعة معينة من الشركات والأطراف (بما في ذلك الشركات والأطراف الواردة أسماؤها في هذا المصنف) أو تقدم لها خدمات استشارية أو غير ذلك من الخدمات أو تكون لها مصلحة مالية بخلاف ما ذكر.

يتعين إرسال أي استفسارات أخرى بشأن الحقوق والتراخيص، بما في ذلك الحقوق التابعة، إلى إدارة العلاقات المؤسسية في مؤسسة التمويل الدولية، على العنوان التالي:

2121 Pennsylvania Avenue, N.W.

Washington, DC. 20433.

مؤسسة التمويل الدولية هي مؤسسة دولية تأسست بموجب عقد التأسيس بين الدول الأعضاء فيها، وهي أحد أعضاء مجموعة البنك الدولي. جميع الاسماء والشعارات والعلامات التجارية هي ملك لمؤسسة التمويل الدولية، ولا يجوز استخدام أي من تلك المواد لأي غرض دون الحصول على موافقة كتابية صريحة من مؤسسة التمويل الدولية. وبالإضافة إلى ذلك، فإن العلامتين:

"International Financial Corporation" "IFC"

هما علامتان تجاريتان مسجلتان للمؤسسة وتخضعان للحماية بموجب القانون الدولي.

iii	تقديم
v	توطئة
vii	اختصارات وأسماء مختصرة
1	الفصل الأول: كيفية إدارة المنازعات والتحكم فيها بالوسائل البديلة لفض المنازعات
1	المقدمة
2	المنازعة أم الخلاف
4	اختيار الوسائل البديلة لفض المنازعات
6	طرق تسوية المنازعات
19	تصميم أنظمة إدارة الخلافات
22	أساسيات الوساطة، المرجع النهائي - عرض موجز
23	الملاحظات
25	الفصل الثاني: كيف تخرج من الوساطة بأفضل النتائج؟
25	المقدمة
25	قبل أن تتوجه إلى الوساطة
31	أثناء الوساطة
36	بعد أن تترك الوساطة
39	الفصل الثالث: كيف يمكن للمستشارين المهنيين إضافة قيمة إلى الوساطة؟
39	المقدمة
40	المبادئ الأساسية للوساطة
43	المعرفة العامة التي يتعين أن يكتسبها مستشارو الوساطة
43	تقديم المساعدة قبل الوساطة
48	المساعدة أثناء الوساطة
52	المساعدة بعد الوساطة
53	الملاحظات
55	الفصل الرابع: كيفية استخدام المبادئ والأخلاقيات الإرشادية لضمان نزاهة عملية الوساطة
55	المقدمة
55	المبادئ الإرشادية: عمل الوسطاء لضمان رضاك عن عملية الوساطة
60	النزاهة: التزام الوسطاء بعملية الوساطة ومبادئها الأخلاقية
61	الكفاءة: الوسطاء يعرفون عملهم جيداً
62	الحيادية: الوسطاء الذين تستخدمهم ليسوا محامين عنك وإنما أشخاص محايدون
62	المساهمة في النهوض بالمهنة: يمكن للوسطاء تحسين سمعة الوساطة بوجه عام

65	الفصل الخامس: كيفية صياغة المستندات التعاقدية الخاصة بالوساطة.....
65	المقدمة.....
66	بنود الوساطة.....
69	الاتفاق على اللجوء إلى الوساطة.....
71	اتفاقات التسوية.....
73	الملاحظات.....

سلسلة الوساطة هي تتويج لجهود بذلته مؤسسة التمويل الدولية، عضو مجموعة البنك الدولي، على مدى مدة طويلة في مساعدة البلدان التي تتوجه المؤسسة إليها بهذه السلسلة في اعتماد الوساطة وإدماجها بهدف زيادة فعالية نظمها لفض المنازعات. ومنذ عام 2004، دأبت مؤسسة التمويل الدولية على تقديم المساعدة الفنية إلى الحكومات والقطاع الخاص، من أجل ضمان تثبيت أركان الوساطة وترسيخها بشكل فعال. تغطي مشاريع مؤسسة التمويل الدولية أقاليم البلقان، وشرق وجنوب آسيا، وأفريقيا جنوب الصحراء، والشرق الأوسط وشمال أفريقيا، وقد أدت هذه المشاريع إلى طفرة في استخدام الوساطة التجارية.

النجاح والتوسع في مشاريعنا الخاصة بالوساطة على الصعيد العالمي وندرة المواد المتاحة باللغة العربية كلها عوامل دفعتنا إلى إصدار سلسلة الوساطة وكانت مبعث اهتمامنا بهذا الأمر. توفر السلسلة للمستخدمين وواضعي السياسات والمحامين والقضاة والمتخصصين في مجال الوسائل البديلة لفض المنازعات مجموعة فريدة وشاملة من مصادر التعلم في مجال الوسائل البديلة لفض المنازعات. وهدف تلك المصادر هو دعم نمو واستمرارية استخدام الوساطة والوسائل البديلة لفض المنازعات في المنطقة وخارجها.

تتألف سلسلة الوساطة من ثلاثة كتب (أساسيات الوساطة، نحو إطار تشريعي للوساطة، التصميم المتكامل لإدارة الخلافات) تناقش بعمق المواضيع المتعلقة بالوساطة. ومرجع أساسيات الوساطة، وهو بمثابة دليل توجيهي بشأن الوسائل البديلة لفض المنازعات بشكل عام والوساطة بشكل خاص، يخاطب المستخدمين والمستشارين والوسطاء. ويقدم كتاب "نحو إطار تشريعي للوساطة" وجهة نظر متعمقة بشأن كيفية صياغة سياسة وتشريع ناجحين للوساطة. بينما ينصب تركيز كتاب "التصميم المتكامل لإدارة الخلافات" على تصميم أنظمة تتسم بالكفاءة والفعالية لإدارة المنازعات فيما بين الشركات والمؤسسات من منظور عملي. وهذه الكتب متاحة باللغتين الإنجليزية والعربية، باستثناء كتاب "التصميم المتكامل لإدارة الخلافات" (متاح باللغة العربية فقط).

نبذة عن كتاب أساسيات الوساطة

كتاب أساسيات الوساطة، كما يدل عنوانه، هو المرجع النهائي للوساطة حيث يجمع بين المعرفة الأساسية بالوساطة وكيفية استخدامها في كتاب واحد مكتمل. فهو كتاب يُنصح باقتنائه الوسطاء والمحامون وغيرهم من المستشارين والمتنازعين وأي شخص معني بالخلاف. وقد نُظم الكتاب بشكل يسمح بجذب قطاع عريض من القراء.

ماهيش أوتامشاندي

مدير - البنية التحتية للائتمان
التمويل والأسواق، مجموعة البنك الدولي

الوساطة واحدة من أكثر عمليات الوسائل البديلة لفض المنازعات استخداماً في جميع أنحاء العالم. وتوفر الوساطة حلولاً أسرع وأوفر وأفضل مما قد توفره الوسائل التقليدية لفض المنازعات. والمزايا التي تحققها الوساطة لها قيمة كبيرة للأفراد وللشركات المتنازعة من القطاع الخاص ومؤسسات القطاع العام. وفهم مبادئ الوساطة وعمليتها ومهاراتها عنصر جوهري لكل من ينطوي دوره المهني على المشاركة في إدارة أي نوع من المنازعات.

استعراض عام للفصول

يتألف كتاب أساسيات الوساطة، وهو متاح باللغتين الإنجليزية والعربية، من خمسة فصول:

- الفصل 1: كيفية إدارة المنازعات والتحكم فيها: بالوسائل البديلة لفض المنازعات
- الفصل 2: كيف تخرج من الوساطة بأفضل النتائج
- الفصل 3: كيف يمكن للمستشارين المهنيين إضافة قيمة للوساطة
- الفصل 4: كيفية استخدام المبادئ والأخلاقيات الإرشادية لضمان نزاهة عملية الوساطة
- الفصل 5: كيفية صياغة المستندات التعاقدية من أجل عملية الوساطة

كيفية استخدام هذا الكتاب

يمكن قراءة كتاب أساسيات الوساطة من بدايته إلى نهايته بشكل متتابع أو قراءته دون التقيد بترتيب معين. وفصول الكتاب مرتبة بالتسلسل حيث يعتمد كل فصل على ما يسبقه، بيد أن جميع الفصول مصاغة كأقسام مستقلة كل منها قائم بذاته. وبالتالي، على سبيل المثال، يستطيع من لديه قدر من المعرفة الأساسية بالوساطة ويرغب في تحصيل فهم أفضل لدور المستشارين المهنيين في عملية الوساطة، أن يتوجه مباشرة إلى الفصل 3. وبالمثل، إذا كانت شركتك قد التزمت بالمشاركة في الوساطة، يمكن التوجه مباشرة إلى الفصل 2. وإذا كنت محامياً وترغب في صياغة بند للوساطة في صفقة تجارية لعميلك، يتعين عليك البدء بالفصل 5. وبالتالي، فهناك لا محالة قدر من التداخل بين فصول الكتاب. وهذا التداخل بين أقسام الكتاب له وظيفتان:

- إمكانية أداء كل فصل وظيفته قائماً بذاته.
- تعزيز الأفكار المهمة عبر عرض مجموعة متنوعة من وجهات النظر بشأنها.

شكر وتقدير

نتقدم بالشكر والعرفان إلى صندوق المساعدة الفنية التابع لمؤسسة التمويل الدولية وحكومة إسبانيا ووزارة الدولة السويسرية للشؤون الاقتصادية ووزارة الاقتصاد السويسرية على ما قدموه من دعم لتطوير هذا الكتاب بمساهماتهم في دعم برامج الخدمات الاستشارية لمناخ الاستثمار لدى مجموعة البنك الدولي.

تولت وضع المفاهيم الخاصة بهذا الكتاب والاعداد له فاطمة إبراهيم، وتولى تنسيق اللمسات النهائية فريق من مجموعة البنك الدولي مؤلف من نينا بافلوفا موشيفا، وأكفيل جروبر، وإيجونا فولي.

وشكرنا أيضاً موصول إلى فريق المراجعين من النظراء وهم نينا موشيفا، خبير الوسائل البديلة لفض المنازعات في مجموعة البنك الدولي، د/ محمد عبد الرؤوف، مدير مركز القاهرة الإقليمي للتحكيم التجاري الدولي، ود/ إيمان منصور، مدير مركز تسوية نزاعات المستثمرين التابع للهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة في مصر.

حرر الدليل فنياً شركة Publications Professionals, LLC، وتولى عملية التصميم إيشين ليم جونز، وإيمي كواش.

كما نود التوجه بالشكر إلى أليكس أزاروف، وكريستال تشين على ما قدماه من إسهامات ومساعدات.

نادية أليكساندر، سنغافورة، يونيو 2016
المدير الأكاديمي، الأكاديمية الدولية لتسوية المنازعات في سنغافورة
أستاذ فخري، جامعة كوينزلاند
زميل رفيع المستوى، معهد تسوية المنازعات، كلية ميتشل هاملين للقانون

فاطمة إبراهيم، القاهرة، مايو 2016
مجموعة البنك الدولي

جان فرانسوا روبرج، مونتريال، مايو 2016
أستاذ ومدير برنامج منع المنازعات وتسويتها
كلية الحقوق، جامعة شيربروك

الفصل الأول

كيفية إدارة المنازعات والتحكم فيها:
بالوسائل البديلة لفض المنازعات



الفصل الأول

كيفية إدارة المنازعات والتحكم فيها: بالوسائل البديلة لفض المنازعات

المقدمة

يستعرض هذا الفصل طرقاً مختلفة لإدارة الخلافات، كما يعرض إطاراً لفهم كيفية فض المنازعات فهي مكون من مكونات حياتنا تتعرض له في كثير من الأحيان. ورغم أن المنازعات قد تحمل في طياتها خطر هدم العلاقات بيد أن حسن إدارتها يتيح حل المشكلات وفي ذات الآن تحسين العلاقات.

عندما ينشب نزاع يميل طرفاه في غالب الأحيان إلى اللجوء إلى التقاضي طلباً لحكم قضائي وهنا يأتي دور المحامين لتقديم المساعدة. ولقد برهنت المحاكم - ولا يزال هذا البرهان قائماً - على أهمية تعزيز إمكانية اللجوء إلى القضاء وإعلاء سيادة القانون، وإقرار حقوق الأفراد وواجباتهم إلى جانب التشديد على أهمية مواكبة التشريعات لتطور المجتمع.

التقاضي لا يخلو من بعض المثالب، ومنها ارتفاع التكلفة واستنزاف الكثير من الوقت، وهو إجراء علني بما يعني ذبوع تفاصيل المنازعة على الملأ. والتقاضي يُعنى بأدق التفاصيل الرسمية والقانونية وهو ما تتضاءل معه فرصة الأطراف في التعبير أو إبداء الرأي وهو ما يتولاه عنهم المحامون من منطلق النيابة.

يوجز هذا الفصل بعض العمليات البديلة للتقاضي والتي يمكن أن تعود على المتنازعين بفوائد عديدة ربما لا توفرها المحكمة، منها المرونة والتكلفة المنخفضة والسرية، مع احتفاظ الأطراف بقدر كبير من السيطرة على نتيجة النزاع. وتعرف هذه العمليات بالوسائل البديلة لفض المنازعات لأنها توفر بديلاً عن التقاضي.

المنازعات مكون من مكونات حياتنا تتعرض له في كثير من الأحيان. ورغم أن المنازعات قد تحمل في طياتها خطر هدم العلاقات بيد أن حسن إدارتها يتيح حل المشكلات وفي ذات الآن تحسين العلاقات.

تشمل هذه الوسائل طائفة واسعة من الآليات ذات الخصائص المتنوعة لتلائم جميع أنواع المنازعات. وتتراوح هذه العمليات من التيسيرية حيث ينصب التركيز فيها على إدارة المفاوضات بين الطرفين وتوجيهها، إلى الاستشارية التي تتضمن قدراً أكبر من المعلومات بشأن موضوع المنازعة ووقائعها، وصولاً إلى الوسائل البديلة التقريرية التي تتضمن شخصاً آخر يتخذ قراراً ملزماً للطرفين.¹

المنازعة أم الخلاف

يشير مصطلح المنازعة عموماً إلى وجود مجموعة محددة من المسائل التي تفاقمت. أما مصطلح الخلاف فله مدلول أوسع وقد يشير إلى حالة من التوتر بين شخص وآخر ورغم اختلاف الدلالة يستخدم المصطلحان بالتبادل في لغة الحديث اليومية. ولذلك، يستخدم مصطلحا المنازعة والخلاف في كتاب أساسيات الوساطة بالتبادل وبشكل يتوافق مع الاستخدام العام.

ما هي المنازعة أو الخلاف؟

المنازعات مكون أصيل من مكونات الحياة، وهي غالباً ما تكون اختلافاً حول ما يلي:

- الاحتياجات أو الرغبات
- القيم أو المعتقدات
- أساليب التواصل
- طرق التصرف
- طرق تفسير المعلومات
- الأولويات
- الموارد مثل الأموال
- الصلاحية كالسلطة في العمل أو المناصب السياسية أو المؤسسية (مثل الرئيس التنفيذي للشركة الذي يتمتع بالكثير من الصلاحيات)

المنازعات قد تنطوي على الانفعالات التي تؤثر على كيفية التفكير والتواصل، فقد يتلفظ المرء بعبارات لا تصدر عادة عنه أو يتصرف بصورة غير عقلانية ومن ثم فقد تسبب في إيقاع ضرر مادي والإضرار أيضاً بالعلاقات الإنسانية.

ومن الجدير بالانتباه ملاحظة أن المنازعات قد تكون بناءة أيضاً وهي إن أحسنت إدارتها قد تتيح لأطرافها تعلم شيء جديد أو تغيير آرائهم أو تحسين الطريقة التي يتصرفون بها. لذلك من المهم ألا تتوجس من المنازعات خيفة وألا تتجنبها أيضاً، حيث يمكنك استخدام القدرات البناءة التي تتسم بها المنازعات بأن تديرها بنفسك أو تجد شخصاً ما لمساعدتك بصدد هذا.

ما هي طرق الاستجابة للمنازعة؟

فكر في منازعة تعرضت لها حديثاً في حياتك: كيف تعاملت معها وكيف حاولت إدارتها؟ لكل منا الأسلوب الذي اعتاده في التعامل مع المنازعات. فالبعض يتبنى وجهة نظر قوية بشأن الدفاع عن نفسه أثناء المنازعة ويسعى جاهداً للحصول على ما يريد بينما يحاول آخرون تجاهل المنازعة وتجنب الحديث إلى الطرف الآخر أو تغيير الموضوع عند نشوبها. ويحاول البعض التوصل إلى حل وسط عادل بحيث يمنح الطرف الآخر شيئاً ما في مقابل حصوله هو على منفعة ما. والبعض لا يحب المنازعات وبالتالي يكون على استعداد لخسارة شيء ما لمجرد تسوية المنازعة، وقد يفعل شيئاً أو يمنح شيئاً لإرضاء الطرف الآخر والتخلص من التوتر الناجم عن المنازعة. فهل يشبه أسلوبك أيّاً من تلك الأساليب؟

هناك أسلوب آخر لإدارة المنازعة وهو التحدث إلى الطرف الآخر ومحاولة فهم حقيقة الخلاف الذي تدور حوله المنازعة ومحاولة التوصل إلى تسوية ترضي الطرفين. وهذا الأسلوب يشبه محاولة التوصل إلى حل وسط عادل وفي هذه الحالة يكون تحليل المنازعة أعمق والتسوية الناتجة أفضل (وأكثر إبداعاً في معظم الأحيان) من مجرد الحل البسيط. ويوصف هذا الأسلوب بأنه أسلوب تعاوني يستخدم في بعض عمليات تسوية المنازعات مثل الوساطة في ظروف معينة.

لا يوجد أسلوب بعينه يمكن اعتباره الأسلوب الصحيح للاستخدام في تسوية المنازعات، فاختلاف الأساليب مناسب لاختلاف الأحوال، وربما يكون أسلوبك قد أفادك في حياتك وأنت راض عنه. المهم هو أن تدرك كيف تتعامل مع المنازعات وكيف تديرها وما إذا كان ثم أسلوب آخر يحقق لك نتائج أفضل أم لا.

ما هو الدور الذي تلعبه الانفعالات في الخلافات؟

غالباً ما تزيد الانفعالات الخلافات احتداماً والعكس صحيح، فمجرد مسألة جدلية بسيطة قد تتصاعد بسرعة إلى مواجهة محمومة وعنيفة. فعندما يكبت المرء انفعالاته السلبية، فإن أي مسألة وإن كانت شديدة البساطة قد تدفع هذه الانفعالات إلى الانفجار في أي لحظة ومن ثم تنشأ المنازعة. فكن على حذر من انفعالاتك الخاصة وانفعالات الآخرين فقد تصعب أمر تسوية المنازعة بطريقة عقلانية.

معرفتك بانفعالاتك تساعدك في الحيلولة دون وقوع المنازعات وكذلك في إدارة الخلافات. وفي غالب الأحيان لا يرى المرء كيف كان انفعاله إلا بعد فوات الأوان وبعد أن يكون قد أتى سلوكاً أو لفظ قولاً يندم عليه لاحقاً. ويحسن التدريب المنتظم درجة الوعي بالانفعالات، ولذا فعليك الانتباه إلى ما يصدر عنك من إشارات (يلتقطها الآخر) وأعراض (شعور باطني لا يراه الآخر). وتشمل الأعراض الشائعة للانفعالات مثل الغضب أو الخوف: سرعة خفقان القلب وتعرق راحة اليد وصعوبة التعبير عن النفس واضطراب المعدة واتساع حدقة العين وتقلص العضلات. وتشمل الإشارات الشائعة للغضب أو الخوف: تشبيك الذراعين، وحدة الإيماءات، وإطباق قبضي اليدين والفكين، وتقطب الجبين، ورفع الصوت.

إدراك الحالة الانفعالية يتيح قدراً أكبر من التحكم في الأقوال والأفعال وهناك أساليب مختلفة للحد من التأثيرات الجسمانية والنفسية للانفعالات يمكن تجربتها. وأبسط طريقة على سبيل المثال، تكرار التنفس العميق مع العد سراً وببطء من 1 إلى 10 فهذا سيبطئ معدل ضربات القلب ويؤدي إلى الهدوء والحد من تأثير الانفعالات على التفكير. وربما يكون من الضروري أيضاً أن تأخذ قسطاً من الراحة لتهدأ وتصفى ذهنك، لذلك عليك التأكد من توافر الوقت اللازم لأداء هذه التجربة. وقد يكون التفكير والتصرف البناء على قدر عالٍ من الأهمية لتحسين قدراتك.

إدراك انفعالات الآخرين يساعد أيضاً في منع المنازعات وفي إدارة الخلافات. وفي كثير من الأحيان عندما تتصاعد الانفعالات، يتوارى التفكير العقلاني وقد تصدر عن المرء عبارات لاذعة دون التفكير ملياً في العواقب. لذلك يتعين عليك ألا تأخذ مثل تلك العبارات على محمل شخصي وأن

تحافظ على هدوئك وعلى إظهار الاحترام للآخرين وهو ما من شأنه أن يحفز الآخرين تدريجياً على الاقتداء بك. والإقرار بانفعالات الآخرين يمكن أن يجعلهم يشعرون بأن الآخرين يستمعون إليهم كما يساعد على تنفيس الانفعالات الهدامة. إذا لاحظت أن نوبات الغضب الانفعالية تعوق التواصل، فاقترح التوقف للاستراحة والعودة لمناقشة المشكلة في وقت آخر بمجرد أن يهدأ الجميع.

ما هي المبادئ الإرشادية للحيلولة دون وقوع

الخلافات وإدارة المنازعات؟

نعرض فيما يلي بعض الاقتراحات لمساعدتك في الحيلولة دون التعرض لمواقف في حياتك قد تتصاعد وتتحول إلى منازعات:

- منح الآخرين فرصة للتعبير عن وجهة نظرهم حتى إذا كنت لا تتفق معها
- الاستماع باهتمام عندما يتحدث الآخرون ولا تفكر فقط فيما تريد أن تقوله
- إيضاح أي مسائل غير واضحة بذاتها أو عبارات غامضة
- السؤال عما يريده الآخرون ولماذا يريدونه
- محاولة تفهم الموقف من وجهة نظر الطرف الآخر
- توضيح أي مصالح مشتركة بينك وبين الطرف الآخر
- طرح أسئلة مفتوحة كلما أمكن ذلك
- السؤال عن الشكل الذي يريد الآخرون أن تكون عليه الأمور مستقبلاً
- التعامل بشكل فعال مع المشكلات التي تتعلق بالعلاقات قبل أن تفضي إلى نشوء منازعة
- التعامل بشكل فعال مع الأشخاص أو المواقف المزعجة وعدم السماح للانفعالات بأن تراكم

كيف تتواصل بطريقة بناءة؟

التواصل الهدام غالباً ما يؤدي إلى تصاعد المنازعات والهدف منه إلحاق أذى شخصي بالآخر وإصدار أحكام شخصية سلبية لا أساس لها ويحمل في طياته المبالغة والتعميم ويصبح تهكيمياً أو عدوانياً. وللحيلولة دون نشوء المنازعات، يتعين عليك تجنب التواصل الهدام والابتعاد عن استخدام عبارات عدوانية مثل:

- العبارات التي تلحق أذى شخصياً بالآخرين مثل "أنت عديم الفائدة"
- المبالغة مثل "أنت أسوأ موظف وظفته"
- التعميم مثل "كل هؤلاء الأشخاص كاذبون"
- الأحكام الشخصية السلبية التي لا أساس لها
- العبارات التي يكون الغرض منها تغيير الموضوع
- التهكم
- استخدام لغة عدوانية أو وقحة

إذا كنت غير متيقن من طبيعة تواصلك، عليك التفكير فيما يمكن أن يحققه من نتائج. فإذا كان الغرض من التواصل هو نقل معلومات أو الحصول عليها أو إيضاح مسألة بعينها أو التشجيع على المناقشة أو التعبير عن المصالح، فالراجح في هذه الحالة أن يكون التواصل بناءً. أما إذا كان الغرض من التواصل هو الحط من شأن الطرف الآخر سعيًا إلى إشباع الرغبة في الانتقام، فالراجح في هذه الحالة إحداث أثر هدام لا يؤدي إلى حل المشكلة. وللحيلولة دون وقوع المنازعات يتعين عليك، قدر المستطاع، اختيار التواصل البناء لا الهدام. وإذا أخفقت في تجنب نشوء المنازعات فحري بك إذاً النظر في طرق تسويتها.

الاختيارات بشأن كيفية التعامل مع المنازعة

- الأسئلة التالية قد تساعدك في تقرير الكيفية التي تريد بها إدارة المنازعة:
- ما الذي تريد أن تكون عليه علاقتك بالطرف الآخر في المستقبل؟
- ما مقدار الوقت والمال الذي تكون على استعداد لإنفاقه في سبيل تسوية المنازعة؟
- ما هي درجة التحكم التي تريد ممارستها على عملية تسوية المنازعة؟
- ما هي درجة التحكم التي تريد ممارستها على نتيجة عملية الوساطة؟
- ما هي الطريقة التي تعتقد أن الطرف الآخر يريد إدارة المنازعة بها؟
- ما هو شعورك حيال وجود شخص مستقل يساعدك في تسوية المنازعة؟
- كيف تتصور قدرة الشخص المستقل على مساعدتكما في تسوية خلافاتكما؟
- ما هو مقدار الرسمية أو عدم الرسمية الذي تريد أن تكون عليه عملية تسوية المنازعة؟

مزايا الوسائل البديلة لفض المنازعات

- توفر لك عمليات الوسائل البديلة لفض المنازعات المزايا التالية بدرجات متفاوتة:
- الخصوصية والسرية
- المرونة
- التحكم
- انخفاض التكاليف إلى أقصى حد ممكن

الخصوصية والسرية

إجراءات الوسائل البديلة لفض المنازعات تتسم بقدر كبير من الخصوصية والسرية مقارنةً بإجراءات التقاضي. فالتقاضي عملية علنية بما يعني أن أي شخص، بما في ذلك وسائل الإعلام، له حضور المحاكمة ونقل المعلومات المتعلقة بها بينما يلتزم المشاركون في عمليات الوسائل البديلة لفض المنازعات بالحفاظ على سرية المعلومات المتعلقة بها. وهذا القيد يمنح طرفي المنازعة قدراً أكبر من حرية التعبير دون

اختيار الوسائل البديلة لفض المنازعات

- القرار الذي يتعين عليك اتخاذه هو إما محاولة إدارة المنازعة بمفردك أو بمساعدة شخص آخر. وإذا كان الحديث إلى الطرف الآخر (وهو ما نطلق عليه في بعض الأحيان "التفاوض") غير مثمر فعليك إذاً الاستعانة بشخص آخر مثل:
- شخص تثق به ويثق به الطرف الآخر أيضاً
- محامٍ أو مستشار مهني آخر
- شخص يمارس الوسائل البديلة لفض المنازعات، كالوسيط على سبيل المثال
- أمين المظالم (Ombudsman)
- قاضٍ

خوف من أن تُستغل ما يديانه ضدّهما في مرحلة لاحقة. علاوةً على ذلك، يقتضي مبدأ السرية عدم استخدام أي معلومات يفصح عنها أثناء عمليات الوسائل البديلة لفض المنازعات كدليل في أي إجراءات قضائية لاحقة. كما أن خصوصية الوسائل البديلة لفض المنازعات تجعل طرفي المنازعة أكثر اطمئناناً لمناقشة المنازعة دون خوف من أن يتبنى شخص ما آراءً أو أحكاماً شخصية سلبية عنهم.

المرونة

تتميز الوسائل البديلة لفض المنازعات بمرونة الإجراءات. وهذه الميزة تتيح لك إمكانية تكييف أي من هذه العمليات لتناسب احتياجاتك. على سبيل المثال تستطيع أن تبدي رأيك في الجوانب التالية:

- التوقيت
- المكان
- مستوى الرسمية
- اختيار خبير في الوسائل البديلة لفض المنازعات
- تكلفة العملية
- الجوانب الإجرائية الأخرى،

وهي مزايا لا يسعك التمتع بها أمام المحكمة التي يحكم عملها إطاراً صارماً لا فكاك من الالتزام به، فإذا أردت إجراء تغيير ما فلا بد من الحصول على إذن من القاضي. وفي المقابل، لا تتقيد عملية الوساطة بقواعد إثبات قانونية صارمة أو إجراءات معقدة لعرض القضية.

التحكم

عند إدارة المنازعة قضائياً، يكون للقاضي والمحامين الدور الأكثر فاعلية في العملية بينما تكون مشاركتك سلبية حيث تفقد عادةً ما ينصحك به محاميك ويصدر القضاء حكمه سواء أرضيت به أم لم ترض. أما الوسائل البديلة لفض المنازعات فتمنحك قدراً أكبر من التحكم في إدارة منازعتك حيث يمكنك ممارسة خيارات متعددة مثل:

- نوع العملية التي تريد استخدامها
- اختيار الوسيط أو المفاوض الذي تريد أن يساعدك
- إلى أي حد تريد إشراك مستشارين مهنيين في الأمر
- المسائل التي تريد مناقشتها (لاسيما المسائل التي لم ينظمها القانون)

والأمر الأهم هو أن اختيارك لعملية الوسائل البديلة لفض المنازعات يؤثر على نوع الحل الذي سيتاح للمنازعة مقارنة باللجوء للقضاء ففي القضاء، إما تكسب الدعوى ويجاب طلبك أو تخسرها وتقبل الحكم الذي يصدره القاضي. أما الوسائل البديلة لفض المنازعات، فإنها تتيح أنواعاً مختلفة من النتائج. على سبيل المثال، في عملية الوساطة أنت تتحكم في نتيجة المنازعة وتُعطى القدرة على إيجاد حل مبتكر يلي احتياجاتك. وعادة ما تتمتع التسويات التي يتوصل إليها بقدر كبير من إمكانية التعويل عليها والاستمرارية مقارنةً بأحكام القضاء التي يمكن الطعن فيها. كما تتيح عملية الوساطة استمرار العلاقة بين الطرفين والحفاظ على سمعتهما وشهرتهما. على سبيل المثال، تستطيع شركة ما الحفاظ على علاقة قائمة على الثقة مع عملائها أو مستثمريها. علاوةً على ذلك، تحسن الوساطة مهارتك في تسوية المنازعات ومن المحتمل أن تكسبك مهارة عدم الوقوع فريسة للمنازعات مستقبلاً.

انخفاض التكاليف إلى أقصى حد ممكن

عادةً ما تكون تكلفة الاستشارة والتمثيل القانونيين ورسوم التقاضي عالية. كما أن طول مدة نظر الدعاوى القضائية يعني زيادة التكاليف. أما الوسائل البديلة لفض المنازعات فتتميز بأنها أوفر من حيث التكلفة في أغلب الحالات مقارنةً بالتقاضي. فكلما التزمتا بالرسمية والقواعد القانونية زادت التكاليف. على سبيل المثال، التحكيم هو أحد عمليات الوسائل البديلة لفض المنازعات التي تتقيد نسبياً بالرسمية والقواعد والقانون. وبوجه عام، التحكيم أكثر تكلفةً من الوساطة نظراً لتمييز الوساطة بمستوى عالٍ من المرونة وعدم الرسمية. وفي عملية الوساطة، قد تستغرق تسوية منازعتك بضعة أسابيع فحسب (شاملةً التحضير لعملية الوساطة وجلسة الوساطة نفسها) في حين قد يستغرق التقاضي أمام المحاكم عدة سنوات.

تُظهر الدراسات التي أجريت في بلدان مختلفة أن استخدام الوسائل البديلة لفض المنازعات، لا سيما الوساطة، قد يوفر ما بين 50 إلى 97 في المائة من إجمالي تكاليف اللجوء إلى التقاضي مع ارتفاع درجة الالتزام بالتسويات التي تتمخض عنها عملية الوساطة (والتي يطلق عليها "اتفاقات التسوية") حيث تتراوح عادةً بين 50 و85 في المائة. وعادةً ما تحظى عملية الوساطة بقدر عالٍ من الرضا وهو ما يؤدي بدوره إلى إبرام اتفاقات تسوية مستدامة.

المبادئ الإرشادية العشرة

نعرض فيما يلي عشرة مبادئ إرشادية تساعدك في اختيار العملية الملائمة وفي الإدارة الفعالة للمنازعة قدر المستطاع:

1. توضيح جميع مواطن المنازعة والوقائع إلى أقصى حد ممكن
2. السعي إلى الحصول على الدعم حال شعورك أنك بحاجة إليه أو أنك غير متيقن مما يتعين عليك عمله
3. السعي إلى التوصل إلى أبسط طريقة لتسوية المنازعة
4. البحث عن طرق لخفض تكاليف المنازعة إلى أقصى حد ممكن مع استمرار إدارتها بطريقة ملائمة
5. محاولة تسوية المنازعة في أسرع وقت ممكن مع ضرورة تجنب اتخاذ قرارات متسرفة
6. الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات قبل اختيار العملية الملائمة للمنازعة
7. محاولة تسوية المنازعة بالتفاوض. وفي حال باءت تلك المحاولة بالفشل، عليك استخدام الوسائل البديلة لفض المنازعات. وإذا كانت هذه الوسائل غير ملائمة، يمكنك في هذه الحالة فقط اللجوء إلى التقاضي كملأذ أخير
8. توقع الحصول على خدمات فعالة وفاعلة ومهنية من خلال الوسائل البديلة لفض المنازعات ويمكن كذلك التظلم من أي خدمات لا تفي بالحد الأدنى من المعايير
9. وصف عمليات الوسائل البديلة لفض المنازعات للآخرين بطريقة دقيقة ومتسقة
10. عندما تحاول تسوية المنازعة، تذكر أن تكون صبوراً عندما يتحدث شخص آخر وتذكر أيضاً أن تستمع إليه بعناية، فسوف تحصل على فرصتك في الحديث

طرق تسوية المنازعات

التفاوض

التفاوض هو إحدى الطرق السبع لتسوية المنازعات التي يتناولها هذا الفصل. والطرق الأخرى هي: الوساطة، والتوفيق، والتقييم المحايد، والاستعانة بأمين المظالم، والتقاضي.

ما هو التفاوض؟

عملية التفاوض جزء لا يتجزأ من حياتنا اليومية. فالتفاوض قد يكون بين الأبوين والأولاد بشأن موعد النوم أو بين الزوجين بشأن نفقات الأسرة أو بين رب العمل والموظف بشأن زيادة الراتب أو بين شركاء العمل المحتملين بشأن بنود العقد أو بين الدول المتحاربة بشأن وقف إطلاق النار. ويشترك في التفاوض أشخاص يحاولون ضمان أنهم سيحصلون على ما يريدون. ويمكنك أنت والطرف الآخر تسوية منازعتكما عن طريق التفاوض المباشر، وهذا يتضمن:

- استماع كل منكما إلى الآخر
- تحديد ماهية مواطن الخلاف المتنازع عليها
- تحديد النقاط التي تتفقان عليها
- تحديد ماهية الجوانب المهمة لكل منكما
- استهداف التوصل إلى اتفاق
- تحديد الخيارات المتاحة لتسوية كل موطن من مواطن خلاف
- التفكير فيما يتعين عمله في حالة عدم التوصل إلى اتفاق²

متى يكون التفاوض ملائماً؟

عندما تكون طرفاً في منازعة، فقد ترى عدم حاجتك إلى المساعدة من لآخرين أو أنك لا تريدها، وتحاول تسوية المنازعة بالتفاوض المباشر مع الطرف الآخر. هناك العديد من العوامل التي تؤثر على اختيار التفاوض وليس التقاضي أو الوسائل البديلة لفض المنازعات ومنها وجود موقف تنطبق فيه الشروط التالي ذكرها على الطرفين:

- توفر القدرة والنية لاستخدام التواصل البناء
- عدم الحاجة إلى المساعدة في التواصل أو اتخاذ القرارات
- الرغبة في المحافظة على استمرار العلاقة
- الرغبة في التحكم في نتيجة المنازعة وليس تقبل نتيجة معينة تملّى على الطرفين
- الرغبة في المحافظة على سرية المناقشات
- الرغبة في التوصل إلى طرق مبتكرة تحظى برضا الطرفين لتسوية المنازعة

وحتى في حالة عدم توفر كل تلك الشروط فلا يزال بوسعك

الوساطة

تشابه الوساطة مع التفاوض رغم وجود بعض الاختلافات المهمة بينهما.

ما هي الوساطة؟

ناقشنا في القسم السابق كيفية التفاوض بشكل مباشر مع الطرف الآخر لتسوية المنازعة. وتتحقق الوساطة عند إشراك طرف محايد من الغير متخصص في تسوية المنازعات، أي الوسيط، لمساعدتكما في المفاوضات. لذا يمكن أن نصف الوساطة بأنها عملية تفاوض تجري بتيسير من الغير. أثناء التفاوض المباشر، قد يصل الطرفان إلى نقطة يتمسك عندها كل بموقفه ويتعذر الوصول إلى حل وسط أو حلول مرضية للطرفين. ومن المحتمل أيضاً أن يكون التواصل بين الطرفين سيئاً إلى حد يجعلهما غير قادرين على التفاوض البناء بشأن أي نتيجة.

