

الدعوة لممارسة الوساطة كنموذج مهني في تسوية النزاعات: دراسة نظرية تحليلية من منظور الخدمة الاجتماعية

عبدالرزاق محمد قريرة
انتصار محمد بريون
انتصار السنوسي صالح

قسم الخدمة الاجتماعية - كلية الآداب جامعة طرابلس

الملخص

نموذج الوساطة المهني يركز على المستقبل ولا ينبش في الماضي إلا بما يخدم الوساطة وييسر التفاعلات واستعادة العلاقات المنهارة بين طرفي النزاع ويوفر لهما منتدى لبناء التفاهم والتوصل لتوافق لأجل تسوية نزاعهما. الغرض العام من هذا العمل هو دراسة شاملة ومركزة الوساطة وكيفية استخدامها في تسوية النزاعات ولهذا هدفت الدراسة بشكل عام الى توجيه الانتباه لأهمية ممارسة الوساطة كنموذج في مهنة الخدمة الاجتماعية لتسوية النزاعات، خاصة في هذه المرحلة الزمنية الصعبة التي يمر بها المجتمع الليبي. عملت هذه الدراسة على محاولة استكشاف الوساطة كنموذج للممارسة في الخدمة الاجتماعية. ولذا فقد تم في ثناياها عرض رؤي نظرية عامة للوساطة ومناقشة وعرض وتحليل لنظريات ومهارات ممارسة ذات الصلة الوثيقة بنموذج الوساطة. ولتيسير الفهم تم تطوير مسار منهجي للوساطة يمتد في جزئين: الاول يتضمن ماهية الوساطة، وعرض أهداف ومداخل ممارسة الوساطة وقيم ومهارات ودور الوسيط لممارسة الوساطة، والمراحل النظرية الوساطة ومعضلات الوساطة، مثل هذا المخطط هو النهج الأكثر نقاشاً وبحثاً عند التصدي لموضوع الوساطة من منظور الخدمة الاجتماعية، والجزء الثاني يتضمن مناقشة تطبيقية للجزء النظري والاجراءات العملية للوساطة. أهمية الدراسة ظهرت في أنها أفردت معرفة نظرية وتطبيقية لإظهار الطبيعة المتعددة للوساطة كنموذج ممارسة في الخدمة الاجتماعية. وفي ضوء نتائجها فإن ممارسة الخدمة الاجتماعية وصياغة السياسات المتعلقة بالوساطة لتسوية النزاع أمر يستدعي البدء للاهتمام به وإجراء البحوث أيضاً. وخلصت الى ان التعليم الجيد في الخدمة الاجتماعية بالإضافة إلى دراسة متخصصة لنموذج الوساطة لتسوية النزاعات في مقررات المجالات لابد أن يقترن برغبة واستعداد الطالب بان يكون أخصائي اجتماعي وسيط.

الكلمات الدالة: الخدمة الاجتماعية، الممارسة المهنية، الوساطة، الاخصائي الاجتماعي الوسيط، تسوية النزاع، المدخل التحويلي.

المقدمة

الخلافات والنزاعات والصراعات أمور لا مفر منها في الحياة الاجتماعية والمجتمعية وعند بروزها لابد من التدخل لتسويتها. ويمكن أن تختلف طرق التعامل مع هذه الأمور والنتائج المترتبة عليها اختلافاً كبيراً. تم التأكيد على أن الوظيفة الأساسية لمهنة الخدمة الاجتماعية هي تعزيز العلاقات بين افراد المجتمع وبين بيئاتهم والتعامل معها في عدة مستويات وبنماذج متعددة ومنها النزاعات وذلك لارتباطها بالتفاعلات وبالعلاقات، وهذا ما أشار اليه Mayer (1995) بأن الخدمة الاجتماعية دائماً ما تتعلق بالوساطة وفي مقدرتها على تسوية النزاعات. فمذ ثمانينيات القرن الماضي، أدخلت الوساطة في مناهج الخدمة الاجتماعية كنموذج متميز للممارسة (Chetkow- 2000; Kruk 1998; Craig 1997; Yanoov 1997)، بل واعتبرت مجالاً ضمن الممارسة العامة للخدمة الاجتماعية (Zastrow 2013)، وأكد كل من Parsons وزميلييه (1994) بأن وساطة تسوية النزاع يجب أن تكون جزءاً لا يتجزأ من نموذج الشكل المتكامل لممارسة الخدمة الاجتماعية. بل واعتبرت من أفضل النماذج المستخدمة في تسوية النزاعات بين الأفراد والجماعات والمجتمعات المحلية والمؤسسات وحتى بين الدول (Liebmann 2011b; Griffiths 2013)، وتعد من الكفاءات الضرورية للأخصائيين الاجتماعيين (Mizrahi and Davis 2008; Barsky 2014). وكما أكد Lornez (1992) على انها تكتسي بأهمية خاصة للحد من النزاعات ولتحقيق التوافق الاجتماعي. وتمارس الوساطة في مجالات الخدمة الاجتماعية مثل الزواج والمنازعات الأسرية والطلاق وحضانة وتربية الأطفال وحماية الطفل وفي المجال المدرسي والمجال الطبي ومجال العدالة الجنائية والوساطة بين الجاني والضحية وفي مجال العدالة التصالحية والوساطة المجتمعية والوساطة البيئية وساطة المسنين والوساطة التنظيمية وفي اماكن العمل ويتم أيضاً ممارستها في مجالات جديدة مثل خطف (الوساطة بين الخاطفين وأسرة الطفل) وحماية الطفل والإسكان والإهمال الطبي. هذه الدراسة عملت على إيجاد وتطوير فهم أفضل للوساطة من منظور الخدمة الاجتماعية مما يُمكن الأكاديميين والممارسين والطلبة من إدراك القيم والمهارات والعمليات والتحديات المحيطة بها بشكل أفضل. وكنموذج ندعو الى تعليمه وممارسته من خلال الوعي به وإدراك ضرورته وأيضاً نحث الباحثين ونخص الممارسين للمهنة أن يقدموا مساهمات في تطوير نموذج وساطة في مجال النزاعات.

منهجية الدراسة

في هذه الدراسة يستخدم الوسيط إشارة الى الاخصائي الاجتماعي الطرف الثالث في عملية الوساطة. هذه الدراسة هدفت الى توفير قراءات معاصرة عن ممارسات الوساطة بصفة عامة. والتي من شأنها ان تكشف عن التطور التاريخي للوساطة ولو بإيجاز وعن توضيح مراحل الوساطة والمفاهيم المفيدة في تطوير مهارات مطلوبة للممارسة والمداخل المختلفة للوساطة من خلال مناقشة تقنيات وتطبيقات محددة لها والتي ستوفر للممارسين حيزاً للفهم ولتطبيق المهارات اللازمة للوساطة بفعالية وللأكاديميين كأساس لتضمينها كمفردة في مقرراتهم المتعلقة بالمجالات.

طرفا النزاع قد يرغبان في تسوية نزاعهما ولكنهما يعجزان عن فعل ذلك فيلتجأ الى مساعدة طرف ثالث. ومن ثم فالوساطة ضرورية عند العجز في التوصل لتسوية بمفردهما. وتكتسب أهمية نظرية وعملية تفرض إلقاء الضوء عليها كنموذج ممارسة في الخدمة الاجتماعية لتسوية النزاع تستند على دراسة معمقة لإبراز جدوي الوساطة وخاصة وأنها تيسر المنتدي لحوار بينهما يهدف الى تحقيق السلم الاجتماعي. والضرورة الثانية الندرة

في المعرفة حولها فهذه الدراسة وفرت معرفة نظرية للاكاديميين وللممارسين حول ممارسة الوساطة وتصورات ومفاهيم مرتبطة بها من حيث الدور والمداخل عند التعامل مع النزاعات وكيفية استخدام الوسيط لمهارات ولقيم الوساطة لتسويتها. والثالثة هذه الدراسة تعد بمثابة بداية لأدراك أهمية ممارسة الوساطة وكقاعدة توجه المهتمين لإجراء بحوث في المستقبل، ومن الضرورات الملحة لإجراء هذه الدراسة الدعوة للاعتراف بالوساطة كنموذج ممارسة في الخدمة الاجتماعية وتأطيره في نسق مؤسسي-تشريعي ورعاي وتعليمي وخدمي- الدراسة تحليلية واستخدمت الأسلوب النوعي الذي يهتم بالحقائق العلمية ويصفها كما هي. بغية استقراء واستنباط نتائج من شأنها أن تساهم في الإحاطة بالمعرفة والمهارة والقيم المتعلقة بموضوعها وتحليل المعاني والمفاهيم والعمليات والقضايا والقيود الأساسية المتعلقة بالوساطة.

الرجوع الى عدد من المؤلفات ساعدنا في استخلاص مسلماتان لدراسة موضوع الدراسة وهما:

(1) الوساطة نموذج ملائم لكل مجالات مهنة الخدمة الاجتماعية وتطبق المعرفة والمهارات المهنية المتعلقة بها بكل يسر.

(2) الوساطة نموذج يجذب الانتباه إلى التحديات والمشكلات المرتبطة بتدخلات الخدمة الاجتماعية وتعطي المزيد من الوضوح والرؤية والاستجابة لبروز مجالات جديدة.

لماذا الوساطة؟

الوساطة هي عملية يساعد فيها طرف ثالث آخرين على تسوية نزاعهما وتأطيره في نطاق علمي وعملي مما يجعل التسوية أمراً متيسراً. الوساطة تتعلق بتمكين طرفين من اتخاذ خياراتها المستنيرة بدلاً من جعل طرف ثالث (قاضي أو حكم) يتخذ قراراً نيابة عنهما. تقوم الوساطة على الاعتقاد بأن الصراع يتيح فرص لبناء تفاعلات وعلاقات أكثر إشباعاً.

اعتبر Kritek (2002) ان الوساطة تعد بمثابة مسؤولية أخلاقية لكل إنسان. فهي كممارسة ثقافية ترسخت في كل المجتمعات منذ آلاف السنين، فالبشر مارسوها وما زالت كجزء من طبيعتهم الانسانية للحفاظ على الطابع السلمي لحياة المجتمع. وكما ذكرنا بروز النزاعات بين طرفين أمر طبيعي في أي مجتمع فلا بد من طرف ثالث يعمل لمساعدتهما على تسوية نزاعهما. فكل المجتمعات تحتاج إلى طرف ثالث وفي جميع الثقافات دائماً ما يوجد أفراد يؤدون هذا الدور بإرادتهم أو مجبرين ولهذا يمكن التأكيد على أن معظم الافراد في وقت ما من حياتهم تولوا هذا الدور لتقديم المساعدة وفي المقابل هناك من تدخل ليقدم لهم مساعدة تساعدهم على تسوية خلافاتهم. الوساطة شأنها شأن أي نمط آخر من التفاعل البشري تعمل ضمن حدود وليست دائماً مطلقة.

التأمل في الممارسات التالية: وسيط أممي يتدخل في حرب أهلية عنيفة ويساعد الطرفين على التوصل لوقف إطلاق النار او في النهاية إلى اتفاق سلام. وسيط يساعد زوجين متنازعين في التوصل إلى تسوية طلاق وتوافق بشأن ابنائهما في المستقبل. الوسيط المجتمعي يمكّن الجيران من الوصول الى تسوية حول قضية معينة. شيخ قبيلة يساعد أسرة على تسوية قضية الميراث أو نزاع على أرض بين أرملة وشقيق زوجها مما يتيح لها تأمين سبل العيش لنفسها ولأطفالها. هذه الممارسات تبرز الاسئلة التالية: من الوسيط؟ وما علاقته بطرفي النزاع؟ وما دور وهدف الوساطة؟ هذه التساؤلات وما يترتب عليها من مواضيع وقضايا هو ما تسعى الدراسة الى استجلاء

الامور حولها وايجاد توضيحات بشأنها ولا ندعي الاجابة الكاملة لموضوع لم تكن له معالم نظرية وبحثية ومهنية بالمجتمع الليبي وانما هي بداية المحاولة.

المجتمع الليبي مليء بالنزاعات وبالتقاضي بسبب أن أفراد منازل عاون للغاية لتمسكهم بانهم دائما على صواب، فيوماً نسمع قصصاً عن منازعات بين الجيران حول مكان ركن السيارة في الشارع، فلا يمكن لهما اللجوء دائماً للمحاكم لتسوية الخلاف والتي بالطبع تثقل كاهل المعنيين. هذا المثال البسيط يجعلنا نتساءل "لماذا لم يتحدثوا مع بعضهم بهذا الشأن؟ وهذا ينطبق على جميع النزاعات. الاجابة باختصار، هذا هو عمل الوساطة - تتيح الفرص للتحدث في أمر النزاع - في بيئة آمنة خاضعة للإشراف. في سياق مثل آخر، وساطة الطلاق بالنسبة للمهنة لا تعني نهاية العلاقة بين الزوجين، بل بداية لنمط ولبنية جديدة من التفاعل المستمر خاصة في وجود أبناء وما يتعلق بترتيبات معقدة مرتبطة بالتنشئة وبالنفقة والرؤية.

ماهية الوساطة (مفاهيم ومعاني)

عرّف Kruk (2000) الوساطة بشكل دقيق وموجز وفق العبارة التالية: "عملية مشتركة لتسوية النزاعات تتم لمساعدة طرفين أو أكثر في مفاوضات بوجود طرف ثالث محايد ومتجرد ليتمكنهما بمحض ارادتهما للوصول إلى تسوية مقبولة". وعرفت في قاموس الخدمة الاجتماعية بانها "تدخل بين طرفي النزاع لمساعدتهما على تسوية خلافهما وإيجاد تسوية توافقية أو التوصل لاتفاق مرضي لهما" (Barker 2014)، وعرفت بأنها "عملية مساعدة تمارس بوجود وسيط ويقرر طرفا النزاع النتيجة" (Picard 2002)، وبأنها "عملية تتطوي على تدخل طرف ثالث يقوم بدراسة وتحديد المشكلة ويتعامل مع كل طرف بمعزل عن الآخر لوضع توصيات لأجل الوصول لتسوية مقبولة من الطرفين" (Blake and Mouton 1990)، وعرفها كل من Taylor و Folberg (1990) بأنها "عملية يقوم بها طرفان معاً وبمساعدة وسيط محايد أو أكثر وذلك لتحديد القضايا المتنازعة عليها بطريقة منهجية، ولغرض وضع خيارات وإيجاد بدائل للتوصل لتسوية توافقية تتلاءم واحتياجات طرفي النزاع، وتؤكد على المسؤولية الفردية للطرفين لاتخاذ قرارات تمس معيشتهم، لذا فهي عملية تمكين للذات"، في هذا التعريف فالوساطة كعملية تهدف إلى تسوية توافقية التي تتطلب توافق في الآراء من الطرفين والحياد والمشاركة الفعالة من الوسيط لتطوير خيارات للتسوية. وعرفها Moore (2014) على انها "تدخل من طرف ثالث موثوق به لغرض تسوية نزاع ولا يتمتع بسلطة اتخاذ القرار بل يساعد طرفي النزاع في الوصول طوعاً إلى تسوية مقبولة منهما في القضايا محل النزاع، لمعالجة مسائل جوهرية ولتأسيس أو لتعزيز علاقات الثقة والاحترام بين الطرفين أو لإنهاء ضرر ناتج من علاقات". هذا تعريف تقليدي وشامل للوساطة أكد على حيادية الوسيط وعلى التوصل لتسوية وحدد خصائص سلوك الوسيط واحتوي على شروط ومكونات رئيسية سيتم توضيحها في فقرات تالية متفرقة من هذه الدراسة، وأشار الى وجود طرف ثالث سواء كان فرد أو مجموعة لا تربطه/هم صلة بسياق النزاع ولا يستفيدون من نتيجة الوساطة ولا يتأثرون بها ويتخذون موقفاً محايداً ويتجنبون الانحياز الى أي طرف، ودرجة قبول/هم ترتبط بمدى استعداد طرفي النزاع بالموافقة والسماح له/لهم بالاضطلاع بدوره/هم في سياق محدد. علاوة على ذلك، المدي الذي سوف يستمعون إليه/هم ويضعون تدخلاته/هم في الحسبان.

التعريفات السابقة بينت اهمية الوساطة بالنسبة للمهنة وللمجتمع فهي تهدف لتسوية نزاعات في عدة مستويات: بين الدول وداخل الدولة الواحدة وبين مجموعات من الدول وبين المنظمات وبين الأفراد والجماعات والمجتمعات المحلية، وتسمح للوسيط بان يدخل في جدال وحوارات ومناقشات وذلك لمساعدة طرفي النزاع

لتحقيق توافق عجزا عن تحقيقه بمفردهما. الوساطة قد تستغرق وقتاً طويلاً وتتضمن مخاطر وقد تفشل في العديد من المواضيع، لأنها تعتمد في المقام الأول على الرغبة الجادة لطرفي النزاع وتعاونهما واستعدادهما لتغيير مواقفهما فيما يتعلق بالنزاع. ركزت التعريفات على حيادية وتجرد الوسيط واهتمامه بتعزيز الروابط الإيجابية. ونستخلص أن فكرة الوساطة هي تيسير التفاوض والتوصل لتوافق مرضي للطرفين (تسوية كسب/كسب// وليس نتيجة كسب/خسارة) وتجنب القاء اللوم والفصل التام بين الافراد ومشكلة النزاع. وتعمل على تعزيز الاعتقاد بأن لدى الطرفين المقدرة على إيجاد تسوية خاصة بهما إذا ما توفرت لهما الظروف المناسبة في بيئة آمنة والدفع بهما نحو تقاسم المسؤولية.

عُرفت الوساطة في هذه الدراسة بأنها "عملية يقوم بها أخصائي اجتماعي وسيط للتعامل مع طرفي النزاع لمساعدتهما على اكتشاف سبل لتسوية القضايا المتنازع عليها". ولا بد له الاستيفاء من المعايير الآتية: -

- (1) **الاقناع:** يجب أن يتفق طرفي النزاع عليه وبانه مناسب للقيام بالوساطة.
- (2) **الحياد:** يجب أن يحترم مصالح كلا الطرفين ولا يفضل احدهما على الآخر.
- (3) **التجرد:** ليست لديه مصلحة شخصية في نتائج الوساطة والقرار الذي يتم اتخاذه لا يؤثر فيه وبناي عن أي خيارات تجاه أي توافق محتمل.
- (4) **الموضوعية:** يساعد طرفي النزاع على تحديد المخاوف المؤثرة عليهما والكشف عن احتياجات معينة يجب التعامل معها في أي توافق.
- (5) **التواصل:** ييسر النقاش بين طرفي النزاع حتى يتسنى لهما تفهم بعضهما البعض ومناقشة الأفكار في بيئة آمنة، والمشاركة كمفاوض في التعامل مع تسوية نزاعهما. ويطبق بشكل استراتيجي مهارات للإبقاء على توازن ونزاهة ومنفعة عملية التواصل.
- (6) **لا يصدر أحكام:** لا يقترح أو يبادر أو يحث أي طرف على اختيار أي قرارات او خيارات معينة. الأفكار المحتملة لتسوية النزاع يجب ان تبرز من الطرفين. الوسيط يساعدهما في معرفة مدى قابليتها للتطبيق وملاءمتها لاقتراحاتهم.

تاريخ الوساطة

النزاع يوجد في كل علاقة شخصية أو مهنية، فهو أمر لا مفر منه وظاهرة طبيعية ومنطقية في كل العلاقات الإنسانية وسببه ان البشر دائماً ليست لديهم نفس القوة او السلطة او المصالح او الاهتمامات او الحاجات او القيم او الفهم. إذا النزاع جزء طبيعي من الحياة ولذا فإنه يمكن التأكيد على أن الوساطة قد مورست في الوقت الذي وجد فيه ثلاثة أفراد على الارض لغرض وضع سبل يمكن من خلالها إعادة التعايش السلمي أو إعادة تنظيم العلاقات. فهي إذا ليست اختراعاً جديداً. بل يمكن اعتبارها نموذج ارتبط بحياة الانسان والمجتمعات. وتطور ممارستها عبر الزمن هو امتداد لثقافات عدة من عصور واماكن مختلفة.

الخدمة الاجتماعية نشأت بسبب حاجة الفرد ونزاعاته مع البيئة المحيطة به ومعاناته وتعرضه الدائم للظلم والعنف، ومن منطلق جعل الحياة الإنسانية أفضل، وتطورت كمهنة بفضل استجابتها للأساس الاجتماعي للنزاع والعداء المستمر بين المصلحة الفردية والصالح العام (Netting, Kettner and McMurtry

(2017). فمسؤوليات الأخصائي الاجتماعي تركزت دائماً على تسوية النزاعات سواء عند المساعدة في التوسط عند حدوث الأزمات الفردية أو العنف العائلي أو التغيير التنظيمي أو الاجتماعي (Rice and Mary 1989) وتدخلهم في تسوية النزاعات يعود لأواخر القرن التاسع عشرة وأوائل القرن العشرين، عندما قامت الرائدة Jane Addams التي أسست Hull House بدور فعال في التفاوض من أجل السلام العالمي (Sullivan 2008; Gitterman and Germain 1993)، وشاركت في النضال من أجل تحقيق العدالة الاجتماعية والتوسط في نزاعات العمل (Simon 1994). في البدايات كان الاعتماد في تسوية النزاع على قدرة التنظيم أكثر من على دور الأخصائي كوسيط. وخلال الفترة الممتدة ما بين اعوام 1910 و1930 تطور تنظيم المجتمع كطريقة للممارسة في الخدمة الاجتماعية، فبدأ الاهتمام بالإصلاح الاجتماعي للعمال في حالات النزاع، وشارك الأخصائيون الاجتماعيون في تسوية المشكلات بالقيام بأدوار متعددة لمساعدة المجتمع المحلي والقطاعات السياسية. والحقه الاهتمام بمفاهيم القوى والنزاع والتغير الاجتماعي (Gitterman and Germain 2008)، وبتسوية المشكلات الاجتماعية وبتدخل الأخصائيين الاجتماعيين في الممارسات المجتمعية وذلك بالتحرك نحو الخدمات الفردية والجماعية. وبشكل عام أشار Kruk (2000) إلى أن العمليات النظامية لتسوية النزاعات وخاصة الوساطة قد مورست بشكل واسع في العديد من مجالات الخدمة الاجتماعية. مثل، في المجالات المتعلقة بالأسرة والعلاقات الاسرية وفي حالات الطلاق وفي مجالات المجتمع المحلي وبدأت برامج الوساطة المدرسية في التوسع والأخصائي الاجتماعي بالمدرسة يكون في الغالب مسؤول عن إدارة برامج تسوية النزاعات داخل المدرسة وفي الرعاية الصحية ومؤسسات العمل والعدالة الجنائية والسياسة الاجتماعية. هذه الامثلة من الممارسة أكدت على ان الوساطة تعد من الاختصاصات الأساسية للخدمة الاجتماعية حيث أن الأخصائيين الاجتماعيين مارسوها ويمارسونها بشكل نموذجي في كل مجالات المهنة، ومما حدا بـ Stulberg (1993) ليشير الى ضرورة تطوير سياق فكري لتعليم الوساطة. وكما ذكر كل من Jayaratne وCroxtion (1999) بأن الوساطة كممارسة نامية في الخدمة الاجتماعية ستكون لها ضرورة في تدخلها المهني في أوقات الازمات والكوارث سواء على كل الاصعدة (المحلي أو الوطني أو الدولي). فمثلاً، كلما ازداد انتشار الازمات في المجتمع كلما زادت الحاجة إلى أخصائيين اجتماعيين مدربين لممارسة الوساطة. ومع بداية الثمانينيات بدأ الاهتمام بدراسة مداخل الوساطة في المؤلفات العلمية مما كان لها تأثير خاص على البحث التطبيقي وتطوير المعرفة النظرية للوساطة والمجالات ذات الصلة بتسوية النزاعات وبها تشكلت عدة مداخل بداية بالوساطة القائمة على المصالح (Fisher, Ury, and Patton 2011) والوساطة العلاجية (Irving & Benjamin 2019). وفي عام 1991 اعترفت الجمعية الوطنية للأخصائيين الاجتماعيين (NASW) بالوساطة كمجال للممارسة المهنية وأدخلت معايير الممارسة لوسطاء الخدمة الاجتماعية ومنذ عام 1999 والوساطة أخذت في التطور لتتحول كطريقة قيمة وقابلة لتطبيق اساليب واستراتيجيات تستهدف تسوية أنواع عديدة من النزاعات.