عندما لا يثمر التفاوض المباشر، ربما يتمكن الطرفان من إحراز قدر أكبر من النجاح بمساعدة الوسيط الذي يستطيع مساعدة الطرفين على تحقيق ما يلي:

- استماع كل طرف إلى الطرف الآخر.
- تحديد ماهية مواطن الخلاف المتنازع عليها.
- تحديد النقاط الواجب الاتفاق عيها.
- تحديد ماهية الجوانب الهامة لكل طرف.
- استهداف التوصل إلى اتفاق فعال.
- وضع خيارات لتسوية كل من مواطن الخلاف.
- وضع خيارات تراعي احتياجات الطرفين ورغباتهما.
- تقييم الخيارات للتوصل إلى نتيجة يقبلها الطرفان.⁴

طبقاً لما ذكره المجلس الاستشاري الأسترالي للوسائل البديلة لفض المنازعات "يمكن للوسيط مساعدتك والمشاركين الآخرين في الحوار واتخاذ قرارات تتسم بالاحترام المتبادل والمساواة. ويتمثل دورك في الاستماع إلى وجهات النظر الأخرى والمساهمة في الحوار واتخاذ القرارات."⁵

مناطق الوساطة ليس تقرير من على صواب ومن على خطأ، ومن البريء ومن المذنب، ومن الفائز ومن الخاسر، وإنما مناطقها

تجربة التفاوض المباشر مع الطرف الآخر فإن لم يثمر، يمكنك التفكير في استخدام طرق بديلة لتسوية المنازعة. وقد لا يكون التفاوض ملائماً عندما تكون العلاقة مع الطرف الآخر شديدة السلبية وتشعر بأن التفاوض المباشر قد يحدث مزيداً من الضرر ويؤجج المنازعة.

كيف تستطيع التفاوض جيداً بمفردك؟³

للخروج من التفاوض بأفضل النتائج، يتعين عليك التحضير له بشكل كامل واستخدام تواصل وإستراتيجيات بناءة أثناء عملية التفاوض. ويتضمن التحضير:

- التفكير فيما تريده ولماذا تريده
 - التفكير فيما يريده الطرف الآخر ولماذا يريده
 - التفكير في النتائج والخيارات المتاحة التي تكفل تحقيق ما يريده الطرفان
 - التفكير فيما ستفعله حال عدم التوصل إلى اتفاق عن طريق التفاوض
 - السعي إلى الحصول على مشورة أو وجهة نظر أكثر موضوعية من شخص تثق به
- يمكنك أثناء التفاوض زيادة فرص التوصل إلى اتفاق وذلك عن طريق ما يلي:
- "الحسم في التعامل مع جميع جوانب المشكلة" أي مناقشة جميع مواطن الخلاف محل المنازعة.
 - "اللطيف في التعامل مع الطرف الآخر" أي معاملته باحترام وعدم إلقاء اللوم أو محاولة السيطرة عليه.
 - التركيز على مواطن الخلاف وليس على شخصية الطرف المختلف معه.
 - التأكيد على جميع المصالح أو الخيارات المشتركة .
 - الإبداع عند التفكير في الخيارات.
 - تجنب الأساليب غير العادلة.
 - التحكم في الانفعالات.
 - التأكد من إيضاح جميع النقاط الغامضة والفهم المتبادل بين الطرفين.
 - التطلع إلى التوصل إلى نتيجة مرضية للجميع.

استشراف المستقبل حيث لا ينصب التركيز فيها على من قال كذا أو فعل كيت، والهدف منها هو التوصل إلى حل عملي وتسوية مرضية للجميع تراعي المصالح المختلفة وفي ذات الوقت السعي إلى المحافظة على علاقات الأعمال أو العلاقات الأخرى. يسلط المثال الوارد في المربع 1-1 الضوء على الكيفية التي تساعد بها الوساطة في تحقيق نتائج أفضل للجميع.

متى تكون الوساطة ملائمة؟

تكون الوساطة ملائمة في معظم الحالات، إلا أن هذه الملاءمة تنحسر في حالات استثنائية بعض الشيء. فالوساطة تتمتع بالكثير من المزايا ويندر أن تؤثر سلباً على المنازعة حتى إذا لم تسفر عن التوصل إلى اتفاق. وحتى في حالة ما إذا جربت الوساطة ولم تتوصل إلى اتفاق، فقد تخرج منها بشئ مفيد.

هناك عدة عوامل تجعل المنازعة ملائمة للوساطة، ومع توفر الكثير من تلك العوامل ارتفعت نسبة نجاح الوساطة. على سبيل المثال، قد تكون الوساطة خياراً جيداً إذا توافر في أطرافها الشروط التالي ذكرها:

■ الاعتقاد بأن الوسيط قادر على تنظيم مناقشة قائمة على الاحترام بشأن مواطن الخلاف

- الشعور المتبادل بالأمان
- الرغبة في الاستعانة بمختص في تسوية المنازعات للمساعدة في إجراء المناقشة
- الرغبة في اتخاذ القرارات ذاتياً
- الرغبة في المحافظة على استمرار العلاقة
- الرغبة في المحافظة على سرية المناقشات
- الرغبة في التوصل إلى طرق مبتكرة لتسوية المنازعة
- كالتوصل إلى نتيجة تلي احتياجات الطرفين (النتيجة المربحة للطرفين)⁶

الوساطة في غالب الأحوال تستحق التجربة حتى وإن لم يتوافر كثير من العوامل المذكورة أعلاه. ومع ذلك، فهناك دلائل قد تشير إلى عدم ملاءمة المنازعة للوساطة، منها:

- عدم شعورك بالأمان عند التواصل (كالتحدث أو تبادل الرسائل الإلكترونية) مع المشاركين الآخرين أو
- إجبارك على المشاركة في الوساطة دون إرادتك.⁷

مربع 1-1: أهمية التطرق إلى جوهر المنازعة

دخل الأب المطبخ فوجد ولديه يتنازعا على برتقالة. أصر كل منهما على أخذ البرتقالة كاملة ولم يكن هناك سوى برتقالة واحدة. ونظراً لعدم توفر الوقت الكافي للتعامل مع المشاحنة، قرر الأب تقسيم البرتقالة نصفين وإعطاء كل واحد منهما النصف وبدأ هذا الحل بمثابة تسوية عادلة للخلاف.

وبعد هذا اليوم، أدرك الأب أن الولدين لا يزالان غير سعيدين بالحل، وأدرك السبب. كان الابن الأصغر يريد قشر البرتقالة كله لإعداد كعكة والآخر يريد لب البرتقالة كله لإعداد عصير. ومع إعطاء كل واحد منهما نصف البرتقالة، لم يتمكن الاثنان لا من عمل الكعكة أو إعداد العصير. فصار كلاهما غير راضٍ.

توضح هذه القصة أنه من غير المجدي في بعض الأحيان التركيز فحسب على ما يريده الطرفان في المنازعة دون فهم احتياجاتهما الأساسية. ومن الضروري التحلي بالصبر، وتجنب وضع الكثير من الافتراضات المبنية على الانطباعات الأولى، والتعمق في الفهم للتوصل إلى النتيجة التي ترضي الجميع وتسوي المنازعة. والوسطاء الجيدون يفعلون كل هذا !

يعرض الجدول 1-1 قائمةً بالعوامل الرئيسية التي تشير إلى ملاءمة المنازعة للوساطة من عدمه. وهذه القائمة ليست شاملة لجميع العوامل بيد أنها تسرد العوامل التي يمكنك مناقشتها مع مستشارك لتقرير ما إذا كانت الوساطة خياراً مناسباً لإدارة المنازعة أم لا. ويمكنك بالاستفادة من هذا الجدول اتخاذ قرار مستنير بشأن مواصلة عملية الوساطة. تذكر دراسة مجموعة العوامل في سياق المنازعة وليس الاعتماد على عوامل فردية لتحديد مدى ملاءمة الوساطة. وإذا كانت العوامل تشير إلى عدم ملاءمة المنازعة للوساطة،

فقد يلائم المنازعة التوفيق أو إحدى عمليات الوسائل البديلة لفض المنازعات.

قد لا تبدو المنازعة ملائمة للوساطة في بادئ الأمر، ومع ذلك عليك أن تتذكر استعراض الموقف بين الحين والآخر لتقييم ما إذا كانت الوساطة أو أي عملية أخرى من عمليات الوسائل البديلة لفض المنازعات قد تصبح مناسبة فيما بعد. وليس من السهل افتراض أن المنازعة غير ملائمة للوساطة ومن الحكمة افتراض أن الراجح من الناحية العملية هو أن جميع المنازعات تناسبها الوساطة في وقت ما من مراحلها.

جدول 1-1: تحديد مدى ملاءمة الوساطة لمعالجة منازعتك

العوامل التي تشير إلى أن الوساطة قد لا تكون ملائمة لمنازعتك	العوامل التي تشير إلى أن الوساطة ملائمة لمنازعتك ^(أ)
عدم استعداد أحد الطرفين على الأقل للتفاوض (يتغير هذا الموقف أحياناً أثناء الوساطة).	إذا كان الطرفان على استعداد للتفاوض.
التصاعد الشديد في حدة الخلاف.	إذا كان الطرفان يريدان تسوية المنازعة سريعاً.
إذا كانت محاولة موكلك لتسوية المنازعة عن طريق الوساطة قد باءت بالفشل.	إذا كان الطرفان يريدان التحكم في العملية ونتائجها.
إذا كان أحد الطرفين على الأقل يريد الحصول على سابقة قضائية معينة.	إذا كان الطرفان يريدان حلاً مصمماً للمنازعة تحديداً وليس حكماً قضائياً.
إذا كان الأجل المحدد لاتخاذ أي إجراء قانوني على وشك الانقضاء. ^(ب)	إذا كان الطرفان يريدان حلاً تجارياً.
عدم التكافؤ المفرط في القوى.	إذا كانت هناك ضرورة للتركيز على علاقة مستقبلية.
معاناة أحد الطرفين من مشاكل صحية تحول دون المشاركة في الوساطة.	إذا كان للطرفين قدر من المصالح المشتركة.
إذا كان أحد الطرفين على الأقل لا يكتزث إلا بإطالة أمد المنازعة.	إذا كان الطرفان قد كلا من المنازعة.
إذا كان هناك طرف واحد على الأقل يريد استخدام الوساطة لمجرد الاستعداد للتقاضي.	إذا كان الطرفان يريدان إدارة (أو حتى إنهاء) العلاقة القائمة بطريقة ودية.
مشاركة طرف واحد على الأقل في الوساطة لا شيء إلا للامتثال لإحالة قضائية.	كثرة الخلافات بين الطرفين.
إذا كان أحد الطرفين على الأقل لن يشارك بحسن نية.	إذا كان الطرفان يريدان تسوية المنازعة في إطار من السرية.
إذا كان هناك شخص لا يريد إظهار الضعف باللجوء إلى الوساطة	إذا كان الطرفان يريدان خفض التكاليف إلى أقصى حد ممكن.
إذا كان أحد الطرفين على الأقل يريد إيذاء مشاعر الطرف الآخر.	إذا كان كل من الطرفين يريد فرصة للتنفيس عما بداخله والتخلص من انفعالاته.
الانعدام الكامل للثقة أو الاستعداد للالتزام بأي اتفاق مستقبلي.	إذا كان الطرفان يريدان التوصل إلى حل يلتزمان به.

(أ) إذا كان أحد العوامل لا ينطبق إلا على أحد الطرفين فقط، فهذا لا يغير من أمر ملاءمة المنازعة للوساطة. ومع ذلك، يتعين عليك الوقوف على سبب عدم انطباق هذا العامل على الطرفين وما إذا كان عدم الانطباق سيثير مشكلة أثناء الوساطة من عدمه.

(ب) برغم ما ذكر، فقد تصلح الوساطة بعد الشروع في اتخاذ إجراءات قانونية.

ما يتعين على الوسيط فعله وما يتعين عليه
عدم فعله⁸

على الوسيط الالتزام بقواعد السلوك المهني والتي
تفرض عليهم:

- عدم الانحياز لأحد الطرفين.
- الالتزام بالحيدة والسعي لمساعدة الجميع
- عدم اتخاذ قرارات نيابة عن الطرفين
- إفهام الطرفين أنهما مصدر القرار
- عدم إملاء ما يتعين أن يوافق عليه الطرفان أو ما يرفضانه
- الطرفان فقط يقرران مواصلة أو عدم مواصلة الوساطة
- تقرير من المصيب ومن المخطئ
- الوساطة ليس مناطها إصدار أحكام بل ينصب تركيزها على الخروج بنتيجة يتقبلها الطرفان
- تقديم المشورة القانونية أو المالية أو أي مشورة أخرى قائمة على الخبرة
- للمحامي أن يقدم المشورة القانونية قبل إجراء الوساطة أو في أثنائها أو بعدها عند اختيارك ذلك
- للمستشار المالي أن يقدم المشورة المالية قبل إجراء الوساطة أو في أثنائها أو بعدها عند اختيارك ذلك
- تقديم النصح النفسي
- للأخصائي أو الطبيب النفسي أن يقدم المساعدة قبل إجراء الوساطة أو في أثنائها أو بعدها عند اختيارك ذلك

يلعب الوسيط في بعض الأحيان دور "الرسول" حيث يستمع إليك وإلى الطرف الآخر كل على حدة وينقل الأفكار بينكما، وهذا ما يطلق عليه "الوساطة المكوكية" لأن الوسيط ينتقل مكوكياً بين الطرفين أثناء الوساطة. ومن المستحسن دائماً الحديث إلى الطرف الآخر مباشرةً دون الاعتماد على رسول بينكما مثل الوسيط أو المستشارين المهنيين باستثناء ما إذا كانت هناك مخاوف تتعلق بالسلامة.¹⁰

كيف تسير عملية الوساطة؟

عندما تشارك في عملية الوساطة من المهم أن تتذكر أنها في الأساس عملية تفاوض بمساعدة شخص آخر. فالوساطة تعالج قضايا الواقع وقضايا القانون في ذات الآن، بيد أن "القانون" ليس محور تركيزها. وبدلاً من ذلك تركز الوساطة على المصالح الأساسية لطرفي المنازعة، وهذه المصالح إما أن تكون شخصية أو مرتبطة بالأعمال والتجارة أو مصالح أسرية واجتماعية أو مصالح المجتمع ككل. وغرض الوساطة هو خلق حيز أمان

من الضروري فهم الدور الذي يلعبه الوسيط حيث إن الخلافات بين الوسيط والمشاركين قد تنشأ بسبب معلومات غير واقعية أو غير دقيقة. ودور الوسيط ليس أن يسوي المنازعة أو أن يحل المشاكل وإنما أن يساعد الطرفين على التوصل ذاتياً إلى حل للمشاكل بينهما. والوضع المألوف هو أن يكون دور الوسيط عبارة عن عامل مساعد يقدم لطرفي المنازعة طرقاً لم تطرق ويفتح أمامهما قنوات جديدة للتواصل البناء. ويمكن للوسطاء المساعدة عبر هذه الطرق:

- تصميم عملية وساطة تناسب ظروف الطرفين
- المساعدة في تقرير ما إذا كانت الوساطة ملائمة للمنازعة أم لا
- الترتيب لاجتماع الأطراف المعنية
- شرح الطريقة التي ستجرى بها عملية الوساطة
- توفير بيئة داعمة لعملية الوساطة
- وضع المبادئ الإرشادية أو القواعد الأساسية لكيفية إجراء الوساطة
- مساعدة الطرفين في فهم وجهات نظر كل منهما
- مساعدة الطرفين على مواصلة التركيز على تسوية المنازعة
- مساعدة الطرفين على تجنب قنوات التواصل السلبي
- مساعدة الطرفين على التواصل البناء
- إيضاح أي غموض أو سوء تفاهم يحدث في أثناء المناقشات
- التأكد من دراية الطرفين وفهمها لمواطن الخلاف وأنها كانت محل اتفاق بينهما
- إدارة الانفعالات والتحكم بها
- مساعدة الطرفين في تقرير ما إذا كانت الحلول المتاحة واقعية أم لا
- تقديم الدعم للطرفين من أجل المساعدة في التوصل إلى تسوية نهائية يتفقان على ملامتها
- توجيه الطرفين إلى الخدمات الأخرى التي يمكن أن قد تكون مفيدة⁹

وبيئة إبداعية تمكّنك من الوقوف على مصالح الطرف الآخر وتمكّن الطرف الآخر من الوقوف على مصالحك. وهذه البيئة تساعد على إنتاج خيارات تهدف إلى حل المنازعة، فالهدف من الوساطة إذاً هو إيجاد حل مقبول للطرفين يشجع بشكل كافٍ ومشروع احتياجاتهما ورغباتهما ومصالحهما.

الوسيط بحاجة إلى فهم وجهات النظر المختلفة ومن ثم فمن الضروري أن تحضر جلسة الوساطة شخصياً. فالوساطة تستلزم مشاركة نشطة واتخاذ قرارات ولذلك يتعين على الشخص المعنوي أن يوفد إلى جلسات الوساطة ممثلاً أو مفوضاً وتكليفه بتسوية النزاع. ويجوز للمحامي أو غيره من المستشارين المهنيين أن يحضر معك جلسات الوساطة إن كان حضوره ضرورياً.

الوساطة هي عملية تقوم على التعاون وليست فرصة لإيقاع الهزيمة بالخصم. وتتاح لك الفرصة خلال الوساطة لتقديم وجهة نظرك والتعبير عن مشاعرك واهتماماتك وقد يكون ذلك مهماً في ذاته ويؤدي إلى تنفيس الشحنة السلبية بداخلك وتغيير موقفك. ولذلك فمن المهم أن تقدم على عملية الوساطة وأنت على استعداد لها.

ويجب المشاركة في عملية الوساطة من منطلق حسن النية واعتماد الصراحة مع الجميع والتعاون النشط في البحث عن حل. جلسة الوساطة سرية ولا يسمح إلا للوسيط للطرفين والممثلين المفوضين والمستشارين بحضورها وباستطاعة أي من الطرفين إنهاء عملية الوساطة في أي وقت بقرار منفرد.

الوسيط ليس خصمك وأيضاً ليس محاميك أو مستشارك؛ بل هو مرشد يمكن الوثوق به وأنت على علم بأن ما يقال في الجلسة سيكون طي الكتمان إلا إذا سمحت للوسيط بإفشائه وعندما تسمح له بذلك فقط. ويجوز للوسيط أيضاً أن يطلب إجراء مناقشات خاصة معك ومع الطرف الآخر على انفراد.

الوساطة عملية سرية لأن الهدف منها هو انطلاق أطرافها في الحديث بحرية، فلا يعد سجل رسمي لوقائعها، والمعلومات أو البيانات التي يدلى بها في عملية الوساطة لا يجوز قبولها

دليلاً في أي إجراءات قضائية لاحقة. فالوساطة لا تؤثر على الحقوق القانونية لأي من الطرفين فيما يتصل بأي إجراءات قد تأتي لاحقة للوساطة، على سبيل المثال في التحكيم أو أمام القضاء.

في حالة التوصل أثناء الوساطة إلى اتفاق يحسم المنازعة، فإنفراغه في شكل محرر كتابي هو الممارسة الفضلى ومن ثم يمكن أن يصبح هذا الاتفاق عقداً ملزماً وواجب النفاذ بين طرفيه. وعادةً ما يلتزم الأطراف باتفاقات التسوية الناتجة عن الوساطة لأنهم هم الذين ابتكروا ذلك الحل الذي يحقق صالحهما.

يمكن استخدام الوساطة بمجرد نشوء المنازعة ويمكن أيضاً استخدام أحد مراكز الوساطة ليتولى المسائل الإدارية لعملية الوساطة (مثل التعاقد مع الوسطاء وتوفير قاعات الوساطة) أو يمكنك أيضاً التعاقد مباشرة مع وسيط يعتني بالمسائل الإدارية. تشهد منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا زيادة في أعداد المؤسسات المحلية أو الدولية الخاصة أو العامة المعنية بإدارة عمليات الوساطة والاحتفاظ بقائمة تضم أسماء الوسطاء المعتمدين. والقاعدة العامة هي أن البدء مبكراً في الوساطة أفضل من أجل تجنب تصاعد التوترات التي يغلب حدوثها عند استمرار المنازعة لوقت أطول من اللازم، حيث يتشبث كل طرف بمواقفه مستشعراً الخوف من فقدان ماء الوجه.

يجوز أن تكون الوساطة طوعية أو بأمر محكمة أو تكون شرطاً من عقد أو اتفاق مستقل لتسوية منازعة. على سبيل المثال نجد في بعض البلدان ظهور ممارسة تتخذ المحاكم بموجبها خطوة إيجابية بأن تقترح على أطراف المنازعة إمكانية البدء بالوساطة بعد أن تكون قد شرعت في نظر القضية. وفي غالبية النظم القانونية من الممكن للأفراد طلب الحصول على إذن المحكمة لوقف سير الإجراءات، الأمر الذي يتيح لهم فرصة تسوية المنازعة الناشئة بينهم.

يعالج الوسطاء بانتظام منازعات في القطاعات التالية: الزراعة والعقارات السكنية والهندسة والإنشاء والطاقة والنفط والغاز

والخدمات المصرفية والمالية والتأمين والملكية الفكرية والتكنولوجيا والاتصالات والمنازعات البحرية والإصابة الشخصية والإهمال المهني ومنازعات المساهمين والمشروعات التجارية العائلية وعقود التوريد والتوزيع والنقل ورأس المال المخاطر، وغير ذلك من أشكال المنازعات.

تتألف عملية الوساطة بوجه عام من خمس مراحل يبينها الجدول 1-2 فيما يلي.

التوفيق

يتشابه التوفيق مع الوساطة في أنه ينطوي على تيسير للمفاوضات بيد أن الموفق يتمتع بخبرة وسلطة أوسع.

ما هو التوفيق؟

في إطار عملية التوفيق تجري المفاوضات بمساعدة موفق يتمتع بخبرة فنية أو قانونية كما يكون مخولاً (عادةً بموجب

القانون) لتقديم معلومات فنية أو قانونية وتقديم المشورة واقتراحات للتوصل إلى نتيجة نهائية. وتأخذ المشورة أشكالاً مختلفة حيث يمكن تقديمها في شتى الموضوعات:

- معلومات قانونية أو فنية تتعلق بموضوع المنازعة
- مسائل إجرائية في التوفيق أو التقاضي أو العمليات الأخرى لإدارة المنازعات
- وقائع المنازعة
- معلومات عن كيفية تعامل أطراف أخرى (من غير تحديد هويتها) مع مواطن خلاف مشابهة في منازعتها
- تسويات خارج نطاق المحاكم بشأن المنازعة يوصى بها
- النتيجة المحتملة للمنازعة حال اللجوء إلى القضاء.

يجوز للموفق أن يمنع الطرفين من إبرام اتفاق يبدو بجلاء أنه غير عادل ومتجاوز للحدود التي يمكن أن تكون مقبولة قانوناً. والتوفيق قد يشبه الوساطة رغم ميل دور الموفق لأن يكون توجيهياً واستشارياً.

الجدول 1-2: عملية الوساطة في خمس مراحل. ما الذي عليّ أن أتوقعه أثناء الوساطة؟

المرحلة	المتوقع
1. الإعداد	يتصل الوسيط مباشرة بالمحامين أو بالطرفين لجمع بعض المعلومات حول المنازعة والأشخاص المعنيين بها. يشرح الوسيط عملية الوساطة والطريقة التي سيتبعها فيها ويعرض أيضاً الخطوط العريضة ليوم إجراء الوساطة ويرد على أي تساؤلات.
2. البيان الافتتاحي	يبدأ الوسيط بعرض بيان افتتاحي يقدم فيه شرحاً لعملية الوساطة ودور كل فرد فيها. ويؤكد الوسيط على التزام الطرفين بالشروع في الوساطة ويؤكد أيضاً استعداد الطرفين للدخول في عملية الوساطة "بحسن نية" والتقيد بعدد محدود من المبادئ أو القواعد الإرشادية.
3. الوقائع والمصالح	يدعو الوسيط الطرفين إلى إبداء مخاوفهما، وستتاح لهما فرصة استماع وفهم ما يديه كل منهما من وقائع ومصالح واحتياجات وقيم وأولويات وعواطف.
4. الخيارات والتفاوض	يدعو الوسيط الطرفين (ويمكن أن يحضر مستشاراً أي منهما) إلى اقتراح الخيارات أو الحلول أو الأفكار التي قد تكون مقبولة من أجل تسوية المنازعة حتى يكون كلا الطرفين راضياً. ويحث الوسيط على الإبداع للتغلب على المواقف الصعبة وقد يساعد في الوقوف على حلول تكون في صالح الطرفين.
5. الاتفاق واختتام عملية الوساطة	إذا ما توصل الطرفان إلى اتفاق عن طريق الوساطة فعادة ما تدون شروط هذا الاتفاق كتابة ويوقع عليها كل من حضر.

متى يكون التوفيق ملائماً؟

بوجه عام، يكون التوفيق ملائماً لمنازعتك عندما يكون من الضروري الحصول على مساعدة أو توجيه بشأن موضوع المنازعة. ويكون التوفيق مفيداً في أحد المواقف التالية:

- عند التفاوت الكبير في القوى بين الطرفين
- إذا كان أي من طرفي المنازعة غير قادر على إظهار ما هو مهم (أي مصالحه) في تسوية المنازعة
- حاجة طرفي المنازعة إلى مساعدة أو توجيه بشأن موضوع المنازعة مع غياب مستشارين أو خبراء مستقلين
- عند رغبة أحد الطرفين في عدم التفاوض أو عدم واقعية توقعات أي منهما
- إمكانية استفادة المنازعة من إيضاح أو تقييم مهني.

يسرد الجدول 1-3 العوامل التي قد تساعد في تحديد ما إذا كانت المنازعة ملائمة للتوفيق أم لا. تذكر دراسة مجموعة العوامل في سياق المنازعة ولا تعتمد على عوامل فردية لتحديد مدى ملائمة التوفيق.

نقطة أخيرة: عند استعراضك للعوامل المذكورة في هذا الجدول، قد تلاحظ تشابه بعضها مع تلك المذكورة في جدول الوساطة واختلاف البعض الآخر. وهذا يعكس اشتراك الوساطة والتوفيق في بعض الخصائص رغم أنهما عمليتان مختلفتان. وبالتالي من الضروري أن تدرس بعناية العوامل التي تشير إلى ما إذا كان التوفيق ملائماً أم لا. وإذا كانت العوامل تشير إلى أن المنازعة غير ملائمة للتوفيق، ربما تكون الوساطة أو إحدى عمليات الوسائل البديلة لفض المنازعات ملائمة.

ما يتعين على الموفق فعله وما يتعين عليه عدم فعله؟

يشارك الموفقون في موضوع المنازعة بدرجة أكبر مقارنةً بالوسطاء الذين يركزون أكثر على مساعدة الطرفين في إظهار مصالحهما والتفاوض بشأن الحل الذي يتوصلان إليه. والراجح أن يكون الموفقون خبراء في موضوع المنازعة وعلى إلمام بالقوانين ذات الصلة أو يتمتعون بالخبرة الفنية اللازمة التي تمكنهم من تبيان أي مسائل قانونية أو فنية تتعلق بالمنازعة. كما يركز الموفقون على مسائل أخرى غير ذات صلة بالقانون ربما تكون مهمة لأحد الطرفين ويساعدونه في

التعبير عن مصالحه. وخلافاً للوسطاء، للموفقين القدرة على تقديم معلومات قانونية وتوصيات بشأن الحل. ويساعد الموفقون عادةً في الأمور التالية:

- إجراء عملية تحتوي على الكثير من التشابهات مع الوساطة
- الاستماع إلى مصالحك (ومصالح الطرف الآخر)
- تشجيع الطرفين على تبادل الحديث
- ممارسة دوره كمتخصص بموجب قانون بعينه
- ممارسة التوفيق في مجال واحد متخصص (، المنازعات المتعلقة بالعمل أو دعاوى التمييز على سبيل المثال)
- التمتع بالمعرفة المتخصصة وتقديم المعلومات المهنية والقانونية المتعلقة بالتوفيق
- التشجيع الفعال للطرفين على التوصل إلى اتفاق
- وضع المبادئ الإرشادية أو القواعد الأساسية بشأن كيفية سير عملية التوفيق
- وضع معايير، عند اللزوم، لنوع الاتفاق الذي يجوز للطرفين إبرامه. (على سبيل المثال، على الموفق في نزاع يتعلق بالتمييز ألا يسمح بإبرام اتفاق إذا لم يقر الطرف المخل بأثر ممارسته التمييزية على الطرف الآخر. وربما يكون مثل هذا الشرط جزءاً من الهدف التعليمي للقانون المعني وبرنامج التوفيق)
- إدارة تفاعلات الطرفين بحيث تكون عادلة

التقييم المحايد¹¹

التقييم المحايد ليس عملية تفاوض وإنما هو عملية تضم خبيراً مستقلاً من الغير يقدم رأياً بشأن أفضل وسيلة لتسوية المنازعة.

ما هو التقييم المحايد؟

يعرف المجلس الاستشاري الأسترالي للوسائل البديلة لفض المنازعات التقييم المحايد بأنه "الإجراء السابق على بدء عملية التقاضي أو التحكيم حيث يقترح عليك مستشاروك المهنيون، كالمحامي أو المحاسب، في بعض الأحيان، احتمال الاستفادة من التقييم المحايد. وفي بعض الأحيان تحيل المحاكم وهيئات التحكيم الأفراد إلى التقييم المحايد"¹²

وفي التقييم المحايد:

جدول 1-3: تحديد مدى ملاءمة التوفيق لمعالجة منازعتك

العوامل التي تشير إلى أن التوفيق غير ملائم للمنازعة	العوامل التي تشير إلى أن التوفيق ملائم للمنازعة ^(أ)
إذا كان لدى الطرفين الاستعداد والقدرة على التفاوض في مكان انعقاد الوساطة أو أي مكان آخر (سواء في وجود أو غياب المستشارين المهنيين). في هذه الحالة عليك اللجوء إلى الوساطة.	إذا كان الطرفان على استعداد للتفاوض، ولكن أحدهما غير قادر على إظهار ما هو مهم له (أي مصالحه) في تسوية المنازعة.
في حالة عدم تجريب الطرفين للوساطة واستعدادهما وقدرتهما على القيام بذلك (سواء في وجود أو في غياب المستشارين المهنيين). في هذه الحالة عليك اللجوء إلى الوساطة.	في حالة إمكانية استفادة المنازعة من إيضاح مهني مستقل ومشورة مبدئية تتعلق بمواطن النزاع.
إذا كان لدى الطرفين مستشارين مهنيين على استعداد لدعمهما والمساعدة في الوساطة. في هذه الحالة عليك اللجوء إلى الوساطة.	قيام عوارض صحية لدى أحد الطرفين تحول دون مشاركته المباشرة والكاملة في الوساطة ولكن يمكنه المشاركة في أي عملية مشابهة يتوفر بها قدر أكبر من المراقبة والدعم.
عند الحاجة إلى صدور قرار وقي للإبقاء على الوضع الراهن، كأمر قضائي لمنع هدم عقار على سبيل المثال.	حاجة طرفي المنازعة إلى مساعدة أو توجيه بشأن موضوع المنازعة مع غياب مستشارين خبراء مستقلين.
إذا دأب أحد الطرفين على اللجوء إلى التقاضي بغية الحصول على حكم أو سابقة لاستخدامها كوسيلة استرشادية في أي منازعات مشابهة.	إذا كانت محاولة الطرفين لتسوية المنازعة عن طريق التفاوض أو الوساطة (أو كليهما) قد باءت بالفشل.
إذا كان الأجل المحدد لاتخاذ أي إجراء قانوني على وشك الانقضاء. ^(ب)	إذا كان الجميع يريد حلاً يناسب ظروف الخلاف تحديداً وليس قراراً تحكيمياً لا يمس المواطن الحقيقية للمنازعة.
إذا كان أحد الطرفين يريد استخدام التوفيق لمجرد الاستعداد للتحكيم أو للتقاضي وليس مهتماً بالتسوية.	إذا كان الطرفان يسعيان إلى التوصل إلى حل يقوم على المصالح على أساس قانوني مستنير لكنهما لا يريدان تحمل التأخير والنفقات المرتبطة بالتحكيم.
إذا كان أحد الطرفين يريد إيذاء مشاعر الطرف الآخر.	إذا كان أحد الطرفين على الأقل لديه توقعات غير واقعية.
إذا كان أحد الطرفين غير مستعد للتفاوض على الإطلاق (رغم أن هذا الموقف يتغير أحياناً أثناء التوفيق).	إذا وجدت ضرورة للتركيز على مسائل تتصل بالعلاقات وأخرى بموضوع المنازعة.
إذا لم يشارك أحد الطرفين بحسن نية.	في حالة التفاوت المفرط في القوى بين طرفي المنازعة.
الانعدام الكامل للثقة أو للاستعداد للالتزام بأي اتفاق مستقبلي.	في حالة ما إذا كانت تكلفة العمليات الأخرى للتسوية، مثل التحكيم والتقاضي، تفوق قيمة المنازعة.
إذا كان أحد الطرفين لا يكتثر إلا بإطالة أجل المنازعة.	إذا كان الجميع في حالة إرهاق بسبب المنازعة ويريد إنهاءها.

(أ) إذا كان أحد العوامل ينطبق على طرف واحد دون الآخر، فهذا يعني أن المنازعة لا تزال ملائمة للوساطة. ومع ذلك، يتعين عليك الوقوف على سبب عدم انطباق هذا العامل على الطرفين وما إذا كان عدم الانطباق يمثل مشكلة في أثناء الوساطة أم لا.

(ب) رغم ذلك، قد يصلح التوفيق بعد الشروع في اتخاذ إجراءات قانونية.

- يعرض المشاركون ما لديهم من وجهات نظر ووقائع على شخص مستقل (القائم بالتقييم)
- يشكل القائم بالتقييم رأيه بشأن مواطن الخلاف الأساسية التي تنطوي عليها المنازعة والطريقة الأكثر فاعلية لتسويته
- غالباً ما يكون القائم بالتقييم مدرباً من الناحية القانونية وربما تكون لديه الخبرة في مجال بعينه.

يمكن أن تكون عمليات التقييم المحايد سرية، وتؤدي ثمارها المثلث عندما يقلل الطرفان من المستندات التي يقدمونها.

متى يكون التقييم المحايد ملائماً؟

يكون التقييم المحايد ملائماً عندما تتحقق الأمور التالية:

- إذا كان الطرفان يسعيان إلى الحصول على توصية فنية أو قانونية
- إذا كان جوهر المنازعة يتمثل في مسائل واقع
- إذا كان الطرفان يريان ضرورة الحصول على تقييم لتحليل المخاطر من خبير محايد محل ثقة يشتركان في اختياره ويكون على علم بموضوع منازعتهم (على سبيل المثال، شخص يفهم طريقة سير عملك أو نشاطك وعلى علم بالقوانين ذات الصلة).

حتى إذا كنت تعتقد أن الإجراء القانوني هو الخيار الأمثل لتسوية المنازعة، يمكن أن يظل التقييم المحايد ذا قيمة عالية حيث يساعد الطرفين على خفض عدد مواطن الخلاف التي يتعين على المحكمة أو هيئة التحكيم نظرها.

لا تتطلب عملية التقييم المحايد اجتماع الطرفين مع القائم بالتقييم حيث يمكنهما تزويده بالمستندات التي تشرح المنازعة من وجهة نظر كل منهما، ويتولى بعد ذلك تقديم مشورة كتابية للطرفين بناءً على ما قدماه من مستندات.

ما الذي يقوم به القائم بالتقييم؟

يشبه دور القائم بالتقييم دور الموفق إلا أن العملية تكون أكثر رسمية وتقيداً بالقانون حيث يدير عملية غير رسمية نسبياً عبارة عن تقديم الطرفين أو وكلاهما "مستندات موجزة"، وتقديم إلى الطرفين توصيات غير ملزمة لهما حرية الأخذ بها من عدمه. يؤدي القائم بالتقييم ما يلي أو بعضاً منه:

- الاستماع إلى جميع أطراف المنازعة وتحديد أي معلومات غير متوفرة
- تقديم الرأي لطرفي المنازعة بشأن ما يعتقد أن المحكمة أو هيئة التحكيم قد تقرر بشأن المنازعة
- تقديم الرأي بشأن ما قد يقترحه أحد الخبراء في المجال المعني حلاً للمنازعة
- منح الفرصة لمناقشة أي اتفاق تسوية بين الطرفين
- تقديم اقتراحات بشأن عمليات الوسائل البديلة لفض المنازعات الأخرى التي قد يستفيد منها الطرفان.

لا يصدر القائم بالتقييم حكماً بشأن المنازعة، ويختار الطرفان فيما بينهما ما إذا كانا سيقبلان التقييم أو المشورة التي يقدمها القائم بالتقييم من عدمه وكذا كيفية استخدام هذه المعلومات.

أمين المظالم (Ombudsman)

يلتجأ إلى أمين المظالم في القضايا التي يكون أحد أطرافها إحدى المؤسسات وعادةً ما تكون كياناً عاماً أو مسؤولين عموميين. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يتخصص أمين المظالم في مجالات معينة مثل الخدمات المالية والطاقة.

من هو أمين المظالم؟¹³

أمين المظالم هو عادةً شخص تعينه الحكومة للتحقيق في الشكاوى التي يقدمها العامة ضد مسؤولين حكوميين، ولمحاولة الفصل في تلك الشكاوى. وقد يكون موضوع تلك الشكاوى انتهاك الحقوق أو مسائل إدارية، وقد يصدر أمين المظالم توصيات بإجراء تغيير لاثحي. وفي حين يتعامل أمناء المظالم التابعون للدولة مع مجموعة متنوعة من الشكاوى،

هناك أيضاً من يتخصص منهم في مجالات معينة (مثل أمناء المظالم لنظر منازعات الطاقة والمياه أو الخدمات المالية). ويشجع استخدام مصطلح أمين المظالم للدلالة على الشخص أو الوظيفة. ويعود أصل المصطلح إلى كلمة "Ombud" في اللغة السويدية التي تعني "الوكيل" أو "المندوب" أو "المفوض".