خصائص الوساطة

ذكر Fuller (1971) إن الميزة الحيوية للوساطة هي في مقدرتها على إعادة توجيه طرفي النزاع نحو بعضهما البعض، دون أن تلزمهما بقواعد، بل عن طريق مساعدتهما للوصول لوضع تصور مشترك لعلاقاتهما وفي إعادة توجيه اتجاهاتهما وتصرفاتهما تجاه بعضهما البعض. وأضاف كل من Bush و Folger (2005) أنها كعملية تنفرد بسميزات في تحويل الطرفين أي - انبعاث نمو خلقي - وذلك بمساعدتهما في خضم النزاع على

مقاومة الاوضاع الصعبة وسد الخلافات. فهي تعد بمثابة الفرصة لتقوية العلاقات من خلال التحفيز على ايجاد اعتراف متبادل وبناء مصالح مشتركة (Picard 2002). وتتميز أيضا بانها تمكن الأفراد والجماعات المتنازعة من تسوية نزاعاتهم وتتيح الفرص لهم لاستعادة ضبط معيشتهم وتحسين فرص تحقيق العدالة.

أهداف الوساطة

الوساطة ليست أداة إكراه قسرية لتحقيق غاية وليست وسيلة بديلة لممارسة سلطة معينة. ولا تمارس عند حالات مثل عدم اهتمام أحد طرفي النزاع بالتعاون مع الطرف الآخر، او عند عدم تمثيلها الكامل لمصالح احد طرفي النزاع، أو في حالة تعرضه المحتمل للخطر خلال مشاركته.

لا يوجد توافق عام حول الهدف من الوساطة بسبب انه ما زال مسألة جدلية. فرأي يري ان لها مجموعة من الاهداف تتدرج من الواقعية الى المثالية، وبالمقابل رأي عام يري ان الوساطة توفر فرصة للطرفين لتحقيق ما يريدان تحقيقه أو ما يمكن، سواء كان ذلك لتسوية نزاع أو تحسين التواصل الشخصي، وهناك رأي قائل بأن ما يهم هو تحقيق توقعات الطرفين. ولكن الهدف الأكثر شيوعاً يتمثل في التوصل الى توافق لتسوية النزاع. مهما كان الرأي فلا بد للوساطة أن تستند على عنصرين حاسمين لتحقيق اهدافها هما معرفة متى يجب ممارستها وغرضها (المرجع السابق).

تتراوح مداخل الوساطة والتي سيأتي ذكرها من التوجيه المطلق- حين يكون الهدف هو التوصل إلى توافق- إلى عدم التوجيه- الذي يؤكد على الحوار والعلاقة والتغيير التنظيمي-. اختيار الوسيط للهدف سيكون له تأثير على المدخل الذي سيتبناه. هدف الوساطة إذا انصب على الجوانب العاطفية والمشاعر بدلاً من الجوانب المعرفية والسلوكية سيحجب الحقائق وقد يطيل امد النزاع والهدف هو الحاضر والمستقبل وليس الماضي وعلى النتائج بدلاً من النظر في الأسباب والتوجه نحو طرفي النزاع دون افعالهم.

منافع الوساطة

الوساطة ليست ذات قيمة فقط للمجتمع وللطرفي النزاع فقط بل أيضا للوسيط الذي اكتسب مهاراتها فينقلها إلى معيشتة اليومية ليعزز كفاءته الفردية ويطبقها بصورة غير رسمية في البيت أو في العمل أو مع الأصدقاء فهي مهارة حياتية يجب على كل إنسان أن يوظفها كأداة فعالة للتدخل إذا لزم الامر. وحددت Liebmann (2011a) منافع وفوائد الوساطة في الامور التالية:-

- 1) تشجع طرفي النزاع على التركيز على المشكلة بدلاً من على بعضهما البعض، والنظر في الاحتياجات والمصالح بدلاً من اتخاذ مواقف وتحديد اسس مشتركة بينهما والبحث عن الطريق الذي يسير بهما إلى الأمام.
- 2) تمنح فرصة للطرفين لسرد جوانب من وقائعهما.
- 3) توفر الاطر اللازمة لينصت كل طرف لسرد الطرف الآخر.
- 4) من المرجح تغيير الطرفان من أفعالهما إذا عرفا ان تصرفاتهما تؤثر على الطرف الآخر.
- 5) من المرجح التزام الطرفين بالتوافق الذي توصلوا إليه أكثر من توافق فرض من الخارج.
- 6) أي توافق يتم خارج الوساطة لا بد ان يُسفر عن كاسب وخاسر. بينما الوساطة تساعد الطرفان على الوصول الى توافق "كليهما كاسب".

- (7) قدرة الطرفين على التوصل إلى توافق يأخذ في حسبانها أوضاعهما الخاصة.
- (8) تحفز الطرفين على تحديد ما يسعيان إليه عملياً من تسوية النزاع.
- (9) من المرجح أن تصل الوساطة لأصل النزاع. فالنزاعات لها فروع أو اشكال متشابهة.
- (10) على الرغم من أن الوساطة تنظر إلى الماضي إلا أنها تهتم بالمستقبل - كيف يريد الطرفان أن يكون الوضع بعد التوافق؟ وهو ضروري لطرفين لديهما استمرارية في العلاقات.

من خلال الفوائد الانفة أمكن استخلاص التحليلات التالية: الوساطة عملية يقوم في إطارها وسيط بمساعدة الطرفين للتوصل لتسوية مقبولة، وهو لا يمارس دور حكم ولا يطبق قواعد قانونية ولا يقيد الطرفين بقواعد بيروقراطية أو التوافق على تسويات سابقة فهي إذاً عملية إبداعية، والطرفان ينظران في القضايا التي أثارت نزاعهما وينظرا في تأثيرها على معيشتها وكما يستقريا النتيجة المحتملة ويستنبطان قراراً يحل الآثار السلبية الناجمة عنها والحد من الآثار السلبية المتوقع حدوثها، في هذا الامر تمارس الدور الوقائي. تستثمر الوقت في صياغة توافق يمكن تحقيقه بشكل عملي وواقعي فهي تعزز التسويات طويلة المدى وتسمح للطرفين بالتحدث مع بعضهما البعض مباشرة، فالمناقشة المباشرة من شأنها أن تكشف عن الخلل في التواصل وعدم التفهم ومن ثم تبده وتعيد بناء العلاقات بطريقة بناءة وبمجرد أن تتاح لهما الفرصة للتعبير عن وجهة نظرهما يظهر العواطف والتصورات الشخصية لبعضهما البعض ويصبحا أكثر قدرة على رؤية منظور الآخر بشكل أفضل، وتعزز راب الصدع والرضا الشخصي وتوفر الوقت والمال، إنها أقل تكلفة واستهلاكاً للوقت وقد تستغرق ساعات مقارنة بال نماذج الأخرى مثل التقاضي الذي يستغرق شهوراً أو سنوات ويكلف الكثير من المال والبيئة- مكان التقاضي- الغير مريحة للنفس حتما تولد عداوات جديدة ومزيد من التباعد والنفور.

الوساطة في الخدمة الاجتماعية

في ثمانينيات القرن الماضي أدمجت الوساطة في مناهج الخدمة الاجتماعية كطريقة ممارسة متميزة (Barsky 2001)، وأشار Parsons (1988) إلى أن مهنة الخدمة الاجتماعية تعمل دائماً على تسوية المشكلات الاجتماعية والنزاعات. وهذا يمثل اعترافاً بأن الوساطة من ضمن اختصاص ممارسة الخدمة الاجتماعية وان لها تقنيات وقيم ومنهاج واساليب. وغالباً ما يُنظر إلى الخدمة الاجتماعية على أنها وساطة بين الافراد وأنساق بيئاتهم حيث تُعتبر النزاعات بمثابة خلل وظيفي أو انهيار اجتماعي في الترابط بين الفرد والنسق البيئي، والاختصاصي الاجتماعي كمارس مهني دائماً في وضع مؤثر على الخلل او الانهيار الذي يحدث بينهما ويعدل ويدعم كل منهما نحو الآخر ضمناً أو صريحاً وهذا الالتزام المزدوج من الخدمة الاجتماعية (عادةً ما يُفهم على أنه خدمة للأفراد) والتغيير الاجتماعي (يُفهم عادةً على أنه تنظيم مجتمع أو تخطيط اجتماعي) اللذان شكلا أساساً للهوية المهنية للخدمة الاجتماعية منذ نشأتها (Bartlett 1970; Goldstein 1973; Gordon 1977; Minahan 1981)، والوظيفة الأساسية لمهنة الخدمة الاجتماعية هي تعزيز العلاقات بين افراد المجتمع فالتدخل المهني في العلاقة بين الفرد ونسق بيئته الاجتماعية هو من أجل تحسين نوعية العلاقة. فأشار Mayer (1995) إلى أن الوساطة هي نتاج طبيعي لممارسة الخدمة الاجتماعية لأن هدفها هو تمكين الافراد الذين في حالة نزاع من تسويته وتعتمد على نظريات ومداخل الممارسة ومهارات لتحليل المشكلات والتواصل. بشكل عام مهنة الخدمة الاجتماعية تؤكد على التمكين وتقرير المصير والالتزام بالعدالة الاجتماعية، ووفقاً لذلك يتمحور الاهتمام الأساسي للوسيط حول فهم معتقدات وقيم الطرفان. وهذا ما يتضمنه دور الوسيط.

الإطار النظري ومداخل الممارسة للوساطة

من المهم جداً في هذه الدراسة الكشف عن العلاقة بين الوساطة والنظريات التي يمكن اعتبارها قواعد معرفية مهمة فهي مفيدة في تنظيم التفكير حول موضوع الوساطة وتبسيط الضوء على كيفية تأثرها بالنظريات وبالمداخل خلال الممارسة، وذلك بمناقشة نظريتين وخمس مداخل من أجل إدراك كيف يمكن الاستفادة منهم عند الممارسة.

النظرية النقدية

النظرية النقدية لتسوية النزاعات تدعو الوسيط إلى تحديد الاختلالات في ميزان القوى والوقوف إلى جانب الطرف الأضعف، والتركيز على مساعدة الطرفين على تغيير العلاقات السلبية. وأشار Hansen (2008) إلى أن العدالة الاجتماعية قيمة أساسية وبمثابة استحقاق في الخدمة الاجتماعية، وأضاف أن هذه النظرية تتطلب من الوسيط تطوير مهارات التفكير التحليلي النقدي ومن خلال استخدامها في حالات النزاع يمكنه مساعدة الطرفين على التغلب على قضايا الظلم الاجتماعي واختلال القوى. وأشار أيضاً إلى أن الممارسة النقدية يمكن أن تملأ مكاناً متخصصاً في مجال تسوية النزاع خارج السياقات التقليدية حيث يكون موقف الوسيط المحايد مرغوباً أو ضرورياً، ونظر إلى إمكانية تطبيق التفكير بشكل نقدي بالنسبة للوسيط ليقدم المساعدة لأجل التغلب على قضايا العدالة الاجتماعية المرتبطة بشكل مباشر بالقمع والظلم وهذا يعتبر هدفاً أساسياً لمهنة الخدمة الاجتماعية. وأشارت النظرية إلى أن مهارات الوسيط ستساعده على الوفاء بالتزاماته كمؤيد للعدالة الاجتماعية ومساعدة الطرفين على التغلب على الاضطهاد الاجتماعي من خلال التفكير النقدي. الخبرة الفردية المتميزة وفرصة التعبير عن النزاع عنصران هامان في هذه النظرية وسمتان أساسيتان في عملية الوساطة (Boulle 1996). النظرية النقدية تناقش أوجه عدم المساواة الاجتماعية والبنوية وأسباب الاضطهاد كعناصر للسياق الاجتماعي الذي تتم فيه عملية الوساطة وتحلل علاقات القوى تحليلاً نقدياً خاصة للقوى الثقافية والاجتماعية، ومساهمتها الرئيسية تكمن في التركيز على التمكين والعدالة الاجتماعية التي تعالج قضايا التواصل والإنصاف للأفراد الأكثر حرماناً في المجتمع وتهتم بتحديد عدم توازن القوى في عملية الوساطة ومن ثم توجه الجهود نحو معالجته. التحليل النظري النقدي لعدم لمساواة وعدم الانصاف من شأنه أن يركز على ميزان القوى بالرغم من صعوبة التعامل مع حالات معينة خلال عملية الوساطة (Ife 1997; Mullaly 1997; Fook 2000; Dalrymple and Burke 2014) وهذا ما ينطبق بصفة خاصة على الأفراد والجماعات الأكثر حرماناً في المجتمع.

نظرية النسق

السمة الأساسية لأي نسق أن جميع عناصره تتعامل مع بعضها البعض فإذا ما تأثر أحد العناصر سيحدث أثراً على بقية العناصر. باستخدام نظرية النسق يعتبر الفرد أو الأسرة وحتى الموقف أنساق تضم عناصر متبادلة مترابطة ومتناسبة ومعززة مع/ ولبعضها البعض (Woods and Hollis 2000) وتستخدم لتحديد التفاعلات والعلاقات والاختلالات في توازن القوى بين طرفي النزاع (Martin 2000). الفرضيات الرئيسية لنظريات النسق هي: (أن أي نسق هو أكثر من مجموع العناصر)؛ (أي تغيير في عنصر سيغير من وضع بقية العناصر)؛ (يحاول الحفاظ على التوازن "الاستقرار")؛ (لديه حدود وبناء وقواعد وأنساق فرعية)؛ (مرن ويستجيب لمدخلات جديدة للنمو) (Andreae 2017). التبادل والترابط بين عناصر النسق له تطبيق عملي في الوساطة وفكرته أنه في حالة حدوث تغيير في عنصر/طرف، فمن المحتمل أن يحدث التغيير في العنصر/الطرف الآخر والتركيز ينصب على حدوث تغيير إيجابي للتبادل أو الترابط. فيبدو هنا أن التفاعل والتغيير مكونان لأي إجراء

لتسوية النزاع. مما يتطلب الأمر من الوسيط فهم انساق البيئة المختلفة والتي تؤثر على هذين المكونين. ففكرة المعاملة بالمثل تنفذ عند حدوث تغيير في المعاملة من قبل الطرف المقابل، فيحدث تغيير في الطرف الاوّل كأثر تابع. أشار Robbins وزميليه (2019) إلى أن الأفراد وأنساق بيئاتهم تترابط مع بعضها البعض بشكل معقد، ونظرية النسق تستند على منظور يفترض رؤية شمولية لطرفي النزاع وسلوكهم في إطار تأثير سياقاتها الاسرية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية وعوامل المجتمع المحلي عليهما. التحديد الواضح لأنماط الروابط والقيود وتحليل اسلوب التفاعل يعد مفيداً ومستخدماً على نطاق واسع في الوساطة لغرض تحديد العلاقات والتوقعات والروابط العاطفية ذات الصلة بالنزاع (Shaw 1994; Charlesworth 1996). نظرية النسق توفر طريقة لوضع تصور حول العلاقة بين الافراد وبيئاتهم وتحت على اتباع منهج متوازن والتركيز على "حسن التوافق" بين الفرد وبيئته وتوفر أيضاً للأخصائي الاجتماعي مادة للتفكير ليقدّر مدي هذه العلاقة والبيئة المؤثرة دون تعيين "ماذا" (توضيح المشكلة) أو "كيف" (منهجية) الممارسة. ويهدف الى تعزيز التوافق بين الفرد والبيئة ودعم الروابط وتحسين العلاقات بين الطرفين اعتقاداً منه بأن ذلك سيؤدي إلى تسوية النزاع من خلال تطوير أو الحفاظ أو تقوية التدخلات الداعمة وأيضاً تحويل أو تعويض النسق المجهد. عدم الفهم لهذه النظرية سيولد صعوبة للوسيط في إدراك كيفية تفاعل انساق المجتمع وتأثيراتها على الوساطة. لان طرفي النزاع ينخرطاً في تكييف مستمر مع مختلف انساق بيئاتهم (Payne 2016).

المدخل المعاصرة لممارسة الوساطة

المدخل هي طرق محددة يمارسها الوسيط ويستند في ذلك على عنصرين أساسيين هما خبراته المهنية أي الممارسة وقاعدته المعرفية أي النظرية التي اعتمدها حول مفاهيم مجردة مثل الحقيقة والإنصاف والعدالة والسلم الاجتماعي التي توفر له المعنى والاتساق، وهي مجموعات منظمة من الأفكار التي توجه وترشد الممارسة المثالية وتشرح له كيف يجب أن يعمل وتخبره عن السبب بينما تخبره الطرق والمهارات والتقنيات عن العمل. وتتم الممارسة في كل مدخل بشكل شامل وبطريقة محددة تميزه عن بقية المداخل. خلال العقود القليلة الماضية طور عدد من مداخل للوساطة خاصة في البلدان التي أصبحت فيها مجالاً مهنيًا وأكاديميًا للممارسة، على سبيل المثال: ووفقاً لـ Bishop وزملائه (2015) هناك خمسة تصنيفات أساسية لمداخل الوساطة وهي: (التيسير والتقييم والتحويل و السرد والمعرفة) واختيار المدخل من قبل الوسيط يتأثر بخبرته السابقة وتدريبه وبمعرفته النظرية وعقيدته وكذلك بالسياق الذي تتم فيه الوساطة، مناقشة المداخل في هذه الدراسة لم يستند على تصنيف منهجي سابق.

مدخل الوساطة القائمة على المصالح

وفق هذا المدخل فالتسوية تتم بشكل مناسب عندما (1) يتحلى الطرفان بالمرونة و(2) والقدرة على تعليق طموحاتهما الفردية و(3) لديهما الثقة في قدراتهما على التفاوض و(4) الوسيط قد حققاً نجاحاً سابقاً في تسوية بعض النزاعات (Pruitt and Carnevale 2011). ولذا فالمدخل يكمن في تطوير العلاقات والتواصل بين الطرفين لمساعدتهما في تحديد التسويات ويعمل على إيجاد توازن بين التوجهات الواجبة والاجراءات ليساعدهما على تعلم مهارات التسوية والوصول إلى توافق يشعرهما بالرضا تجاهه ولبناء علاقات أفضل تمكنهما من العمل سوياً على أساس إرادي ولصالح المجتمع، ومساعدتهما على التخلص من هواجسهم الأساسية ويتم ذلك عادة من جلستين إلى ثماني جلسات وغالباً ما ينتج عنه هو حلول وسطية: حيث يتنازل الطرفان عن بعض ما يريدون

الوصول إليه ويعزز الحلول المرضية للتوصل لأسس مشتركة ترضي مصالحهما الأساسية. في هذا المدخل يحظيا الطرفان بقدر كبير من الفرص للنمو الشخصي وبالتعامل مع وجهات نظر بعضهما البعض وتحسين علاقتهما (Gabel 2003). فالفوائد المفترضة منه تشمل على تحقيق تعاون افضل فيما بينهما وقدر كبير من الرضا عن النتائج والرفع من احتمالية متابعة التزامات طرفي النزاع (Fisher, Ury, and Patton 2011). الوسيط يميل الى الحصول على معرفة فنية عن عملية الوساطة أكثر من ميله لمعرفة مجال محل النزاع وبصورة نمطية يركز على الاهتمامات النفسية لطرفي النزاع بدلاً من القضايا او المصادر القانونية المطروحة.

مدخل الوساطة العلاجية

بشكل عام هذا المدخل يركز على مساعدة الطرفين للتعامل مع قضاياهم النفسية والاجتماعية الكامنة (Pruitt and Johnston 2004) أفرزها نزاعهما وأعجزتهما عن التسوية. ويؤكد على ضرورة التركيز على العلاقات والتواصل لفاعليتهما في تحقيق تسوية للقضايا محل النزاع وأحداث تغييرات مرغوبة (Kelly 1983)، ويركز وبدرجة أقل على التسوية. وفرضيته أن النزاع ينشأ نتيجة لسوء الفهم أكثر مما هو نتيجة لاختلاف المصالح. وبالتالي، فوسيلة تسوية النزاع ان يتم تشجيع الطرفين على التعبير عن مشاعرهما ومواقفهما بحرية. وهدف المدخل هو مساعدتهما على التوصل فيما بينهم إلى إيجاد تفاهم متبادل من خلال توافق مشترك، وايضاً التوسع في نطاق المناقشات لاستكشاف العلاقات والقضايا السابقة التي ليست لها علاقة مباشرة بالنزاع. ويؤكد المدخل على تبادل المنفعة والمشاعر والتطبيق الذاتي للتوافق وكتابة مذكرة التوافق مسؤولة مشتركة. ويستخدم عادةً في حالات وجود علاقات مستدامة بين اطراف النزاع (Irving and Benjamin 2002) مثل مع الزوجين والاسرة التي تعاني من نزاعات حادة. وغالباً ما يتم تأطيره ضمن سياق علائقي ترابطي لرأب الصدع (Gold 1997; Erickson 1993) لأنه ينقل الزوجين من المحنة العاطفية إلى الارتياح العاطفي لأجل استعادة شعورهما بالسعادة لوجودهما معاً. ومضمون المدخل العلاجي ينعكس في ثنائي الهدف: رأب الصدع العاطفي والتوافق على خطة العمل (Heitler 2010) ولتحقيق الثنائية يستند في نطاق واسع على نظرية مثل التواصل ونظرية النسق البيئي والعلاج المعرفي الموجه للبصيرة.

مدخل الوساطة التحويلية

طور هذا المدخل في الأصل لمعالجة النزاعات الأسرية وخاصة الطلاق (Simon 2004; Bush and Pope 2010) واستخدم في نزاعات الموظفين في أماكن العمل (Bingham 2010) وبين السجناء (Cuzzo 2010) وفي المدارس (Hirshman 2010) وفي النزاعات متعددة الاطراف- ويجري العمل على تطويره لمعالجة النزاعات السياسية العرقية. هذا المدخل استند على المنظور العلائقي (Bishop et al. 2015) ليعزز قدرة الطرفين على تحقيق التمكين: القدرة على اتخاذ قرارات، والاعتراف: القدرة على تقدير الآخر. ويؤكد على أهمية تمكين الطرفين من اتخاذ قرارات مدروسة بناء على تفهم الأسباب الجوهرية للنزاع وإدراك قدراتهما وأهدافهما وتوقعاتهما ومواردهما ولديهما القدرة الكافية للتجاوب مع ظروف الطرف الآخر وتصرفاته. ويهدف المدخل الى التحول في نمط تعامل الطرفين مع النزاع من خلال مساعدتهما على تطوير تفاهم متبادل ومستوي من الفعالية الذاتية وإلى بناء علاقات سوية وتحسين التواصل وخلق التفاهم بينهما. ويقلل من أهمية تسوية قضايا معينة في النزاع (Bush and Folger 2005; Gaynier 2005). وفي هذا السياق النزاع يعتبر فرصة للنمو الخلق والتحول الفردي والاجتماعي، عوضاً عن كونه عملية يتم من خلالها الوصول لتسوية للنزاع، ولذا

فالوسيط يكون أقل اهتمامًا بسبر أغوار النزاع ويهتم أكثر بتوفير الفرص للطرفين لاتخاذ قرارات، فالوساطة وفق هذا المدخل هي عملية إنسانية ورأب للصدع ونجاحها يكمن في تحسين التفاعلات والعلاقات بين الطرفين بدون توصل لتسوية التي هي يكون ناتج ثانوي لتحول العلاقة حيث يتم تسوية النزاع في ضوء من هم الطرفين بالنسبة لبعضهما البعض. مثاليًا، مدخل التحول يتجاوز الطرفين ويحدث فلسفة تُبنى بالانسجام الاجتماعي وحب الخير العام (Bush and Pope 2004). السمة المميزة للمدخل تكمن في قدرة الوسيط على تحويل الطرفين من متنازعين إلى متآزرين في بيئة ملائمة ليعبرا عن مكوناتهما وانصات واعي متبادل بينهما وتبادل المشاعر والمصالح والتركيز على نقاط القوة لديهما وتحقيق درجة عالية من الضبط لطريقة تعاملهما لتسوية نزاعهما (Barsky 2014; Folger et al. 2010)، وتقدير تلميحاتهما لإيجاد استجابات تعزز التعاطف بينهما (Della 2001). ومدخل التحول لا يحدده إطار زمني معين فقد يتطلب العشرات من المناقشات الحوارية.