مكتب أمين المظالم هو جهة مستقلة ولايتها ما يلي:

- التعامل مع المنازعات أو الشكاوى، لاسيما شكاوى المستهلكين
- التعامل في كثير من الأحيان مع الحكومة أو في مجال بعينه لتحسين تقديم الخدمات وإدارتها.

ويشجع أمناء المظالم - كلهم تقريباً - على تسوية المنازعة أو الشكاوى مع الهيئة أو الشركة قبل اللجوء إليهم. وبوجه عام، يمكن توقع ما يلي من أمور عند اللجوء إلى أمين المظالم:

- يقدم موظفو مكتب أمين المظالم المساعدة دون مقابل
- لا يشترط مكتب أمين المظالم وجود ممثل للشاكي كالمحامي على سبيل المثال.
- يحاول أمين المظالم المساعدة في تسوية المنازعة أو الشكاوى سريعاً وفي إطار غير رسمي باستخدام مجموعة متنوعة من التدخلات والعمليات.

يتعدد أمناء المظالم وتختلف مهامهم:

- أمناء مظالم برلمانيون، وهم من يمكنهم المساعدة في المنازعات أو الشكاوى ذات الصلة بالجهات الحكومية
- أمناء مظالم متخصصون في مجالات بعينها، وهم من يمكنهم المساعدة في المنازعات أو الشكاوى ذات الصلة بمقدمي الخدمات مثل البنوك وشركات التأمين وشركات المرافق.
- أمناء مظالم مفوضون بنص القانون، وهم من يمكنهم المساعدة في المنازعات أو الشكاوى ذات الصلة بالمهنيين أو كيفية تطبيق القانون.

ما الذي يقوم به أمين المظالم؟

يدرس أمين المظالم المنازعة أو الشكاوى ويحدد ماهية الإجراء الذي يمكن اتخاذه. ويعرض أمناء المظالم مجموعة متنوعة من الخدمات للمساعدة في تسوية المنازعات أو الشكاوى:

- عمليات الوسائل البديلة لفض المنازعات مثل التفاوض بمساعدة طرف محايد والوساطة والتوفيق
- التحقيق في المنازعات أو الشكاوى، ويجريها مكتب أمين المظالم سواء بشكل منفرد أو كجزء من تحقيق موسع
- إبداء الرأي (مثلاً، إبداء رأي بشأن تأييد قرار معين)
- تقديم توصيات (مثلاً، اقتراح تغيير قرار معين)

بعض أمناء المظالم المتخصصين في مجالات بعينها لهم صلاحية اتخاذ قرارات مُلزمة لمقدمي الخدمات مثل شركات المرافق.

يسعى أمين المظالم إلى التوصل إلى نتيجة عادلة لطرفي المنازعة، ويراعي ما يلي:

- الأحكام التي ينص عليها القانون
- جميع القواعد أو الأحكام التي تنطبق على المنازعة
- الشروط والقرارات الإدارية أو القطاعية الجيدة التي تنطبق على المنازعة
- لحلول العادلة والمناسبة في ظروف المنازعة أو الشكاوى

التحكيم

الجانب الأهم في التحكيم من منظور بعض مستخدميهم هو إلزامية قرار التحكيم.

ما هو التحكيم؟

التحكيم عملية خطواتها كما يلي:

- يقدم الطرفان، عن طريق محامين أو خبراء آخرين في أغلب الأحيان، ما لديهما من حجج وأدلة إلى شخص مستقل ("محكم" أو "محكمين").
- يصدر المحكم قراراً بناءً على هذه المعلومات.
- يوافق الطرفان مسبقاً على الالتزام بقرار المحكم

التحكيم هو إحدى العمليات التقريرية من الوسائل البديلة لفض المنازعات وهذا يعني أن المحكم يصدر قراراً ملزماً للطرفين. والتحكيم بوجه عام هو عملية أكثر خضوعاً للرسمية والتنظيم مقارنة بالوساطة أو التوفيق. ويتضح أنه يشبه جلسة القضاء حيث إنه يسير وفق قواعد منظمة ويتطلب إبداء حجج قانونية وأخرى تجارية وتقديم أدلة وربما يحضره المحامون. ومع ذلك، وخلافاً للتقاضي، يختار الطرفان المحكم أو المحكمين ومكان انعقاد التحكيم والقانون المقرر تطبيقه وغير ذلك من المسائل المتنوعة الأخرى. كما أن التحكيم يكون سرّياً.

وفي العديد من البلدان حول العالم تتولى هيئات متخصصة التحكيم في منازعات قطاعية مثل، المنازعات التجارية أو العمالية، حيث توجد هيئات تحكيم تساعد في تسوية هذا النوع من المنازعات.

نعرض فيما يلي بعض الخصائص الأخرى للتحكيم:

- يقدم الطرفان أو ممثلوهما القانونيون ما لديهما من حجج فنية وقانونية ويعرضان ما لديهما من أدلة (وقائع)
- ينظر المنازعة محكم واحد أو هيئة محكمين (ثلاثية عادة).
- يركز التحكيم على الجوانب الفنية للمنازعة وبالتالي قد يتطلب الأمر أن يكون المحكمون متخصصين في موضوع المنازعة.

وعادةً ما يلجأ طرفا المنازعة بشأن عقد من العقود إلى التحكيم لأنهما سبق وقد اتفقا على ذلك في حالة نشوء المنازعة أو قد يختار الطرفان اللجوء إلى التحكيم بعد أن تكون المنازعة قد نشأت.

متى يكون التحكيم ملائماً؟

يكون التحكيم ملائماً في حالة تحقق الأمور التالية:

- إذا أراد الطرفان عمليةً يصدر فيها شخص متخصص في تسوية المنازعات (المحكم) قراراً نهائياً وملزماً.
- إذا كانت المنازعة تركز في الأساس على إيضاح الوقائع وتفسيرها.

■ إذا أراد الطرفان خبيراً لإصدار قرار ملزم لهما. يختلف التحكيم عن التقاضي من الأوجه التالية:

- درجة الرسمية.
- السرعة والوفر في التكاليف حسب درجة الاعتماد على المهنيين القانونيين.
- الملاءمة ويسر التعامل معه.
- سرية الجلسات والنتائج.

يسرد الجدول 1-4 قائمةً بالعوامل التي قد تساعد طرفي المنازعة ومستشاريهم على تحديد ما إذا كانت هذه المنازعة تحديداً ملائمةً للتحكيم أم لا. وإذا أشارت العوامل إلى عدم ملاءمة المنازعة للتحكيم، ربما تلائمها العمليات الأخرى من الوسائل البديلة لفض المنازعات (كالوساطة أو التوفيق أو التقييم المحايد).

ما الذي يقوم به المحكم؟

قد يمتلك المحكمون خلفية أو مؤهلات أو خبرة قانونية في موضوع المنازعة.

ويقوم المحكمون بما يلي:

- التأكيد على الإجراءات والأطر الزمنية مع جميع المشاركين.
- الاستماع إلى الحجج وسؤال الشهود ودراسة الأدلة.
- تقرير نتيجة المنازعة (ما يشار إليه بلفظ "إصدار الحكم التحكيمي").

وبمجرد اتخاذ القرار وإصدار الحكم التحكيمي، فإنه يكون نهائياً. وهناك أحوال محدودة جداً تقضي فيها المحكمة بعدم صحة حكم التحكيم أو ترفض إنفاذه.

المحكمة

غالباً ما يعتبر اللجوء إلى المحكمة الملاذ الأخير في تسوية المنازعات. والمحكمة هي هيئة عامة يرأسها قاضٍ يكون قراره ملزماً.

جدول 1-4: تحديد مدى ملائمة التحكيم لمعالجة المنازعة

العوامل التي تشير إلى عدم ملائمة التحكيم للمنازعة	العوامل التي تشير إلى ملائمة التحكيم للمنازعة ^(أ)
ملاءمة المنازعة للعمليات التيسيرية أو الاستشارية.	عدم ملائمة عمليات الوسائل البديلة لفض المنازعات التيسيرية والاستشارية (مثل الوساطة أو التوفيق أو التقييم المحايد) لتسوية المنازعة، أو في سبق استنفادها.
إذا كان الطرفان يريدان أن يكون لهما رأي في سير العملية ومضمون النتيجة.	إذا دأب أحد الطرفين على اللجوء إلى التقاضي بغية الحصول على حكم أو سابقة لاستخدامها كوسيلة استرشادية في أي منازعات مشابهة.
إذا كان الطرفان يريدان حلاً مصمماً للمنازعة تحديداً ليناسب ظروفهما بعينها وليس قراراً تحكيمياً من شأنه عدم تسوية المسائل التي سكت القانون عن تنظيمها في المنازعة	انعدام الثقة الكامل أو عدم الاستعداد للالتزام بأي اتفاق مستقبلي.
إذا كان طرفا المنازعة يرغبان في صدور قرار وقي للإبقاء على الوضع الراهن، كصدور أمر قضائي لمنع هدم عقار على سبيل المثال.	التفاوت المفرط في القوى.
إذا كان هناك ضرورة للتركيز على علاقة مستقبلية.	رغبة الطرفين في سرعة تنفيذ النتيجة.
وجود بعض المصالح والاهتمامات المشتركة بين الطرفين.	إذا كان أحد الطرفين يريد إطالة أجل المنازعة باستخدام عمليات غير حاسمة.
إذا كان الطرفان يريدان تسوية المنازعة سريعاً.	قيام عوارض صحية لدى أحد الطرفين تحول دون مشاركته في الوساطة أو التوفيق.
إذا كان الطرفان يريدان التوصل إلى حل يرجح التزامهما به طوعاً.	إذا كان أحد الطرفين يسعى إلى الحصول على الاعتراف بالنتيجة وإنفاذها عبر الحدود، بتطبيق اتفاقية نيويورك للاعتراف بقرارات التحكيم الأجنبية وتنفيذها (1958) على سبيل المثال.
إذا كان الطرفان يريدان خفض التكاليف إلى أقصى حد ممكن.	إذا كان الطرفان يرغبان في نهائية القرار الملزم.
إذا كان الطرفان يريدان تسوية المنازعة على أساس السرية التامة.	إذا كان الطرفان يرغبان في الخصوصية رغم عدم أهمية السرية لهما. (ملحوظة: قد لا يكون التحكيم سرىاً في بعض البلدان).
إذا كان الطرفان على استعداد للتفاوض.	إذا كانت المنازعة ترتكز في الأساس على إيضاح الوقائع وتفسيرها.

(أ) إذا كان أحد العوامل ينطبق على أحد الطرفين دون الآخر، فهذا يعني أن المنازعة لا تزال ملائمة للتحكيم. ومع ذلك، يتعين الوقوف على سبب عدم انطباق هذا العامل على الطرفين وما إذا كان عدم الانطباق يمثل مشكلة أثناء التحكيم.

■ يصدر القاضي حكمه بناءً على المستندات المقدمة

يفرض عليك القانون أن تمتثل للحكم إلا إذا نجحت في الطعن عليه. في بعض البلدان، يلزم القانون المشاركة في إحدى عمليات الوسائل البديلة لفض المنازعات كالوساطة قبل اللجوء إلى المحكمة بحسبان الوساطة جزءاً من عملية التقاضي.

ما هو اللجوء إلى المحاكم (التقاضي)؟

بوجه عام، التقاضي هو عملية خطواتها هي:

■ يقدم الأطراف، عادةً عن طريق محام، ما لديهم من وجهات نظر ووقائع إلى قاضٍ

■ يدير القاضي العملية وفقاً لقواعد وإجراءات التقاضي وغيرها من القوانين ذات الصلة (كمتطلبات قانون الإثبات على سبيل المثال).

(في بلدك)، لا يكون أمامك أي فرصة أخرى للطعن على الحكم. وعادةً ما تكون عمليات الطعن على الحكم مكلفة ومطولة.

اختيار العملية الملائمة من الوسائل البديلة لفض المنازعات

يعرض الجدول 1-5 بإيجاز الأدوار التي يلعبها المتخصص في الوسائل البديلة لفرض المنازعات في العديد من عمليات التسوية التي سبق تناولها في هذا الفصل والعوامل ذات الصلة التي يتعين مراعاتها عند بحث استخدام تلك الوسائل.

تصميم أنظمة إدارة الخلافات

المقدمة

ناقشنا حتى الآن طرق التعامل مع المنازعات من لحظة نشوئها، ومع ذلك قد تمر أثناء حياتك بأوقات تحتاج فيها لنظام محدد لإدارة الخلافات والمنازعات المستقبلية التي قد تنشأ عن عقد تجاري أو حتى في العمل. وهناك العديد من الأنظمة متعددة المراحل، أي التي تتألف من عدة مراحل تدريجية لمعالجة المنازعات. ويشار إلى هذه الأنظمة بأنظمة إدارة الخلافات أو أنظمة فض المنازعات.¹⁵

وتشتمل أنظمة إدارة الخلافات بوجه عام على مجموعة متنوعة من الوسائل البديلة لفرض المنازعات المؤلفة من عدة مراحل تتدرج من البسيط والأقل رسمية وتكلفة إلى المعقد والأكثر رسمية والأعلى تكلفة.

على سبيل المثال، قد يشترط نظام إدارة الخلافات على الطرفين في بادئ الأمر التفاوض المباشر حيث يتحملان مسؤولية إدارة منازعتهم الخاصة. وبالتالي، ربما تبدأ المرحلة الأولى بشرط بسيط وهو أن يخطر أحد الطرفين الآخر بوقوع مشكلة وأن يطلب منه رداً. وقد تكون المرحلة التالية عقد اجتماع بين الطرفين لمناقشة المشكلة ومحاولة التفاوض بشأنها. وإذا لم يتسن للطرفين التوصل إلى اتفاق، يتدرج مستوى التدخل من جانب شخص مهني مستقل متخصص

وفي البلدان التي تترسخ فيها عملية الوساطة، تجري التسوية دون لجوء الأطراف إلى القضاء. وفي غالب الأحوال يسوي الأطراف الذين يشعرون في التقاضي المنازعة بالاتفاق قبل انعقاد الجلسة النهائية وأحياناً وهم على أعتاب مقر المحكمة!

يمكنك استخدام جميع أنواع عمليات الوسائل البديلة لفرض المنازعات لمحاولة التوصل إلى اتفاق قبل انعقاد جلسة المحكمة، ومن هذه العمليات:

- التفاوض
- الوساطة
- التوفيق
- التقييم المحايد
- مزيج من عمليات الوسائل البديلة لفرض المنازعات.

متى يكون اللجوء إلى التقاضي ملائماً؟

في بعض الأحيان يكون من الضروري اللجوء إلى المحكمة للحصول على قرار بشأن المنازعة. وقد يكون من بين الأسباب:

- ضرورة اتخاذ إجراء عاجل.
- انطواء المنازعة على مخاطر شديدة تتعلق بالسلامة
- عدم إمكانية التوصل إلى اتفاق عن طريق الوسائل البديلة لفرض المنازعات.
- عدم إمكانية تسوية المنازعة إلا عن طريق تحديد مواطن الخلاف القانونية.
- إذا كنت تريد إرساء سابقة قضائية لاستخدامها في أي قضايا أخرى ذات صلة.

أثناء الجلسة يصدر القاضي حكمه في المنازعة وفقاً للقانون. وينطوي التقاضي للفصل في المنازعة على عملية شديدة الرسمية وطبيعة المنازعة هي التي تحدد المحكمة التي ستنظر المسألة.¹⁴

كيف تستأنف حكماً قضائياً؟

إذا كنت ترى أن القاضي قد أصدر حكماً خاطئاً فيما يتعلق بمسألة قانونية، يمكنك الطعن على الحكم أمام محكمة أعلى. وبمجرد الفصل في طعنك أمام المحاكم الأعلى

جدول 1-5: ما هي عملية الوسائل البديلة لفض المنازعات الملائمة للمنازعة؟

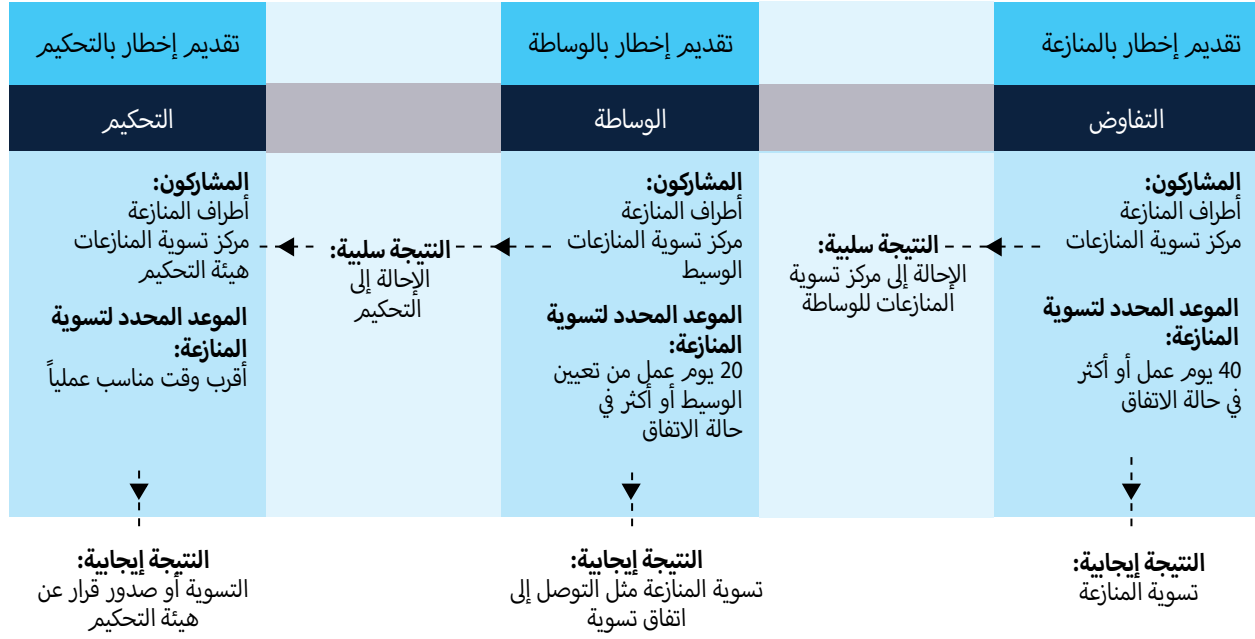
عملية الوسائل البديلة لفض المنازعات	دور المتخصص في الوسائل البديلة لفض المنازعات	متى تكون هذه العملية ملائمة لك؟
الوساطة	■ تيسير المناقشات والمفاوضات بين الطرفين دون تقديم مشورة بشأن المنازعة أو اتخاذ قرار.	■ عندما تكون العلاقة بين الطرفين مسألة ذات أولوية. ■ عند الحاجة إلى مساعدة شخص محايد متخصص في حل المشكلات في التواصل والتفاوض مع الطرف الآخر.
التوفيق	■ تيسير المناقشات والمفاوضات بين الطرفين. ■ تقديم معلومات فنية أو قانونية وتقديم المشورة وكذا اقتراحات أو معايير للتوصل إلى نتيجة.	■ في حالة التفاوت المفرط في القوى بين الطرفين. ■ في حالة عدم مشاركة مستشارين مهنيين. ■ إذا لم يكن لدى أحد الطرفين رغبة في التفاوض أو لديه توقعات غير واقعية. ■ عند إمكانية استفادة المنازعة من إيضاح أو تقييم مهني.
التقييم المحايد	■ دراسة "المذكرات الموجزة" التي يقدمها الطرفان أو محامييهما. ■ تقديم توصيات غير ملزمة للطرفين حرية الأخذ بها.	■ إذا كان الطرفان يسعيان إلى الحصول على توصية فنية أو قانونية. ■ إذا كانت مسائل الواقع هي صلب المنازعة. ■ إذا رغب الطرفان في تقييم تحليل المخاطر على يد خبير محايد
أمين المظالم	■ خدمات مكتب أمين المظالم المختص وهي عادةً مزيج من الطرق الواردة في هذا الجدول للوصول إلى تسوية للمنازعة.	■ عند الحاجة إلى المرونة في اختيارات عمليات تسوية المنازعات للتكيف مع تغير المواقف. ■ في حالة محدودية الموارد المالية.
التحكيم	■ الحصول على قرار نهائي وملزم للطرفين.	■ عند الحاجة إلى معالجة مسائل قانونية أو فنية. ■ عند الحاجة إلى إصدار خبير لقرار ملزم لصالح أحد الطرفين. ■ عند الرغبة في إنفاذ القرار في بلد أجنبي.

يقوم شخص مهني مستقل متخصص في تسوية الخلافات (المحكم) بدراسة المنازعة وإصدار قرار ملزم للطرفين.

يعرض الشكل 1-1 مثالاً لأحد أنظمة إدارة الخلافات من سوق الكهرباء الوطني في سنغافورة الذي يشترط التفاوض المباشر بين طرفي المنازعة في بادئ الأمر، وفي حال عدم التوصل إلى اتفاق تكون المرحلة التالية هي اللجوء إلى الوساطة وربما التحكيم بعد ذلك.

في تسوية الخلافات، وتكون الوساطة في أغلب الأحيان هي المرحلة التالية حيث يعرض الوسيط على طرفي المنازعة عملية منظمة للمساعدة في معالجة جميع خلافاتهما. وفي حالة عدم التوصل إلى اتفاق، ربما تكون المرحلة التالية هي اللجوء إلى عملية استشارية تتضمن تقييماً لمواطن الخلاف مع تقديم توصية للطرفين بدراستها. وفي نهاية الأمر، وفي حالة استمرار عدم القدرة على تسوية المنازعة، قد يكون هناك بند ينص على اللجوء إلى عملية تقريرية من عمليات الوسائل البديلة لفض المنازعات، مثل التحكيم، حيث

الشكل 1-1: نظام إدارة المنازعات المعمول به لدى سوق الكهرباء الوطني في سنغافورة



المصدر: سوق الكهرباء الوطني - سنغافورة (2006). "الدليل إلى فض المنازعات". شركة الطاقة الوطنية، سنغافورة.
https://www.emcsg.com/f168,40852/emc_disputeresolutionbooklet_for_web.pdf

إدارة الخلافات العمالية

يطبق الكثير من المؤسسات أنظمة إدارة خلافات لمعالجة الخلافات العمالية. وتهدف هذه الأنظمة إلى تشجيع العاملين وأرباب الأعمال على استخدام تسوية المنازعات في أسرع وقت ممكن وبأيسر الطرق وذلك بعدة طرق من بينها رفع كفاءة المتخصصين في مجال الموارد البشرية بشأن إدارة الخلافات وتطوير المهارات الأخرى لإدارة المنازعات وتقديم استشارات إدارة الخلافات على أساس من السرية لأصحاب الشكاوى أو أطراف المنازعة.

الوضع الأمثل عملياً من حيث الإنتاجية وفعالية التكاليف هو منع نشوء المنازعات أو معالجتها بمجرد نشوئها. على سبيل المثال، يمكن للسياسات الفعالة لبناء الفريق أن تخلق بيئة إيجابية يشعر فيها الموظفون بالارتياح للمعالجة البناءة لمواطن الخلاف التي تشكل مصدر إزعاج لهم. وفي حالة نشوء منازعة، قد تكون المرحلة الأولى لمعالجتها

هي إشراك قسم الموارد البشرية. وإذا لم تكن تلك الخطوة كافية، يجتمع مدرب إدارة المنازعات بالموظفين المتضررين لمساعدتهم على بناء القدرة والثقة لديهم على حل المشكلات. وإذا استمرت المنازعة فقد تكون الوساطة في هذه المرحلة هي الخطوة الملائمة.

وفي حالة عدم تسوية المنازعة العمالية عن طريق الوساطة، فمن الضروري تقديم شكوى رسمية، الأمر الذي قد يؤدي إلى التحقيق في تلك الشكاوى عن طريق اتباع العمليات الرسمية لتسوية المنازعات المعمول بها في المؤسسة. وقد يتمخض عن التحقيق حسم المنازعة على المستوى التنفيذي وفرض قرارات على طرفيها أو حتى على غيرهما من الموظفين.

يتعين أن يتسم سير نظام إدارة الخلافات بالسلاسة بتدرج المراحل، ويتعين منح الأطراف أكبر عدد ممكن من الفرص لتسوية المنازعة في إطار كل مرحلة ومنحهم كذلك فرصة العودة إلى عمليات سابقة في حالة الرغبة في ذلك.

إدارة الخلافات في المشروعات

أنظمة إدارة المنازعات ملائمة أيضاً في تصميم إجراءات تسوية المنازعات للمشروعات الكبرى مثل المشروعات المشتركة ومشروعات البناء والنفط والغاز... إلخ¹⁶. قد تكون مديراً لمشروع داخلي في مؤسستك أو تعمل في مشروع مع مؤسسة أخرى أو تتعاون مع عدة مؤسسات.

يتشابه تصميم نظام إدارة خلافات المشروعات مع تصميم بند تسوية المنازعات في العقود. ويمكن مطالعة قسم "بنود الوساطة" في الفصل الخامس الذي يتناول صياغة بند الوساطة في العقود. كما يمكن تطبيق نفس العوامل على تصميم إدارة المنازعات في المشروعات. ويتعين عليك التفكير في نطاق المنازعات التي يمكن أن تواجهها، واستخدام مراحل إدارة المنازعات، والأطر الزمنية، وتحديد الأشخاص المستقلين للمساعدة في إدارة المنازعات، والتكاليف المحتملة، ووصف العمليات، ومكان الانعقاد، واللغة، والقوانين ذات الصلة.

المشروعات المحتملة شديدة التنوع، لذلك لا يمكن أن يكون هناك نظام واحد هو الأمثل لإدارة الخلافات يناسب كل تلك المشروعات. ويتعين عليك النظر في أكبر عدد ممكن من العوامل وتطبيقه بشكل مناسب على ظروف مشروعك، فهذا سيضمن عمل النظام الذي تصممه بشكل فعال في حالة نشوء منازعة.

مبادئ تصميم إدارة الخلافات

يتعين تصميم أنظمة إدارة الخلافات بحيث تتسم ببساطة الاستخدام وسهولة الوصول إليها والفاعلية وانخفاض التكاليف، وتقديم نتائج تحظى برضا الأطراف. وعند تصميم نظام لإدارة الخلافات متعدد المراحل، يتعين عليك التفكير في المبادئ التالية:

- الانتقال من عمليات غير رسمية إلى عمليات أكثر رسمية.
- الانتقال من عمليات منخفضة التكلفة إلى عمليات مرتفعة التكلفة.
- الانتقال من عمليات منخفضة مستوى التدخل إلى عمليات مرتفعة مستوى التدخل.

- الانتقال من عملية تركز على المصالح يشارك فيها الأطراف مباشرة إلى عمليات استشارية أو قضائية، ولكن ليس العكس.
- الانتقال من عمليات سرية وخاصة إلى عمليات علنية.
- الانتقال من عمليات غير مسجلة وغير موثقة إلى عمليات مسجلة وموثقة.
- تصميم مراحل النظام بما يسمح لطرفي المنازعة باختيار الرجوع إلى إجراء سابق، كالعودة إلى الوساطة حتى وإن كانا في مرحلة التحكيم.
- ضمان مرونة النظام أو التسلسل لاستيعاب التغييرات غير المتوقعة والبناء على الملاحظات.

أساسيات الوساطة، المرجع النهائي - عرض موجز

كيفية إدارة المنازعات والتحكم فيها بالوسائل البديلة لفض المنازعات

لقد تناول هذا الفصل تعريفك بالمنازعات والطرق المختلفة لإدارتها، وهي التفاوض المباشر والوساطة والتوفيق وخدمات أمين المظالم والتقييم المحايد والتحكيم والتقاضي. كما تناول مفهوم أنظمة إدارة الخلافات، لا سيما العمليات متعددة المراحل، وذلك لاستخدامها في المنازعات العمالية ومنازعات المشروعات وغيرها. وستتناول الفصول التالية إحدى عمليات الوسائل البديلة لفض المنازعات، ألا وهي الوساطة، بمزيد من التفصيل.

كيف تخرج من الوساطة بأفضل النتائج

يتولى الفصل الثاني إعدادك للخروج من الوساطة بأفضل النتائج حيث يتناول بالشرح ما يمكنك فعله قبل اللجوء إلى الوساطة وفي أثناء إجرائها وبعد انتهائها. وكلما أحسنت الاستعداد زادت المزايا التي يمكنك الخروج بها من الوساطة، مما يجعلها تجربة أكثر إمتاعاً وإيجابية.

كيف يمكن للمستشارين المهنيين إضافة قيمة إلى الوساطة

ونواهٍ عند صياغة اتفاقات التسوية عندما يكون الطرفان قد أنهيا تسوية المنازعة بينهما عن طريق الوساطة ويريدان إضفاء اللمسات النهائية على تحرير بنود الاتفاق في صورة كتابية والالتزام بها.

الملاحظات

1. أجزاء من هذا الفصل مقتبسة من المجلس الاستشاري الأسترالي للوسائل البديلة لفض المنازعات "Your Guide to Dispute Resolution," Australian Attorney-General's Department, Sydney, 2012, <http://www.ag.gov.au/LegalSystem/AlternateDisputeResolution/Pages/default.aspx>.

2. انظر المرجع السابق.
3. هذا القسم الفرعي مقتبس من المرجع السابق.
4. انظر المرجع السابق.
5. انظر المرجع السابق، 16.
6. المجلس الاستشاري الأسترالي للوسائل البديلة لفض المنازعات "Your Guide to Dispute Resolution".
7. انظر المرجع السابق.
8. هذا القسم الفرعي معتمد على المرجع السابق.
9. انظر المرجع السابق.
10. انظر المرجع السابق.
11. هذا القسم الفرعي معتمد على المرجع السابق.
12. انظر المرجع السابق، 19.
13. هذا القسم الفرعي معتمد على المجلس الاستشاري الأسترالي للوسائل البديلة لفض المنازعات "Your Guide to Dispute Resolution".
14. مقتبس من المرجع السابق.
15. للاطلاع على مزيد من المعلومات بشأن التصميم المتكامل لإدارة الخلافات، انظر نادية ألكسندر وفاطمة إبراهيم، "سلسلة الوساطة: التصميم المتكامل لإدارة الخلافات"، واشنطن العاصمة، مجموعة البنك الدولي، 2016 (باللغة العربية فقط).
16. انظر المرجع السابق.

الفصل الثالث موجه للمستشارين المهنيين الذين يريدون مساعدة العميل في خوض مراحل الوساطة. وهو يتناول بإيجاز المبادئ الرئيسية للوساطة من منظور المستشارين، حيث يشرح ما يلزم أن يتحلى به مستشار الوساطة والأساسيات العامة التي يجب أن يتقيد بها. ثم يناقش كيف يمكن للمستشار مساعدة العميل قبل عملية الوساطة وفي أثنائها وبعدها. ويتضمن هذا الفصل قوائم مرجعية مفيدة للمحامين والمستشارين المهنيين الآخرين في الوساطة.

كيفية استخدام المبادئ والأخلاقيات الإرشادية لضمان نزاهة عملية الوساطة

يُعرف الفصل الرابع المبادئ الإرشادية الأساسية في جوهر أخلاقيات الوساطة ويوضحها بضرب أمثلة عملية عليها، والهدف منه هو تبيان أن الوساطة عندما يحسن أداؤها تكتسي عدالة في الإجراءات أسوةً بالتقاضي أمام المحاكم. ويعرض الفصل بإيجاز مبادئ إرشادية مثل سلطان إرادة المشاركين في الوساطة وحسن النية والشفافية والسرية والعدالة وبذل العناية. كما يناقش أخلاقيات الوسيط لاسيما النزاهة والكفاءة والحيدة والإسهام في النهوض بمهنة الوساطة.

كيفية صياغة المستندات التعاقدية الخاصة بالوساطة

يقدم الفصل الخامس الإرشادات اللازمة بشأن ثلاثة أنواع من المستندات التعاقدية التي تستخدم في الوساطة وهي: بنود الوساطة واتفاقات اللجوء إلى الوساطة واتفاقات التسوية. يشرح الفصل في بادئ الأمر مجموعة أوامر ونواهٍ عند صياغة بند الوساطة في أي عقد. وتشتمل العقود التجارية وغيرها على بنود الوساطة في حالة نشوء منازعات مستقبلية حيث توفر هذه البنود إطاراً لإدارة المنازعات المستقبلية. ويتناول الفصل بعد ذلك مجموعة أوامر ونواهٍ عند صياغة اتفاقات اللجوء إلى الوساطة، وهي بمثابة عقود يوقع عليها الأطراف وهم على وشك الدخول في عملية الوساطة. وفي النهاية، يتناول الفصل بإيجاز مجموعة أوامر

الفصل الثاني

كيف تخرج من الوساطة
بأفضل النتائج؟



الفصل الثاني

كيف تخرج من الوساطة بأفضل النتائج؟

المقدمة

يتناول هذا الفصل كيفية الخروج من الوساطة بأفضل النتائج. ويتطلب ذلك التمتع بعقلية منفتحة ومهارات استماع جيدة وتوجهاً نحو حل المشكلة أثناء جميع مراحل العملية. يرشدك هذا الفصل إلى ما يتعين عليك فعله قبل التوجه إلى الوساطة وفي أثنائها وبعدها.

التحضير للوساطة عنصر أساسي لنجاحها. ومعرفة إمكانياتك وقدرتك على تحديد الأولويات والنظر إلى المنازعة من وجهة نظر الطرف الآخر هي نقطة انطلاق فعالة نحو الوساطة. كما أن الاستماع إلى الطرف الآخر والمشاركة في المناقشات لحل المشكلة عنصران بالغ الأهمية للمساعدة على إحراز تقدم نحو حل يحظى برضا الطرفين. ولا بد من تنفيذ إجراءات متابعة بعد انتهاء الوساطة ضماناً لتنفيذ الاتفاق وللحيلولة دون نشوء منازعات مستقبلية محتملة.

قبل أن تتوجه إلى الوساطة

عليك التفكير في موقفك واحتياجاتك

عندما نكون طرفاً في منازعة، عادةً ما يكون لدينا مطالب فنحن إما نريد حدوث شيء ما أو عدم حدوثه. وتعلمنا الوساطة استكشاف المواقف واكتشاف الاحتياجات الأساسية. واحتياجاتنا هي السبب وراء رغبتنا في الشيء. والوقوف على الاحتياجات يمكن أن يساعد على اكتشاف مجموعة متنوعة من الخيارات لتحقيق ما هو مهم لنا فعلاً. ومن الطرق الجيدة المألوفة للوقوف على الاحتياجات أن يسأل المرء نفسه: ماذا أريد ولماذا؟ يعرض الجدول 1-2 بعض الأمثلة للمواقف التي قد تتخذها في المنازعة والاحتياجات المحتملة الأساسية ورائها.

التحضير للوساطة عنصر أساسي لنجاحها. ومعرفة إمكانياتك وقدرتك على تحديد الأولويات والنظر إلى المنازعة من وجهة نظر الطرف الآخر هي نقطة انطلاق فعالة نحو الوساطة.

جدول 1-2: مواقفك واحتياجاتك في المنازعة

وصف المنازعة	موقفك	احتياجاتك الأساسية المحتملة (الاحتياجات مكتوبة بخط مائل)
مشاحنة بينك وبين أختك بشأن برتقالة.	أنت تريد البرتقالة كلها	تريد لب البرتقالة لتحضير عصير
إعلان صاحب العمل عن سياسة جديدة، دون التشاور معك، يؤدي إلى نشوب خلافات في العمل	أنت ترفض اتباع السياسة الجديدة	كنت تريد إشراكك في وضع السياسة الجديدة وتشعر بعدم احترام صاحب العمل لك
توفي والدك وأوصى لك بمنزل العائلة بدلاً من أختك الكبرى. اعتنت أختك الكبرى بوالدك خلال الأعوام الأخيرة من حياته مما جعلها تنازع في الوصية أمام القضاء	أنت تريد المنزل لنفسك	دائماً تغار من أختك الكبرى الأكثر منك نجاحاً وتشعر بالقوة بحصولك على المنزل
كان لجارك جدار مجاور لعقارك	أنت ترفض دفع نصف تكلفة بناء الجدار وتريد إزالته	تشعر بالانزعاج لأن جارك لم يناقش معك مسألة بناء الجدار
تركزت عملك في الشركة التي كنت تعمل بها وأقمت مشروعاً خاصاً بك. نقاضيك الشركة لانتهاكك حقوق الملكية الفكرية الخاصة بها	أنت تريد إدارة مشروعك	لم تكن الشركة تقدر أفكارك ولم تشعر بأي نوع من الاستقلال في عملك مما كان سبباً وراء تركك للعمل

تجعل التوصل إلى نتيجة إيجابية يبدو أمراً غير محتمل، إن لم يكن مستحيلاً. كما نكتشف في بعض الأحيان أن افتراضاتنا خاطئة.