مدخل الوساطة التيسيرية

هذا المدخل يشجع الطرفان على تسوية نزاعاتهما وفقًا لقواعد وقوانين موجودة مسبقًا (Coogler 1978) في وقت سريع وبطريقة معقولة ويطور تسوية تلبي احتياجاتهما ومصالحهما بالاعتماد على خبرة الوسيط. وغالبًا ما يولي اهتمامًا خاصًا بالجوانب العاطفية والعلائقية للنزاع. ويشجع الطرفان على الخوض في مصالحهما المستترة بدلاً من التركيز على نزاعهما الصريح ومساعدتهما على الابتعاد عن أسلوب المساومة والتوجه نحو الاسس الموضوعية - كسب الطرفان - ونمط المشاركة (Mayer 2004b). فالطرفان يركزان في المقام الاول على الوسيط الذي يقوم بإجراءات اساسية لتقديم المساعدة لهما (Folberg and Taylor 1990; Picard 2002; Moore 2014; Beer et al. 2012; Mayer 2004a). فيميل نحو غاية المنسق أو نحو اجراء مركزي للوساطة أو التوجيه المتواصل ويدعو بشكل أساسي لتحسين عملية التفاوض وعدم التركيز على المحور والمضمون مقتصرًا فقط على طرفي النزاع (Stulberg 1981). ومن الناحية الاجرائية يستهدف الوسيط تحديد دوره على المنوال التالي ولعدة أسباب. أولاً، يعتقد أن الطرفين في الغالب لديهما دراية أفضل بالقضايا الموضوعية محل نزاعهما أكثر من درايته وأن القرار الأفضل يكون نابعاً منهما. ثانياً، يعتقد أن الطرفين يحتاجان فقط الى مساعدة إجرائية وليس لنصيحة موضوعية أو لقرار من الخارج. ثالثاً، يفترض أن التزام الطرفين بتنفيذ التسوية والتقييد بها يتعزز إذا كان القرار نابعاً منهما مقارنة بقرار بغير إرادتهما. وأخيراً، يعتقد أن التركيز على الاجراء والموقف المحايد تجاه المحتوي يساعد في بناء الثقة بينه وبين طرفي النزاع والحد من المجازفة بإشراك طرف ثالث في تسوية النزاع، وجعل الطرفين أكثر تقبلاً لعملية المساعدة. تجدر الإشارة إلى أنه على الرغم من أن الوسيط يركز بشكل أساسي على تحسين عملية التفاوض وقدرة الطرفين على تسوية نزاعهما إلا أنه لا يفعل ذلك لحصص التركيز على تحسين العلاقات أو في حالات استثنائية تقديم أفكار جوهرية حول نماذج أو اطر محتملة لاقتراح توافق أو خيار ولكن قلما ما يضع تسوية معينة يجب مراعاتها من قبل الطرفين. والميزة الأساسية للمدخل تتمثل في السرعة حيث تتم التسوية في جلسة واحدة أو في جلستين مما يوفر الوقت والحد من حدة المشاعر. مثل هذا الاسلوب إذا ما طبق سيكون مناسب جدا للطرفين الذين لا يرغبون في الخوض العلني في قضايا أسرية وعلائقية أو عاطفية كما يحدث عند التقاضي الذي يؤدي إلى إثارة المزيد من السجال والخلافات ويعمق الشرخ العلائقي.

مدخل الوساطة السردية

السرد البديل للنزاع هو المحور الرئيسي لهذا المدخل. سرد يركز على العلاقات بين الطرفين في سياق وتفسير الواقع الفردي والجمعي والمجتمعي (Moore 2014). يمارس هذا المدخل في عدد من السياقات بما في ذلك المجال الأسرية والطلاق والعمل وتسوية النزاعات داخل وبين المجموعات العرقية وبين أفراد الثقافات السائدة والوافدة والاصيلة ومبادرات العدالة التصالحية. ويهتم بالكشف عن الواقع الثقافي وعلاقات القوى كيبورتين لعملية الوساطة بدلاً من التفكير البعدي الذي يأتي من الخارج (المصدر السابق) ويشترك فرضياته من وقائع مجتمعة أو منفردة تاريخية وثقافية واجتماعية وشخصية في إطار علاقة الطرفين. ومفهومه أن النزاعات مترسخة في قصص مشبعة بالخلافات طورها الطرفان من خلال سير العلاقات بينهما. ويعتقد أن النزاع ينشأ بسبب أنهما اشتركا في تجارب وفي تجمعات اجتماعية وثقافية وعلاقات قوى ومواقف حياتية غير متوافقة وتكوين قصص متضاربة اجتماعياً وثقافياً وطورها كل منهما حول حياته والأحداث ذات الصلة بها بدلاً من دوافعها أو اهتماماتها الداخلية فوقها في دورة نزاع. عادةً ما تتضمن القصص المتعلقة بالنزاع بطل القصة - الضحية (الفاصل) وتتضمن خطوط القصة عادةً اللوم والمسؤولية وتتعلق بما حدث في الماضي قصص متضاربة خلقت لواقعة واحدة شهادات مختلفة.

فالنزاع بين الطرفين أو هيمنة بعض القصص على الأخريات يفهم منه كتأثير لعلاقات القوى بينهما والتي تبقيهما في نزاع. هذا المدخل يتعامل مع قصص رسخت للنزاع بدلاً من التعاطي مع واقع موجود ويتجاهل القصص التي تقيدهما وتبقيهما في نزاع. وبهذا يطلب الوسيط من الطرفين ان يسردا قصص جديدة تبين علاقاتهما وتفاعلاتهما بطريقة جديدة تتنافى مع هيمنة النزاع وتؤكد على إمكانية التعاون والتوافق وتقديم تفسيرات بديلة للأحداث أو للأفعال تشدد على ما سبق من وقائع أو فهم أغفل عنه أو تعاون محتمل أو فعلي والذي يحض قصص خلافهما ويعمل معهما كمؤلف مشارك في تكوينها ليستخلص منها آرائهم وتصوراتهم عن أوضاعهما ونزاعهما وأسس مشاعرهما ليطور فهم أفضل للروايات الكامنة وراء النزاع ويبحث في الإجراءات التفكيرية باستخدام تقنية تفكيك المصالح والتوقعات المتأصلة في القصص التي أشبعت بالنزاع، والثانية تفكيك الاستجابات والمحادثات وتتم بتفكيك العناصر الغالبة على/والمحددة للنزاع على قصص الطرفين، والاختيرة فك نفوذ وأثر الطرق السائدة أو المهيمنة على التفكير أو على التعبير عن المواقف، ويشجع الطرفان للتساؤل عن "فرضياتهما المسلم بها" حول وكيف تسير الأمور" بحيث يمكن ان ينظرا إليها من منظور جديد. تساعد هذه التفسيرات البديلة في تطوير توافقات دقيقة حول ما حدث، وتحت على مناقب الرأفة ورحابة الصدر وتعزز تبديد أتساع الخلافات.

المدخل المذكورة أعلاه متداخلة في بعضها إلى حد أنها تحتاج تدخل لفرزها وضبطها وهذا ما سناقشه في الفقرة التالية.

لكل مدخل طريقة مختلفة في التعامل مع النزاع. المدخل القائم على المصالح يركز على ذات المشكلة وعملياً على التسوية بدلاً من العلاقات في حين أن مدخلي التحويلي والسردية يركزان على كشف أعماق لقضايا العلاقة من خلال توجيه الطرفين بعيداً عن القضايا محل النزاع ويفترض أن سبر أغوار النزاع يبقي الطرفين في دائرة النزاع وأن مساعدتهما على تحقيق تسوية يتطلب تحويل تركيزهما بعيداً عن الخوض في القضايا محل النزاع. قيم السرية وتقرير المصير للطرفين وحياد الوسيط لا تبرز في مدخلي المصلحة والعلاج وقيم الاستقلال

والسلطة والعدالة الإجرائية تبرز في كل المداخل. على سبيل المثال في مدخل التسيير يتولى الوسيط زمام القيادة خلال الوساطة، مع تأثير ضئيل على الطرفين، وفي مدخل المصالح يكون الوسيط أكثر حزمًا في تشجيع الطرفين على النظر في خيارات التسوية والتحكم في مراحل الوساطة (Mayer 2010). في مدخل التسيير يركز الوسيط على النتيجة وقد ضئيل من الاهتمام بالجوانب العاطفية. أما مدخل التحويل يركز الوسيط على الأسباب الأساسية للنزاع بهدف تحسين العلاقات بين الطرفين في المستقبل. وفي المدخل العلاجي يستخدم الوسيط أساليب علاجية بهدف التقليل من الإذية والتخفيف من الغضب وابدال المعاناة النفسية بالراحة العاطفية لاستعادة الشعور بالرفاهية. وفي المدخل السردي يسعى الوسيط إلى كشف عن أسباب النزاع من خلال سرد بديل لمحاولة تحديد الاختلافات الثقافية التي مهدت له.

كل مدخل من المداخل التي ذكرت يعكس رؤية الوسيط لدوره وتحديده لفرضية التوقع من طرفي النزاع ويتم اختيار مدخل معين تبعًا لاختلاف: أولاً، البيئة كما هو الحال في الأسرة والمجتمع المحلي وبين الضحية والجاني والأقران في المدارس وبين الإدارة والعامل. ثانياً، الفرضيات الفلسفية مثل المصالحة (لتحقيق التوافق) أو مدخل حل المشكلات (التفكير في جمع المعلومات المتركرة على حل المشكلة) أو بناء العلاقات واستعادة التقارب. ثالثاً، المتغيرات مثل متغير العواطف من حيث التركيز عليه أو إهماله (McCorkle and Reese 2019).

قيم ومبادئ الوسيط

الوساطة من حيث مبادئها الأساسية - الأخلاقية أو المهنية- تحدد العناصر التالية وهي حياد الوسيط وإرادية الوساطة* وسرية العلاقات والمرونة الإجرائية المتاحة للوسيط (McCrory 1981) سيتم مناقشتها لاحقاً، الوساطة ضمناً هي ممارسة لمجموعة من القيم والتي تنبثق من قيم الخدمة الاجتماعية مثل كرامة وقيمة الإنسان وأهمية العلاقات الإنسانية والسعي لتحقيق العدالة الاجتماعية (National Association of Social workers [NASW] 2017) وهذه القيم تتركز على عدد من المفاهيم كما ذكرت عند كل من (Cornelius and Faire 1989; Liebmann 1996) وهي: الاصغاء للآخرين وللمشاعر؛ والتعاون مع الآخرين؛ والبحث عن أسس مشتركة بدلاً عن خلافات ماضية؛ والتأكيد على الذات وذات الآخرين كأساسين ضروريين لحل النزاع؛ والتكلم عن النفس بدلاً عن الآخرين؛ وفصل المشكلة عن الافراد؛ ومحاولة تفهم وجهات نظر الطرف الآخر؛ واستخدام نهج مبتكر لحل المشكلة للتعامل مع النزاعات؛ والتطلع إلى ما يريده الاطراف في المستقبل بدلاً من الرجوع للماضي وتوجيه اللوم والالتهام؛ والنظر في جميع الخيارات قبل اختيار احداها لأجل اختياره؛ البحث عن تسوية "كسب للطرفين" ومرضي لهما، بدلاً من استخدام اسلوب المخاصمة "كسب او خسارة". وقد قدم Isenhardt و Spangle (2000) قائمة مختصرة للقيم الأكثر ممارسة من قبل الوسطاء استخلصها من عدة دراسات ويمكن وصفها كالتالي: -

- **التجرد والحيادية** - من المحتمل جداً أن الوسيط لا يستطيع التخلص بالكامل من كل مواقف المتحيزة وقابليته للتحيز ولا يملك مبرراً ليؤثر على سير الوساطة ويجب عليه أن يمارس الوساطة بطريقة مهنية وان يتم اعتباره من طرفي النزاع بأنه محايد وبدون كسب تفتهما الوساطة لن تحقق هدفها.

* الوسيط ليس لديه سلطة ليجبر الطرفين على المشاركة أو فرض قرار أو توافق.