للخروج من الوساطة بأفضل النتائج، يمكنك الاستفادة من الوقوف على الاحتياجات الأساسية للطرف الآخر: لماذا يريد ما يقول إنه يريده؟ حاول أن تكون واسع الأفق قدر الإمكان وألا تصدر أحكاماً سريعة خصوصاً الانفعالية منها. ويمكنك إعداد قائمة بالأسئلة التي تريد طرحها على الطرف الآخر وستتاح لك فرصة طرحها عليه أثناء الوساطة. هذا التدريب يمكن أن يلطف من حالة "خصمك" وييسر استماعه بشكل أفضل أثناء الوساطة.

يواصل الجدول 2-2 عرض ما سبق في الجدول 1-2 مع إضافة المواقف والاحتياجات الأساسية المحتملة للطرف الآخر.

لدينا احتياجات متنوعة بدءاً من احتياجات أساسية كالصحة والأمن المالي وصولاً إلى احتياجات أكثر تعقيداً كتقدير الذات والاحترام والشعور بالهوية. وبعض الاحتياجات تكون أقل وضوحاً من غيرها لكنها قد تكون بالغة الأهمية. فالتناس غالباً ما يقدر، مثلاً، الشعور بالعدل أو الإنصاف أكثر مما يقدر المال، كما قد يقدر العلاقات أكثر مما يقدر الاحتياجات المادية. وفهمك لاحتياجاتك قد يساعدك على أن تكون أكثر وضوحاً في المناقشات أثناء الوساطة وعلى التوصل إلى حلول بطريقة أكثر فاعلية.

عليك التفكير في موقف الطرف الآخر واحتياجاته

لديك احتياجات تكمن وراء موقفك، ولدى الأطراف الأخرى في نزاعهم معك احتياجات أيضاً. ونحن بالطبع أكثر علماً بمواقفنا وغالباً ما نضع افتراضات بشأن الطرف الآخر. ونتيجة لذلك، نكون نظرة سطحية إلى حد ما بشأن ما يريده الطرف الآخر والدافع وراء ما يريد. ووجهة النظر هذه

جدول 2-2: مواقف الطرف الآخر واحتياجاته أثناء المنازعة

وصف المنازعة	موقفك	احتياجاتك الأساسية المحتملة (الأجزاء المتعلقة بالاحتياجات مكتوبة بخط مائل)	موقف الطرف الآخر	الاحتياجات الأساسية المحتملة للطرف الآخر (الأجزاء المتعلقة بالاحتياجات مكتوبة بخط مائل)
مشاحنة بينك وبين أختك بشأن برتقالة.	أنت تريد البرتقالة كلها.	أنت تريد لب البرتقالة لتحضير عصير.	تريد أختك البرتقالة كلها.	تريد أختك قشر البرتقالة لاستخدامها في عمل كعكة.
يعلن صاحب العمل عن سياسة جديدة، دون التشاور معك، تؤدي إلى نشوب خلافات في العمل.	أنت ترفض اتباع السياسة الجديدة.	كنت تريد إشراكك في وضع السياسة الجديدة وتشعر بعدم احترام صاحب العمل لك.	يريد صاحب العمل منك اتباع السياسة الجديدة.	صاحب العمل قلق حقاً بشأن الوضع المالي للمؤسسة فأدخل السياسة الجديدة لتحسين كفاءة العمل في أسرع وقت ممكن.
توفي والدك وأوصى لك بمنزل العائلة بدلاً من أختك الكبرى. اعتنت أختك الكبرى بوالدك خلال الأعوام الأخيرة من حياته مما جعلها تنازع في الوصية أمام القضاء	أنت تريد المنزل لنفسك.	دائماً تغار من أختك الكبرى الأكثر منك نجاحاً وحصولك على المنزل من شأنه أن يشعرك بالقوة.	تريد أختك الكبرى المنزل لنفسها.	تري أختك الكبرى أنك لم تتحمل أي مسؤولية في الاعتناء بوالدك، وهي حامل وستحتاج إلى منزل أكبر لعائلتها الجديدة.
كان لجارك جدار مجاور لعقارك	أنت ترفض دفع نصف تكلفة بناء الجدار وتريد إزالته.	تشعر بالانزعاج لأن جارك لم يناقش معك مسألة بناء الجدار.	يريد جارك أن تتحمل نصف تكلفة بناء الجدار.	جارك خائف منك ومن كلابك التي دائماً ما تدخل عقاره، لذلك قرر بناء سياج دون أن يتشاور معك.
تركت عملك في الشركة التي كنت تعمل بها وأقمت مشروعاً خاصاً بك. تقاضيك الشركة لانتهاكك حقوق الملكية الفكرية الخاصة بها	أنت تريد إدارة مشروعك الخاص بك.	لم تكن الشركة تقدر أفكارك ولم تشعر بأي نوع من الاستقلال في عملك مما كان سبباً وراء تركك للعمل.	تريد منك الشركة أن تغلق مشروعك وأن تدفع لها تعويضاً.	الشركة متخوفة من أن تأخذ عملاءها ولا تريد أن يستخدم أي منافس الملكية الفكرية التي تولبت تطويرها أثناء عملك لديها.

عليك التفكير في المنازعة بموضوعية

إذا استوعبتك المنازعة، وهو ما ينقص من موضوعيتك، يمكنك أن تطلب من شخص أكثر موضوعية مساعدتك في تحليل موقف الطرف الآخر واحتياجاته الأساسية. وإذا لم يكن باستطاعتك العثور على من تستشير، حاول تحليل المنازعة من وجهة نظر شخص أكثر موضوعية. وقد يكون الشخص الأكثر موضوعية شخصاً يعرفك ويعرف الطرف الآخر دون انحياز لأي منكما، فكيف يحلل هذا الشخص المنازعة؟ يمكنك بدلاً من ذلك أن تفكر في الموقف من وجهة نظر القاضي. فكيف تعتقد أن القاضي سيفصل في المنازعة؟

يمكنك أيضاً التفكير في ماهية المعلومات الهامة في المنازعة حيث تحتاج في بعض المنازعات إلى الحصول على بعض المعلومات الموضوعية أو استطلاع رأي خبير. ومن الأمثلة على ذلك قيمة أو تكلفة شيء ما أو وقائع بشأن مسألة محل خلاف في المنازعة. فالتفكير في المنازعة بموضوعية ومحاولة الحصول على معلومات موضوعية يعزز من فاعلية مشاركتك في الوساطة.

حدد بدائل عند عدم الاتفاق

تفرض الممارسة الجيدة قبل الدخول في عملية الوساطة أن تحدد أفضل البدائل، وأسوأها، لاتفاق التسوية الذي يتوصل إليه عن طريق الوساطة لك وللطرف الآخر على السواء. وبعبارة أخرى، إذا لم تتوصل إلى تسوية الخلاف القائم بينك وبين الطرف الآخر عن طريق الوساطة، فماذا سيحدث عندما تنسحب؟ ما هي البدائل المتاحة أمامك؟ فمعرفتك بالبدائل المتاحة (أي بدلاً من الوصول إلى تسوية ودية عن طريق الوساطة)، قد تساعدك في إجراء مناقشة أكثر واقعية وعملية وقد تؤدي بك إلى الخروج من الوساطة بأفضل النتائج.

من المرجح أن يكون لدى الطرفين عدة بدائل في حالة عدم التوصل إلى اتفاق، بعضها واضح (مثل اللجوء إلى التقاضي). ومع تفاقم الخلاف، قد يتضح أن عدد البدائل المتاحة والقبالة للتطبيق عملاً قد تراجع. وتؤثر كيفية فهمنا للبدائل المتاحة على طريقة تصرفنا أثناء الوساطة. ويجب عليك

تحليل البدائل المتاحة لك بعناية، وإذا كان لديك بديل أفضل (كأن يكون لديك فرصة جيدة لتحقيق مكاسب في التقاضي)، قد لا تكثر كثيراً بالتوصل إلى اتفاق مع الطرف الآخر عن طريق الوساطة. ويظهر التحليل الدقيق مقدار تكلفة اللجوء إلى التقاضي من حيث الوقت والمال وقد يدفعك نحو إعادة النظر في مدى جاذبية هذا البديل

الوساطة عملية تتيح لأطرافها طرقاً مبتكرة لمعالجة المواقف الصعبة، وعليك محاولة التخلص من فكرة ضرورة إيجاد حل حيث من المرجح، على النقيض، أن تحد تلك الطريقة في التفكير من قدرتك على التوصل إلى اتفاق. والتركيز المفرط على التوصل إلى تسوية محتملة قد يقيد المناقشات ويؤدي بك سريعاً إلى طريق مسدود. ولذلك من الضروري أن تفكر فيما يتعين عليك عمله وفيما يستطيعه الطرف الآخر إذا لم تنته عملية الوساطة بالتوصل إلى اتفاق.

عليك النظر في الاستعانة بأشخاص يساعدونك

ومستشارين مهنيين

إذا كنت غير واثق أو لا تجد ارتياحاً لمعالجة المنازعة بمفردك، يمكنك البحث عن شخص يساعدك. وقد تحصل على المساعدة بطريقة غير رسمية من الأصدقاء والأقارب أو بطريقة رسمية من المستشارين المهنيين. وفي بعض الأحيان يجوز أن يحضر مساعدوك جلسات الوساطة معك.

يمكنك بطريقة غير رسمية أن تتحدث عن منازعتك مع صديق أو قريب أو زميل. وقد يكون لدى أولئك الأشخاص القدرة على إسداء النصيحة وتقديم الدعم المعنوي أو التحفيز وإمدادك بوجهة نظر مختلفة بشأن المسائل محل المنازعة ومساعدتك على فهم أي شكوك تساورك. وعليك أن تطلب منهم توخي الصدق معك وأن يدركوا أن لهم حرية الاعتراض على أي من آرائك أو مواقفك، وتأكد من استعدادك لتقبل أي نقد بئاً وعدم دخولك في خلاف مع من يساعدك.

وقد تختار السعي إلى الحصول على مساعدة أكثر رسمية من أحد الخبراء، مثل محامٍ أو متخصص في مجال يتعلق بمنازعتك، مهندس أو خبير مالي. وللحصول على مزيد من المعلومات بشأن كيفية التعاون مع المستشارين المهنيين،

عليك الرجوع إلى الفصل الثالث بعنوان: "كيف يمكن للمستشارين المهنيين إضافة قيمة إلى الوساطة"؟.

يمكنك، إذا رغبت، اتخاذ الترتيبات اللازمة لحضور شخص يساعدك أو مستشار مهني أثناء الوساطة، لمساعدتك أو إسداء النصيحة لك أو مساعدتك على التفاوض أو التحدث نيابةً عنك. عليك التأكد من التحدث إلى الوسيط بشأن أي شخص ترغب في حضوره عملية الوساطة ومن قد يحضر أيضاً من الطرف الآخر.

الاتصال بالوسيط

إذا لم تكن قد التقيت بالوسيط قبل الوساطة، يمكنك أن تطلب عقد اجتماع معه، وهذا يساعدك على إيضاح مواطن الخلاف والإجابة عن التساؤلات ومعالجة أي مخاوف. اطلب من الوسيط أن يشرح لك عملية الوساطة وتأكد من فهمك كيفية إدارته للعملية ومعرفة الطرف الذي سيتحمل التكاليف المختلفة المرتبطة بالوساطة.

أثناء الاجتماع ستعرف ما يتوقعه الوسيط منك من حيث التحضير للوساطة ودورك فيها وما إلى ذلك. كما يمكنك التحقق مما إذا كان بإمكانك إحضار شخص يساعدك أو مستشار مهني. كما يتعين عليك استيضاح دور الوسيط: هل سيدير عملية التواصل بينك وبين الطرف الآخر ويدربكما على طريقته التفاوض؟ هل سيحدد الموضوعات التي ستناقشونها؟ هل سيقدم لك معلومات بشأن عمليات التقاضي؟ هل سيدي رأياً شخصياً بشأن النتائج المحتملة؟ هل سيدلي برأي خبير (قانوني مثلاً) بشأن مزاي موقفك والحلول المحتملة؟ من الضروري استيضاح هذه النقاط لأنه رغم مبادئ الوساطة الواضحة السابق ذكرها في الفصل الأول، فقد تكون توقعات الأطراف في كثير من الأحيان مختلفة عن توقعات الوسيط وقد يكون للوسطاء أساليب مختلفة.

كما يمكنك التأكيد على الأمور التنظيمية مع الوسيط: متى تبدأ عملية الوساطة؟ كم تستغرق من الوقت؟ هل يمكن التوقف للاستراحة؟ أين تعقد الوساطة؟ كيف تذهب إلى هذا المكان؟ وأين توقف سيارتك؟ وما إلى ذلك من الأمور. إذا كان لديك احتياجات خاصة، تأكد من إيضاحها

للموسيط وتأكد من تلبيتها يوم الوساطة حيث أن هذه النقطة الأخيرة قد تؤثر على اختيار الوسيط للمكان وتجهيزه للمعدات وما إلى ذلك.

يجب مسبقاً التحديد الواضح لمستوى سلطة اتخاذ القرار اللازم. هل لديك ولدى الطرف الآخر سلطة التوقيع على أي اتفاق؟ قد يتعين عليك في بعض الحالات إعداد تفويض كتابي باتخاذ القرار وإحضاره معك يوم الوساطة، وسيلعلك الوسيط بوجوب إعداد هذا التفويض عند الضرورة.

إذا كان لديك مخاوف بشأن سلامتك الشخصية أو سلامة أي شخص آخر، ناقش هذه المسألة مع الوسيط في أقرب وقت ممكن. وللوسيط عدة خيارات للتعامل مع مسائل السلامة مثل وضع الأطراف في قاعات مختلفة أو إدارة الوساطة عبر الهاتف أو الإنترنت أو تقرير عدم ملاءمة إجراء الوساطة. على سبيل المثال قد لا يرغب ضحية العنف الأسري في مقابلة الجاني في نفس القاعة أثناء عملية وساطة تتعلق بالطلاق. وعموماً، فإن مسألة السلامة قد تكون محل خلاف إذا كان شخص قد وجه تهديدات بالعنف أو لديه تاريخ من السلوك العنيف.

اطرح الكثير من الأسئلة في هذا الاجتماع كما تشاء وأخبر الوسيط إذا كنت لا تشعر بالارتياح حيال أي جانب من جوانب عملية الوساطة، فالوساطة عملية مرنة وبالتالي يمكن تعديلها لتلائم كل من يشترك.

عليك الاستعداد ذهنياً وجسمانياً

المنازعات تخلق حالة من التوتر، ولكيفية تفاعل مع التوتر تأثير كبير على الطريقة التي تدير بها المنازعة. وللخروج من الوساطة بأفضل النتائج يتعين الاستعداد لها ذهنياً وجسمانياً. وإذا لم يكن ذلك ممكناً، قد يكون مناسباً طلب تأجيل الوساطة، وفي هذا مصلحة لجميع المشاركين.

يعتمد الاستعداد الذهني عليك شخصياً حيث تختلف طرق تعامل الناس مع التوتر وعليك إيجاد الطريقة التي تناسبك. يفكر معظم الناس كثيراً في منازعاتهم بشكل مكثف وقد تكون الحال أفضل إذا صرفت انتباهك عن المنازعة أو صفيت ذهنك وتحليت بالهدوء وصفاء الذهن، الأمر الذي يمكنك من إدارة المنازعة بطريقة أكثر نجاعة وفعالية.

تنطبق نفس القاعدة على الاستعداد الجسماني حيث يتعين عليك إيجاد الطريقة التي تناسبك. يتعامل بعض الناس مع التوتر عن طريق أداء تمرين رياضي أو تمرين مرهق في حين يفضل آخرون السير باسترخاء. ومن الضروري أيضاً النوم جيداً ليلاً قبل الذهاب إلى جلسة الوساطة.

يعرض الجدول 2-3 إيجاز الجوانب الرئيسية للاستعداد الشخصي التي سبق تناولها بالشرح أعلاه.

عليك المثابة إذا كان الطرف الآخر متردداً حيال الوساطة

في بعض الأحيان يكون الطرف الآخر متردداً حيال الوساطة. فإذا كنت تعتقد أن الوساطة تستحق المحاولة، فكيف تحت الطرف الآخر على الموافقة على استخدامها؟ كيف يمكنك إقناعه بالمشاركة في عملية التفاوض؟ الإجابة بسيطة: ما عليك سوى أن تقترح عليه استخدام الوساطة وليكن اقتراحك بطريقة تركز على الأسباب المشتركة للدخول في عملية الوساطة وذلك تجنباً لنقل أي شعور بالضعف. ويمكن فعل ذلك عن طريق بيان سبب فائدة الوساطة للطرفين. ولتعظيم فرصك في إقناع الطرف الآخر، نقترح

جدول 2-3: كيفية الاستعداد للوساطة

أسئلة تسألها لنفسك	الإجراءات التي يمكن للوسيط اتخاذها من أجل نصح الطرفين وإرشادهما
ما الذي أريد أن يسمعه مني الطرف الآخر؟ (المواقف والوقائع)	اسأل كل من الطرفين عما يتوقعه من الآخر واطلب من الجميع إعداد ملخص للمنازعة بما في ذلك الأفكار بشأن كيفية الاستفادة من الاجتماع المشترك الأول بأكبر قدر ممكن من الفاعلية. اسأل عما إذا كان لدى الطرفين فهم مشترك للوقائع ذات الصلة واسأل أيضاً عما إذا كانا يريدان تبادل المستندات قبل الوساطة.
لماذا اخترت أن أبدأ الوساطة الآن؟ (الاحتياجات والمصالح)	اسأل الطرفين عن توقعاتهما من العملية ومن الوسيط؛ وخبرة كل منهما السابقة بالوساطة (إن وجدت) واطلب منهما إعداد بيانات عن التكاليف وإجراء تحليل للمخاطر (يمكن أن يساعدك مستشاروك في هذا العمل؛ انظر الفصل الثالث). اسأل الطرفين عن أهمية العلاقة والسمعة المستقبليتين وابحث عما منعهما من تسوية المنازعة.
ما هي الحلول الممكنة قبلها من جانبي ومن جانب الطرف الآخر؟ (الخيارات)	اقترح على كل من الطرفين القدوم إلى الوساطة ولدى كل منهما ثلاثة حلول على الأقل يرجح قبولها من الطرف الآخر. اقترح أن يحضر كل من الطرفين مسودة اتفاق في صيغة مناسبة، أو حتى تبادل المسودتين، وذلك لتدارسهما خلال يوم الوساطة.
ما الذي سأفعله إن لم نصل إلى اتفاق؟ (البدايل)	اقترح على الطرفين أن يعد كل منهما بديلاً واقعياً في حالة عدم التوصل إلى اتفاق واقترح أن يقيم كل منهما العواقب التي تنجم عملياً عن عدم الوصول إلى اتفاق (العواقب المالية والنفسية وغيرها).

عليك التحضير عن طريق "وضع نفسك مكان الطرف الآخر" حسبما يبين "اختبار المصالح المشتركة عن طريق الوساطة" الوارد في الجدول 2-4. ويمكن بدلاً من ذلك أن يساعدك الوسيط أو مستشارك في إقناع الطرف الآخر بالمشاركة في الوساطة.

كم بلغ عدد النقاط التي أحرزتها؟ إذا كانت إجاباتك بالموافقة قد بلغت 3-0 إجابات، لا يبدو أن لديك في هذه الحالة الكثير من المصالح المشتركة مع الطرف الآخر وقد يكون من الصعب إقناعه بالمشاركة في الوساطة وقد لا تكون الوساطة مناسبة لمنازعتك (انظر الفصل الأول: "كيفية إدارة المنازعات والتحكم فيها بالوسائل البديلة لفض المنازعات"). أما إذا كان الكثير من إجاباتك بعبارة "أعتقد أنني غير متأكد"، فإنه يمكنك الاتصال بالطرف الآخر لطرح نفس الأسئلة عليه. هذه العملية يمكن أن تساعد الطرفين على أن يقرروا سوياً ما إذا كانت الوساطة مناسبة لهما من أم لا.

وإذا كانت إجاباتك بالموافقة قد بلغت 4-7 إجابات، فإن لديك في هذه الحالة عدداً لا بأس به من المصالح المشتركة مع الطرف الآخر ويمكنك إبلاغه بالنقاط التي أجبت عنها بالموافقة. كما يمكنك زيادة النقاط التي تكون إجابات

جدول 2-4: كيفية إقناع الطرف الآخر باستخدام الوساطة

اختبار المصالح المشتركة عن طريق الوساطة			
عند الإجابة عن هذا الاختبار، يرجى مراعاة وجهة نظر الطرف الآخر ووجهة نظرك أنت أيضاً. يرجى الإجابة عن الأسئلة إما بالقبول "نعم" أو بالرفض "لا" أو بعبارة "أعتقد أنني غير متأكد"			
أعتقد أنني غير متأكد	لا	نعم	
			أعتقد أن هناك فرصاً للتوصل إلى حل مبتكر يصب في مصلحة الطرفين.
			تعزيز الثقة بيننا قد يكون البداية لفرص جديدة.
			تعزيز التواصل وإيضاح جوانب سوء الفهم قد يساعدان على حل المشكلة والحيلولة دون وقوع منازعات جديدة.
			الحل السريع قد يكون مفيداً لي وللطرف الآخر.
			بيننا شبكة علاقات مشتركة والتنازع كان له أثر سلبي على كلينا.
			بيننا تعاملات متواترة والتنازع كان له أثر سلبي على كلينا.
			لدينا مخاوف فيما يتعلق بتوفير مبالغ مالية للإنفاق على الأتعاب القانونية.
			نريد "الطمأنينة" و"التقدم".
			نعتقد أن الحكم القضائي لن يحل المشكلة بشكل فعال.
			لدينا مخاوف فيما يتعلق بالضغط النفسي والانفعالي المرتبط بعملية التقاضي.
			المجموع:

الإجابات بالموافقة "نعم" قد تكون مفيدة لإقناع الطرف الآخر بالمشاركة في الوساطة والإجابات بالرفض "لا" أو بعبارة "أعتقد أنني غير متأكد" قد تكون أسئلة مفيدة للوقوف مع الطرف الآخر والتعرف على مصالحكما وأولوياتكما بشكل أفضل وإقناعه بأن الوساطة قد تلي احتياجاته

صبرنا. ويشعر الطرف الآخر بالأمر ذاته. وبالتالي يتحول التواصل أثناء المنازعة في كثير من الأحيان إلى مباراة من الجدل تتعالى فيها الأصوات. وفي تلك الحالة تعمل الوساطة على خلق تواصل فعال بين الطرفين. فعن طريق الاستماع وطرح أسئلة جيدة، يمكنك مساعدة الوسيط على تحقيق هذا الهدف.

هل سبق أن أجريت محادثة حيث يلزم ببساطة أن تنتظر حتى ينهي الشخص الآخر حديثه حتى تتمكن من الحديث؟ في هذه الحالات يتحدث الشخص الآخر لكنك لا تستمع كما ينبغي، فأنت تفكر فيما ستقوله بعد ذلك أو تنتظر توقفه المؤقت عن الحديث حتى تقول ما تريد. من الضروري أن تدرك متى تفعل ذلك حتى تستطيع في هذه الحالة أن تسيطر على نفسك وتحاول أن تستمع إلى الشخص الآخر فعلاً.

الطرف الآخر عنها بعبارة "أعتقد أنني غير متأكد" وذلك لتأكيد ما إذا كانت الوساطة ستساعدكما من أم لا

وإذا كانت إجاباتك بالموافقة قد بلغت 8-10، فإن لديك في هذه الحالة الكثير من المصالح المشتركة مع الطرف الآخر. وبمناقشة جميع النقاط التي أجبت عنها بالموافقة تكون فرصتك جيدة في إقناع الطرف الآخر بالمشاركة في الوساطة.

أثناء الوساطة

استمع واطرح أسئلة جيدة

أثناء التعرض لمنازعة نميل نحو عدم الاستماع إلى الآخرين وبالمثل يميلون هم بشدة نحو عدم الاستماع إلينا مما يولد إحساساً بعدم الرضا والانزعاج الذي يتزايد مع نفاد

معه أو أن تدافع عن نفسك على الفور. عدم المقاطعة في هذه المرحلة ومواصلة الاستماع كما ينبغي يشكلان تحدياً كبيراً. ومع ذلك، فإن تواصلك غير اللفظي يمكن أن يرسل إشارة واضحة بأنك لا تستحسن ما قيل، وانتظارك حتى ينهي الشخص حديثه سيمكنك من الرد بطريقة عقلانية أكثر منها انفعالية.

عليك التعرف على انفعالاتك

الخلاف عادةً ما يثير انفعالاتنا. وعندما نشعر بالإساءة إلينا أو الهجوم علينا، تتأبنا انفعالات مثل الغضب والخوف والمباغته. هذه الانفعالات تصاحبها ردود أفعال جسمانية مثل الارتفاع المفاجئ للأدرينالين أو زيادة سرعة ضربات القلب أو تعرق راحة اليد أو زيادة الطاقة الحركية. وهذه ردود أفعال طبيعية تزيد من فرص بقائنا في مواجهة المواقف الخطيرة. ومع ذلك، فإن تعرضنا لمناقشة محتدمة قد يكون له أضرار أكثر مما له من منافع. تظهر الأبحاث أنه عند تصاعد الانفعالات في موقف ينطوي على منازعة، فإننا نبدأ في استخدام جمل أقصر ولغة أقل تعقيداً حيث نبدأ في مواجهة صعوبة أكبر في التعبير عما نريد قوله وتنخفض قدرتنا على التفكير بالشكل الصحيح وتزيد فرصة قولنا أشياء نندم عليها. ولذلك، للخروج من الوساطة بأفضل النتائج، يتعين عليك التحضير للتعامل مع الانفعالات بشكل فعال، سواء انفعالاتك أو انفعالات الطرف الآخر.

الخطوة المهمة الأولى هي أن تدرك الانفعالات فإذا لم تكن مدركاً لها فقد لا تستطيع التعامل معها. وفي داخلك تدرك علامات التوتر الجسمانية المذكورة أعلاه. ويمكن أن تدرك علامات الانفعال المتزايد لدى الآخرين مثل زيادة الحركة

يقول أحد الأمثال القديمة أنه يتعين علينا أن نسمع ضعف ما نتحدث لأن لدينا فماً واحداً ولكن لدينا أذنين. والمقاطعة يمكن أن تقطع التواصل قبل إتاحة الفرصة للمتحدث ليستفيض ويصبح حديثه ذا مغزى. إذا كان لديك دافع قوي للمقاطعة، حاول أن تنتظر وتدع الشخص الآخر ينهي حديثه. يمكنك تدوين ملاحظة بشأن أي أمر مهم تريد أن تقول. ويكون الوسيط مسئولاً عن ضمان حصول جميع الأطراف على فرصة للتعبير عن كل ما يريدون. وإذا تحليت بالصبر أثناء استماعك إلى الطرف الآخر، فستحصل على الفرصة للرد.

هناك طرق معينة للرد على الطرف الآخر من شأنها تعزيز جعل الوساطة عملية جديرة بالاهتمام. فبدلاً من مجرد الانتظار حتى ينهي الشخص الآخر حديثه ثم قول ما تريد يمكن طرح بعض الأسئلة التوضيحية بشأن ما قاله الشخص للتو. وقد تكون أسئلتك بشأن شيء يبدو هاماً بالنسبة لك أو شيء بحاجة إلى مزيد من التفصيل. وطرح أسئلة توضيحية جيدة يساعد على النحو التالي:

- يبين للشخص الآخر أنك كنت تستمتع كما ينبغي
- يخلق تواصلاً أفضل بينك وبين الطرف الآخر
- يزيد من احتمال أن يستمع الطرف الآخر إليك كما ينبغي

وفي حالة عدم طرحك أسئلة توضيحية بناءً بسبب انزعاجك المفرط الذي يؤثر على تركيزك مثلاً، ستجد أن الوسيط يفعل ذلك. يعرض المربع 2-1 بعض الأمثلة للأسئلة التوضيحية المألوفة التي قد تطرحها أنت أو الوسيط.

يحدث في المنازعات أحياناً أن يقول الطرف الآخر شيئاً يضايقك أو يسيء إليك حقاً ما يدفعك إلى أن تبدي اختلافك

مربع 2-1: أسئلة توضيحية

- يبدو أنك مصاب بخيبة أمل من المفاوض. هل يمكنك إيضاح المزيد عن هذه المسألة؟
- يبدو أن جودة المصنعية من بين أولوياتك، هل هذا صحيح؟
- هل حقيقة الأمر هي أنك تشعر بأن إسهاماتك ليست محل تقدير من جانب الشركة؟
- حسناً، هل تشعر بأنك لم تحظ بمعاملة عادلة في هذا الموقف؟

وتشبيك الذراعين وتعبيرات الوجه التي تتم عن الانفعال واحمراره واستخدام العبارات الأيسر والجمل الأقصر وتكرار عبارات بمزيد من التأكيد وارتفاع الصوت والقسم وما إلى ذلك.

وبعد أن تصبح مدركاً للانفعالات يمكنك محاولة التعامل معها بالتوقف المؤقت وأخذ شهيق عميق وإخراج الزفير ببطء حيث إن التنفس الأبطأ والأعمق يمكن أن يساعد في الحد من الآثار الجسدية السلبية للانفعال. كما أن تدوين النقاط التي تزعجك يمكن أن يحولك إلى حالة أقرب للعقلانية منها إلى الانفعالية. وتحديد الانفعالات أو بيان شعورك حيالها يمكن أن يساعد على تركيز النقاش على الأسباب. يمكنك على سبيل المثال أن تقول "إن ما تقوله يغضبني غضباً شديداً" أو "لا يوجد أي تقدم وقد بدأت أشعر بالإحباط". إذا لاحظت أن انفعالاتك تعوقك حقاً، اطلب من الوسيط التوقف للاستراحة وانهض عن مكانك وتحرك واستنشق هواءً نقياً. كما يمكنك أن تطلب من الوسيط التحدث إليه على انفراد لتتحدث بحرية عما يزعجك.

يساعدكم على التعامل معه والحد من سورة غضبهم. فالأشخاص غالباً يزداد انفعالهم عندما يشعرون أن الآخرين لا يستمعون إليهم.

يتعين عليك عند الإقرار بالتأكد من ألا تقول كلاماً على أنه حقيقة لأنك قد تكون مخطئاً. على سبيل المثال: بدلاً من أن تقول "أنت لا تريد مناقشة هذه المسألة"، قل "يبدو لي أنك لا تريد مناقشة هذه المسألة". هذا سيمكن الطرف الآخر من الاتفاق معك أو تصحيح ما تقوله دون اتخاذ موقف دفاعي.

تذكر أن الإقرار بما قاله الشخص أو ما يشعر به لا يعني الاتفاق معه. فقولك "يبدو أنك تعتقد أنني موظف لا يمكن الاعتماد عليه" لا يعني أنك توافق على كونك موظفاً لا يمكن الاعتماد عليه، إلا أن مثل هذا القول يقر بمخاوف رب العمل ويمكنكما من الوقوف على السبب المحتمل وراء تلك المخاوف.

استخدام مهارات التواصل الفعالة: التلخيص

يمكن أن تنطوي المنازعة على فوضى. التلخيص هو مهارة من المهارات المهمة في عملية الوساطة وهو مفيد عندما تشعر بعدم القدرة على التفكير بوضوح أو بالاضطراب. أثناء المناقشة، ينتقل الأطراف في بعض الأحيان من موضوع إلى آخر أو يشعرون في الحديث عن مشكلة جديدة دون إنهاء الحديث عن المشكلة الأولى أو يتحدثون كثيراً دون هدف. ولإضفاء شيء من النظام على المناقشة، يمكنك تلخيص مواطن الخلاف الرئيسية محل النقاش والنقاط الأساسية التي ذكرت حتى تلك اللحظة. اطلب مناقشة كل مسألة بالتفصيل الواحدة تلو الأخرى على أن تكون مستعداً للتخلي بالمرونة إذا ما أثبتت مسألة جديدة أكثر أهمية.

يوفر تلخيص مواطن الخلاف فرصةً لتحديد أرضية مشتركة تشير إلى مواطن الخلاف التي تثير قلق الطرفين وقد تشير أيضاً إلى احتياجاتهما المشتركة. يمكنك تركيز المناقشة على تلك الأرضية المشتركة التي تعزز من القدرة البناءة للوساطة.

إذا كانت تعبيرات الطرف الآخر الانفعالية تزعجك، يمكنك أن تعبر عن ذلك في وقت مناسب في أثناء الوساطة حيث لا يمكنك أن تتحكم في سلوك وانفعالات الآخرين ولكن يمكنك أن تتحكم في استجابتك لها. حاول أن تحافظ على هدوئك واحترامك للآخرين وألا تقع في شرك "دراما" الطرف الآخر

استخدام مهارات التواصل الفعالة: الإقرار

الإقرار مهارة تواصل أساسية يجب أن يتقنها الوسيط كما يتعين عليك أن تكون قادراً على استخدامها وهذه المهارة ببساطة هي ملاحظة ما قاله الشخص أو ملاحظة أي انفعال يصدر عنه. على سبيل المثال أن تقول "أرى أن هذه المسألة تزعجك حقاً". ربما يبدو هذا القول عديم الأهمية وغير ضروري لكن قد يكون له تأثير قوي. فعندما تقر بشيء مهم بالنسبة لشخص ما يشعر هذا الشخص أن هناك من يستمع إليه ويقر بما يقول وهي نتيجة تساعد على بناء الثقة والتواصل بشكل أفضل. كما أن الإقرار بانفعال الآخرين قد

التركيز على المشكلة وليس على الأشخاص

يمكن أن تتصاعد المنازعات وتتحول إلى شخصية، بمعنى أن يهاجم أحد الطرفين شخص الطرف الآخر في شكل إهانة شخصية أو تعميمات أو مبالغيات مثل: "أنت تافه" أو "إنه لا يستمع أبداً" أو "إنها لا تكتث إلا بنفسها" أو "إنهم لا يفعلون أي شيء صحيح على الإطلاق". وبالطبع عندما يشعر الناس بالهجوم عليهم، خصوصاً عند المبالغة، فإنهم يتفاعلون بردود أفعال دفاعية مختلفة فالبعض ينفعل ويواجه الهجوم والبعض الآخر يغضب ويصمت، ويهاجمك آخرون في المقابل لتحويل التركيز بعيداً عنهم.

تساعدك الوساطة على التركيز على المشكلة وليس على الشخص. وأحياناً تتعلق المشكلات بالأشخاص أنفسهم لكن لا يزال بوسعك التعرف على سلوكيات معينة تزعجك بدلاً من مهاجمة الشخص. فبدلاً من أن تقول "أنت دائماً تتأخر" يمكنك أن تقول "أريد أن نناقش مسألة الالتزام بالمواعيد".

إذا أفرطت المناقشات أثناء الوساطة في التركيز على الأشخاص، يمكنك نقل التركيز إلى مناقشة مشكلات محددة. ومع ذلك، يتعين أن تدرك أن بعض المشكلات يطفو على السطح بسببه منازعة أعمق. فالناس قد يختلفون على أشياء غير هامة عندما تكون لديهم مشكلات. إذا شعرت أثناء الوساطة أن المناقشة غير بناءة، اسأل الطرف الآخر عما إذا كان لديه مخاوف فيما يتعلق بعلاقتك به. ويمكنك تركيز المناقشة على مواطن الخلاف في العلاقة مثل الثقة والتواصل والاحترام. وتناولك للأسباب الأعمق للمنازعة يوفر عليك إنفاق الكثير من الوقت والطاقة في الجدل حول مشكلات سطحية.

واجب التصرف بحسن نية

تتحقق فاعلية الوساطة عند المشاركة فيها بإخلاص وحسن نية مع بذل جهد مخلص لمحاولة التوصل إلى اتفاق، الأمر الذي يتحقق عامة عند المشاركة الطوعية في الوساطة.

ومع ذلك، في بعض المواقف قد ينصح محامٍ أو محكم أو قاضٍ باستخدام الوساطة أو يكون استخدامها وجوبياً

بموجب القانون أو نظام الإحالة القضائية على سبيل المثال. في هذه الحالات قد يتردد الطرفان في المشاركة في الوساطة. وفي البلدان التي تكون الوساطة فيها وجوبية يفرض القانون أو النظام القضائي على الطرفين المشاركة في الوساطة بحسن نية. وهذا الشرط قد يكون بحكم القانون أو ينص عليه كشرط تعاقد في اتفاق الوساطة. وعادةً ما يصبح حسن النية محل خلاف في المواقف التي لا تنتهي فيها الوساطة بتسوية المنازعة، وربما تحال المسألة إلى القضاء ليصدر القاضي فيها حكماً. إذا أمكن إثبات أن أحد الأطراف لم يبذل جهداً كافياً أثناء الوساطة (مثل عدم حضور جلسات الوساطة)، ربما يتعرض لعواقب سلبية مثل فرض المحكمة غرامات مالية عليه أو تعديلها قيمة التعويضات التي تقضي بها.

وبصرف النظر عن الالتزام الصريح ببذل الجهد والمشاركة بحسن نية، فمن الحكمة أن تفعل ذلك لأنك لن تجني الكثير من الوساطة فحسب، بل إنه قد يحدث في المستقبل وأن يحكم آخرون على محاولتك لتسوية نزاع ما. وهؤلاء الآخرون قد يكون من بينهم قاضٍ أو رب عمل أو شريك عمل محتمل أو صديق جديد أو أحد الأقارب ينظر في محاولتك في التعامل مع المنازعة. والتصرف بحسن نية أفضل من أن تشتهر بتعمد سوء النية حيث يتردد الناس في الوثوق بك أو التعامل معك في المستقبل.

التحول عن الماضي والاتجاه نحو المستقبل

كثيراً ما يتلاحى الناس بشأن الماضي: ماذا حدث؟ ومن فعل ماذا؟ ومن المصيب؟ ومن المخطئ؟ إذا وجدت أن الوساطة غارقة في اجترار الماضي، حاول تركيز المناقشة على المستقبل حيث يمكنك أن تقول للطرف الآخر "يبدو أننا لا نستطيع الاتفاق على ما مضى حالياً، فما الذي تريد أن تراه في المستقبل؟"

عند الحديث عن أحداث سلبية من الماضي، من الراجح أن يتعرض الأشخاص لانفعالات سلبية تتعلق بهذه الأحداث. وكما ذكرنا في القسم الذي يحمل عنوان "عليك التعرف على انفعالاتك"، فالاستغراق في الماضي قد يجعل المناقشة أكثر صعوبة أو هدامة. ولا يستطيع

المرء في بعض الأحيان الفكاهة من الماضي حتى يلي حاجة في نفسه كالحصول على اعتذار أو فرصة للتنفيس عما بداخله. إذا كنت قد حاولت الحديث عن المستقبل واستمر الطرف الآخر في النكوص إلى الماضي، فربما يتعين عليك الوقوف بالضبط على ما يريده من المناقشة.

عند التركيز على المستقبل، ركز بالأخص على المستقبل الإيجابي. ومناقشة الخيارات الإيجابية - حتى وإن كانت تبدو في بادئ الأمر غير محتملة التحقق - يمكن أن تثير انفعالات إيجابية وتجعل من الأسهل لك وللطرف الآخر التعرف على هذه الخيارات. وإن كنت غير قادر على تصور تراجع النزاعات في المستقبل، فلاحتمال الغالب هو أن تستمر في إحياء ما مضى من خلافات والعيش في إسمارها.

لا تفرط في استعجال الحلول

عند التحول عن الماضي والاتجاه نحو المستقبل، عليك توخي الحذر بشأن التقدم نحو الحلول بسرعة أكثر مما ينبغي. فالناس يكتسبون بالتعلم القدرة على التحليل والتوصل للمشكلات في كثير من الأحيان. لذلك عندما نتعرض لمنازعة، قد نعتقد أن هناك حلاً واضحاً. فكر في المثال التالي الذي عرضناه في الفصل الأول:

تنازع أخ وأخته بشأن برتقالة، كل منهما يريد البرتقالة لنفسه. تقطع أهمها المنازعة وتريد تسويتها معتقدة أن أعدل حل هو قسمة البرتقالة إلى نصفين لكل منهما النصف. ماذا ترى، هل كان للأمر أن تسأل طفليها قبل اختيار الحل "الواضح"؟

إذا سألت الأم طفليها "لماذا تريدان البرتقالة؟"، لاكتشفت أن الولد يريد العصير، وأن البنت تريد القشر لإعداد كعكة. إذا اعتقدت أن إعطاء نصف البرتقالة للأخ والنصف الآخر للأخت كان هو أفضل نتيجة، فأنت ركزت بالتالي على حل بسرعة أكثر مما ينبغي. قد يبدو الحل الوسط حلاً جيداً في أي منازعة لكنه يعني في كثير من الأحيان عدم رضا أي من الطرفين.

الهدف من عملية الوساطة هو تحسين المناقشة قبل التفكير في الحلول. وهذا ما يطلق عليه مرحلة الاستكشاف. ومن الضروري جداً أثناء مرحلة الاستكشاف إثارة جميع الخلافات والإفصاح عن أكبر قدر ممكن من المعلومات والحديث عن جميع الأمور التي تدور بخاطرك. وإذا ركزت على الحلول التي تبدو واضحة، فقد تضع افتراضات خاطئة وقد تحول دون ظهور المشكلات الأساسية على السطح.

أحد المفاهيم الشائعة للوساطة هو الخروج بنتيجة "مربحة للطرفين" حيث إن هدف الطرفين من الوساطة هو التوصل إلى حل مقبول للمشكلة يرضى به الطرفان ويلبي احتياجاتهما. وهذا ما يُطلق عليه نتيجة "مربحة للطرفين". لذلك، يسعد طرفا المنازعة بالنتيجة وليس مجرد خضوعهما لحل وسط. في المثال السابق، حصول الولد على العصير من البرتقالة وحصول البنت على القشر بمثابة نتيجة "مربحة للطرفين" حيث حصل كل منهما على ما يريد. وعلى النقيض، في النتيجة "المربحة لأحد الطرفين" يحصل أحد الطرفين على ما يريد ولا يحصل الآخر على شيء. على سبيل المثال، وبالإشارة إلى مثال البرتقالة مرة أخرى، في حالة النتيجة "المربحة لأحد الطرفين"، تحصل الأخت على البرتقالة كاملة (العصير والقشر) ولا يحصل الأخ على شيء، ثم تذهب الأخت وتقشر البرتقالة لعمل الكعكة وتتخلص من باقي البرتقالة.

قد لا تكون النتيجة "المربحة للطرفين" ممكنة في جميع الأحوال بيد أنه لا ضير من المحاولة. وقد يتطلب البحث عن نتيجة "مربحة للطرفين" طرح أسئلة جيدة وتفعيل الابتكار وعقد مناقشة تغطي جميع الجوانب. وللخروج من الوساطة بأفضل النتائج، يتعين عدم التركيز على الحلول بشكل أسرع مما ينبغي.

التأكد من واقعية الحلول

من بين الطرق التي يمكن للوسيط المساعدة بها أثناء الوساطة هي النقد الموضوعي للطلبات أو الحلول المقترحة وهو ما يستلزم حيادية الوسيط حتى يتضح أنه لا يساند طرفاً على حساب الآخر. وللخروج من الوساطة بأفضل النتائج، يتعين عليك أيضاً التحقق من مدى واقعية طلباتك أو حلولك.

وهناك طريقة جيدة للتحقق من مدى الواقعية وهي الوقوف على التفاصيل. قد تبدو أفكارنا في بادئ الأمر رائعة ولكن سرعان ما يتضح انطواؤها على عيوب وأنها غير عملية. كما أننا قد نضع افتراضات غير دقيقة. عليك أن تتوخى الحرص حيال الأقوال المائعة وأن تطرح أسئلة توضيحية. فإذا قال شخص "ستنتهي هذه المسألة في أقرب وقت ممكن"، عليك أن تسأل عن تقدير الوقت وربما أن تقترح إطاراً زمنياً. وقد تكون متلهفاً على الحصول على وعد بتسوية المنازعة ولكن يتعين عليك أن تفكر ملياً فيما إذا كنت ستصبح قادراً على الوفاء بهذا الوعد. عليك توخي الحذر عند وضع حل مما سيزيد من فرصة التوصل إلى نتيجة ناجحة ليس من حيث الظاهر فحسب وإنما من حيث التفاصيل أيضاً.

واجب توخي الحذر ومراجعة جميع تفاصيل أي اتفاق محتمل

إذا بدا أنك تحرز مع الطرف الآخر تقدماً نحو تسوية منازعتكما، فهذه بادرة طيبة وعليك التأكد من أنك قد استغرقت الوقت الكافي للنظر بعناية في صحة الأمور التالية:

- ما إذا كان اتفاق التسوية الذي تبرمه عملياً (انظر القسم السابق)

- مضمون هذا الاتفاق يلبي احتياجاتك إلى مدى ترضى عنه (انظر القسم المعنون " قبل أن تتوجه إلى الوساطة" في بداية هذا الفصل)
- ما إذا كان الاتفاق أفضل من البدائل السهلة المتاحة لديك (انظر القسم المعنون "حدد بدائل عند عدم الاتفاق").

إذا بدا أن الأمور تسير على ما يرام، فاحذر الوقوع في شرك الثقة الزائفة والاندفاع نحو إنهاء الوساطة. يتعين أن تكون متأكداً من أن ما اتفقت عليه مع الطرف الآخر سيجدي نفعاً وسيستمر. ويتعين أن يغطي أي اتفاق قادراً من التفاصيل يكفي لفهم الطرفين مسؤولياتهما وأن ينص على الأطر الزمنية والنتائج التي ستترتب حال عدم وفاء أحد الطرفين ببنود الاتفاق.

يتعين على الطرفين أن يقررا ما إذا كانا يريدان اتفاق تسوية مكتوب أم مجرد اتفاق شفهي. وإذا ما قرر الطرفان (سواءً) أن الاتفاق ملزم من الناحية القانونية، عليك التأكد من صياغة محامٍ لهذا الاتفاق أو مراجعته على الأقل نيابةً عنك قبل أن توقع عليه. وإذا كان لديك مستشار مهني أثناء عملية الوساطة، يمكنه التأكيد على التزاماتك وحقوقك بموجب اتفاق التسوية. عليك أن تتأكد من فهمك للنتائج التي ستترتب على إخلالك باتفاق التسوية. ويمكن بدلاً من ذلك أن يكون الاتفاق في شكل مذكرة تفاهم لا تترتب عليها أي نتائج قانونية.

في حالة انتهاء الوساطة دون التوصل إلى اتفاق تسوية، يتعين عليك النظر فيما إذا كنت تريد من الوسيط إعداد ملخص بمواطن الخلاف والخيارات التي جرى تناولها أثناء الوساطة. يمكن أن يكون هذا المستند سرياً وربما يفيد في أي مفاوضات تجرى مستقبلاً. وفي حالة تسوية بعض جوانب المنازعة عن طريق الوساطة، يمكن إبرام اتفاق جزئي بشأن تلك الجوانب مع ملاحظة استمرار عدم الاتفاق بشأن الجوانب الأخرى.

بعد أن تترك الوساطة

عليك التفكير فيما يجب عمله بعد الوساطة

بعد انتهاء الوساطة، ربما لا يزال هناك أعمال أخرى يتعين عليك القيام بها. عليك النظر ملياً في الاقتراحات التالية:

1. في حالة التوصل إلى اتفاق تسوية عند انتهاء الوساطة، يجب عليك تنفيذ بنود الاتفاق. يمكنك إجراء الترتيبات اللازمة لعقد اجتماعات متابعة مع الطرف الآخر للنظر في كيفية تنفيذ (أو تعذر تنفيذ) أجزاء معينة من الاتفاق. قد تكون هذه النقطة وثيقة الصلة بالموضوع إذا أعيد التفاوض على جوانب شراكة تجارية قد تستلزم إجراء تعديل بعد مرور بضعة أشهر.

إجراء مراجعة وتقييم

يمكن أن تنطوي الوساطة على تحديات وإرهاق. وللخروج من الوساطة بأفضل النتائج، يتعين عليك أيضاً تأدية بعض ببعض الأعمال بعد انتهائها. ولا يلزم البدء في تلك الأعمال بعد انتهاء الوساطة مباشرةً ولكن كلما انتظرت لفترة أطول، زادت احتمالات نسيانك لها وكذلك احتمالات إجرائها.

عند التفكير في عملية الوساطة، اسأل نفسك الأسئلة التالية:

■ ما هي الأمور التي سارت على ما يرام؟ عليك التفكير في أمثلة محددة لأشياء قمت بها أو قام بها آخرون وساعدت على استمرار المناقشة.

■ ما هي الأمور التي لم تسر على ما يرام؟ عليك التفكير في أي شيء بدا أن له تأثير سلبي على المناقشات.

■ إذا كنت سألجأ إلى الوساطة مرةً أخرى، فما هي الأمور التي يتعين علي أداؤها بطريقة مختلفة؟

يمكنك مناقشة الإجابات مع الذين يساعدونك أو مع شخص لم يشارك في الوساطة. إذا لم تستطع إيجاد من تراجع معه عملية الوساطة، يمكنك ببساطة أن تدون إجاباتك عن تلك الأسئلة. عملية تحليل الوساطة هي مسألة هامة حيث إن مراجعة الوساطة تساعدك على الحيلولة دون وقوع منازعات مستقبلاً وتساعدك أيضاً عند حدوثها بأن تكون قد طورت مهاراتك للتعامل معها.

2. في حالة التوصل إلى اتفاق تسوية دون إفراغه في

صيغة رسمية، يمكنك إجراء الترتيبات اللازمة لتوكيل محامٍ لتحريّر اتفاق التسوية في صيغة ملزمة قانوناً ويجب على الطرفين التوقيع عليه. قد تختار عقد جلسة إبداء ملاحظات مع الطرف الآخر ومستشاره المهني (إن وجد) لمناقشة كيفية سير الوساطة والتأكيد على التزاماتك وحقوقك المترتبة على اتفاق التسوية. وعليك أن تتأكد من فهمك للنتائج التي ستترتب على الإخلال بأي من بنود اتفاق التسوية.

3. لا تياس في حالة عدم التوصل إلى اتفاق تسوية، ربما

يكون من الضروري الانخراط في عملية وساطة جديدة. والوساطة في كثير من الأحيان تكون بمثابة العامل المساعد على إجراء مزيد من المفاوضات والتوصل إلى اتفاقات لاحقة. وعليك التفكير في الاتصال بالطرف الآخر مجدداً ومحاولة استخدام المهارات وأساليب التواصل البناءة التي استخدمتها أثناء الوساطة. حاول أيضاً المحافظة على أي قوة دافعة أو تواصل إيجابيين يكونان قد ترسّخا أثناء عملية الوساطة الأولى. ولا تندهش إذا بدأ الطرف الآخر بالاتصال بل عليك تقبل أي إشارة تصدر عنه. وفي حالة بدء مفاوضات جديدة، يفضل أن تتعاون مع الوسيط، فمن دون مساعدته، قد تنزلق مرة أخرى في عاداتك النزاعية القديمة.

4. في حالة عدم جدوى الوساطة، عليك النظر في

استخدام عملية أخرى لتسوية المنازعة مثل التقييم المحايد أو التحكيم أو التقاضي.

الفصل الثالث

كيف يمكن للمستشارين المهنيين
إضافة قيمة إلى الوساطة؟



الفصل الثالث

كيف يمكن للمستشارين المهنيين إضافة قيمة إلى الوساطة؟

المقدمة

يدرك المستشارون المهنيون الذين يريدون تحقيق المصالح المثلى لعملائهم كيفية الخروج من الوساطة بأفضل النتائج. وبوجه عام، يتمتع المستشارون المهنيون، كالمحامين، بمهارات قد تكون عظيمة الفائدة للتعامل أثناء عملية الوساطة. ومع ذلك، في البلدان التي لم ترسخ فيها الوساطة بعد، لا تزال خبرة المستشارين المهنيين بالوساطة محدودة وربما لا يكون لديهم الاستعداد لتشجيع العملاء على المشاركة فيها. وربما يقلقهم أن النصح باللجوء إلى الوساطة قد يكون أقل ربحاً من الدفاع عن موكلهم أمام القضاء، أو أن يكون في اللجوء إلى الوساطة دلالة على الضعف.

أثبتت التجربة أن الوساطة فعالة وتخلق شعوراً طيباً لدى العملاء. وبالإضافة إلى ذلك، ليس هناك دليل يشير إلى أن استخدام الوساطة كبديل عن التقاضي لمساعدة العملاء على تسوية منازعاتهم يؤدي إلى تحقيق المستشارين المهنيين لإيرادات أقل، بل إن النصح باللجوء إلى الوساطة ينطوي بالآخرى على تغيير كبير في تفكير الكثير من المهنيين، لا سيما المحامين، كما يشكل تحديات لهم من حيث تحديد أدوارهم ومهاراتهم الجديدة كمستشاري وساطة. وينطوي تقديم الاستشارات في الوساطة على إجراءات التحولات التالية:

- من الخصومة إلى التعاون
- من نتيجة مريحة لأحد الطرفين (تلبية احتياجات أحد الطرفين فقط) إلى نتيجة مريحة للطرفين (تلبية احتياجات الطرفين معاً)
- من التركيز على الماضي إلى التركيز على المستقبل
- من التركيز على المحامين في عملية التقاضي إلى التركيز على المتنازعين في عملية الوساطة
- من ضرورة إقناع القاضي إلى ضرورة التوصل إلى اتفاق في الرأي مع الطرف الآخر

يشهد الصعيد الدولي تزايد انتشار إلزام المحامين بإبلاغ عملائهم بمدى ملاءمة الوسائل البديلة لفض المنازعات، خصوصاً الوساطة، في جميع مراحل إجراءات التقاضي (على سبيل المثال عبر القواعد الأخلاقية التي تصدرها نقابات المحامين). وللتعرف على مدى ملاءمة العديد من الوسائل البديلة لفض

إن النصح باللجوء إلى الوساطة
ينطوي على تغيير كبير في تفكير
الكثير من المهنيين، لا سيما المحامين،
كما يشكل تحديات لهم من حيث تحديد
أدوارهم ومهاراتهم الجديدة
كمستشاري وساطة.

المبادئ الأساسية للوساطة

لتقديم أفضل مساعدة لعميلك كمستشار مهني، يجب عليك فهم المبادئ الأساسية التي تقوم عليها الوساطة لأن هذه المعرفة تساعدك على الاستعداد لنوع العملية والمواقف المتوقعة بوجه عام أثناء الوساطة. وتذكر أن الوساطة تختلف اختلافاً كبيراً عن التقاضي. وتتضح هذه الاختلافات عندما نفكر في مبادئ الوساطة من حيث عدم الرسمية، والتعاون في حل المشكلات، والاهتمام بالمصالح (وليس المواقف القانونية)، والمشاركة المباشرة من جانب الأطراف وذلك حسبما يرد تفصيلاً فيما بعد. كما تتناول مبادئ الوساطة في جميع أجزاء هذا الكتاب خصوصاً في الفصول التالية: الفصل الأول بعنوان "كيفية إدارة المنازعات والتحكم فيها بالوسائل البديلة لفض المنازعات"، والفصل الثاني بعنوان "كيف تخرج من الوساطة بأفضل النتائج؟"، والفصل الرابع بعنوان "كيف تستخدم المبادئ والأخلاقيات الإرشادية لضمان نزاهة عملية الوساطة".

عملية غير رسمية

تتطوي عمليات التقاضي على إجراءات رسمية صارمة تخضع لقواعد قانونية، بينما الغرض من الوساطة هو أن تكون عملية غير رسمية حيث يشجع الأطراف على التحدث بحرية وتقديم أي معلومات يرون أنها تساعد في تسوية المنازعة دون التقيّد بقوانين الإثبات. وعادةً ما يكون هناك هيكل معين للعملية يتألف من بيانات افتتاحية ومرحلة مناقشة ومرحلة ابتكار للخيارات. ومع ذلك، فإن هذا الهيكل غير ثابت ويترك أمر تحديده لكل وسيط مع الحصول على معلومات من المشاركين في الوساطة.

والمرونة التي تتسم بها عملية الوساطة هو ما يجعلها غير رسمية. فإذا قدم المشاركون اقتراحات (مثلاً، التوقف للاستراحة أو إجراء تغيير على ترتيب أماكن الجلوس ليكون أقل رسمية) ووافق عليها الجميع، فعندئذ تنفذ هذه التغييرات، مع العلم بأن الوسيط يظل مسؤولاً عن إدارة الوساطة، وفي نهاية المطاف اتخاذ القرار هو الفيصل النهائي بشأن كيفية إدارتها.

المنازعات، انظر الفصل الأول بعنوان "كيفية إدارة المنازعات والتحكم فيها بالوسائل البديلة لفض المنازعات".

يعرض هذا الفصل المبادئ الرئيسية للوساطة ليتفهم المستشارون المهنيون فهمًا جيداً عملية الوساطة وكيفية المشاركة فيها بشكل بناء. وللتعرف على مزيد من المعلومات التفصيلية، من المفيد تلقي دورة تدريبية في تقديم الاستشارات في الوساطة.

وبما أن الوساطة تنطوي، بوجه عام على عملية تفاوض قائمة على التيسير، يتعين على المستشارين المهنيين التفاوض في إطار عملية الوساطة بأعلى مستوى من المهارات وأفضل الأساليب. يتناول هذا الفصل بالبحث المشاركة في الوساطة من منظور المستشار المهني، كما يطلق عليه مستشار الوساطة. ينحدر مستشارو الوساطة من خلفيات مهنية مختلفة كالمحاماة أو الهندسة أو الحسابات أو غير ذلك من التخصصات المهنية. ويمكن لغير المحامين تقديم المساعدة والدعم لطرفي الوساطة رغم أن بعض مهام مستشاري الوساطة، حسبما يشير السياق، يرتبط في الأساس بعمل القانونيين.

يتفاوت مدى مشاركة المستشارين المهنيين في الوساطة تفاوتاً كبيراً، وقد لا يشاركون على الإطلاق في كثير من الحالات. وقد يكون الأمر على هذا النحو في مشروع صغير أو أوضاع مجتمعية معينة ومواقف خلافية لا يكون الأطراف قد حصلوا فيها على مشورة من محام قبل اللجوء إلى الوساطة. على سبيل المثال، في العديد من المنازعات العمالية، قد يتصل رب العمل أو إدارة الموارد البشرية في مؤسسته بأحد مقدمي خدمات الوساطة مباشرةً دون مشاركة محامين في المسألة. وعندما يكون التقاضي خياراً محتملاً، فمن الأرجح أن يشارك المحامون وغيرهم من المستشارين المهنيين، كالمحاسبين أو المهندسين، في عملية الوساطة حسب طبيعة الموضوع.

من الضروري للمستشارين الذين تعودوا على عمليات أكثر رسمية أن يكونوا على دراية بهذا المبدأ وأن يتجنبوا استخدام الرسمية في سلوكهم. ويُنتظر من المشاركين أن يتعاملوا مع بعضهم البعض ومع الوسيط باحترام، كما يتعين ألا تعرقل الرسمية غير الضرورية ما يبذلونه من جهود للتوصل إلى حل للمنازعة يكون مقبولاً للطرفين.

التعاون في حل المشكلة

الكثير من المستشارين معتاد على اتباع أسلوب الخصومة التقليدي في تسوية المنازعات حيث يحارب كالمصارع للفوز لصالح عميله وخسارة الطرف الآخر وينظر إلى الطرف الآخر على أنه خصم يتعين مجابهته والتغلب عليه. وفي كثير من الأحيان يتطلب الفوز في ذلك الموقف إجراء مناورة ماهرة واتباع إستراتيجية وتكتيكات في حين أن الوساطة تختلف اختلافاً كبيراً عن كل هذا.

ترتكز الوساطة على تشجيع طرفي المنازعة على التعاون ومحاولة فهم مواقفهما إلى أقصى حد ممكن. وينظر كل طرف إلى الآخر كشريك ولديهما هدف مشترك وهو التوصل إلى حلول مقبولة لكل منهما. ولا يعني هذا النهج توقع أن يصبح طرفا المنازعة أصدقاء أثناء الوساطة وإنما ضرورة أن يبديا سوياً، على الأقل، حسن النية في محاولة تسوية منازعتهم.

يستطيع المستشارون المهنيون أن يضمنوا تحقيق مصالح عملائهم أثناء الوساطة القائمة على التعاون في حل المشكلة. ومع ذلك، يجب على المستشارين المهنيين أن يتأكدوا من ألا يصطحبوا معهم إلى الوساطة عادات وسلوكيات النهج التخاصمي لأن هذا من شأنه إعاقة العملية ولا يحقق المصالح المثلى لعملائهم.

مصالح سكت عن تنظيمها القانون

ترتبط المنازعات التقليدية التي يقوم الفصل فيها على التقاضي بوجود حقوق ومواقف قانونية. ويفسر القضاة في تلك المنازعات القانون ويطبقونه في إصدار أحكام تفصل في المنازعة، وهي أحكام تنقيد بإجراءات قانونية محضة في النتائج التي يكون للقاضي سلطة استخلاصها. على سبيل

المثال، قد يحكم القاضي بمبلغ من المال (يطلق عليه التعويض القانوني) لشخص يكون شريكه في العمل قد أخل بعقد تجاري. ومع ذلك، لا يمكن للقاضي مساعدة الطرفين على إبرام عقد جديد لمواصلة علاقة عمل مثمرة. ولا تتور المنازعات في جميع الأحوال بشأن مصالح يسميها القانون، وتتيح الوساطة مساحة أوسع كثيراً للوقوف على ما هو مهم بالنسبة لطرفي المنازعة.

نعرض فيما يلي بعض الأمثلة لمنازعات تلعب فيها مصالح سكت عنها القانون دوراً هاماً:

■ مثال 1 (تجارية): تترك عميلتك وظيفتها لدى الشركة وتؤسس مشروعاً خاصاً بها، فترفع الشركة دعوى ضدها لانتهاكها حقوق الملكية الفكرية. ينصب التركيز في عملية التقاضي على الخلافات القانونية المتعلقة بالملكية الفكرية وعلى مدى جواز تأسيس مشروع خاص. ولكن سبب ترك عميلتك وظيفتها لدى الشركة هو أنها لم تكن تحظى باحترام الآخرين ولم يكن هناك تقدير لجهودها ولم تكن تحصل على الاستقلالية التي تريدها في عملها. فمصالح عميلتك التي لم يسمها القانون هي ضرورة الاحترام والتقدير والاستقلالية، وهو ما يعرف باسم المصالح الحقيقية. وهذه أشياء لا يمكن للمحكمة أن تقضي بها. وفي الوساطة تتمكن عميلتك من مناقشة هذه الخلافات مع الشركة التي كانت تعمل بها وربما يؤدي هذا إلى رجوعها إلى العمل أو التعاون مع الشركة في مشروعات مستقبلية

■ مثال 2 (عمالية): يطبق صاحب العمل الذي يعمل عميلك لديه سياسات عمل جديدة دون التشاور مع عميلك. يرفض عميلك اتباع السياسات الجديدة فيفصل من العمل فيرفع دعوى ضد صاحب العمل أساسها الفصل التعسفي. قد تحصر المحكمة تركيزها فقط على فصل عميلك من العمل وليس على علاقة العمل برمتها. وتكون النتيجة إما إعادة عميلك إلى وظيفته (وليس تحسين علاقة العمل) أو تعويض صاحب العمل له ولكن دون رجوعه إلى وظيفته. تتيح الوساطة لعميلك وصاحب العمل فرصة مناقشة علاقة العمل بينهما وكذا مناقشة خلافات مثل التواصل والتعاون والتشاور. وربما يبتكر عميلك وصاحب العمل سياسة جديدة تناسبهما ويوافق صاحب العمل على رجوع عميلك إلى وظيفته حيث تكون علاقة العمل بينهما قد تحسنت

التفكير في موقفك واحتياجاتك" و"عليك التفكير في موقف الطرف الآخر واحتياجاته"

المشاركة المباشرة

في عملية التقاضي، يستعين العملاء بمستشارين مهنيين لأنهم خبراء ويتمتعون بالمعرفة والمهارات التي يقتصر عليها العملاء. والمتوقع أن يقوم الخبير بنوع من البحث أو الاستقصاء أو التحليل وأن يحصل العميل في هذه الحالة على المشورة والنصح أو نتائج هذا العمل. ويكون للمستشار دور إيجابي في حين يكون دور العميل في تلك العلاقة عادةً سلبياً. ينطبق هذا التوازن بالأخص على المحامين الذين يُنتظر منهم كسب القضية للعميل في حين يكون العميل في أغلب الأحيان مشاركاً سلبياً في عملية التقاضي ويتبع تعليمات المحامي.

تشجع الوساطة العلاقة العكسية: يشارك العميل بشكل إيجابي في تسوية المنازعة بينما يكون دور المستشار المهني أكثر سلبية ويقتصر على تقديم الدعم عند الضرورة. وهذا المبدأ هو أحد أهم المبادئ في الوساطة لأن نجاح الوساطة وما يتمخض عنها من اتفاق يعتمد في الأساس على مقدار مشاركة طرفي المنازعة في العملية. وإذا شعر الطرفان أنهما لم يساهما بفاعلية في ابتكار الحل أو أنهما قد أبرما اتفاقاً تحت ضغط، فمن غير الراجح أن يلتزما به. وعلى النقيض، إذا أدرك الطرفان أنهما قد شاركا بشكل مباشر، سيتولد لديهما شعور قوي بالتحكم في النتيجة وبالتالي فإن أي اتفاق سيستمر لفترة أطول.

بالإضافة إلى ما تقدم، تظهر الأبحاث من جميع أنحاء العالم أن مشاركة العملاء المباشرة في عملية الوساطة تسهم في رفع مستوى الرضا لديهم عن الطريقة التي يجري بها التعامل مع المنازعات وعن الخدمات المهنية. والأمر المنطقي والمألوف هو أنك تريد أن تكون طرفاً فاعلاً في الوساطة بأن تحدث، على سبيل المثال، نيابةً عن عميلك أو بأن تطرح أسئلةً على الطرف الآخر. ومع ذلك، فإن العملاء الذين يشعرون أن الفرصة لم تتح لهم ليشاركوا بأنفسهم، من الراجح ألا يكونوا راضين عن العملية ومن

■ مثال 3 (عائلية): توفي والد عميلك وأوصى له بمنزل العائلة بدلاً من شقيقته. كانت شقيقة عميلك فقط هي التي اعتنت بالوالد خلال الأعوام الأخيرة من حياته. ترفع شقيقة عميلك دعوى أمام المحكمة للمنازعة في الوصية. يدرس القاضي الحقوق القانونية فقط للطرفين دون النظر إلى علاقتهما. تمكن الوساطة عميلك وشقيقته من مناقشة المصالح والاحتياجات والخلافات الشخصية بينهما مثل المسؤولية الأخلاقية والشعور بالظلم والغيرة. قد يصبح عميلك قادراً على التوصل إلى نتيجة بمقتضاها يعترف بهما في وصية والدهما وتكون تلك النتيجة مرضية للطرفين. بالإضافة إلى ذلك، لن يبدد عميلك وشقيقته، عبر استخدام الوساطة، ممتلكات والدهما في دفع أتعاب للمحامين ورسوم للمحاكم.

كما يتبين لك من هذه الأمثلة، قد يكمن في صلب المنازعة أشكال عديدة من المصالح والاحتياجات التي لم يعالجها القانون. وفي حين تتعامل المحاكم مع المصالح التي نظمها القانون فقط، تتيح الوساطة التعامل مع المسائل التي سكت عنها القانون والتوصل إلى حلول مرضية لجميع الأطراف. وفيما يلي أمثلة للنتائج التي يمكن التوصل إليها عبر الوساطة، وليس المحاكم، والتي تحقق المصالح التي لم يعالجها القانون:

- الاعتذار
- بيان ما وقع من أخطاء
- الاتفاق على حل وسط
- الاتفاق على المحافظة على سرية النتيجة
- الاتفاق على كيفية التعامل في المستقبل
- الاتفاق على توفير سلع أو خدمات بدلاً من المال

وأنت كمستشار مهني، يجب أن تكون على دراية بأن المصالح التي سكت عنها القانون تعكس احتياجات الأشخاص وقد تكون مهمة (إن لم تكن أكثر أهمية) لطرفي المنازعة عن تلك التي نظمها القانون. لذا يتعين تشجيع طرفي المنازعة على مناقشة أي مصالح مهمة لهما وليس إقناعهما بالتركيز فقط على المصالح المألوفة لك. للإطلاع على مناقشة أكثر تفصيلاً بشأن الوقوف على المصالح، انظر القسمين الأولين في الفصل الثاني بعنوان "عليك

الراجح أيضاً ألا يسعوا للحصول على خدماتك مستقبلاً. من الضروري أن تشاور مع عميلك إلى أقصى حد ممكن لتحديد سويّاً مستوى المشاركة التي يريدها ثم تتعامل مع هذا المستوى بناءً على كيفية سير الوساطة.

المعرفة العامة التي يتعين أن يكتسبها مستشارو الوساطة

يتعين أن يسعى مستشارو الوساطة نحو اكتساب قاعدة معرفية تعكس الممارسة الدولية المثلى. والعملاء في مجال التجارة، وغيرهم، ممن يتسمون بالحنكة يتزايد إقبالهم على استخدام خدمات تسوية المنازعات ويختارون لهذا السبب مستشارين قانونيين يتمتعون بمهارات عملية في حل المشكلات بالإضافة إلى الخبرة القانونية. يسرد الجدول 1-3 قائمةً بمعايير الممارسة المثلى المعمول بها لدى المنظمة الدولية للوساطة والمعرفة العامة التي يتعين أن يسعى مستشارو الوساطة إلى اكتسابها. توفر تلك المعرفة نقطة انطلاق مفيدة للمهنيين الذين يشعرون في ممارسة دور استشاري في الوساطة. وقد طورت المنظمة الدولية للوساطة (International Mediation Institute) برنامج اعتماد لمستشاري الوساطة ذوي الخبرة.

تقديم المساعدة قبل الوساطة

تستطيع، بوصفك مستشاراً مهنيّاً، مساعدة عملائك بطرق كثيرة قبل بدء الوساطة، أهمها مساعدتهم على التحضير للوساطة وتدريبهم على كيفية إدارة المنازعة. بالإضافة إلى ذلك، يمكنك تقديم المشورة بشأن الحقوق القانونية والمسائل الفنية في المنازعة. وتعتمد كيفية تقديمك للمساعدة على مجال خبرتك. ومع ذلك، يمكنك المساعدة بوجه عام عن طريق تكوين وجهة نظرك في المنازعة وحسن الاستماع وطرح أسئلة جيدة. ويناقد القسمان التاليان بشكل أكثر تفصيلاً المساعدة التي تقدمها.

معلومات يتعين أن تقدمها لعميلك قبل الوساطة¹

ربما لا يكون عملاؤك على دراية ببعض مبادئ الوساطة ومزاياها. وبالتالي، فإن تقديم هذه المعلومات قد يحسن من مواقفهم حيالها كما قد يساعد في معالجة أي جوانب مثيرة للقلق أو مخاوف قد تساورهم بشأن عملية الوساطة. ويتعين عليك مراجعة القائمة التالية وضمان دراية عملائك بجميع هذه المعلومات المهمة بشأن الوساطة.

- الوساطة فرصة للتعرف على ما إذا كان بالإمكان تسوية المنازعة في الوقت الحالي.
- تختلف الوساطة عن التقاضي في أنها عملية غير رسمية ولا يوجد قاضٍ لإصدار قرار لإرضائك أو لصالحك.
- لا يتخذ الوسيط قراراً بشأن أي مسألة كما لا يحدد الطرف المصيب أو الطرف المخطئ.
- الوسيط هو شخص محايد.
- يجب على المشاركين اتخاذ القرار الخاص بهم ولا يُفرض عليهم الموافقة على أي نتيجة مقترحة.
- الوساطة هي فرصة لسرد القصة الكاملة دون مقاطعة.
- توفر الوساطة فرصة للتعرف على كيفية نظر الطرف الآخر للمنازعة.
- قد يساعد الوسيط الطرف الآخر على فهم المنازعة بطريقة أفضل.
- قد يكون الاجتماع مع الطرف الآخر في نفس القاعة تجربة مُرهقة. ويمكن لأي من الطرفين أن يطلب التوقف للاستراحة في أي وقت. وإذا لم تخفف مساعدة الوسيط أو المحامين من وطأة الضغط إلى حد يمكن تحمله، يمكن مواصلة العملية مع استضافة المشاركين في قاعات منفصلة.
- يمكن حضور المحامين ولكن لا يشترط ذلك.
- الوساطة سرية.
- يمكن لعميلك الاجتماع بالوسيط بشكل منفرد وسري.
- يمكن لعميلك طلب معلومات بشأن خلفية الوسيط ومؤهلاته.
- تتاح لعميلك الفرصة لمناقشة تكاليف المشاركة في الوساطة بما فيها أتعاب الوسيط.
- يمكن لعميلك طلب تقدير المدة التي تستغرقها الوساطة
- عملية الوساطة توفر الوقت والمال، وعادةً ما تكون أسرع من التقاضي.