- **التعاطف** - الطرف الذي يشعر بأنه تتم الاتفاق عليه حتماً سينتقل الى وضع دفاعي وهذا يعيق من وضع تسوية متكاملة. فالوسيط الجيد يُظهر التعاطف في مواضع مناسبة ليبدئ لطرفي النزاع بأهمية مشاعرهما وما يفصحان عنه من مخاوف. عندما يشعر الطرفان انه هناك من ينصت اليهما تزداد فرصة الصراحة في عرض الأفكار وفي تقبل الوساطة.
- **الكفاءة كمستجوب** - براعة الوسيط الناجح تكمن في طرح الأسئلة الاستكشافية ومن ثم توضيحها. يسأل أسئلة ثابتة تكشف عن الاحتياجات والمصالح التي تكمن وراء سياق الاجابات. تُستخدم الاسئلة للتلقين وليست لإعطاء درس وللكشف عن سياق الحديث بدلاً من المواجهة الصريحة وإبداء التفهم بدلاً من الجدل.
- **الخُلق** - الوسيط يجب ان يتصف بسمعة حسنة وبسجلات راسخة من النجاح في عمله. فاهتزاز سمعته لدي الطرفين لكونه غير منصف وغير صادق وغير مخلص واتهامه بالتحيز فإن الأمر يتطلب منه الكثير من العمل الجاد لإقناعهما بالعودة للوساطة.
- **السرية** - فاعلية الوساطة تعتمد على قدرة الوسيط في الاحتفاظ بالمعلومات التي يبوح بها طرفا النزاع له فهو بمثابة منصت كاتم لكلا الطرفين، وقد تكون هناك استثناءات لهذا المبدأ في حالات معينة، سيأتي مناقشتها.

المهارات الضرورية للوسيط

- عدد من المنظرين اتفق على أن المهارات اللازمة لكفاءة الوسيط هي نتيجة المزج بين النظرية والممارسة (Singer 2001; Picard 2002; Shapira 2018)، فلا بد له من أن يخضع لتعليم وتدريب يكسبانه المهارات اللازمة لإجراء وساطة فعالة. اشار Goldberg وزملائه (2020) إلى أن الوساطة عادة ما تكون نتيجة لفشل نتج عن عدم مقدرة طرفي النزاع على حل خلافاتهما من خلال التفاوض المباشر مع بعضهما البعض ويأتيا إلى الوساطة في وضع متوقع مغلق لا يقبله الآخر منه. وهذا ما يؤكد على اهمية المهارة في الوساطة. وأكد كل من Bishop وزملائه (2015) أن السمات الرئيسية للوسيط الماهر تشتمل على ما يلي: متعاطف ولا يصدر أحكاماً والمقدرة على التحمل ومنصف ومرن ومبدع وصبور ودؤوب في العمل ومتفائل وحس سليم بالدعابة. وفي سياق آخر عدد Moss (2015) المهارات التي يتعين على الوسيط اكتسابها أثناء التدريب المهني المستمر وهي كالآتي:
- الانصات والاستيضاح الجيد - تحديد النزاع حول ماذا؟ من سلوكيات او معتقدات او عواطف، والتركيز على كل التلميحات والاشارات سواء اللفظية أو الغير لفظية الصادرة من كلا الطرفين.
 - التفسير والتبيان - تسيير التعبير بوضوح لطرفي النزاع، وقد تسيطر عليهما عاطفة عند الحديث خاصة عن مواقف النزاع قد تعجزهما عن التفسير ويجب ان يتأكد أنه قد اتاح الفرصة الكافية لهما لطرح الحجج بوضوح ويطلب التماس لاستيضاح تعبيرات غير واضحة او انها تحمل اكثر من دلالة أو تأويل.
 - الایجاز - التفكير بإمعان في ما تم مناقشته وما هي الأهداف والمصالح المشتركة مع إبراز النقاط الرئيسية للمناقشة وتفصيلها وتوضيحها إذا اقتضى الأمر ووضع سرد للوقائع المهمة وخطوات نحو مسعي الوصول الى توافق.

- التبادل والتطبيع وإعادة الصياغة - التسليم بوجود قاعدة ومصالح مشتركة بين طرفي النزاع ودعوتهم بالتعاون مع بعضهما البعض على الرغم من خلافاتهما. وإعادة صياغة العبارات السلبية وتأطيرها إيجابياً والتشجيع على التفاهم والاحترام المتبادلين وتيسير النظر لموقف ما من منظور مختلف.
- التطلع لتوافق مكسب للطرفين - الذي يُمكن كل طرف من الوصول إلى نتيجة ترضي مصالحه واحتياجاته ويجب الأخذ في الاعتبار انه يجب ان يتنازل الطرفان عن بعض مصالحهما للوصول لتسوية مرضية.

خصائص وقدرات الوسيط الشخصية والمهنية

جدول يبين الخصائص والقدرات التي يجب ان يكتسبها الوسيط (Singer 2001; Picard 2002; Shapira 2018; McCorkle and Reese 2019).

الخصائص الشخصية للوسيط	القدرات المهنية للوسيط
○ الإبداع الفكري	○ إضفاء طابع رسمي على الوساطة
○ البشاشة (حس الدعابة وخاصة في المواقف الصعبة)	○ وضع قواعد أساسية مناسبة للوساطة
○ المقدرة على التواصل بدون تطفل منه	○ التعامل مع اختلافات توازن القوى
○ الوسيط كسلطة محترمة (أي الهيبة والشخصية)	○ وصف السلوك دون إصدار أحكام
○ المقدرة على سرعة فهم تعقيدات النزاع	○ الإقناع بطريقة أخلاقية
○ التراكم المعرفي	○ الانصات بفاعلية
○ ضبط العواطف	○ جمع المعلومات بواسطة طرح الأسئلة
○ استثمار المساعي الدؤوبة والحيثية	○ التحليل للمواقف والبدائل في ضوء مصالح الطرفان
○ والمواقف تجاه عملية الوساطة (نقيض إصدار الأحكام)	○ إبداء تعقيبات فعالة
○ عقيدة التطوع	○ إظهار التعاطف بدون مؤازرة
○ المقدرة على التحمل البدني	○ مساعدة الطرفين على تكوين خيارات متعددة
○ القدرة على تجاهل الاساءات اللفظية من الطرفين	○ فهم ما يمكن وما لا يمكن التوسط بشأنه
○ الحكمة	○ إتقان استراتيجيات وتقنيات متعددة
○ الصبر على الوساطة	○ إدراك الفرق بين القضايا والمواضيع
○ القدرة على ادراك الحركات البيئية التي أفرزت النزاعات	○ استيعاب القضايا الأخلاقية والقانونية للوساطة
○ البديهة (اجراء "مهارات" ومعرفة "المحتوى")	○ الالتزام بالفروقات بين الوساطة والعمليات الأخرى لتسوية المنازعات
	○ يعي المدي الذي تجلت فيه أنواع النزاعات التقليدية
	○ تحديد متى وكيف يتم إشراك أو الرجوع إلى عون آخر
	○ العمل ضمن قيود شخصية ومهنية

دور الوسيط

توصف الوساطة بأنها فن وليست علم وهذا إشارة الى الدور الذي يضطلع به الوسيط والذي يعتمد على رؤيته للوساطة وكذلك وجهة نظر الطرفين. فوجهة نظره توفر له خيار بشأن ترتيب واستخدام مدخل معين لإجراء تسوية بيسر (Kolb 1983). ويحدد دوره الذي يقوده لتعيين المهارات اللازم تطويرها والاجراءات المقبولة والمتجنبة وما هو المتوقع من الطرفين. الدور الذي سيتبناه الوسيط سيتوافق معه مهنيًا وسيبتسما به مع ميول وأفكار الطرفين ومن المحتمل أن ينفر الطرف الذي يتبنا ميول وافكار لا تتفق مع الوساطة.

الأخصائي الاجتماعي غالباً ما يُنظر لدوره كوسيط (Parsons 1991)، فدوره تعزيز الحوار والتفاهم بين طرفي النزاع في اتجاه تسوية مرضية لهما يستند على قاعدة معرفية ومبادئ ومهارات الممارسة للوساطة. لا يوجد إجماع واضح بين المهتمين على تحديد دور للوسيط فالاختلاف في وجهات النظر تنعكس في الممارسة الميدانية، والرأي المتفق عليه أن الوسيط هو طرف ثالث يقوم بعدة أدوار بما في ذلك دور المحفز، المحاور، الموجه، الموسع للموارد، المفوض، المدافع. ويتمثل دوره في جمع طرفي النزاع معاً لتسيير التواصل فيما بينهما: لمساعدتهما على عرض وتسوية النزاع (مدخل المصالح) ولمساعدتهما على التوصل لتوافق مقبول منهما ومكسب لهما (المدخل التسييري) لمساعدتهما على تسوية النزاعات الظاهرة والكامنة والقضايا العاطفية والعلائقية (المدخل العلاجي) أو تعزيز التمكين والاعتراف (المدخل التحويلي). وفي كل التسويات يكون دوره: مساعدة طرفي النزاع في إيجاد قاعدة مشتركة تمكنهما من خلالها التوصل إلى تسوية تتطلب استخدام أساليب لمساعدة كل طرف على الاعتراف بشرعية مصالح الطرف الآخر ولتحقيق هذا الدور يعمل على تحقيق تطابق بين القيم الملموسة لكلا طرفي النزاع وتحديد مصالحهما واحتياجاتهما المشتركة لتسوية عن نتيجة موفقة، والتركيز على قضايا محددة وتأطيرها "زمنياً ومكانياً"، ووضع خيارات متعددة، والتفاوض لأجل الوصول لنتائج مثمرة تضع في الحسبان أهمية مصالح واحتياجات كلا الطرفين وتجنب الوضع الذي لا بد ان يسفر عنه كسب وخسارة. ولتأدية هذه الأدوار يجب أن يكون قادراً على إدراك المتغيرات البيئية التي يحدث فيها النزاع، ويكون فطناً ومنصتاً وعملياً وواضحاً ومتأنيباً ومرناً وحازماً ومقتنعاً وواسعاً الأفق والحيلة. ويُعتمد عليه وله القدرة على الوصول إلى الامكانيات الضرورية ويتمتع بالنزاهة ومتواضع وفعال ومحاييد فيما يتعلق بنتيجة النزاع وليس مدافع ولا يصدر أحكاماً (Stulberg 2002).

المراحل النظرية للوساطة

الوساطة تتضمن عدة مراحل محددة بطريقة منهجية وتستخدم في حالة وجود نزاع بين طرفين أو أكثر ويكون لها بداية ووسط ونهاية، ولكل منها مهام وأهداف وأنشطة وإجراءات محددة يتعين إنجازها في مرحلة زمنية فكل منها هي بمثابة ركيزة للمرحلة التالية لبناء سياق متصل ومتناسق لمراحل تنفيذ الوساطة، مثل خارطة الطريق التي توضح نقاط الانطلاق والوجهة مع توصيفات عامة بينهما. معظم كتاب نموذج المراحل يرون ان المراحل التي تم ترسيمها من قبلهم ضرورية ومتعاقبة ومندمجة مع أمكانية الرجوع إلى المراحل السابقة أي تدوير المراحل، هذا الطرح يعني ان المراحل عرض لحركة خطية للوساطة من البداية إلى النهاية وتتبع مساراً يمكن التنبؤ به وأن كل مرحلة ضرورية للتسوية. Taylor و Folberg (1990) قدما دليلاً للوسيط يتكون من سبع مراحل شاملة لكل الجهود التي تبذل خلال الوساطة وفق الجدول التالي:

المرحلة	البيان
المرحلة 1: الاستهلال	وضع تصور مبدئى وكسب ثقة الطرفين وتعاونهما والدعوة للمشاركة الفعالة.
المرحلة 2: تقصي الحقائق وعزل القضايا	التركيز على معرفة جميع الحقائق ذات الصلة وعزل القضايا الجوهرية للطرفين ويوضح مواضع التوافق والنزاع.
المرحلة 3: تكوين خيارات وبدائل	مساعدة الطرفين في توضيح خياراتهم يعرفونها أو يريدونها وتطوير خيارات جديدة قد تلقى قبولا أكثر من سابقتها.
المرحلة 4: التفاوض واتخاذ القرار	تشجيع الطرفين على المشاركة لتوصل الى توافق مقبول منهما.
المرحلة 5: إيضاح وكتابة الخطة	إحداث وثيقة تحدد بشكل جلي مقاصد الطرفين وقراراتهما وتصرفاتهما في المستقبل.
المرحلة 6: المراجعة والمعالجة التشريعية	تتم مراجعة الوثيقة من قبل مشرعين وتودع لدى الجهات القضائية.
المرحلة 7: انجاز وعرض وتنقيح	يظل الوسيط على استعداد لمساعدة الطرفين للتعامل مع المشكلة وإذا لزم الأمر يعاد النظر في القرار.