جدول 3-1: المعرفة العامة التي يتعين أن يسعى مستشارو الوساطة إلى اكتسابها

المعرفة	البيان
المعرفة بعملية الوسائل البديلة لفض المنازعات	القدرة على تحديد الخيارات الإجرائية والعمليات المفضلة للخروج بأفضل النتائج
الشكل العام للوساطة	فهم طبيعة مخططات الوساطة وبرامجها وإجراءاتها ومدى ملاءمتها ومزاياها وعيوبها وكذا القواعد الإجرائية والتكاليف ذات الصلة
ملاءمة عملية الوساطة	معرفة مدى ملاءمة الوساطة (أو عدم ملاءمتها) كعملية لمعالجة مواطن خلاف معينة
التوقيت	فهم التوقيت الأمثل والقدرة على تطبيقه على كل عملية تسوية
نماذج الوساطة	فهم مجموعة متنوعة من نماذج ممارسة الوساطة والفروق فيما بينها
دور الوسيط	فهم الدور الذي يلعبه الوسيط
العوامل والمبادئ الأساسية وراء نجاح الوساطة	الوعي بالعوامل والمبادئ الأساسية وراء الخروج من الوساطة بأفضل النتائج
كيفية التحضير للوساطة	معرفة أشكال التحضير المكتوبة للوساطة مثل أداة التحليل والتقييم الموجز للحالة عبر الإنترنت المتاحة على الرابط imimmediation.org/ole
التفاوض وقياس مدى تفاعل المشاركين	المعرفة بالتفاوض والعمليات التي تساعد على التوصل إلى حلول ومعرفة وتفاعل المشاركين
قانون الوساطة	معرفة القوانين ذات الصلة التي تؤثر على ممارسة الوساطة لا سيما هيكل اتفاقات اللجوء إلى الوساطة وتنفيذها والسرية ومدى قبول (أو عدم قبول) الاتصالات بشأن الوساطة كأدلة وكذا هيكل وتنفيذ اتفاقات التسوية التي تم التوصل إليها عن طريق الوساطة
المصالح	معرفة التفاوض القائم على المصالح والاختلاف بين المواقف والمصالح ومواطن الخلاف وكذا معرفة المصالح التي لم ينظمها القانون
البدايل والحلول	الإلمام بأساليب التوصل إلى حلول لا سيما تقييم الخيارات المتاحة وبدائل اتفاق التسوية الذي قد يتوصل إليه الأطراف عبر الوساطة والاستعداد الشخصي وتحضير العميل للاجتماعات المشتركة والمنفردة
الإلمام بأساليب الوساطة	الإلمام بمهارات مثل طرح الأسئلة والتلخيص والاستماع الفعال والتأطير وإعادة التأطير والتفكير وإعادة الصياغة
سهولة التعامل مع الفروق الثقافية	الإلمام بالاختلافات بين الثقافات
الوساطة العابرة للحدود	فهم الإجراءات والقوانين والهياكل التنظيمية للوساطة العابرة للحدود
الوساطة متعددة الأطراف	معرفة العمليات التي تتبع عند التعامل مع عدة مشاركين في عملية الوساطة
المعايير الأخلاقية	فهم المعايير والسلوكيات المهنية والأخلاقية والاستفادة من الأخلاقيات في ابتكار المعايير أو صياغتها أو وضعها، أو جميع ما سبق
النتائج المترتبة على الوساطة	القدرة على فهم وتفسير اتفاقات التسوية القائمة على الوساطة والخيارات الإجرائية
الوساطة في إطارها التنظيمي	القدرة على شرح كيفية سير برامج الوساطة المتصلة بالمحاكم والقواعد المؤسسية الإجرائية والتكاليف وقواعد السلوك والأخلاق المهنية ذات الصلة
طرق التفاوض وأساليبه	معرفة الفروق فيما بين النهج التوزيعي (القائم على المواقف) ونهج حل المشكلة (القائم على المصالح) المتبعان في التفاوض وكذا معرفة وقت استخدام كل نهج وسببه وكيفية
كيفية الخروج من عمليات الوساطة بأفضل النتائج	معرفة أساليب تقديم الدعم المنتج للمتنازعين وممثليهم والوسيط وعملية الوساطة وكيفية استغلال الوسيط والوساطة بشكل فعال للمساعدة على التوصل إلى نتيجة مقبولة للطرفين

- يمكن لعميلك إنهاء عملية الوساطة في أي وقت.
- يمكن لعميلك أخذ الوقت الكافي لمراجعة اتفاق التسوية ودراسته، بالتشاور معك، قبل إبرام اتفاق ملزم قانوناً.
- لن يخسر عميلك كثيراً حيث ستظل الخيارات الأخرى للعملية متاحة في حالة عدم تسوية المنازعة عن طريق الوساطة.

يمكنك بوصفك مستشاراً مساعدة عملائك على تقدير مدى ملائمة الوساطة للتعامل مع المنازعة. ويتعين عليك أن تقرر ما إذا كان يساور عملاءك أي مخاوف بشأن سلامتهم الشخصية. وقد تكون هذه النقطة في محلها في حال كان للطرف الآخر سوابق عنف أو توجيه تهديدات خطيرة. كما يمكنك التحقق مما إذا كان عميلك يفضل عملية مختلفة عن الوساطة، فقد يرغب بعض العملاء في استصدار قرار من القاضي لاستخدامه كدليل فيما بعد أو يظن أن نظر منازعته يجب أن تكون علناً باللجوء إلى التقاضي. وقد تكون الوساطة غير ملائمة لأسباب عديدة ولذلك من الضروري أن تناقش هذا الموضوع مع عميلك. انظر القسم بعنوان "متى تكون الوساطة ملائمة؟" في الفصل الأول حيث يسرد قائمة بالعوامل التي تجعل المنازعة ملائمة للوساطة بالإضافة إلى العوامل التي تجعلها غير ملائمة.

التحضير المكتوب

قبل اللجوء إلى الوساطة، يتعين أن يستعرض عميلك جميع التفاصيل المهمة للمنازعة بصورة شاملة. ويمكنك المساعدة في ترتيب التسلسل الزمني لأحداث المنازعة ويمكن للمحامين أن يدونوا ملخص القضية. وساعد عميلك في تدوين ملخص للمشكلات الرئيسية محل المنازعة.

وهناك شكل آخر للتحضير المكتوب يتمثل في تقديم مشورة خبير مكتوبة للعميل في صورة مشورة قانونية توضح بالتفصيل الجوانب القانونية للمنازعة وتبين الخيارات القانونية المختلفة، وقد تكون مشورة فنية في حالة انطواء المنازعة على مسائل فنية تتطلب خبيراً لتوضيحها، أو مشورة مالية تتعلق بمسائل في المنازعة أو التكاليف المحتملة للطرق المختلفة لمحاولة تسويتها.

يمكن مراجعة "أداة التحليل والتقييم الموجز للحالة عبر الإنترنت" من إعداد المنظمة الدولية للوساطة لمساعدتك في التحضير المكتوب للعميل². ويشمل هذا النص أقساماً تتناول الوقائع الأساسية للمنازعة وتحليل الوضع والإستراتيجية والخسارة المالية وتقييم نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والمخاطر لكل من الطرفين والنتائج البديلة في حالة عدم تسوية المنازعة وخيارات المضي قدماً والإستراتيجية المستقبلية.

التدريب على التعامل مع المنازعات

المهنة التي صار يطلق عليها "التدريب على التعامل مع المنازعات" تساعد الأفراد الذين يتعرضون للمنازعة. والاختلاف الرئيسي بين التدريب على التعامل مع المنازعات والوساطة هو أن التدريب على التعامل مع المنازعات يجري بين شخصين من بينهما العميل فقط وليس جميع أطراف المنازعة. وبوصفك مستشاراً يمكنك استخدام مهارات التدريب على التعامل مع المنازعات لمساعدة عملائك على التحضير للوساطة عبر مساعدتهم على القيام بما يلي:

- استيضاح الجوانب المختلفة للمنازعة والموقف
- الوقوف على احتياجاتهم وأهدافهم واحتياجات الطرف الآخر وأهدافه
- تحديد اختياراتهم وتقييمها للمضي قدماً
- امتلاك الثقة والقدرة على إدارة النزاع وتحقيق الأهداف.

تشتمل مهارات التدريب على التعامل مع المنازعات على الإنصات الفعال والإقرار بالمشكلات والانفعالات وتقديم وجهات نظر أو "أطر تفكير" مختلفة لعملائك وتلخيص المسائل المهمة والحصول على أكبر قدر من المعلومات وطرح أسئلة توضيحية وأسئلة اعتراض على الوضع القائم. ونعرض فيما يلي بعض الأمثلة.

يمكنك مساعدة عملائك على التعرف على الاحتياجات التي تدعم موقفهم وذلك عبر الاستماع إلى النقاط المهمة لهم وطرح أسئلة بشأنها.

ويمكنك حث عملائك على التفكير في المنازعة بوجهات نظر مختلفة ووجهة نظر شخص مستقل أو وجهة نظر شخص

أسباب تشجع الطرف الآخر على استخدام الوساطة

في بعض الأحيان يتردد الطرف الآخر أو مستشاره في استخدام الوساطة. فإذا كان الأمر على هذا النحو، عليك التحدث إليهم وتشجيعهم على المشاركة في عملية الوساطة (انظر الجدول 2-4 في الفصل الثاني، الذي يتضمن أسئلة للتعرف على المصالح المشتركة عبر الوساطة). وعند اقتراح الوساطة على الطرف الآخر، قد يسيء الفهم. ولذلك، يتعين أن تكون على دراية بالتصورات الخاطئة الشائعة عن الوساطة. يسرد الجدول 2-3 هذه التصورات الخاطئة والتفسيرات التي قد تدعم مناقشاتك مع من يترددون في المشاركة في الوساطة.

اعتبارات يتعين مراعاتها في الوساطة العابرة للحدود

تأمل هذا المثال. عميلك شركة متعددة الجنسيات تمارس أعمالاً تجارية مع العديد من الشركات في جميع أنحاء العالم وهي حالياً طرف في منازعة، تقترح عليها تجربة الوساطة. تثير الطبيعة الدولية للمنازعات تساؤلاً هاماً: ما هو المكان الأمثل الذي يتعين فيه إجراء الوساطة ووفقاً لأي قانون؟ أو بمعنى آخر: ما هي البلدان التي لديها القانون والبنية الأساسية وتوفر الخدمات الأكثر ملاءمة للوساطة؟

عادةً ما يختار المستشارون البلدان التي يكونون على دراية بأنظمتها القانونية سواء فيما يتعلق بتضمين العقد بند يسمح باللجوء إلى الوساطة أو في حالة الوساطة الحرة. على سبيل المثال، قد يقع الاختيار على البلد الأصلي للمحامي أو على بلد آخر معروف دولياً بأنه الموطن المعياري للقانون المعمول به بشأن بنود تسوية المنازعات لعقود من الزمن.

ولكن ماذا إذا لم يكن لدى البلدان المعروفة والمجربة والمختبرة قوانينها أنظمة الدعم الأمثل لعملية الوساطة؟ على سبيل المثال، ماذا إذا كانت القوانين بشأن عدم قبول الوساطة كدليل في عملية التقاضي غير واضحة؟ ماذا إذا

مؤثر ملم بتفاصيل المنازعة (على سبيل المثال رئيس الشركة في منازعة عمالية أو رئيس الغرفة التجارية في منازعة بين شركتين من أعضاء الغرفة) أو وجهة نظر المحكمة أو وجهة نظر الطرف الآخر. ويتحدي عملائك بغية توسيع أفقهم، يمكن أن تساعدكم على تفتيح ذهنهم على خيارات مبتكرة ومقبولة لتسوية المنازعة.

كما يمكنك إجراء ما يُسمى "باختبار الواقع" و "إثارة الشك"، لكي تقيم بموضوعية مواقف عميلك وخياراته. فرغم أنك تساند عميلك، ولكن مع ابتعادك بالقدر الكافي عن المنازعة، تستطيع تكوين رأي أكثر موضوعية، وعرض منظور أكثر واقعية للمشكلات والمسائل والخيارات. فقد يفرض أطراف المنازعة في الثقة بمواقفهم، ولكن غالباً ما ينظرون إلى الأمور من منظور ضيق متأثرين بانفعالاتهم. ويمكنك معارضة رأيهم بحذر ومساعدتهم على توسيع أفقهم.

يركز جزء آخر من التدريب على التعامل مع المنازعات على مساعدة العميل على تحديد الطريقة الأنسب للتعامل مع المنازعة. على سبيل المثال، قد يرغب عميلك في تجربة التفاوض المباشر قبل مباشرة عملية الوساطة أو أي عملية أخرى من الوسائل البديلة لفض المنازعات.

وأخيراً يمكنك كمستشار مهني أن تشرح لعميلك الخطوات النمطية للوساطة، فضلاً عن مبادئها الرئيسية. ويمكنك استخدام مهاراتك في التدريب على التعامل مع المنازعات للوقوف على أسئلة عميلك بشأن الوساطة القادمة والتعامل مع أي مخاوف تساوره. ويمكنك مساعدته في إعداد كلمة افتتاحية وقائمة بالأسئلة التي يريد أن يجيب عنها الطرف الآخر أثناء الوساطة. يمكنك الاستفادة من القائمة الواردة في القسم بعنوان "معلومات يتعين أن تقدمها لعميلك قبل الوساطة".

ويمكنك، حسب اختيارك، الحصول على قدر إضافي من التدريب على التعامل مع المنازعات.

جدول 2-3: كيفية معالجة التصورات الخاطئة بشأن الوساطة

التصورات الخاطئة بشأن الوساطة	حقيقة الوساطة
الوساطة لا تناسب المنازعة التي تعتمد نتيجتها على مسألة قانونية	إذا اخترت فض المنازعة عن طريق التقاضي وقدم الطرف الآخر دفاعه، فالراجح فض القضية عن طريق القاضي. وعلى الرغم من ذلك، هناك احتمال كبير (يقدر في كثير من الأحيان بأكثر من 90%) لأن تتوصل إلى اتفاق قبل نظر القاضي القضية، وعلى الصعيد العالمي، أصبح التوصل إلى اتفاق هو القاعدة وأصبح التقاضي هو الاستثناء في الكثير من البلدان. ويرجع هذا إلى أن معظم القضايا تنطوي على اعتبارات سكت القانون عن تنظيمها مثل استمرار العلاقات (التجارية والعائلية والعمالية وغيرها) وهي تأتي في مقدمة أولويات طرفي المنازعة حتى أنها تكون أهم من المطالبة بحقوقهما القانونية.
الوساطة ستحرمني من حقوقي	إذا لجأت إلى الوساطة، لا يزال بوسعك استخدام طرق أخرى لتسوية المنازعة إذا لم تتوصل إلى اتفاق. والوساطة سرية ولا تؤثر على حقوقك في اتخاذ إجراءات لاحقة (كالتحكيم والفصل في المنازعات والتقاضي وغيرها). ويمكنك التوقف عن الوساطة في أي وقت إذا كنت غير راضٍ عن المسار الذي تسلكه.
الوساطة لا تناسب عند ابتعاد مواقف الطرفين عن إمكانية التوصل إلى اتفاق	الميزة الأساسية لمشاركة الوسيط في منازعتك هي تمكين الطرفين من التفاوض على أساس الأولويات الحقيقية لكل منهما (أي ما يحتاجان إليه لكي يكونا راضيين) وليس على المواقف التي اتخذها أحدهما (أي ما يريده من الطرف الآخر). عادةً ما يتفاوض الناس في معظم الثقافات انطلاقاً مما يطلق عليه المواقف. وعادةً ما ينطوي ذلك التفاوض على مواقف مبالغ فيها وسلسلة تنازلات تدريجية متبادلة لا تخلو في العادة من خطط تكتيكية (مبالغات وتهديدات مقنعة أو سافرة وحتى أكاذيب ومراوغة). والنتيجة في كثير من الأحيان هي الوصول إلى حل وسط بين مواقف الطرفين. ووجود وسيط ماهر يغير من ديناميكية التفاوض ويساعد الطرفين في المحافظة على تركيز التفاوض في النقاط الهامة فقط، وأيضاً تحديد البنود الواجب التفاوض حولها بطريقة إيجابية وعلى التفكير في مواقفهما ومصالحهما بطريقة أكثر موضوعية وواقعية.
الوساطة إهدار للوقت حال فشلها	في حالة عدم التوصل إلى اتفاق أثناء الوساطة، ففي الغالب يتوصل إليه خلال وقت قصير بعد ذلك. وعادةً ما تضيق فجوة عدم الاتفاق باستخدام الوساطة عبر التفاوض واكتساب الطرفين قدر أكبر من الفهم لمواقف كل منهما المشتركة والمنفردة. وتساعد الوساطة الطرفين في جميع الحالات تقريباً على تكوين وجهة نظر أكثر واقعية للموقف، إلى جانب مراعاة المخاطر القانونية والتجارية لعدم التوصل إلى اتفاق.
الوساطة إهدار للمال حال عدم التوصل إلى اتفاق	تنطوي الوساطة على تكاليف هي: أتعاب الوسيط وتوفير مكان انعقاد الوساطة وأتعاب المستشارين الحاضرين عملية الوساطة (عند الاستعانة بهم). وفي حالة عدم التوصل إلى اتفاق، يمكن الاستفادة من التحضير للوساطة لأغراض التقاضي أو للدخول في مزيد من المفاوضات. تستغرق معظم عمليات الوساطة يوماً أو يومين وبالتالي فإن الأتعاب الإضافية التي يتكبدها كل من الطرفين تكون متواضعة مقارنةً بإهدار الوقت وتكاليف اللجوء إلى التقاضي.
يقترح استخدام الوساطة دائماً الطرف صاحب الموقف القانوني الضعيف	استخدام الوساطة هو اختيار حكيم في حالة الرغبة في توفير الوقت والمال لتسوية منازعتك. يقترح المحامون المحنكون استخدام الوساطة لأنها خيار جيد في حالتك أملاً في أن تشجعك المشورة الجيدة على توكيلهم مرةً أخرى مستقبلاً. وفي الكثير من البلدان، تنتشر الوساطة لتسوية المنازعات وتعد خدمة قانونية عالية القيمة. الوساطة ليست خياراً سهلاً للتعامل أو المستشار وإنما هي فترة من التفاوض المكثف الذي يتطلب مرونة وتركيزاً وقدرة على التخيل ومهارات قانونية وتجارية أخرى، وهي تحدٍ فكري ومهني. وبرغم ذلك، فإن "مخاطر" اللجوء إلى الوساطة منخفضة، واحتمالية التوصل إلى نتيجة ناجحة مرتفعة.
لا تضيف الوساطة شيئاً إلى المفاوضات النمطية بين المحامين	الكثير من عمليات الوساطة الناجحة تتبع مفاوضات غير ناجحة بين المحامين. وتشجع الأفراد على المشاركة في الوساطة يكون أسرع وأوفر في كثير من الأحيان من التفاوض عن طريق ممثلين. وتعطي الوساطة طرفي المنازعة فرصة التحكم في التفاوض، والحوار المباشر في بيئة آمنة. وفي حالة تمترس الطرفين وتمسك كل منهما بمواقفه، فإن مشاركة الوسيط تكون بالغة الأهمية لهما لتقييم منازعتهم بطريقة موضوعية.
الوساطة تمنعني من تسوية المنازعة قضاءً	تضمن الوساطة لطرفي المنازعة فرصة العرض المتبادل لمواقفهما وعرضها أيضاً على شخص مستقل محايد بما يمكنهما من إلقاء الضوء على الجوانب المهمة، وإبداء قوة مشاعرهما عند الرغبة في ذلك. وعلى النقيض، فإن الأدلة المقبولة أمام القضاء مقيدة بالقواعد والشهادات الكتابية، مما يعني ضالة فرصة الحديث. وقد تكون جلسة الوساطة هي أول فرصة يلتقي فيها الطرفان وجهاً لوجه منذ بدء المنازعة، وعرض القضية على هذا النحو، في غالب الأحوال، هو مقدمة عالية الفائدة لتحسين التواصل وبالتالي التفاوض والتوصل إلى اتفاق. وفي حالة عدم التوصل إلى اتفاق (اتفاق التسوية)، لا يزال بوسعك اللجوء إلى التقاضي.

كانت مواقف المحاكم فيما يتعلق بالوساطة لا تزال غامضة ولا يمكن التنبؤ بها في حين أنها قوية وواضحة فيما يتعلق بالتحكيم؟

يتعين في جميع الأحوال ألا يكون اختيار القانون المعمول به في بند اللجوء إلى الوساطة غير قائم على دراسة متطلبات الوساطة. حيث يتوقع العملاء أن مقابل ما يدفعون من أتعاب يحصلون على استشارات خضعت للبحث والتمحيص وتركز على المنطق. وتزايد ضرورة الفهم العميق من جانب المستشارين المهنيين للقانون واجب التطبيق على عمليات الوساطة في البلدان التي يحتمل أن يمارسوا أعمالاً فيها.

يمكنك الرجوع إلى الفصل الأول بعنوان "كيفية إدارة المنازعات والتحكم فيها بالوسائل البديلة لفض المنازعات" حيث يعرض مزيداً من الأفكار بشأن مساعدة العميل في التحضير للوساطة.

تقديم المساعدة أثناء الوساطة

الأدوار الخمسة للمستشارين: أي دور يطلبه عميلك؟

يلعب المحامون والمستشارون المهنيون الآخرون أدواراً متنوعة في الوساطة مثل حضور جلسات الوساطة شخصياً، كل الجلسات أو بعضها. ويفضل بعض المستشارين المشاركة عبر الهاتف وعدم الحضور شخصياً إلا إذا طلب

العميل ذلك. ويعتمد اختلاف الأدوار على الثقافة. يسرد الشكل 1-3 مجموعة أدوار مستشار الوساطة حسب درجة مشاركة المستشار في الوساطة بدءاً من الأشكال غير المباشرة للمشاركة وانتهاءً بالمشاركة التي يغلب عليها طابع التوجيه.

المستشار الغائب: المستشار الغائب هو حرفياً "غائب". يجب أن يتأكد المستشارون الذين يتمثل دورهم في التدخل المحدود أنه بوسع عملائهم المشاركة بشكل مؤثر وفعال في عملية الوساطة بيد أنهم لا يحضرون الجلسات الفعلية للوساطة ويقدمون المشورة القانونية والفنية والإستراتيجية لعملائهم قبل الوساطة وفي أثنائها (عبر الهاتف أو الرسائل النصية أو رسائل البريد الإلكتروني) وبعدها، فضلاً عن تدريبهم على كيفية المشاركة في الوساطة نفسها. وقد يشارك المستشارون الغائبون في إعداد اتفاق التسوية الرسمي عندما يحدث ذلك خارج جلسات الوساطة. والمستشار الغائب هو الأكثر شيوعاً في حالة ضرورة مشاركة العميل مباشرة في الوساطة للتركيز على العلاقات والاحتياجات الشخصية دون الحاجة لاستخدام لغة قانونية أو فنية. وبالتالي، يكون دور المستشار الغائب أكثر ملاءمة عندما يتوافر للعميل القدرة والاستعداد للمشاركة بشكل فعال ومؤثر في عملية الوساطة. وقد يكون هذا الدور بديلاً مفيداً عند عدم قدرة العملاء على تحمل تكاليف المستشار المراقب.

المستشار المراقب: المستشار المراقب يؤدي نفس مهام المستشار الغائب بيد أنه يحضر الوساطة. وكما توجي كلمة مراقب، فإن المهنيين الذين يلعبون هذا الدور لا يشاركون بشكل فعال في الوساطة ولا يتعاملون مع الوسيط أو الطرف

شكل 1-3: أدوار مستشار الوساطة

المستشار الغائب	المستشار المراقب	الخبير المشارك	المشارك المهني الداعم	المتحدث
المشاركة بدرجة أقل				المشاركة بدرجة أكبر

المصدر: 5 Samantha Hardy and Olivia Rundle. 2010. *Mediation for Lawyers* (Sydney: CCH Australia), chapter 5

الآخر أو أي مستشار آخر، فهم يراقبون فقط عملية الوساطة ويقدمون المشورة القانونية أو أي مشورة مهنية أخرى لعملائهم عند اللزوم. ويلتزم المراقبون الاستشاريون حالات الوساطة الأكثر تعقيداً التي يرغب طرفاها في التحدث شخصياً أثناء الوساطة مع رغبة الاستفادة من وجود مستشار. وفي هذا الدور، يمكن للمستشارين مساعدة عملائهم على مواصلة العمل على المسائل المعقدة وتقديم المشورة بالاستناد إلى المعلومات الجديدة التي تصل إلى علمهم في أثناء الوساطة. يحول هذا المستوى من المشاركة دون الالتباس الذي قد ينشأ عن التواصل مع المستشارين الغائبين بيد أن العملاء يدفعون تكلفة أعلى.

الخبير المشارك: يؤدي نفس مهام المستشار المراقب، ولكن بدلاً من المراقبة، فإنه يشارك بشكل مباشر في عملية الوساطة بعرض آرائه المهنية مع الوسيط والطرف الآخر ومستشاره. وتبادل الآراء المهنية في هذه الحالة هو أحد أشكال اختبار الواقع، على أمل الحد من المسائل محل الخلاف حتى يمكن التوصل إلى تسوية بشكل أسرع. (على سبيل المثال، قد يتعرض أطراف المنازعة إلى آراء متضاربة بشأن القانون الواجب التطبيق عندما يشارك المحامون بآرائهم). ومع ذلك، يظل الخبير المشارك مراقباً حيث إنه لا يجري مفاوضات بالنيابة عن عملائه. أما في حالة المستشار الغائب والمستشار المراقب، يجب أن يكون العملاء مستعدين وقادرين على إجراء المفاوضات بأنفسهم. ويلتزم دور الخبير المشارك المنازعات التي تكون فيها المسائل القانونية والفنية هامة أو معقدة بالقدر الذي يتطلب الحضور الفعال وتحمل التكاليف المترتبة على الاستعانة بمستشار.

المشارك المهني الداعم: يؤدي المشارك المهني الداعم نفس مهام الخبير المشارك، ولكن بدلاً من أن تقتصر على المشاركة بالآراء المهنية، تتضمن أيضاً التعاون كفريق مع العملاء. ويضاعف هذا الدور المكاسب المتحققة من الاستعانة بالمستشارين في الوساطة حيث تتنفي أي قيود على مشاركتهم. ويختلف التقسيم الدقيق للأدوار بين المستشارين والعملاء ويعتمد على قدراتهم ومهاراتهم وظروف الوساطة وإستراتيجية الفريق، أي المستشار

والعميل. فعلى سبيل المثال، يمكن للمستشارين الذين يلعبون دور المشارك المهني الداعم تقديم مشورة قانونية أو فنية والمساعدة في حل المشكلة واختبار الواقع وإعداد اتفاق التسوية الناتج عن الوساطة. ويمكن للعملاء إبداء آرائهم الشخصية بشأن ما يتعين مناقشته في الوساطة وتوضيح أولوياتهم ومصالحهم ومخاوفهم وطرح خيارات مبدئية واتخاذ قرارات نهائية بعد التشاور مع المستشار. ويصبح دور المشارك المهني الداعم فعالاً عندما يكون كل من المستشارين والعملاء مستعدين تماماً ويعملون معاً ويتقاسمون بشكل بناء آراءً متقاربة بشأن النتائج المرجوة.

المتحدث: يقوم المستشارون المهنيون بالدور التوجيهي الأكبر وهو دور المتحدث عندما يتحدثون بالنيابة عن عملائهم أثناء الوساطة. وهذا الدور هو الصورة المقابلة لدور المستشار المراقب، حيث يتحدث المستشارون الذين يلعبون هذا الدور مع عملائهم فقط، وفي وجود المتحدث، يتحدث العملاء إليه فقط لإعطاء توجيهات عند اللزوم. ويجب أن تقتصر الاستعانة بالمتحدثين فقط على حالات الوساطة التي لا يمتلك فيها العملاء المقدرة على المشاركة الفعالة. ويمكن أن تتأثر مقدرة الشخص بالاضطرابات النفسية وصعوبة التفكير وعدم تكافؤ القوى بين الطرفين. وإذا لم يتمكن دور المتحدث من التغلب على المشكلات المتعلقة بالمقدرة، فيجب عدم تبني هذا الدور، حيث إنه يخالف مبدأ الوساطة الأساسي المتمثل في المشاركة المباشرة لطرفي المنازعة. وفي مثل هذه الحالات، قد يكون من الملائم إدارة المنازعة عن طريق وسائل أخرى للتسوية غير الوساطة.

توضح هذه الأدوار الخمسة لمستشار الوساطة مجال مشاركة المستشارين المهنيين في الوساطة. كما يتضح أن حضور المستشارين المهنيين في الوساطة لا ينفي ضرورة حضور طرفي المنازعة كما هي الحال في التقاضي أو التحكيم.

وكما جرت العادة، قد تختلف طبيعة مشاركة المستشارين في الوساطة على النحو الذي يوضحه بيان القضية في المربع 3-1.

مراقبة الوسيط

يتعين عليك التأكد من استمرار احترام الطبيعة الاختيارية لمشاركة عميلك حيث ينبغي عدم خضوع عملائك لضغوط على الإطلاق أثناء مناقشة أي مسألة أو الموافقة عليها. وفي حال تبين لك حدوث مثل هذا الأمر، اطلب التحدث إلى عملائك على انفراد للوقوف على مدى رضاهم عن كيفية سير الوساطة. ويتعين عليك في جميع الأحوال عمل ذلك قبل اتخاذ عملائك أي قرار هام وذلك للتأكد من اتخاذ قرار مستنير لا يندمون عليه مستقبلاً.

يمكنك مساعدة عميلك أثناء الوساطة بمراقبة كيفية إدارة الوسيط للعملية وضمان مراعاته لمبادئ الوساطة. كما يمكنك إبداء أي مخاوف لديك بطريقة مهنية بحيث لا يشعر الوسيط بأنه في موقف دفاعي أو أنه محل انتقاد. يُنظر من الوسطاء تعزيز وتطبيق مبادئ الوساطة غير أنه بإمكانك توفير مزيد من الطمأنينة لعميلك حال ارتكاب الوسيط لأي خطأ.

مربع 3-1: بيان القضية ^(أ)

تستعد السيدة/ فاستكاش، بصفتها المسئول التنفيذي الأول لإحدى شركات تطوير الأدوات المالية، لحضور عملية وساطة بشأن ادعاءات بتحريف الحقائق فيما يتعلق بإحدى الأدوات التي تنتجها الشركة. تحصل السيدة/ فاستكاش، على استشارة أحد المحامين هو السيد/ لوو. وعند دراسة الأدوار المختلفة لتقديم الدعم أثناء الوساطة الواردة بإيجاز أعلاه في الشكل 3-1، يفكر السيد/ لوو في الطرق المختلفة للتعامل مع الوساطة مع عميلته. قد يختار السيد/ لوو أولاً من الإجراءات التالية:

- تدريب السيدة/ فاستكاش، على كيفية عرض موقفها أثناء الوساطة دون تجاوز مشاركتها لهذا الحد
- حضور الاجتماع الافتتاحي مع عميلته، السيدة/ فاستكاش، ثم تركها تشارك في اجتماعات الوساطة بعد ذلك بمفردها
- عدم حضور عملية الوساطة بنفسه وأن يقتصر دوره على المشاركة عبر الهاتف أو البريد الإلكتروني
- حضور الوساطة مع محدودية مشاركته (كمراقبة أول ساعتين من العملية وتقديم المشورة القانونية فحسب للسيدة/ فاستكاش، اعتباراً من مرحلة ابتكار الخيارات والمشاركة المباشرة بعد ذلك مع جميع المشاركين فيما يتعلق بالجوانب القانونية فقط)
- حضور عملية الوساطة والمشاركة بشكل كامل ومتعاون مع السيدة/ فاستكاش، في جميع مراحل عملية الوساطة
- أن يكون هو "المتحدث" نيابةً عن السيدة/ فاستكاش، خلال عملية الوساطة بكاملها
- ألا ينضم إلى الوساطة إلا بعد توصل عميلته، السيدة/ فاستكاش، إلى اتفاق مبدئي مع الطرف الآخر، حيث يقدم لها المشورة القانونية بشأن ما يتعين عليها عمله وصياغة اتفاق التسوية

تكون مشاركة المستشارين المهنيين مفيدة بدرجة أكبر لعملائهم عندما تكون لديهم القدرة على مناقشة الأدوار المتنوعة لتقديم الدعم أثناء الوساطة مع عملائهم ومع الوسيط، وتحديد النهج المناسب الذي يلائم احتياجات منازعة بعينها وظروفها ودينامياتها ومصادرها

(أ) بيان القضية المائل مقتبس من: Laurence Boulle and Nadja Alexander, Mediation: Skills and Techniques (Sydney, Australia: LexisNexis, 2012), chapter 10

إذا تولد لديك انطباع بأن الوسيط يُحاي أحد الطرفين على حساب الآخر، اطلب مناقشة هذا الأمر حيث يجب على الوسيط أن يكون محايداً. إذا اتفق الوسيط مع أحد الطرفين دون الآخر أو تصرف تجاه أحد الطرفين بطريقة مختلفة كثيراً عن تصرفه مع الآخر، يمكنك أن تذكر الوسيط بمبدأ الحيادية.

هناك مبدأ آخر هام يتعين ملاحظته وهو المشاركة المباشرة من جانب العميل، أي وجوب أن يكفل الوسيط حوار المشاركين إلى أقصى درجة ممكنة. فإذا لاحظت أن الوسيط يتحدث إلى المستشارين أكثر مما يلزم أو أنه لا يطلب من المشاركين أن يتحدثوا مباشرة، اطلب مناقشة هذه المسألة. عليك أن تذكر الجميع أنه بإمكان المشاركين الخروج بأفضل النتائج من الوساطة إذا تحدثوا أصالة وخصوصاً فيما بينهم. ورغم أن هذا الأمر قد لا يكون ممكناً أو مناسباً في جميع الأحوال (كما يحدث عند مناقشة المستشارين لخلاف قانوني بعينه أو عند عدم شعور أحد المشاركين بثقة كافية)، إلا أنه يتعين العمل على إعلاء قيمة الحوار المباشر قدر المستطاع.

يجب عليك أن تولي اهتماماً بمبدأ السرية. هذا المبدأ يُذكر ويُوضَّح بإيجاز في كثير من الأحيان لكن من المهم توضيح التفاصيل العملية. وجوهر هذا المبدأ هو عدم الإفصاح عن أي من المعلومات التي تتداول أثناء الوساطة وعدم استخدامها كدليل في أي عملية تقاضٍ لاحقة. ومع ذلك، يعتمد تحديد جزء من نطاق السرية على الاتفاق بين الطرفين. على سبيل المثال، إذا اتفق الطرفان على ألا يناقشا لاحقاً أي مسألة يكون قد ورد ذكرها أثناء الوساطة، فهل يعني هذا عدم مناقشتها لها مع عائلتهما أو أقاربهما أو أصدقائهما؟ هل هذا واقعي؟ هل يمكنهما نشر أمر يتعلق بالوساطة على وسائل التواصل الاجتماعي؟ هل يمكنهما اتخاذ بعض الإجراءات القانونية بسبب معرفتهما الحالية ببعض المعلومات السرية؟ تطبيق مبدأ السرية غير واضح دائماً. لذلك، إذا ساورك شك بأن عميلك من المرجح أن يفصح دون عمد عن أمر من الأمور مستقبلاً، يتعين عليك مناقشة أي مخاوف لديك مع الوسيط قبل الوساطة وقبل أن يفصح عميلك عن تلك المعلومات. تأمل هذه القصة: يدير زوج وزوجته محلاً في مبنى يقع في

منطقة سكنية صغيرة وتنشأ منازعة بينهما وبين مالك المبنى بشأن الإيجار. يعاني المالك من مشكلات مالية لكنه يريد المحافظة على سرية هذا الأمر بعيداً عن علم شريكه الذي تربطه بالزوجة علاقة صداقة جيدة. يشعر المالك بالقلق من مناقشة وضعه المالي حيث سيكتشف الشريك هذا الأمر من الزوجة أو سيكتشفه أي شخص آخر في المنطقة من الزوجين. يناقش الزوجان هذه المسألة ويتفقا مع المالك على عدم مناقشة الوضع المالي للمالك تحديداً مع أي شخص بعد الوساطة. كما يتفق الجميع في نفس الوقت على أن مشاركتهم في الوساطة أمر لا يلزم إخفاؤه عن جميع الأشخاص. للتعرف على المزيد عن السرية في الوساطة، انظر الفصل الأول بعنوان "كيفية إدارة المنازعات والتحكم فيها بالوسائل البديلة لفض المنازعات"، والفصل الثاني بعنوان "كيف تخرج من الوساطة بأفضل النتائج؟"، والفصل الرابع بعنوان "كيف تستخدم المبادئ والأخلاقيات الإرشادية لضمان نزاهة عملية الوساطة".

تحديد عدم تكافؤ القوى ومراقبته

كما سبق وأن ذكرنا، يجب أن يكون الوسيط محايداً. ومع ذلك، نادراً ما يتمتع الطرفان بمراكز قوى متعادلة فقد يكون أحدهما شركة كبيرة والآخر موظفاً واحداً أو يكون أحدهما مقاول مباني ثري والآخر مجموعة صغيرة من الأفراد أو يكون أحدهما على درجة جيدة من التعليم والفصاحة والآخر أمي ويفتقر إلى الثقة في النفس. في تلك المواقف، يقع على عاتق الوسيط مهمة ضمان سريان العملية على نحو عادل وميسر لكلا الطرفين مع المحافظة على الحيادية. وإذا ما اعتقد الوسيط في أي وقت أن عدم تكافؤ القوى شديد لدرجة يستحيل معها إجراء عملية الوساطة ومشاركة الطرفين فيها بشكل مفيد، ربما يتعين على الوسيط في هذه الحالة إنهاء الوساطة.

يمكن أن تتجسد القوى في الكثير من الأشكال، ومنها طبعاً قوة وحضور ماديين إلا أنها تكون مرتبطة في كثير من الأحيان بالوضع المالي والاجتماعي والمهني والخبرة والنفوذ والمستوى التعليمي والقدرة على التحدث بأسلوب ينطوي على ثقة وإقناع. إذا لاحظت أنه من الواضح أن الطرف الآخر يتمتع بقدر أكبر من القوى عن عميلك، يتعين عليك

متابعة مع الطرف الآخر للنظر في مدى تنفيذ أجزاء معينة من الاتفاق. قد تكون هذه النقطة مهمة في حالة إعادة التفاوض على جوانب شراكة تجارية.

2. **في حالة التوصل إلى اتفاق تسوية دون تحريره في صيغة رسمية:** يمكنك إجراء الترتيبات اللازمة للالتقاء بعميلك لتحرير اتفاق التسوية في صيغة ملزمة قانوناً يوقع عليها هو والطرف الآخر. يمكنك اقتراح عقد جلسة إبداء ملاحظات مع الطرف الآخر ومستشاره المهني (إن وجد) لمناقشة كيفية سير الوساطة والتأكيد على التزامات عميلك وحقوقه المترتبة على اتفاق التسوية. عليك أن تتأكد من فهم عميلك للنتائج التي ستترتب على إخلاله باتفاق التسوية.

3. **في حالة عدم التوصل إلى اتفاق تسوية، انصح عميلك بألا ييأس** حيث قد يلزم عقد مزيد من المفاوضات أو إجراء عملية وساطة جديدة التي تكون في كثير من الأحيان بمثابة العامل المساعد على إجراء مزيد من المفاوضات والتوصل إلى اتفاقات لاحقة. قد يفكر عميلك في الاتصال بالطرف الآخر مجدداً. ومن المهم المحافظة على أي قوة دافعة أو تواصل إيجابيين يكونان قد ترسّخا أثناء الوساطة الأولى. كما يتعين أن يكون عميلك متقبلاً لأي إشارة أو اتصال يصدر عن الطرف الآخر. وفي حالة ما إذا بدأ عميلك مفاوضات جديدة، يفضل أن يتعاون مع الوسيط لأنه من دون مساعدته، قد ينزل مجدداً في عاداته النزاعية القديمة.

4. **في حالة عدم جدوى الوساطة، يتعين أن تقدم لعميلك المشورة بشأن استخدام عملية أخرى لتسوية المنازعة مثل التقييم المحايد أو التحكيم أو التقاضي.**

الانتباه وضمان عدم استخدام تلك القوى بشكل غير ملائم ضد مصلحة عميلك أثناء عملية الوساطة. ويمكن للوسطاء التعامل مع عدم تكافؤ القوى بطرق مختلفة. على سبيل المثال، إذا كان الأشخاص يعانون من صعوبة في التعبير عن أنفسهم، يمكن للوسيط مساعدتهم عن طريق استيضاح ما يقال أو تلخيص أو طرح أسئلة مساعدة أو سؤال الطرفين عما إذا كانا يريدان أن يتحدث المستشار الخاص بكل منهما بالنيابة. وإذا لم يفعل الوسيط ذلك، يمكنك استخدام التلخيص وإعادة الصياغة ومهارات الاستماع الفعال الأخرى لمساعدة عميلك على التعبير عن مصالحه وأولوياته. كما قد ترغب في التحدث إلى الوسيط على انفراد بشأن الموقف إذا كنت ترى أنه لا يعالج عدم تكافؤ القوى بالقدر الكافي.

وإذا كان عميلك هو الطرف الذي يتمتع بقوة أكبر أثناء الوساطة، ستكون في هذه الحالة أمام معضلة أخلاقية: هل ستسمح باستمرار عدم تكافؤ القوى أم ستفعل شيئاً يساعد على خلق عملية أكثر توازناً لحل المشكلة؟ نحن نرى أن أي نتيجة تنشأ عن عدم تكافؤ القوى لن تحقق المصلحة المثلى لعميلك لأنه من المرجح أن تخلق له مزيداً من المتاعب مستقبلاً. لذلك قد يكون من مصلحة عميلك تمكين الطرف الآخر وضمان وجود تكافؤ في القوى أثناء الوساطة بحيث يكون الطرف الآخر راضياً عن النتيجة. ولا يمكن تحقيق ذلك إلا عبر انتهاج التفاوض التعاوني الذي يُغلب حل المشكلة على الاعتماد على القوى.

المساعدة بعد الوساطة

تعتمد طريقة مساعدتك لعميلك بعد الوساطة على كيفية سيرها ونتيجتها.

يتعين عليك دراسة المقترحات التالية:

1. **في حالة التوصل إلى اتفاق عند انتهاء الوساطة (اتفاق التسوية):** يتعين على عميلك حينئذٍ تنفيذ شروط الاتفاق. يمكن أن تقترح على عميلك عقد اجتماعات

1. مقتبس من Samantha Hardy and Olivia Rundle, Mediation for Lawyers (Sydney: CCH Australia, 2010), 264–65.
2. أداة التحليل والتقييم الموجز للحالة عبر الإنترنت متاحة باللغة الإنجليزية على موقع المنظمة الدولية للوساطة <http://www.imimmediation.org/ole>

الفصل الرابع

كيفية استخدام المبادئ والأخلاقيات
الإرشادية لضمان نزاهة عملية الوساطة



الفصل الرابع

كيفية استخدام المبادئ والأخلاقيات الإرشادية لضمان نزاهة عملية الوساطة

المقدمة

يستخدم الناس في كافة أنحاء العالم الوساطة حال نشوب منازعات يكونون طرفاً فيها وذلك بغية التوصل إلى حلول مرضية لهم جميعاً خارج إطار عملية التقاضي التقليدية أمام المحاكم. وكما أوضحنا في موضع آخر في هذا الكتاب، تتميز الوساطة بخاصية المرونة التي تجعلها ملائمة لتسوية أنواع متعددة من المنازعات، منها على سبيل المثال المنازعات الأسرية والمجتمعية والتجارية والإنشائية والتأمينية والمصرفية والعمالية.

ويضمن نزاهة عملية الوساطة مجموعة من المبادئ والأخلاقيات الإرشادية. ويجب على جميع الوسطاء بغض النظر عن توجههم ونهج عملهم ضمان جودة العملية إلى جانب التمتع بالمؤهلات المهنية اللازمة والمحافظة على استمرارها من أجل إدارة جلسات الوساطة على نحو فعال. يستكشف هذا الفصل المبادئ الإرشادية الأساسية في جوهر أخلاقيات الوساطة ويوضحها بضرب أمثلة عملية عليها. كما يشتمل على بنود «هل تعلم»؟ مثل ما ورد في المربع 1-4.

يجب على جميع الوسطاء بغض النظر عن توجههم ونهج عملهم ضمان جودة العملية إلى جانب التمتع بالمؤهلات المهنية اللازمة والمحافظة على استمرارها من أجل إدارة جلسات الوساطة على نحو فعال.

المبادئ الإرشادية: عمل الوسطاء لضمان رضاك عن عملية الوساطة

يجب على الوسطاء إجراء عملية الوساطة التي تفي بمعايير مهنية محددة. فالوسيط الذي تختاره مقيد بقواعد أخلاقية، ويقع على عاتقه واجب اكتساب المهارات والقدرات المهنية والمحافظة على مستواها. وتكمن السمات المهنية للوسيط في النزاهة والكفاءة والحيدة والمساهمة في النهوض بالمهنة والاحترافية.

الوسطاء مقيدون باتباع ميثاق شرف مهني في حالة اعتمادهم من مركز أو جمعية للوساطة.

تذكر: ليس بوسع الوسطاء فرض قرار ما عليك، وهذا هو أقوى ضمان لك. وبوجه عام، يلتزم الوسطاء بقواعد أخلاقية شأنهم في ذلك شأن المحامين أو الأطباء.

إذا كانت المساءلة عن المبادئ الأخلاقية تمثل أهمية بالغة لك، فعليك أن تنظر في اختيار وسيط معتمد. عموماً، الوسطاء هم أعضاء في منظمات للوساطة ويخضعون لميثاق الشرف المهني الذي تطبقه تلك المنظمات. وعليك البحث عن جمعيات الوساطة في بلدك التي تحض على جودة عملية الوساطة باستخدام ميثاق شرف مهني وإجراءات تظلم تدعمه. وهناك مراكز عديدة معنية بالوسائل البديلة لفض المنازعات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا تحفظ بقائمة للوسطاء المدربين والمعتمدين.

المشاركة المباشرة

كما أوضحنا في الفصل الثالث، يشارك جميع الأشخاص المعنيين بشكل مباشر في المنازعة (طرفا المنازعة) بشكل إيجابي في تسويتها. وهذا المبدأ هو أحد أهم مبادئ الوساطة لأن رضاك عن عملية الوساطة ونجاح الاتفاق الذي يتمخض عنها يعتمد كثيراً على مدى مشاركة طرفي المنازعة في العملية. وإحساسك أنك قد شاركت بشكل مباشر سيولد لديك شعوراً قوياً بالتحكم في النتيجة وبالتالي فإن أي اتفاق سيدوم لفترة ممتدة. للمزيد من المعلومات بشأن المشاركة المباشرة، انظر القسم بعنوان "المشاركة المباشرة" في الفصل الثالث.

سلطة اتخاذ القرار أثناء العملية

للمشاركين في عملية الوساطة الحق في اتخاذ القرارات الخاصة بهم بشكل طوعي مطلق وذلك فيما يتعلق بالتسوية المحتملة للمسألة محل النزاع. فأنت تتحكم في عملية الوساطة وفي النتيجة التي تتمخض عنها. واتخاذ القرارات بشكل شخصي هو أحد المبادئ الجوهرية للوساطة، وهو ما يتعين على الوسيط احترامه وتأييده. يقدم الوسطاء في بادئ الأمر معلومات بشأن دورهم وتذكيرك بأنهم لا يملكون أي سلطة في اتخاذ القرارات: فأنت والطرف الآخر من يتخذ القرارات.

يتعين على الوسطاء إجراء عملية الوساطة بحيث يلتزم جميع المشاركون (أي ليس أنت فحسب بل أيضاً محاميك أو مستشارك إن وجد) بمبادئ إرشادية معينة من شأنها كفالة سهولة سير العملية:

■ مبدأ سلطان الإرادة وهو يتألف من مبدئين فرعيين:

المشاركة المباشرة في العملية واتخاذ القرارات بشأن كيفية سير العملية ونتائجها. وهذا المبدأ مكفول لكل المشاركين في عملية الوساطة

■ حسن النية والشفافية

■ السرية

■ العدالة والعناية

(للمزيد من المعلومات حول المبادئ الأساسية للوساطة من منظور المستشارين المهنيين، يرجى الاطلاع على "المبادئ الأساسية للوساطة" في الفصل الثالث).

سلطان إرادة المشاركين: التزام المشاركين بالمشاركة المباشرة والاحتفاظ بسلطة اتخاذ القرارات

يعني سلطان إرادة المشاركين أنه يجب على طرفي المنازعة المشاركة في عملية الوساطة.

حسن النية والشفافية: تبادل جميع الأطراف للمعلومات بصراحة والسعي بصدق نحو التوصل إلى حل

الشفافية عنصر أساسي في عملية الوساطة الفعالة. ويوضح الوسيط للمشاركين ما يلزم إيضاحه بشأن عملية الوساطة، لاسيما دوره في العملية. ويمكنك الوسيط من مناقشة مواطن الخلاف مع الطرف الآخر والاستيضاح عن كيفية إجراء الوساطة وما يمكن أن تنتظره منها. والصراحة والوضوح عنصران جوهريان لبناء الثقة وعلاقة العمل الجيدة بين الوسيط والمشاركين، إذ تساعد الوسيط في تجنب الصعوبات أو الخلاف مع المشاركين في أي من المراحل اللاحقة. ولأن الوساطة محاطة بالسرية يتعين أن تشعر بالارتياح حيال شفافتها وتبادل المعلومات الهامة بشأن موقفك وحججك وأسباب تبنيك لوجهة نظر بعينها أو إظهارك شعور بعينه. ويتعين على الطرف الآخر في المقابل عمل نفس الشيء. (انظر القسم التالي بعنوان "السرية: يجب على المشاركين في الوساطة المحافظة على سرية العملية").

الوسطاء ليسوا ييسرون يساعدونك في صنع الاختيارات بشأن مواصلة العملية والتوصل إلى حل للمشكلة. ويوفر الوسيط الذي تختاره معلومات بشأن العملية ويطرح الأسئلة ويعرض مواطن الخلاف ويشجعك على استعراض بدائل التسوية ويساعدك في استكشاف خيارات تسوية المنازعة. وبوجه عام، لا يقدم الوسيط الذي تختاره المشورة القانونية أو المهنية سواء لك أو للطرف الآخر.

تتاح للطرفين فرصة ابتكار مجموعة من الخيارات ودراستها قبل الالتزام بأي شيء (يرجى الاطلاع على المربع 2-4). ويتولى الوسطاء الذين يلتزمون بمعايير الممارسة الجيدة إحاطتك علماً بأهمية استشارة مهنيين آخرين متى كان ذلك مناسباً، وذلك لمساعدتك على اتخاذ قرارات مستنيرة بغية التوصل إلى اتفاق. وتذكر: يجوز لك الانسحاب من عملية الوساطة في أي وقت إذا رأيت أنها لا تساعدك على التقدم نحو الوضوح والتسوية.

مربع 2-4: سلطان إرادة المشاركين من الناحية العملية

تخيل نشوب منازعة بينك وبين مالك أو مستأجر. في حالة اختيار الوساطة لتسوية المنازعة، يساهم الطرفان في العملية من بدايتها وحتى نهايتها. ويمكنك أثناء الوساطة التحكم في كيفية إدارة المنازعة ومضمون التسوية (الشروط والأحكام) التي تسفر عنها. ويتولى الوسيط الذي تختارانه مساعدتكما على توضيح أهدافكما من الوساطة. وفي غالب الأحوال، يشجع الوسيط الطرفين على إقامة حوار مباشر بينهما بأقصى ما تسمح به الظروف. يتضمن هذا العمل من جانب الوسيط التأكد من عدم هيمنة الممثلين أو المستشارين (كالمحامين على سبيل المثال) على العملية. عليك محاولة التعبير عن نفسك وعدم الاعتماد على شخص يتحدث بالنيابة عنك إلا إذا كنت لا تشعر بالثقة أو لا يمكنك التعبير بوضوح عما تريد. يطلق على هذا المبدأ "المشاركة المباشرة".

وبوجه عام، لا يقدم الوسطاء المشورة بشأن المسائل المتنازع عليها ولكن يقدمون المساعدة للطرفين بشأن تحديد نقاط معينة (مثل الإصلاحات وتأخرات الإيجار وإنهاء عقد الإيجار) وبحث بدائل التسوية (مثل عدم اتخاذ أي إجراء أو اللجوء إلى القضاء) وابتكار الخيارات بشأن الإجراءات والنتائج المستقبلية (مثل التواصل القائم على الاحترام وأداء عمل نظير متأخرات الإيجار والتواصل المشترك لتوفير مواد الإصلاح بأسعار أفضل). وقرار تسوية المنازعة أو عدم تسويتها بيد الطرفين لأنهما يملكان إنهاء عملية الوساطة في أي وقت. وخلاصة القول إن الغرض من عملية الوساطة هو رفع مستوى اتخاذ المشاركين للقرارات إلى أقصى حد ممكن.

والمستندات. ويتعين أن يشمل أي اتفاق كتابي لمباشرة عملية الوساطة على أحكام تتعلق بالسرية ونطاقها.

ينطبق واجب المحافظة على السرية على جميع المشاركين في العملية ومن بينهم الوسيط. والمبدأ الأساسي هو أن جميع المعلومات الشفهية والكتابية التي تبادل أثناء عملية الوساطة تكون بالغة السرية. كما يتعين على الوسيط عدم إبلاغ أي شخص غير مشارك في عملية الوساطة بمعلومات تتعلق بكيفية أداء المشاركين أثناء الوساطة. والغرض الرئيسي من هذا الإلزام هو تشجيع الطرفين على حرية الحديث أثناء عملية الوساطة وبناء جسور الثقة بينهما. ولا يجوز تبادل المعلومات مع الغير خارج نطاق العملية سواء أثناء مباشرتها أو بعد انتهائها إلا في حالة الاتفاق الصريح من جانب المشاركين والوسيط على ما يفيد خلاف ذلك. ولا يشمل واجب المحافظة على السرية المعلومات التي كانت عامة أو معروفة قبل الوساطة (للمزيد من المعلومات بشأن واجب المحافظة على السرية يرجى الاطلاع على المربع 3-4). على سبيل المثال، إذا كنت تعد وثيقة تتضمن معلومات سرية بغرض عملية الوساطة، فإن هذه الوثيقة تكون سرية. أما في حالة إبرازك للعقد الذي نشأت عنه المنازعة، والذي لم يكن سرياً قبل انعقاد الوساطة، لا يصبح هذا العقد سرياً بمجرد أنك تستخدمه أثناء عملية الوساطة.

في حالة عقد الوسيط جلسات خاصة مع أحد الطرفين فقط (وهو إجراء متاح للوسيط على خلاف القاضي)، يجب مناقشة سرية هذه الجلسات والتأكيد عليها سلفاً. وعادةً ما تكون جميع المعلومات التي يفصح عنها أثناء الجلسات الخاصة سرية. ويجب على الوسيط الحصول على موافقتك قبل إفصاحه للطرف الآخر عن أي معلومات يحصل عليها أثناء الجلسات الخاصة.

العدالة والعناية: يتعين على الوسيط تنفيذ عملية مهنية وعادلة

يتعين على الوسيط العمل على ضمان تنفيذ عملية الوساطة بجودة عالية وتشجيع الاحترام المتبادل بين المشاركين. كما يتعين عليه الالتزام بالعناية والعدالة الإجرائية في جميع مراحل العملية. ولا بد أيضاً أن يشعر

يتعين على الوسيط تعزيز الأمانة والصدق بين جميع المشاركين كما يتعين عليه ألا يحرف عن قصد أية حقائق أو وقائع أثناء عملية الوساطة. ويتعين عليك بالمثل توخي الصدق مع الوسيط والطرف الآخر. فأنت لا "تصارع" في قاعة المحكمة، وإنما تحاول التوصل إلى حل. ومن المهم جداً أيضاً فهم ماهية المشكلة الأساسية وتبادل المعلومات الصحيحة. والمزيد من تبادل المعلومات يثري الطرفين.

يجب عليك أن تشارك في عملية الوساطة بحسن نية حتى تتحلّى بالشفافية مع الطرف الآخر، لا سيما فيما يتعلق بما لديك من معلومات، وأن تتعاون بشكل فعال في البحث عن حل للمنازعة. كما يتعين على الطرف الآخر أن يتعامل معك بنفس الطريقة. من الناحية العملية، يجب عليك أن توافق اعتباراً من بداية جلسة الوساطة على أن تتعاون مع الوسيط والطرف الآخر بحسن نية أثناء العملية. وفي حال مشاركة أي كيان قانوني، كشركة مثلاً، في المنازعة، يجب أن يتمتع الممثل الذي يحضر عملية الوساطة بالسلطة القانونية اللازمة لتسوية المنازعة نيابةً عن هذا الكيان. وبالتالي، إذا لم تكن تشارك في الوساطة باسمك ولكن بصفتك رئيساً لشركة، يتعين عليك ضمان حضور جلسة الوساطة ولديك السلطة والتفويض المناسبين.

ويجوز أن يرافقتك في جلسة الوساطة شخص واحد أو أكثر، لا سيما المحامون، لمساعدتك وتقديم المشورة لك. وتطبق نفس الدرجة من قواعد حسن النية والشفافية على جميع المشاركين في عملية الوساطة.

السرية: يجب على المشاركين في الوساطة المحافظة على سرية العملية

يجب على الوسيط إيضاح ما ينتظره المشاركون من السرية قبل بدء عملية الوساطة، وبالتالي يجب إبلاغك بحدود السرية. على سبيل المثال، في معظم البلدان، يكون الوسيط الذي لديه معلومات بشأن أي تهديد فعلي أو محتمل للحياة أو السلامة ملزماً من الناحية القانونية بإبلاغ السلطات العامة بذلك التهديد. وهذا بالطبع أقصى مثال يمكن أن نضربه في هذا الشأن، ويتعين في معظم الأوقات الالتزام الشديد بالمحافظة على سرية المناقشات

واجب المحافظة على السرية المطبق على الوساطة يجعل مستندات أو شهادات شهود معينة غير مقبولة أمام المحاكم

في حالة إدلائك بشهادة في إجراءات تحكيمية أو قضائية أو إدارية، فإن واجب المحافظة على السرية يحول دون إفصاحك عن أي معلومات تكون قد علمتها أثناء الوساطة كدليل في تلك الإجراءات بما في ذلك: البيانات التي قدمها أحد المشاركين أثناء الوساطة والاجتماعات التي عقدت للتحضير للوساطة، أو الآراء أو الاقتراحات التي قدمها المشاركون للتوصل إلى تسوية محتملة للمنازعة، أو كون أحد المشاركين قد أبدى استعداده لقبول أحد مقترحات التسوية.

هناك عدد محدود من الاستثناءات على واجب المحافظة على السرية. وهذه الاستثناءات ضرورية لحماية نزاهة العملية. على سبيل المثال، يجوز الإفصاح عن معلومات الوساطة بغرض تنفيذ اتفاق التسوية أو الاعتراض عليه، أو بغرض تأييد شكوى رسمية سببها سوء سلوك مهني يصدر عن الوسيط أو أي شخص آخر يشارك في الوساطة بصفة مهنية (مثل المحاسب الذي يعمل كخبير). وبالطبع فإن وقوع مثل تلك الحالات نادر جداً.

التعامل مع التكتيكات التي تتطوي على تلاعب أو تهريب التي يستخدمها المشاركون. وبغرض تسهيل سير المفاوضات بطريقة عادلة ومنظمة أو التوصل إلى اتفاق، يتعين على الوسيط التأكد من منح المشاركين الوقت الكافي للوصول إلى مصادر المشورة أو المعلومات.

كما يقع على عاتق الوسيط واجب تقديم الدعم اللازم لك لمساعدتك في تقييم مدى جدوى وعملية الاتفاق المقترح على المدى الطويل أو المدى القصير وذلك وفق معايير العدالة التي تعتنقها مع مراعاة الاختلافات الثقافية ومصالح أي من الأطراف المعنية التي قد تكون معرضة للخطر.

إذا واجهت صعوبة في فهم العملية أو موقف الطرف الآخر أو خيارات التسوية محل المناقشة، فلا تنسحب على الفور ولكن اطلب من الوسيط تقديم إيضاحات بشأن أي جانب تكون بحاجة إلى المساعدة فيه. والوسيط الجيد سينتبه إذا واجه أحد المشاركين صعوبات وسيتعامل معها بشكل فعال.

المشاركون بأنهم قادرين على عرض موقفهم بشكل كامل وإبداء ما لديهم من مخاوف.

اطلاع المشاركين بشكل جيد على عملية الوساطة عنصر بالغ الأهمية للعدالة الإجرائية حيث يتعين على الوسيط ضمان فهم جميع المشاركين لعملية الوساطة والإجراءات المقرر اتباعها ودور الوسيط ودور المشاركين في العملية.

كما يتعين على الوسيط التأكد من المشاركة الكاملة لجميع أطراف المنازعة. ويتعين على الوسيط إدارة العملية مع التزام العدالة حيال الجميع والتحقق من إتاحة الفرصة الكافية لكل مشارك ليبدى بآرائه ومشاركته في العملية مع حسن الإنصات إليه، والحصول على المشورة القانونية أو غيرها قبل وضع اللمسات النهائية على عملية التسوية. والأهم من ذلك كله هو توفر الفرصة للطرفين في المشاركة في المناقشات وتسوية المشكلة.

المعاملة مع الاحترام وحفظ الكرامة هي من بين التطلعات بالغة الأهمية المتوقعة من العدالة حيث يتعين على الوسيط تشجيع ودعم المفاوضات المتوازنة وفهم كيفية

يتخذ الوسيطاء الإجراءات المناسبة للحيلولة دون صدور أي سوء تصرف قد يضيع أي اتفاق يتوصل إليه أثناء الوساطة أو قد يخلق بيئة عداوية أو يزيد من حدتها. ويتعين على الوسيطاء اتخاذ الإجراءات المناسبة ومنها تأجيل الوساطة أو الانسحاب منها أو إنهاؤها، إذا لزم الأمر، وذلك حال وقوع أي من الأحوال التالية:

- استخدام جلسة الوساطة في تعزيز أي سلوك إجرامي
- علم الوسيط بوقوع سلوك سيء أو عنف بين المشاركين أثناء الوساطة
- تقرير الوسيط أن مسلك أحد المشاركين، بل ومسلكه هو، يضر بسير العملية وفق أخلاقيات الوساطة.

النزاهة: التزام الوسيطاء بعملية الوساطة ومبادئها الأخلاقية

النزاهة قيمة جوهرية للوسيط الذي ينتظر منه الالتزام بميثاق الشرف المهني والمعايير والقيم الاجتماعية والأخلاقية العامة حتى عند وقوعه تحت تأثير ضغط خارجي. وفي حالة انطباق عدد من مواثيق شرف المهنة (كأن يكون الوسيط أيضاً محامياً أو مهندساً معمارياً أو طبيباً أو قاضياً)، تنطبق أكثر القواعد صرامة في هذه الحالة. والهدف من هذا المبدأ هو حمايتك.

يجب على الوسيطاء التحلي بالأمانة والعناية والعمل بحسن نية وإعلاء مصالح المشاركين على مصالحهم الشخصية. ويتعين في جميع الأحوال ألا يكون للضغط الواقع على الوسيط من خارج عملية الوساطة تأثير عليه. كما يتعين على الوسيط في جميع الأحوال عدم إجبار المشاركين على قبول شيء بعينه لمجرد تحقيق شهرة شخصية له كمتخصص في مجال تسوية المنازعات. وإذا لمست وجود هذا التأثير في أي وقت، يتعين عليك إبداء مخاوفك وفي حال عدم معالجتها بطريقة مرضية لك، يتعين عليك الانسحاب من الوساطة. وفي حال شعرت بأن الوسيط لا يمثل للمعايير الأخلاقية المهنية يجوز لك تقديم شكوى ضده (يرجى الاطلاع على المربع 4-4).

يختلف دور الوسيط من حيث الجوهر عن العلاقات الأخرى بين المهنيين والعلماء. فالوسيط ليس محاميك كما أنه ليس صديقك. والخلط بين دور الوسيط ودور المستشار المهني ينطوي على مشكلات ويجب على الوسيط السعي جاهدين للتمييز بين هذين الدورين. فالوسيط يتعين عليه عدم تقديم المشورة المتخصصة المهنية (كالمشورة القانونية أو المالية على سبيل المثال) أثناء عملية الوساطة ويتعين عليك أنت والمشاركين الآخرين الاتفاق مسبقاً على هذه المسألة. ومع ذلك، يجوز للوسيط، حسب الأحوال، تقديم التوصية بشأن الحصول على المشورة المهنية الخارجية أو النظر في تسوية منازعتك عن طريق التحكيم أو أي من الوسائل الأخرى البديلة لفض المنازعات أو اللجوء إلى القضاء. ويتعين على الوسيط ألا يقبل تعيينه مجدداً للفصل في نفس المسألة (كالعمل كمحكم بعد فشل عملية الوساطة) إلا في حالة الموافقة الصريحة من جميع المشاركين على ذلك.

يجب أن يتسم الوسيط بالشفافية والأمانة فيما يتعلق بالأتعاب التي ستدفعها حيث يتعين عليه تقديم كشف بالأتعاب مع شرح النفقات المحتملة قبل بدء عملية الوساطة. وهذا يساعدك في تقرير ما إذا كنت ستستخدم الوسيط من عدمه. ويتعين أن تكون الأتعاب مناسبة مع مراعاتها لعدة أمور من بينها خدمة الوساطة ونوع الخلاف ودرجة تعقيده وخبرة الوسيط والوقت اللازم لتسوية المنازعة والمعدلات المتعارف عليها في إطار المهنة. ينطبق الأمر نفسه في حالة مشاركة وسماء مساعدين. والممارسة الفضلى المتبعة في التوصل إلى تفاهم بشأن الأتعاب هي تحرير اتفاقات اللجوء إلى الوساطة في صورة كتابية قبل بدء عملية الوساطة.

و ضمناً للمحافظة على النزاهة، يتعين على الوسيط عدم إبرام اتفاق بشأن الأتعاب اعتماداً على نتيجة الوساطة أو قيمة التسوية. كما يتعين على الوسيط، وبنفس القدر، عدم قبول أتعاب نظير إحالة الخلاف إلى وسيط أو أي شخص آخر.

إمكانية الرجوع على الوسطاء المخالفين للمبادئ الأخلاقية

يجب على الوسيط أداء عمله وفقاً للسمات الواردة في هذا الفصل (الحيادية والكفاءة واحترام إرادة المشاركين والسرية وغير ذلك). ولكن في الأحوال المؤسفة والنادرة عندما لا يلتزم الوسطاء بواجباتهم، ماذا بوسعك أن تفعل؟

تعتمد الخيارات المتاحة أمامك على الوضع المهني للوسيط. ولذلك من الضروري عند اختيار الوسطاء معرفة ما إذا كانوا تابعين لأحد مراكز أو هيئات الوساطة.

قد يكون الوسيط معتمداً لدى إحدى هيئات الوساطة أو مقيداً ضمن قائمة أحد المراكز. يجب على جميع الوسطاء المعتمدين الالتزام بميثاق شرف المهنة. كما يتعين أن يكون لدى كل جمعية ميثاق شرف وإجراءات تظلم خاصة بها والتي يمكنك عبر استخدامها الشروع في اتخاذ إجراءات تأديبية ضد الوسيط المخالف. في بعض البلدان، يوجد سجل وطني للوسطاء يضمن إنفاذ نفس معايير السلوك على جميع الوسطاء عن طريق التظلم. ونحن نحثك على مراجعة مراكز الوساطة في بلدك لمعرفة كيفية مراقبة الممارسات الأخلاقية للوسطاء وكيفية التعامل مع أي سوء سلوك قد يصدر عنهم.

ولكن على الرغم من أن جميع الوسطاء مقيدون بنفس المبادئ الأخلاقية، من المحتمل أن يكون تفعيل ذلك أكثر صعوبة في حق أي وسيط غير مُعتمد حيث لا توجد جمعية أو منظمة عامة للوساطة يمكن أن تساعدك. يتعين عليك في مثل هذه الحالة محاولة تقديم التظلم إلى أي جهة مهنية أخرى يتبعها الوسيط (كنقابة المهندسين أو نقابة الأطباء). كما يمكنك، كبديل عن ذلك، محاولة رفع دعوى أمام المحاكم الوطنية أساسها ما لحق بك من ضرر.

الكفاءة: الوسطاء يعرفون عملهم جيداً

تتضمن معرفة الوسيط إلمامه بما يلي: طبيعة الخلاف، وديناميكيات القوة والعنف، ونماذج التواصل أثناء الخلاف ومواقف التفاوض، ومواطن الاختلاف بين الثقافات، ومراحل ووظائف عملية الوساطة، وقانون الوساطة (قانون السرية أثناء الوساطة على سبيل المثال)، وقابلية اتفاقات التسوية للتنفيذ، ومسئولية الوسطاء.

وتشتمل مهارات الوسيط على ما يلي:

- تشخيص المنازعات وتحليلها
- مهارات الاتصال الملائمة (بما في ذلك الاستماع وطرح الأسئلة والدراسة والتلخيص)
- أساليب التفاوض
- صياغة اتفاقات التسوية الناجمة عن الوساطة.

يقع على عاتق الوسطاء واجب اكتساب الكفاءة والمعرفة والمهارات والأخلاق. وكفاءة الوسيط مسئولية مستمرة منذ بداية الوساطة ومروراً بجميع مراحلها وحتى نهايتها. ويتعين على الوسطاء عدم قبول أي مهمة إلا إذا توافرت لديهم المؤهلات الضرورية اللازمة للوفاء بالتوقعات المناسبة للمشاركين. ويجب أن يتوفر لدى الوسطاء الشعور بالجدارة لأداء العمل بهذه الصفة وإظهار تمتعهم بالمعرفة والمهارات والوعي الأخلاقي المطلوبين. عليك مناقشة هذه المسائل بحرية مع الوسطاء وأن تكون راضياً عن مستوى معرفتهم قبل اختيارهم. تذكر: من الضروري أن تتفق أنت والطرف الآخر على الشخص الذي ترغبان في اختياره للعمل كوسيط.

لمزيد من المعلومات بشأن ما يتوقع من الوسيط الذي تختاره، انظر القسم بعنوان "ما يتعين على الوسيط فعله وما يتعين عليه عدم فعله" في الفصل الأول، والقسم بعنوان "مراقبة الوسيط" في الفصل الثالث.

يتعين على الوسيط الإجابة عن أسئلتك المتعلقة بتدريبهم وتعليمهم وخبرتهم. وعادةً ما تُدرج أسماء الوسطاء المُعتمدين لدى أي جمعية للوساطة ضمن قائمة متاحة للجمهور. وعند تعيين الوسيط عن طريق المحكمة أو أي جهة أخرى، يقع على عاتق جهة التعيين الالتزام ببذل الجهود المناسبة للتأكد من تأهل الوسيط لإجراء الوساطة المعنية. غالباً ما تكون جهة التعيين مسئولة عن الشكاوى ضد الوسيط وإيقاع الجزاءات التأديبية عليه.

إذا قرر الوسيط أثناء سير عملية الوساطة عدم قدرتهم على إجراء العملية بكفاءة، يتعين عليهم مناقشة هذه المسألة مع المشاركين في أقرب وقت ممكن من الناحية العملية واتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة الموقف (كأن ينسحبوا من العملية أو أن يطلبوا المساعدة المناسبة). وفي حالة أي مخاوف بشأن كفاءة الوسيط، يتعين إبداؤها مع الوسيط أو المحامي الخاص بك على الفور.

الحيادية: الوسطاء الذين تستخدمهم ليسوا محامين عنك وإنما أشخاص محايدون

يقع على عاتق الوسيط واجب العمل بشكل مستقل وإجراء عملية الوساطة بطريقة حيادية. ويتعين عليهم أن يكونوا غير منحازين وأن يتعاملوا مع جميع المشاركين بعدالة واحترام. ويتعين على الوسيط ألا يعمل "كمدافع" عن أي مشارك.

ويقع على عاتق الوسيط مسئولية الإفصاح في أسرع وقت ممكن لطرفي المنازعة عن أي مصلحة شخصية أو تعارض في

المصالح أو انحياز أو أي أحوال قد تثير التخوف من وجود انحياز أو افتراضه. وتشمل تلك الأحوال على:

- انطواء نتيجة الوساطة على مصالح مالية أو شخصية
- وجود علاقة مالية أو تجارية أو مهنية، حالية أو ماضية أو مستقبلية، مع أحد المشاركين أو ممثليهم، ويكون الوسيط على علم بها

- وجود سبب آخر محتمل للانحياز أو التحامل فيما يتعلق بشخص أو مؤسسة، والذي قد يؤثر على استقلالية الوسيط أو حيده أو قد يخلق مظهراً يشير عقلاً إلى وجود الانحياز.

كما يقع على عاتق الوسيط التزامات تجاه المشاركين والعملية، ويجب عليهم عدم السماح لأي ضغط أو تأثير من أي شخص آخر بأن يضر باستقلالهم.

وإذا ما رأى الوسيط في أي وقت أنه غير قادر على إجراء العملية بطريقة مستقلة وحيادية، يتعين عليه أن يبدي هذه المخاوف وأن يعرض انسحابه من عملية الوساطة.

المساهمة في النهوض بالمهنة: يمكن للوسطاء تحسين سمعة الوساطة بوجه عام

يقع على عاتق الوسيط واجب أخلاقي يتمثل في تعريف الجمهور بمهنة الوساطة وتحسينها والارتقاء بها. وعليهم توظيف معرفتهم لمساعدة الجمهور في تكوين فهم لمهنة الوساطة وإعلاء لقيمتها. ويلتزم أغلب الوسطاء بتيسير إتاحة الوساطة لمن قد يرغبون في استخدامها، لا سيما تقديم الخدمات بسعر مخفض أو مجاناً، حسب الأحوال. ويتعين ألا تضلل وسائل الاتصال العامة الجمهور بشأن الوسطاء وألا تحرف الحقائق أو تتضمن أية بيانات من المحتمل أن تخلق توقعات زائفة.

التعلم من الوسطاء الآخرين والالتزام بالتعاون معهم لتطوير المهنة وخدمة الأطراف المتنازعة بشكل أفضل.

يعزز الوسطاء، من قبيل الممارسة المهنية، التعاون مع غيرهم من المهنيين، ويشجعون العملاء على استخدام المصادر المهنية الأخرى كلما كان ذلك مناسباً. لا تنس أنه في حالة رضاك عن الوساطة، يتعين عليك الحديث عنها!

غالباً ما يشارك الوسطاء في البحث الأكاديمي ويتعين عليهم تقبل أي تعليقات من جانب المشاركين متى كان ذلك مناسباً. كما يقع على عاتق الوسطاء الالتزام بمواصلة التدريب بغرض تحسين مهاراتهم وقدراتهم المهنية.

ويتعين على الوسطاء بشكل عام مساعدة الوسطاء الجدد عن طريق التدريب والمراقبة وتكوين شبكات العلاقات. وتماشياً مع قيم الوساطة، يتعين على الوسطاء إظهار الاحترام لاختلاف وجهات النظر في المجال والسعي إلى

الفصل الخامس

كيفية صياغة المستندات التعاقدية الخاصة بالوساطة



الفصل الخامس

كيفية صياغة المستندات التعاقدية الخاصة بالوساطة

المقدمة

هناك ثلاثة مستندات تعاقدية تتعلق بالوساطة وهي: بنود الوساطة، واتفاقات اللجوء إلى الوساطة، واتفاقات التسوية. يشرح هذا الفصل كلاً من هذه المستندات بالتفصيل إلى جانب الإرشادات اللازمة لصياغة كل منها.

بند أو شرط الوساطة هو ذلك الجزء من العقد (مثل العقد التجاري) الذي يصف العملية التي يتفق الطرفان الموقعين على العقد على اتباعها في حالة نشوء منازعة بينهما مستقبلاً فيما يتعلق بالعقد.

الاتفاق على اللجوء إلى الوساطة هو عقد يحرر بعد نشوء المنازعة ويوقع عليه الأطراف التي توافق على المشاركة في الوساطة الذين يطلق عليهم "المشاركون في الوساطة" وهم يتألفون بوجه عام من الطرفين ومحاميهما والوسيط. ومن المعتاد أن يحدّد الاتفاق على اللجوء إلى الوساطة المنازعة المقرر إحالتها إلى الوساطة وأن يأخذ شكل عقد تكليف يبرم بين الوسيط والمشاركين. ويعرض هذا الاتفاق بإيجاز عملية الوساطة وأدوار المشاركين فيها ومسئولياتهم. ومن الناحية العملية، قد تتداخل محتويات بنود الوساطة واتفاقات الوساطة.