الخمس المراحل الأولى في الجدول السابق يفترض أن تتم ضمن حدود سلطة وصلاحيات الوسيط، أما المرحلة السادسة فتتجزأ بالتشاور مع استشاري قانوني والمرحلتان الأخيرتان يوكل أمر اتمامها الى طرفي النزاع، وإذا لزم الأمر من المحتمل ان يقدم الوسيط مساعدة في صيغ مجزأة للمراحل الخمس الأولى.

وأما Moore (2014) فقد طور خارطة الطريق للوساطة* في عشر مراحل مفصلة لكيفية تعاقب مراحل الوساطة من حيث مهام الوسيط ومسار الوساطة وقسمها الى فئتين (1) المراحل الثلاث الأولى تتجزأ قبل الشروع الفعلي في الوساطة أي قبل التقابل المباشر بين طرفي النزاع والبدء في جلسات رسمية لتسوية النزاع وغالباً ما تتم اللقاءات والعمل مع طرف معين وبشكل فردي لفهم النزاع بشكل أفضل وتطوير استراتيجيات ممكنة للوساطة. (2) بقية المراحل السبع وهي الفعلية وتتجزأ على مراحل بعد دخول الوسيط في مناقشات رسمية مع الطرفين سواء في لقاءات جماعية أو عبر لقاءات مكوكية، وقد يبدأ الشروع في تسوية بعض جوانب النزاع وتحدث ضمن إطار لجهود الوساطة المباشرة. وكل مرحلة من مراحل الوساطة تحتوي على عدد من الأهداف والمهام ونشاطات والإجراءات والتي ينبغي على الوسيط والطرفين إنجازها وإتمامها ولو جزئياً قبل الانتقال إلى المراحل والمهام اللاحقة.

معضلات سمات الوساطة

بالعودة الى تحليل ماهية الوساطة التي ذكرت في بداية هذه الدراسة امكن تحديد سماتها وهي كالآتي: -

• إرادية • سرية • غير تنازعيه • طرف ثالث • تكافؤ التفاوض • توافق مرضي. وتعتبر الوساطة مثالية إذا اشتملت على هذه السمات. في الوهلة الأولى قد تبدو هذه السمات منطقية بل وحتى واقعية، في واقع الأمر تخضع لجدال واسع بين مؤيدي الوساطة. وستفرد الفقرات التالية لمناقشة معضلات كل سمة في ضوء مداخل الوساطة.

1. إرادية المشاركة

القول بأن "الوساطة عملية إرادية" يعطي دلالة بأنها غير مفروضة على طرفي النزاع وانها اختيار حر ومستتير ويوجد إجماع على أن المشاركة في الوساطة ينبغي من حيث المبدأ أن تكون على أساس ارادي فقط.

* أعدت في جدول ووضع كملحق في اخر هذه الدراسة.

فالمشاركة خيار مطلق للطرفين للدخول في وساطة. وهذا يرتبط بفكرة تفهمها بالضبط ما عليهما وما سيفعلانه لانهما أرادا ذلك ويوافقان على وجود وسيط يتفقا عليه وبقدر إدراكهما لحقهما في عدم المشاركة إذا ما اختارا ذلك فإن أمر الانسحاب في النهاية متروك لهما.

في بعض السياقات او الحالات وفي ظروف معينة قد تكون الوساطة ملزمة ومجبرة وهي ممارسة مقبولة ويتم إضفاء الطابع المؤسسي عليها في العديد من الدول، مثل النزاع بين تلاميذ المدراس او بين العاملات والجيران والاقربان من أجل تجنب عواقب التقاضي السلبية ، ويقع الالزام لانهما في حاجة إلى وجود حافز علائقي او اجتماعي او غيره يدفعهما للولوج في عملية الوساطة وإذا لم ترضيها طريقة عمل الوساطة يمكنهما حينها إنهاؤها دون التوصل إلى توافق. الوساطة الإلزامية أو القسرية تتناسب بشكل جيد مع مدخل التسيير والقائم على المصالح كلاهما ينظران الى تسوية النزاعات على أنها وظيفة أساسية للوساطة وأجازا للوسيط استخدام سلطته أو ان يمارس نوعاً من الضغط ليدفع به طرفي النزاع نحو التسوية. في المقابل مدخلي العلاجي والتحويلي يركزان بشكل واضح على تمكين الطرفين من اتخاذ قراراتهما الخاصة بهما بما في ذلك حقهما في رفض الوساطة. أحد الجوانب المهمة للوساطة وهو وجود إجماع بين الوسيط بانهم لا يقررون النتيجة للطرفين. وعضواً عن ذلك، يحفزونها على تحمل مسؤولية اتخاذ القرار وحول كيفية التعامل مع نزاعهما، لا يحاولون السيطرة أو التصدي للنزاع. وبدلاً من ذلك فهم يساعدون الطرفين على التعامل مع النزاع بروية وبإدراك وبطريقة بناءة (Milne et al. 2004).

2. السرية

الوساطة تتميز بخاصتي السرية والخصوصية وإنهما حجر الزاوية لبناء علاقة الثقة في الوساطة، البوح الحر والصريح عن المعلومات أمران ضروريان إذا ما أريد التغلب على عقبات التسوية. في البداية على الوسيط أن يوضح للطرفين أن عملية الوساطة ستتم معهما في سرية تامة ولن يكشف عن أي معلومات سيتحصل عليها منهما دون موافقة مسبقة وصريحة منهما، فالمسائل التي تم مناقشتها في إطار الوساطة من المفترض عموماً أن "تبقى بداخل حجرة النقاش". حفاظ الوسيط على السرية بغية تحفيز الطرفين لكسب الثقة ولتمهيد السبل، حتي لو في حالة انها تمس مواضيع حساسة. ولحماية الطابع السري والخصوصي للوساطة لا بد من التعهد بحمايتهما وفق هذا الامتياز لا يمكن له ولا الطرفين مثلاً الإلقاء بمعلومات لجهات خارج الوساطة عن ما تم مناقشته خلالها مما يحفزهما على التواصل بكل صراحة ودون خوف من استخدام ما يقولون ضدهما في إجراء لاحق. وبالطبع، السرية ليست مطلقة، على الرغم من أن السرية قيمة محورية لفعالية الوساطة إلا انها ليست مطلقة فحدودها ضمنية لأنها تخضع دائماً لشروط الامتثال لظروف قاهرة، ووعده الوسيط بالسرية لا يمنع من الكشف عن معلومات في ظروف استثنائية حينما تشكل تهديداً كبيراً على حياة أو سلامة وأمن أي طرف. فهناك عدد من الاستثناءات للسرية تتوقف على نوع القضايا المتنازع عليها، على سبيل المثال معلومات متعلقة بإساءة معاملة الأطفال أو كبار السن. علاوة على ذلك، فانه من المحتمل قد لا تنطبق السرية على بعض الإجراءات القضائية أو التأديبية المتعلقة بالادعاءات مثل ضد وسيط بسبب سوء سلوكه المهني أو تصرفه أو في مسائل أمنية متعلقة بالدولة.

الوساطة التي ركزت على مدخل المصالح يسمح باستخدام المعلومات في عمليات لاحقة. خلال مرحلة الوساطة لا يُتوقع من الطرفين مناقشة القضايا العلائقية أو العاطفية. ودعت المداخل الأخرى الأطراف إلى الكشف عن

مستويات مختلفة من المعلومات الشخصية المتعلقة بالعواطف والعلاقات، السرية ضرورية إذا ما أراد الوسيط تشجيع الطرفين على بناء الثقة وتمهيد سبل العملية، وميزتي السرية والخصوصية لا يعينان ضمان سرية مطلقة.

3. غير تنازعيه

كثيرا ما يُنظر إلى الوساطة كبديل تبعات النزاع مثل المحكمة والتحكيم وإجراءات التظلم القضائية، وكما ذكر أعلاه أن دور الوسيط هو تحفيز الطرفين على التعاون بدلاً من التنازع. وإذا ما تبني الطرفان مدخل قائم على القوى أو على الحقوق فقد يواجه الوسيط صعوبة في إبعادهما عن المواقف محل النزاع، ومع ذلك، قد يكون قادراً على مساعدتهم للسير نحو التسوية على الرغم من علاقتهما المضطربة. الوساطة التي تركز على التسيير كمدخل يري ان الوصول الى تسوية يعتبر نجاحا. في حين المداخل الأخرى تشير إلى أنه يجب على الوسيط أيضاً تسوية القضايا الأساسية أو ان يعزز العلاقات الإيجابية بين الطرفين. تاريخيا، اعتبرت بعض الثقافات ان المصالحة* تعني (استعادة العلاقات) الهدف النهائي لعمليات الوساطة (Bossy 2011) أشارت وجهات النظر السائدة في المؤلفات المهنية إلى أن نجاح وساطة لا يتطلب مصالحة على الرغم من أنه قد يتضمن تعزيز علاقات أفضل. من المفارقات أن الوساطة والمصالحة في بعض الأحيان يسيران في اتجاهين متناقضين، مثلاً، عندما يدخل مطلقان في وساطة بشأن حضانة الأطفال أو مواعيد رؤية الاطفال، فإن الغرض من الوساطة هو التوصل إلى حل ودي لا يغير من وضعهما. على النقيض من ذلك يتم عرض مصالحة ولم شمل الأسرة من جديد. وأشار بعض الكتاب الى أن الوساطة تكون أكثر ملائمة لطرفين يتمتعان باستمرارية علاقتهما بدلاً من الذين لن يستمرا في علاقة مستقبلية (Stulberg and Keating, 1983). يمكن ان تستعمل الوساطة لمساعدة الطرفين على إعادة التفاوض بشأن أدوارهما في نمط مختلف من العلاقات بدلاً من التوفيق مع النمط السائد سابقاً (Emery 2012).

4. طرف ثالث

الحياد مسألة محورية في ممارسة الوساطة. والاهتمام المسيطر على الوسيط هو في قدرته على إقامة الحجة على تحرره من المحاباة (Fuller et al. 1992)، وعرف Dworkin وزميليه (1991) الحياد بطريقتين: إما أن يحفظ الوسيط قيمه أو محاباته أو مشاعره من التدخل في الوساطة أو مراعاة تساوي المسافة بين الطرفين. وفي رده اشار Feer (1992) إلى ان الحفاظ على المسافة ليس بالأمر الهين. موثيق قواعد السلوك للوساطة حددت عناصر أساسية لها وهي: حياد وتجرد واستقلالية الوسيط. يعتبر الحياد والتجرد مفترضان أو واقعيان للوسيط، مما يعني أنه لا يجب أن يخلط دوره كوسيط مع أدوار أخرى مثل تقديم المشورة أو الداعم ويجب أن تتوفر لديه فكرة واضحة حول مسؤولياته تجاه طرفي النزاع، بأن يكون محايداً ومتجرداً تجاه النتيجة وهما يشكلان مبدئان أساسيان من مبادئ الممارسة لكسب الثقة إذا أراد ان يكون تدخله فعالاً، ومصداقيته لا تتوقف على حياده وتجرده فحسب بل على أن يُنظر إليه على أنه يفعل ذلك وإن حصوله على الاعتراف بأنه دائماً فوق الشبهات أمر صعب.

بشير مصطلح الاستقلالية إلى أنه لا يجب ان يكون للوسيط ارتباطات سواء اقتصادية أو عاطفية أو نفسية أو رسمية وغيرها مع أي طرف منخرط في النزاع. فإذا كان له ارتباط مع أي منهما فإن الطرف الآخر سيتولد لديه شكوك بأنه سيكون متحيزاً وغير متجرد ففي هذه الحالة له الخيار في قبوله او رفضه. ويدل أيضاً إلى موقف الوسيط المتجرد وعدم تفضيله لطرف على حساب الآخر ومن ناحية أخرى يشير للفعل أو للعلاقة مع طرفي

* مبدأ المصالحة لا ضرر ولا ضرار، موجهة نحو النتائج وتكون بالإنابة دون تفويض وتميل الى التدخل أكثر من الوساطة وتفرض خيارات محددة للتسوية.