اتفاق التسوية هو عقد يوقعه الطرفان حال التوصل إلى تسوية عن طريق الوساطة. ويتضمن اتفاق التسوية مضمون اتفاق الطرفين اللذين لهما اشتراط سرية بنود ذلك الاتفاق.

من المعتاد أن يحدّد الاتفاق على اللجوء إلى الوساطة المنازعة المقرر إحالتها إلى الوساطة وأن يأخذ شكل عقد تكليف يبرم بين الوسيط والمشاركين.

هناك عدة مسائل مهمة يتعين مراعاتها عند صياغة بند الوساطة. وتعرض الأقسام التالية نقاطاً قد تكون مفيدة في هذا الصدد. تذكر أنه بالإمكان صياغة هذا البند ليناسب العقد أو نوع العلاقة. ومع ذلك، تجنباً لأي لبس أو خلاف في حالة نشوء منازعة مستقبلية، يتعين أن يكون بند الوساطة واضحاً وواظياً.

توضيح ضرورة اللجوء إلى الوساطة قبل التقاضي

يتعين أن ينص البند على ضرورة اللجوء إلى الوساطة في حالة نشوء منازعة وذلك قبل التقاضي. ومن الضروري اشتراط الوساطة كشرط سابق على الشروع في إجراءات التقاضي أو التحكيم مع السماح بإمكانية اتخاذ إجراءات التقاضي أو التحكيم إذا لم تؤد الوساطة إلى اتفاق تسوية.

مراعاة نطاق المنازعات المقرر تغطيتها

يتعين أن يحدد البند بوضوح نوع المنازعات التي سيطبق عليها وأن يكون واسع النطاق بما يكفي ليتمكن تطبيقه على أي نوع قد ينشأ من المنازعات ويتعلق إلى حد ما بالعقد الأصلي. على سبيل المثال، قد يعرف بند الوساطة "المنازعة" بأنها أي منازعة أو خلاف أو مسألة تنشأ عن العقد أو إبرامه أو فيما يتعلق بأي منهما. هذا التعريف واسع بما يكفي لضمان أن يغطي بند الوساطة كل المنازعات التي قد تنشأ بين الطرفين شريطة أن تتعلق بشكل ما بالعقد الأصلي أو بأي اتفاق آخر بينهما.

مراعاة النص على بند لتسوية المنازعات على مراحل متعددة

يمكن أن ينص البند بإيجاز على عدة مراحل للتعامل مع أي منازعة محتملة. يطلق على مثل ذلك البند "بند تسوية المنازعات متعدد المراحل". على سبيل المثال، قد تبدأ المرحلة الأولى بطلب بسيط من أحد الطرفين يخطر بموجبه الطرف الآخر بوجود مشكلة. وقد تكون المرحلة التالية عقد اجتماع بين الطرفين لمناقشة المشكلة ومحاولة التفاوض على حلها. والمرحلة التالية التوسط بين الطرفين. والأخيرة

نادراً ما يفكر الأشخاص وقت توقيع أي عقد في بنود تسوية المنازعات حيث عادةً ما يكون نشوء المنازعات بعيداً عن تفكير الطرفين لتركيزهما على علاقات العمل المستقبلية ونجاحها. وغالباً ما يقع على عاتق المستشارين المهنيين مسئولية وضع بنود مناسبة لإدارة ما قد ينشأ من خلافات مستقبلية. ويشجع استخدام هذه البنود في اتفاقيات المشروعات المشتركة وعقود البناء والتجارة والتمويل والامتيازات واتفاقيات الملكية الفكرية.

بند الوساطة هو بند تسوية المنازعات الذي يحيل المنازعة تحديداً إلى الوساطة، وقد يكون بنداً قائماً بذاته أو جزءاً من بند أوسع نطاقاً يتعلق بتسوية المنازعات وينص على عمليات مختلفة للتسوية. وقد يتضمن نص بند الوساطة قواعد إحدى مؤسسات الوساطة أو قد تصيغه مع محاميك ليناسب احتياجاتك المحددة. وللاستخدام بند الوساطة الذي يدرج مجموعة من قواعد الوساطة المؤسسية العديد من المزايا حيث إنه يبسط صياغة بنود الوساطة كما يمكنك من الاستفادة من مجموعة من القواعد المجربة والمختبرة. وفي نفس الوقت قد يكون هناك قيود تحول دون استخدام القواعد المؤسسية التي قد لا تناسب احتياجاتك المحددة. ورغم ذلك، عادةً ما تترك القواعد المؤسسية مساحة للطرفين لتعديلها بما يتناسب مع احتياجاتهما. وبالتالي يتعين عليك أن تقرر ما إذا كان الأوفر لك صياغة بند خاص أم البحث عن بند يتناسب مع احتياجاتك.

تتمتع بنود الوساطة بإلزام أخلاقي وتجاري لأن وجود بند للوساطة في أي عقد تجاري يشجع الطرفين على التركيز على معالجة خلافاتهما ودياً. وفي المواقف التي قد يرى فيها الطرف الآخر التوجه نحو الوساطة دلالة ضعف، إذاً فإدراج بند للوساطة في العقد لا يخلو من فائدة إستراتيجية حتى لا يضطر أحد الطرفين إلى اقتراح اللجوء إلى الوساطة بعد نشوء المنازعة. تُظهر الأبحاث أنه بمجرد الاجتماع حول طاولة الوساطة يستطيع الوسطاء المُحتكون توجيه جميع المشاركين، حتى أكثرهم ممانعة، نحو المشاركة من أجل الوقوف على فرص التسوية.

هي اللجوء إلى عملية حاسمة من بين الوسائل البديلة لفض المنازعات مثل التحكيم. في تلك الحالات، إذا لم يتمكن الطرفان من التوصل إلى اتفاق عن طريق الوساطة، تحال المنازعة إلى التحكيم حيث يقوم شخص مستقل من الغير يسمى المحكم بالاستماع إلى حجج الطرفين وإصدار حكم ملزم لهما.

للاطلاع على المزيد من المعلومات التي تساعد على هيكلة عملية وبند تسوية منازعات متعدد المراحل، انظر قسمي "إدارة الخلافات في المشروعات" و"مبادئ تصميم إدارة الخلافات" في الفصل الأول.

تحديد الأطر الزمنية

يتعين أن يتضمن البند أطراً زمنية محددة لتنفيذ العناصر المتنوعة للوساطة أو عملية تسوية المنازعات على مراحل متعددة مثل الإخطار بالمنازعة وموعد الوساطة وإدارتها. على سبيل المثال، يمكن أن ينص البند على أنه في حالة نشوء منازعة، يجب على أحد طرفي المنازعة إخطار الطرف الآخر خلال سبعة أيام ويجب على الطرف الآخر الرد خلال سبعة أيام. كما يتعين وضع أطر زمنية لإدارة الوساطة وذلك على النحو المبين في بند "تحديد كيفية بدء الوساطة" لاحقاً في هذا الفصل.

اختيار الوسيط أو تعيين طريقة اختياره

يتعين أن ينص البند إما على اسم الوسيط الذي سيستعين به الطرفان أو على طريقة اختياره في حالة عدم توصل الطرفين إلى اتفاق على شخص بعينه. على سبيل المثال، يمكن أن ينص البند على أنه في حالة عدم تمكن الطرفين من الاتفاق على الوسيط، يكون لرئيس المركز المحلي لتسوية المنازعات أو نقابة المحامين سلطة تعيينه وهذا ما يطلق عليه "آلية التعيين في حالة عدم الاتفاق".

تقرير كيفية توزيع المصاريف ودفعها

يتعين أن يحدد البند بإيجاز الطرف الذي سيتحمل دفع المصاريف. وتقتضي الممارسة النموذجية تحمل كل طرف 50 في المائة من المصاريف إلا أن هذه النسبة قد تتغير حسب القدرة المالية لكل

من طرفي الاتفاق. وليس من الضروري أن يحدد البند بدقة مصاريف الوسيط لأن البند قد يحرر قبل نشوء المنازعة بسنوات. تحديد كيفية بدء الوساطة

يتعين أن ينص البند بإيجاز على الكيفية التي تبدأ بها عملية الوساطة ومتى تبدأ. وحسبما ذكرنا تحت العنوان "مراعاة النص على بند لتسوية المنازعات على مراحل متعددة" الوارد أعلاه، هناك عدة مستويات لتسوية المنازعة لكل مستوى منها أطره الزمنية. على سبيل المثال، قد ينص البند على وجوب بدء الوساطة خلال 45 يوماً من تبادل إخطارات معينة بين الطرفين أو على وجوب بدء الوساطة خلال 30 يوماً من تعيين الوسيط.

إدراج وصف لعملية الوساطة

يتعين أن ينص البند بإيجاز على عملية الوساطة المقرر اتباعها ووصفها بطريقة واضحة بالقدر الكافي الذي يمكن من التعرف عليها كعملية وساطة وتمييزها عن التفاوض والتوفيق والتحكيم. ولهذا السبب، يتضمن الكثير من تلك البنود إشارات إلى قواعد الوساطة المؤسسية. ويتيح هذا الحل البديل إيجاز بند الوساطة إلى حد ما مع تضمنه التفاصيل الضرورية لوصف العملية. على سبيل المثال، بدلاً من شرح العملية بالكامل، ينص بند الوساطة المعمول به لدى الجمعية الأمريكية للتحكيم بشأن الوساطة التجارية على ما يلي:

"في حالة نشوء منازعة عن هذا العقد أو الإخلال به أو فيما يتعلق بأي منهما أو في حالة عدم التمكن من التوصل إلى تسوية عن طريق التفاوض، يتفق طرفا المنازعة على اللجوء أولاً وبحسن نية إلى تسوية المنازعة عن طريق الوساطة تحت إشراف الجمعية وفقاً لإجراءاتها بشأن الوساطة التجارية قبل اللجوء إلى التحكيم أو التقاضي أو اتخاذ أي إجراء آخر لتسوية المنازعة".¹

تحديد كيفية إدارة الخلافات المتعلقة بالمسائل الإجرائية

يتعين أن يتناول البند أيضاً احتمال اختلاف الطرفين على مسائل إجرائية معينة فعند صياغة نقاط بند الوساطة،

اختيار اللغة

في حالة استخدام أكثر من لغة في العلاقة بين الطرفين، فمن الضروري تحديد اللغة التي ستدار بها عملية الوساطة. ويمكن، إذا لزم الأمر، إدراج نص يتعلق باستخدام مترجمين فوريين أثناء انعقاد الوساطة والتكلفة ذات الصلة.

تحديد القانون الواجب التطبيق

يمكن أن يعرض البند قائمةً بالقوانين ذات صلة بالوساطة. وهذه المسألة هامة على وجه الخصوص في حالة اختلاف موطن الطرفين لاختلاف قوانين كل من البلدين. على سبيل المثال، إذا كنت تعيش في مدينة القاهرة وشريكك في العمل في مدينة بيروت، فمن الضروري إذاً الاتفاق على قانون البلد الذي ستطبقه على أي منازعة تنشأ بينكما مستقبلاً. ربما يكون القانون المصري أو اللبناني هو الواجب التطبيق، وربما يكون قانون بلد آخر مثل إنجلترا أو فرنسا. يرشح المستشار القانوني القانون الأنسب لظروفك.

ما لا يتعين عمله

يورد القسم المعنون "ما يتعين عمله" بإيجاز المسائل التي من الضروري تذكرها عند صياغة بند الوساطة. ويرسخ هذا القسم بعض هذه المسائل بعرض قائمة بما لا يتعين عمله عند صياغة البند.

عدم محاولة استبعاد التقاضي

بند الوساطة، وإن كان ملزماً بمحاولة الوساطة قبل اللجوء إلى التقاضي، يجب ألا يستبعد إمكانية التقاضي. وبالتالي، إذا كان بند الوساطة يفيد ذلك، قد ترى المحكمة عدم صحته وعدم قابليته لتنفيذ.

عدم الاكتفاء بالإشارة إلى لفظ "الوساطة" فقط

نظراً لمرونة وحداثة عملية الوساطة، فإن مجرد الإشارة إليها في بند تسوية المنازعات دون إيراد وصف للعملية لا يوفر

يتعين مراعاة احتمال الخلاف وضمان توفر خيار يمكن التعويل عليه لتسوية مثل تلك الخلافات. وكما أوضحنا في القسم السابق المعنون "اختيار الوسيط أو تعيين طريقة اختياره"، ينص البند على أنه في حالة عدم تمكن الطرفين من الاتفاق على الوسيط المقرر اللجوء إليه، يتولى تعيين الوسيط مقدم خدمات وساطة مُحدّد سلفاً أو أي كيان آخر يتفق عليه الطرفان.

التأكد من توقيع جميع الأشخاص ذوي الصلة على

بند الوساطة

يشكل بند الوساطة جزءاً من اتفاق عمل أو أي اتفاق آخر يرم بين طرفين سواء أكانا طبيعيين أم معنويين، وبالتالي، يوقع كلاهما على الاتفاق العام ويلتزمان ببند الوساطة المنصوص عليه فيه. ومن المهم أن تتذكر أنه في حالة نشوء منازعة بينك وبين شخص آخر ليس طرفاً في الاتفاق العام، فلا يسري في حقه بند الوساطة. على سبيل المثال، إذا أبرمت اتفاقاً تجارياً مع الشخص (أ) لتأسيس شركة لتصنيع الأثاث نص على بند الوساطة، لا ينطبق هذا البند إلا على المنازعات التي تنشأ بينك وبين (أ). أما في حالة نشوء منازعة بينك وبين الشخص (ب) بشأن تسليم كتب إلى شركة تصنيع الأثاث، لا يمتد بند الوساطة ليشمل هذه المنازعة لأن (ب) لم يوقع على العقد الأصلي، فلا يسري في حقه هذا البند.

تحديد مكان عقد الوساطة

إذا كان محل إقامة أو عمل كل من الطرفين في بلد آخر، فتحديد مكان انعقاد أي عملية وساطة محتملة أمر مهم. ويتعين في تلك الحالة أن يحدد البند مكان انعقاد عملية الوساطة، والوضع الأمثل أن يكون مكان الانعقاد مناسباً لجميع الأطراف. وإذا لم يحدّد البند مكاناً، يمكن تحديد طريقة اختيار الطرفين للمكان. ويتعين على الطرفين عند تحديد المكان مراعاة ملاءمته من الناحية الجغرافية ومصاريف السفر واختلاف التوقيت.

وضوحاً إجرائياً كافياً. وكلما كان وصف العملية في البند أوضح، كانت مساحة سوء الفهم بشأن ما يتوقعه الطرفان على طاولة الوساطة أقل. بالإضافة إلى ذلك، يميز الوضوح الإجرائي الوساطة عن عمليات الوسائل الأخرى البديلة لفض المنازعات (برجاء الرجوع إلى الفصل الأول "كيفية إدارة المنازعات والتحكم فيها بالوسائل البديلة لفض المنازعات"). لهذه الأسباب، يتعين أن يشتمل البند على إجراء الوساطة عبر مقدم خدمات وساطة معترف به أو النص على القوام الأساسي لعملية الوساطة. على سبيل المثال، ينص كل من مركز القاهرة الإقليمي للتحكيم التجاري الدولي ومركز تسوية منازعات المستثمرين التابع للهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة في مصر على عملية الوساطة في قواعد الوساطة الخاصة بكل منهما.

الاتفاق على اللجوء إلى الوساطة

رغم اشتغال العقود على بنود لإعمال الوساطة في حالة نشوء منازعة بين الطرفين في المستقبل، تكتسب اتفاقات اللجوء إليها أهمية كبيرة بمجرد نشوء منازعة بغض النظر عن توقيع الطرفين على بند الوساطة من عدمه. وترسي هذه الاتفاقات أسس عملية الوساطة والعلاقات بين المشاركين فيها. وتهدف هذه الاتفاقات إلى توضيح العلاقة بين كل من الطرفين والوسيط وتوضيح حقوق والتزامات كل منهم وتلك المتعلقة بالمنازعة المعنية. كما تحدد اتفاقات اللجوء إلى الوساطة سلطة الوسيط وأدوار جميع المشاركين ومسئولياتهم في إطارها، إلا إذا نصت القواعد المؤسسية على خلاف ذلك. وعادةً يوقع المشاركون في عملية الوساطة، وهم الطرفان والوسيط والمستشارون المهنيون، على اتفاق اللجوء إلى الوساطة.

ما يتعين عمله

يعرض هذا القسم بإيجاز المسائل التي تخضع للاتفاق على اللجوء إلى الوساطة. تناولت المناقشة السابقة لبنود

الوساطة معلومات مماثلة، لذلك فإن هذا القسم أكثر إيجازاً. وعادةً تتضمن الاتفاقات على اللجوء إلى الوساطة ما يلي من أمور:

- مكان انعقاد الوساطة (في أي بلد ستُعقد الوساطة)
- المشاركون في الوساطة (من هم الأطراف الذين سيحضرون عملية الوساطة)
- سلطة التسوية أثناء انعقاد الوساطة وإلى أي مدى تتوافر للمشاركين السلطة القانونية لاتخاذ قرارات لتسوية المنازعة أثناء الوساطة. (على وجه الخصوص فيما يتعلق بالشركات التي يحضر ممثلوها عملية الوساطة)
- عملية اختيار الوسيط ومؤهلاته (ذكرت في القسم المعنون "اختيار الوسيط أو تعيين طريقة اختياره")
- نطاق عملية الوساطة (تناولناها في القسم المعنون "مراعاة نطاق المنازعات المقرر تغطيتها")
- إدارة عملية الوساطة بما في ذلك أشكال الاتصال والتوثيق والتسجيل وتمثيل المشاركين
- الأتعاب المهنية للوسيط ومن سيتحملها
- الرسوم الأخرى المتعلقة بالوساطة (مثل مصاريف مكان انعقاد الوساطة ومن سيتحملها)
- بيان بمبادئ الوساطة، الذي قد يتضمن مبادئ المعاملة العادلة (العدالة الإجرائية) وسلطان إرادة الأطراف والسرية والاختيارية والسرعة وتقليل المصاريف
- وصف لعملية الوساطة بما في ذلك الاجتماعات التحضيرية واجتماعات الوساطة والجلسات اللاحقة للتسوية (كما أوضحنا عبر الوصف الوارد في القسم المعنون "إدراج وصف لعملية الوساطة")
- الأطر الزمنية للوساطة (كما أوضحنا في القسمين "تحديد الأطر الزمنية" و"تحديد كيفية بدء الوساطة")
- الوضع القانوني للاتفاقات أو النتائج الأخرى التي تسفر عنها عملية الوساطة (على سبيل المثال، ما إذا كان الاتفاق سيأخذ شكل عقد تقليدي أو حكم تحكيمي بالتسوية)

- أدوار المشاركين في عملية الوساطة ومسئولياتهم بما في ذلك الوسيط أو الوسطاء والمشاركين والممثلين القانونيين أو غيرهم والخبراء والمترجمين الفوريين والشهود والأطراف المعاونة والمراقبين
- المشاركة بحسن نية (التي تفرض على جميع المشاركين المشاركة بصدق وأمانة بهدف محاولة تسوية المنازعة)
- الالتزامات الأخلاقية للوسطاء مثل العدالة والحيادية وإدارة عدم توازن القوى بين الطرفين
- الالتزامات الأخلاقية للمحامين والمهنيين الآخرين المشاركين في الوساطة (مثل التزام محاميك بإعدادك للوساطة والنصح لك فيما يتعلق بالعروض التي يقدمها الطرف الآخر وشرح تفاصيل ونتائج أي اتفاق يتم التوصل إليه)
- التصريح بإمكانية إنهاء الوساطة وكيفيته، كاشتراط بتحرير إخطار كتابي بإنهاء الوساطة بدلاً من مجرد التعبير الشفهي عن رغبتك في إنهاؤها (عادةً يكون للوسيط ولكل من الطرفين سلطة إنهاء عملية الوساطة)
- علاقة الوساطة بالإجراءات الموازية مثل إمكانية رفع دعوى قضائية أو اللجوء إلى التحكيم أثناء سير الوساطة وأثر سبق الوساطة على مدد التقادم القضائي وغيرها
- في حالة التسوية على مراحل متعددة، تتضمن التحكيم، مثلاً، يتعين أن ينص اتفاق الوساطة على كيفية الانتقال من مرحلة إلى أخرى وكيفية إجراءاته (قد يتضمن هذا توفير توجيهات إرشادية بشأن السرية في مراحل العملية والمدى الذي يمكن خلاله استخدام المعلومات التي يفصح عنها خلال مرحلة معينة في مرحلة أخرى)
- العلاقة بين الوسطاء والمحكمين أو القضاة الذين قد يتعاملون مع المنازعة في مرحلة لاحقة (على سبيل المثال، لا يسمح الاتفاق على اللجوء إلى الوساطة للوسيط بتسوية المنازعة تحكيماً إذا لم يتم التوصل إلى اتفاق عبر الوساطة. وفي المقابل، يمنع الاتفاق الوسيط من القيام بأي عمل يتعلق بالمنازعة مستقبلاً في حالة عدم التوصل إلى اتفاق عن طريق الوساطة).

تتنوع عمليات الوساطة حسب كيفية إدارة كل من تلك العوامل وبالتالي، من الضروري التعرض لكل منها في الاتفاق على اللجوء إلى الوساطة. ويساعد الاتفاق جيد الصياغة الذي شرح لجميع المشاركين في الوساطة على إدارة التوقعات بشأن الغرض من العملية وأدوار المشاركين ومسئولياتهم، ومن شأنه أيضاً أن يقلل، إلى أقصى حد ممكن، من خطر نشوء منازعات أثناء عملية الوساطة نفسها.

ما لا يتعين عمله

اتفاقات اللجوء إلى الوساطة هي محررات قانونية شأنها شأن بنود الوساطة وبالتالي فمن المفيد الانتباه إلى أن "ما لا يتعين عمله" فيما يتعلق ببنود الوساطة ينطبق أيضاً على اتفاقات اللجوء إلى الوساطة.

بالإضافة إلى ما تقدم، يتعين عند صياغة الاتفاق مراعاة ما يلي:

- عدم التكاثر والاعتقاد بكفاية مجرد الاتفاق الشفهي على اللجوء إلى الوساطة، بل يتعين تحريره في صورة كتابية
- عدم نسيان قراءة الاتفاق على اللجوء إلى الوساطة بعناية وضمان فهم جميع بنوده، وسؤال الوسيط في حالة عدم فهم أي منها
- إذا كنت مستشاراً مهنيّاً، يجب ألا تنسى أن تشرح لعميلك معنى بنود الاتفاق على اللجوء إلى الوساطة وعواقب الإخلال بالاتفاق
- عدم نسيان وجوب توقيع جميع المشاركين، الوسيط والطرفان ومستشاريهما ومن يحضرون عملية الوساطة، على الاتفاق على اللجوء إلى الوساطة
- عدم ترك أي أشخاص يشاركون في بعض إجراءات الوساطة دون التوقيع على اتفاق بشأن السرية (على سبيل المثال، قد يحضر الخبراء أو المراقبون إجراءات محدودة من عملية الوساطة)

اتفاقات التسوية

اتفاق التسوية هو الاتفاق الذي قد تتوصل إليه أثناء عملية الوساطة وقد يتضمن اتفاقاً بين الطرفين على أداء عمل ما. كما قد يتضمن قائمةً بالنقاط التي يتفق عليها الطرفان وقائمةً أخرى بنقاط الخلاف. ويتناول هذا القسم عدة نقاط مهمة يتعين تذكرها عند صياغة اتفاق التسوية.

معظم اتفاقات التسوية تأتي في شكل عقد ملزم قانوناً باستطاعة الطرفين تنفيذه عن طريق المحكمة ومع ذلك فقد تختلف من حيث الطبيعة القانونية. ففي بعض البلدان، يجوز للطرفين تقديم اتفاق التسوية إلى المحاكم لتذيله بالصيغة التنفيذية. وفي حالات أخرى، يأتي اتفاق التسوية في صورة حكم تحكيم بالتسوية. لمزيد من المعلومات يرجى الرجوع إلى الفصل الأول المعنون "كيفية إدارة المنازعات والتحكم فيها بالوسائل البديلة لفصل المنازعات".

قد يتفق الطرفان على اختيار إعداد اتفاق التسوية في شكل غير ملزم مثل بيان النوايا أو مذكرة التفاهم. وتشير هذه المستندات إلى توافر نية الطرفين للاتفاق وتعرض سجلاً مفيداً لهذا الأمر. ومع ذلك، لا يمكن إنفاذ مثل هذا المستند أمام المحكمة. وقد تكون مذكرات التفاهم مفيدة ما لم يكون قانون العقود قد تناول بالتنظيم بعض الالتزامات. على سبيل المثال، قد تتعلق مذكرات التفاهم بنية أحد الطرفين الموافقة على أداء عمل ما مستقبلاً، وقد تتعلق بسلوك أحد الطرفين في مكان العمل.

نظراً للأسباب المذكورة أعلاه، من الضروري توضيح ما إذا كان أحد الطرفين يريد أن تكون النتيجة ملزمة قانوناً وما سيحدث في حالة عدم وفاء أحدهما بأي من التزاماته بموجب الاتفاق. والطبيعة القانونية المحتملة لاتفاق التسوية تعني وجوب نظر الطرفين في أمر تكليف محام مراجعة جميع البنود وشرح حقوقهما وواجباتهما التي ينص عليها الاتفاق. ومن الضروري تقرير الوضع القانوني الذي تريد إضافته على اتفاق التسوية.

إذا لم تتمكن من تسوية المنازعة عن طريق الوساطة، لا يزال بإمكانك إبرام اتفاق مؤقت مع الطرف الآخر على أداء عمل ما أو الامتناع عن أداء عمل ما قبل إجراء الوساطة في المستقبل أو قبل انتقال المنازعة إلى عملية مختلفة. على سبيل المثال، إذا كنت طرفاً في منازعة تتعلق بشركة تجارية، فقد توافق على تأجيل تقديم طلب لتصفية الشركة لمدة يتفق عليها. بالإضافة إلى ذلك، قد يتفق الطرفان، إلى حين تسوية المنازعة، على بروتوكولات معينة للاتصال واتخاذ القرارات حفاظاً على استمرار عمل الشركة بطريقة هادئة. ويمكن للطرفين الاتفاق على إصدار بيان مشترك للعملاء أو المساهمين أو الجمهور أثناء الفترة الانتقالية، ويمكن أيضاً أن يطلبوا من الوسيط تحرير مذكرة بجلسة الوساطة تتضمن النقاط التالية:

- بيان موجز بمواطن الخلاف التي نوقشت أثناء الوساطة
- قائمةً بخيارات التسوية التي نوقشت أثناء الوساطة
- بنداً ينص على أن تكون المذكرة سرية وعلى عدم استخدامها بأي طريقة كانت في أي إجراءات أخرى
- إطاراً زمنياً للدراسة ومنح فرصة لاستئناف الوساطة في تاريخ لاحق.

ما يتعين عمله

يناقش هذا القسم المسائل الرئيسية التي يتعين عليك مراعاتها عند صياغة اتفاق التسوية. وهناك مسائل معينة تتعلق بمضمون المنازعة وباتفاق التسوية. فإذا كنت غير متأكد مما يتعين أن يتضمنه اتفاق التسوية والصياغة التي يتعين استخدامها، فعليك التشاور مع مستشارك المهني قبل التوقيع على الاتفاق.

تدوين بنود اتفاق التسوية

يتعين على الطرفين أن يقررا كيفية تدوين الاتفاق. والطريقة الأكثر شيوعاً هي تدوينه كتابةً. وإذا كانت المنازعة غير معقدة وترى إمكانية تسويتها ودياً، فيجب أيضاً تدوين الاتفاق كتابةً، حتى وإن كان اتفاقاً بسيطاً. فالظروف قد تتغير مستقبلاً ومن الحكمة أن يكون هناك اتفاق كتابي يعتمد عليه بدلاً من الاعتماد على ذاكرتك التي قد تختلف عما يتذكره الطرف الآخر.

تحديد الطرف الذي سيتولى صياغة اتفاق التسوية

دور الوسيط هو مساعدة الطرفين في التوصل إلى اتفاق. ويتولى الوسيط اختبار مدى عملية الخيارات قيد النظر وكذا طرح الأسئلة لتحديد أي فجوات محتملة. وبالإضافة إلى ذلك وبناءً على طلب الطرفين يدون الوسيط نقاط الاتفاق الرئيسية بينهما. وهذا التدوين ينشأ مستنداً موجزاً غير ملزم قانوناً رغم توقيع الطرفين عليه كإثبات للقصد وتوفير حسن النية لديهما. ومع ذلك، لا يقوم الوسيط بوجه عام بصياغة مستند اتفاق التسوية، ويرجع السبب وراء ذلك إلى أن صياغة البنود القانونية الملزمة لاتفاق التسوية قد يضر بحيادية الوسيط. ولذلك، يتولى الطرفان بمساعدة مستشاريهما المهنيين مسألة صياغة البنود التفصيلية لاتفاق التسوية.

إذا ساورتك أي شكوك بشأن الحقوق والواجبات التي ينص عليها الاتفاق، وإذا كان الاتفاق معقداً بشكل خاص يتعين الاستعانة بمستشار مهني لمراجعته. ويمكن إجراء ذلك أثناء جلسة الوساطة أو طلب تحديد موعد لجلسة أخرى حتى يتوفر الوقت الكافي لطلب المشورة.

اتخاذ القرار بشأن الوضع القانوني لاتفاق التسوية

يتعين على الطرفين أن يقررا مدى إلزامية الاتفاق وقابليته للتنفيذ قانوناً.

قد يرضى الطرفان في بعض الأحيان أن يأخذ اتفاق التسوية شكلاً غير ملزم من الناحية القانونية مثل مذكرة التفاهم والتي تشبه بيان النوايا. وهي مستند تدون فيه النية المشتركة كتابة وبشكل قاطع إلا أنه من غير الممكن إنفاذه عن طريق المحكمة. قد تكون مذكرة التفاهم مفيدة في المنازعات العمالية أو غيرها حيث تتضمن بنوداً معينة (منها على سبيل المثال ما يتعلق بالسلوك في مكان العمل) ولا يتسنى لأي محكمة إنفاذها نظراً لطبيعتها المتشعبة. في مثل تلك الأحوال، قد يكون عظيم الفائدة وجود مستند موقع يمكن للطرفين الرجوع إليه مستقبلاً.

يأخذ اتفاق التسوية في أغلب الأحوال شكل العقد القانوني وفي هذه الحالة يستطيع أحد الطرفين اللجوء إلى المحكمة

في حالة نشوء خلاف يتعلق بالالتزام. واللجوء إلى المحكمة بشأن اتفاق تسوية أمر استثنائي لأن الاتفاق الذي يتوصل إليه أثناء الوساطة يلتزم الطرفان في معظم الأوقات ببوده. ولكن المرء يشعر "بمزيد من الطمأنينة" إذا كان اتفاق التسوية قابلاً للإنفاذ من الناحية القانونية.

في بعض البلدان، هناك نوع العقود يطلق عليه "محرر التسوية الموثق" يوقع عليه المحامون أيضاً. وهذا قد يضيف مزيداً من الفاعلية على اتفاق التسوية ويكفل له الوضوح سرعة الإنفاذ. يتعين عليك التحقق من قانون بلدك وقانون بلد الطرف الآخر بشأن هذا الخيار فقد تختلف القوانين اختلافاً كبيراً.

وفي أحوال معينة، قد ينصحك المحامي بأن يصاغ اتفاق التسوية في شكل حكم تحكيم بالتسوية أو حكم رضائي. ويستخدم المشاركون هذا الخيار في أغلب الأحوال بشأن الوساطة في المنازعات عبر الحدود حيث يكون تنفيذ أحكام التحكيم عموماً أسهل على المستوى الدولي مقارنة باتفاقات التسوية. وقد يأخذ اتفاق التسوية شكل حكم التحكيم الرضائي وفي حالة تسوية المنازعة على مراحل متعددة مثل التحكيم -الوساطة - التحكيم، وهي عملية تبدأ بالتحكيم ثم تنتقل إلى الوساطة ثم تنتهي بالتحكيم إما لتدوين اتفاق التسوية في شكل حكم تحكيم رضائي أو، في حالة عدم التوصل إلى اتفاق، لاتخاذ قرار ملزم للطرفين.

ومن الممكن أن يطلب من إحدى المحاكم أو هيئات التحكيم إصدار أمر رسمي بناءً على اتفاق التسوية الكتابي مما يعزز المنزلة القانونية للاتفاق من حيث قابليته للتنفيذ. وفي بعض الأحيان، تعرض المحكمة أو هيئة التحكيم تقديم خدمة الوساطة نفسها مع منح خيار تحويل اتفاقات التسوية التي تسفر عنها الوساطة إلى أوامر قضائية أو تحكيمية. وعندما تصدق المحكمة على اتفاق التسوية، فإنها تراجع أولاً مضمونه ضماناً لعدم إخلاله بالنظام العام.

أيّ ما تكن الصياغة أو الشكل القانوني الذي يستخدمه الطرفان، من المهم جداً أن يعبر اتفاق التسوية بوضوح عن النية المشتركة للطرفين بشأن ما سيحدث في حالة عدم التزام أحدهما ببنود الاتفاق.

ضمان ذكر أسماء جميع المشاركين ضمن الاتفاق

يتعين أن يذكر اتفاق التسوية بشكل واضح أسماء من يرمون الاتفاق وصفاتهم القانونية للتوقيع على الاتفاق. وفي حالة عدم حضور أحد الأشخاص للتوقيع على الاتفاق أو عدم تمتعه بالسلطة الكاملة للتسوية، قد يتسبب ذلك في حدوث مشكلات لاحقاً. إذا كانت شركة ما طرفاً في المنازعة، يتعين التأكد من حدود سلطة المفوض بالتوقيع للتوقيع على الاتفاق. يتعين التأكد من إيضاح أي مسائل تتعلق بالهوية والسلطة وذلك ضماناً لتنفيذ الاتفاق بعد انتهاء الوساطة. وفي بعض الحالات يلزم الإشهاد على الاتفاق. وبوجه عام، ليس شرطاً أن يوقع الوسيط أو المهنيون على اتفاق التسوية حيث أنه غير ملزم لهم. تذكر أن الموقعين على اتفاق التسوية فقط هم الملزمون ببندوه.

ما لا يتعين عمله

أوجز القسم السابق المسائل المهمة التي يتعين مراعاتها عند صياغة اتفاق التسوية. وهذا القسم يؤكد على بعض منها بإيراده قائمة بما لا يتعين عمله عند صياغة ذلك الاتفاق.

لا مناقشة الوضع القانوني للنتيجة التي تسفر عنها الوساطة أثناء الاجتماعات التحضيرية مع الوسيط

عليك ألا تنسي مناقشة الوضع القانوني للنتيجة التي تسفر عنها الوساطة أثناء الاجتماعات التحضيرية مع الوسيط. وهذا جزء من هدفك لأنه يعرب عن عزمك الالتزام (أو عدم الالتزام) قانونياً بالنتيجة التي تسفر عنها الوساطة. إضافة إلى ذلك، فإن الشكل يعكس المضمون. على سبيل المثال، قد تكون بنود مذكرة التفاهم أكثر مرونة من بنود العقد القانوني. وعندما يفهم الوسطاء النتيجة من حيث المضمون (المصالح) والشكل (الوضع القانوني) اللذين ينشدهما الطرفان، فإنهم يكونون في وضع أفضل يمكنهم من ضمان إجراء اختبار واقع شامل للخيارات والبدائل.

عدم إدراج بنود غير قابلة للتنفيذ في اتفاق التسوية

عليك عدم إدراج أي بنود لا يمكن تنفيذها في اتفاق التسوية. وتحدد طبيعة الوضع القانوني لاتفاق التسوية ماهية البنود التي يكون من الملائم إدراجها في الاتفاق. على سبيل المثال، الأحكام المتعلقة بالسلوك في مكان العمل، مثل "تحسين مهارات الاتصال" أو "المساهمة في خلق جو عمل ودي" أو حتى التوجيهات بأن يقوم أحد الشركاء بإلقاء تحية الصباح على الطرف الآخر بانتظام، قد لا تكون قابلة للتنفيذ في إطار مستند تعاقد عادي حيث قد يحتج البعض بافتقار مثل تلك الأحكام إلى اليقين.

لا تنس أن الاتفاق يسري فقط في حق من وقع عليه

عليك التأكد من توقيع الجميع حتى يكونوا ملزمين بالاتفاق. إذا تعهد الطرف الآخر في اتفاق التسوية بأن يقوم شخص آخر (خلاف الموقعين على الاتفاق) بدفع بعض الأموال إليك، لا يمكنك في هذه الحالة أن تطلب الأموال من ذلك الشخص، لما لا؟ لأنه لم يوقع على الاتفاق وبالتالي فإن الاتفاق غير ملزم له.

الملاحظات

1. الجمعية الأمريكية للتحكيم، "A Guide to Commercial Mediation and Arbitration for Business People," American Arbitration Association, New York, 2013, 12, <https://www.adr.org/aaa/ShowPDF?doc=ADRSTAGE2019455>

مجموعة البنك الدولي

IFC International
Finance Corporation