النزاع. . . والى فصل آراءه عن رغباتهما ويركز على مساعدتهما لاتخاذ قراراتهما الخاصة دون محاباة لطرف منهما (Moore 2014) بعض المؤلفين ماثلوا بين الحياد والاستقلالية والآخر منهم ذهب أبعد من ذلك. ليكون الوسيط محايداً يجب ألا تكون لديه تحيزات سابقة ولا يتمتع بسلطة الحسم وليس له مصلحة من أي توافق يتم التوصل إليه وأيضاً لا يبدي محاباة تجاه أي طرف. لكل مظهر من المظاهر الحيادية تعترضه صعوبات معينة منها كالتالي:-

أولاً، الوسيط لديه ارتباطات وتحيزات مسبقة ويحمل قيم حول مواضيع معينة، وعلى أقل تقدير ليس كل الوسطاء مهتمين بجد بمساعدة الطرفين على تسوية نزاعهما - ودياً أو بكفاءة أو بإنصاف أو بفاعلية. أليس كل البشر لديهم قيم وتحيزات معينة ولذا يجب على الوسيط إجراء تقييم ذاتي لقيمه وتحيزاته بالنسبة لبعض منها فله ان يعطلها خلال الوساطة حتى لا يفرضها على الطرفين. على سبيل المثال، يجب على الوسيط الذي يعتقد أن الانتماء للوطن مهم ان يعترف بحق الطرفين في اتخاذ قراراتهما بشأن الانتماء للوطن. في المراحل الأولى من الوساطة، على سبيل المثال، يصف الوسيط منهجه في الوساطة وإذا كان يقدر تعزيز العلاقات الودية سيدرك الطرفان ذلك منذ البداية ولهما فرصة الاستمرار أو الانسحاب.

ثانياً، الوسيط لا يتمتع بسلطة اتخاذ القرار، فهو ليس قاضياً أو محكماً ولا يفرض قرارات على الطرفين، وإذا علما بذلك فقد يغيران من سلوكهما أثناء الوساطة. على الرغم من أن جميع مداخل الوساطة تؤكد على أن الطرفين الحق في اتخاذ القرارات، فإن بعضها يفرد سلطة للوسيط مساحة أكبر للتدخل والتأثير على الطرفين. الوسيط الذي يركز على مدخل التسيير من المرجح أن يستخدم استراتيجية التوجيه للتوصل لتسوية. أما الوسيط العلاجي والمصلحة فيستخدمان استراتيجية التوجيه بدرجة أقل ولكنهما وما زال يعتمدان على استراتيجيات تحفز على الحلول الودية. أما الوسيط التحويلي فأقلهم استخداماً للتوجيه ويركز على تيسير التواصل والتفاهم بدلاً من تيسير تسويات. وبالرغم من ذلك، فهو لا يمكن أن يدحض بأن له تأثيراً على كيفية الوصول إلى تسويات.

ثالثاً، الوسيط ليس لديه أي مصلحة من توافق طرفي النزاع، فهو يعلم الطرفان بأن لديهم الحرية لاتخاذ القرارات بشأن الكيفية التي تسوي بها نزاعهما. في حين أن الوسطاء التقليديين مثل رؤساء القبائل وكبار السن لديهم القدرة على التأثير على اطراف النزاع للتوافق مع المعايير القبلية أو المجتمعية ولكن مثل هذا التأثير لا يقبل من معظم الوسطاء المهنيين. ومع ذلك، الوسيط يخضع لقيود ومحفزات سياسات ولوائح المؤسسة التي يعمل لحسابها والتي تمارس ضغوطاً عليه لتوجيه الطرفين نحو تسويات تتفق مع سياساتها.

وأخيراً، التجرد عدم محاباة طرف معين وهذا يكفل أن تكون عملية الوساطة عادلة ومنصفة، وفي بعض الحالات، يعني أن معاملة الطرفين تتم على قدم المساواة: إعطاء الطرفين وقتاً متساوياً للتحدث وضمن شعور المتحدث بأنه يتم الاستماع إليه وتقديم الدعم التفاوضي لكلا الطرفين. بعض الكتاب أشاروا الى أن الوسيط مطلوب منه أن يكون متجرداً أكثر من كونه محايداً. يشير التجرد إلى غياب الانحياز أو المحاباة في العملية ولا ينبغي للوسيط الانحياز لطرف أو لآخر، ولا ينبغي أن ينظر اليه على هذه الشاكلة. انتماءات وخلفية الوسيط يمكن التهاون معها إذا أثبت بتصرفه المهني أنه متجرد منها وغير متحيز ويظهر مساواة من خلال إعطائه فرص متساوية للطرفين للتعبير وبنبغي علبه تجنب ابداء رأيه او التصريح بمزايا موقف لأي من الطرفين أو التعبير عن تفضيل لرأي أي منهما.

من الناحية النظرية كما ذكر من الأفضل النظر إلى الوسيط على أنه محايد ولا يهتم بالنتيجة ومع ذلك فإن حياده الكامل غير ممكن عند موازنته مع التزامه بقيم الخدمة الاجتماعية. مثال: قد يمثل الوسيط نزول مدار الرعاية غير قادر بسبب عجزه على التفاوض لصالحه، مما يثير أسئلة حول حياده، ضرورة الحياد الكامل من طرفه تعتبر مسألة مثيرة للجدل في الوساطة.

5. التكافؤ في التفاوض

اختلالات القوى تحدث عندما يكون لدى أحد الأطراف زيادة في المعلومات والموارد أو في القوة والسلطة والحظوة مما لدي الطرف الآخر وتجعله يتمتع بقدرة تفاوضية أفضل. ويشير التوازن في ميزان القوى إلى استراتيجيات الوساطة الرامية إلى تصحيح اختلالات توازن القوى من أجل تعزيز مفاوضات مثمرة وفعالة (Lang 2004). هذه الاستراتيجيات تتضمن ضمان وصول الطرف الأقل في ميزان القوى إلى المعلومات والوقت للتفكير قبل اتخاذ القرارات والفرص لتعزيز مهاراته التفاوضية أو الدعم من قبل آخرين لمواجهة اختلالات القوى أو الموارد للطرف المستفيد الأكبر منها. إذا استطاع الطرفان التعاون حقاً من أجل مصالحهما المتبادلة، فإن ميزان القوى النسبي بينهما تنتهي مساويه، ويستخدمونها مع بعضهم البعض بدلاً من على بعضهم البعض.

مسألة القدرة على التفاوض تثير عدة اعتبارات مهمة سواء من مؤيدي الوساطة أو من منتقديها. فصلها Barsky (2014) في أربع جهات نظر بشأن حدوث الوساطة وهي: (أ) تحدث في حالة وجود قدرة تفاوضية متساوية نسبياً بين الطرفين؛ (ب) تحدث إذا وجد تكافؤ في القوى التفاوضية بين الطرفين أو عند تدخلها وإحداث توازن في القوى؛ (ج) تحدث بغض النظر عن التكافؤ بين الطرفين ولا التزم عليها لإعادة التوازن في القوى إذا وجد اختلال فيه؛ (د) لا تحدث لاستحالة وضع تقييم صحيح لاختلالات القوى وإذا وجدت لا يمكن توازنها بشكل سليم. الوسيط العلاجي غالباً ما ينظر إلى التكافؤ في القوى بان له دور اساسي في الوساطة (Irving and Benjamin 2002). مثلاً، فهو يعي في النزاعات الأسرية أن عدم التكافؤ غالباً ما يوجد بين الزوجين وكذلك بين الآباء والأبناء إن إحداث تكافؤ أمر ضروري لحماية الطرف الأضعف وقد يكون من الضروري أيضاً مواجهة اختلالات القوى في النزاعات التي تنطوي على ظلم اجتماعي واستبعاد وتهميش مثل هؤلاء إذا لم يستعينوا بوسيط محايد فسيظل تفاوضهم داخل إطار حركية اختلال التوازن في القوى. أما بالنسبة للوسيط التحويلي فإنه لا يجب التدخل لإحداث تكافؤ تفاوضي، ووفقاً لرأيه فإن موازنة القوى تتعارض مع الحياد والتجرد. لماذا يذعن الطرف الأقوى إذا علم أن الوسيط سوف يعمل على إحداث توازن لصالح الطرف الأضعف؟ ويؤكد على حقوق الطرفين في اتخاذ القرارات، وهذا يشمل حقهم في إقرار المشاركة في الوساطة، وإذا اعتقد أحد الطرفين أن الوساطة لن تكون عادلة فيمكنه رفض المشاركة في الوساطة. ويدعم التمكين كتدخل مهني ولكنه يميزه عن موازنة القوى التي غرضها هو إعادة توزيع القوى على الطرف الأضعف لضمان وساطة عادلة. التمكين يزود الطرفين بالمهارات والدعم لتمكينهما من تقرير خيارات ذاتية (Bush and Folger 2005). مدخلا التسيير والمصلحة لا يشيران على وجه التحديد للكيفية التي يتعامل بها الوسيط مع اختلالات موازين التكافؤ وقد يتوقف التدخل على سياق الوساطة أو على قيم الوسيط.

6. توافق يرضي الطرفين

على الرغم من أن معظم تعريفات الوساطة اشارت إلى أن احد أدوار الوسيط هو مساعدة الطرفين على التوصل إلى توافق يرضيهما، فإن هذا التحديد يتلاءم بشكل أفضل مع مدخلي التيسير والمصلحة فظاهريا يبدو هذا الدور واضحا. فلماذا يلتجأ الطرفان إلى وسيط إذا لم يتحصلا منه على مساعدة لتسوية نزاعهما؟ الوسيط التحويلي دوره تيسير التمكين والاعتراف، والعلاجي دوره تعزيز التواصل والعلاقات الإيجابية بين الطرفين ومساعدتهما على الخوض في القضايا المحورية وليس التوصل إلى توافق مرضي.

قبل البدء في الوساطة يجب أن يكون الوسيط على اتصال بكلا الطرفين لمعرفة ما إذا كان لديهما الاستعداد للمشاركة في الوساطة. فالطبيعة الارادية للمشاركة أمر حيوي لضمان الالتزام بالوساطة ومحور نجاحها هو خلق اجواء عاطفية تسمح بتبادل المشاعر والخبرات الفردية والاجتماعية بحرية والمناقشة الصريحة لأسباب الكامنة وراء النزاع. لذا فالوساطة تعتبر نموذجاً مرغوباً فيه لتسوية النزاع وذلك لوجود مصلحة في استمرار العلاقة بين طرفي النزاع؛ فالمشاركة في الوساطة إرادية، وميزان القوى يكون متساوياً تقريباً؛ وطرفي النزاع المعنيون قادرون على اتخاذ قرارات عقلانية وموضوعية؛ ويعتبران الوسيط محايد ومتجردا وقادرا على ان يكون كذلك.

نجاح الوساطة

لا يوجد مقياس مطلق يؤشر على نجاح الوساطة ومعادلة النجاح بالفشل بالتوصل الى توافق محدودة للغاية لا سيما في النزاعات المتشابكة، فمن غير الضروري أن تتوج كل وساطة بتسوية. رغم أن الطرفين قد طلبا الوساطة لرغبتهما في التوصل إلى تسوية بينهما، وإذا لم يتحقق هذا فمرجه عيب في الاجراءات. فكلما كانت مدة النزاع اطول والمنخرطين فيه كثر وشدته أحد كلما قلت درجة الصواب باعتبار ان التسوية والتوافق يعينان الشيء ذاته، فغالباً ما يكون التوافق مجرد خطوات للأمام. وبشكل خاص فالوسيط يمكن أن يكون مجدى في اتخاذ تلك الخطوات غير أن هدفه هو مساعدة الطرفين على الانخراط معا في جهود بناءة للتسوية. الوساطة ستكون ناجحة حين يوجد وسيط يساعد الطرفين على المضي قدما في عملية تسوية تتناسب مع ظروفهما الخاصة، ولن تنجح في حالة عدم وجوده. ولكن التوافق الذي حظى برضا الطرفين وكذلك التقبل للتفاوض معاً في المستقبل هما مؤشرا للنجاح، حتى وإن فشلت الوساطة في تأمين توافق أو تحسين تواصل فلا يمكن اعتباره فشلاً الا إذا خرج الطرفان منها بأسوأ حال مما كانا عليه عندما بدأت الوساطة من حيث النزاع وانعدام الثقة وصعوبة التفاهم وانعدام لتواصل.

مناقشة وتعقيب

بدايةً هذه الدراسة لا تدعي ان التدخل المهني باستخدام نموذج الوساطة يقود الى تسوية مثالية، وكما انها لا تفترض أن جميع النزاعات يمكن تسويتها سلمياً أو أن جميع المفاوضات ستؤدي - أو ينبغي - إلى اتفاق او حتي توافق، أو أن الوسيط يمارس تدخله في بيئة عقلانية، فعلى العكس من ذلك يجب عليه التفكير في النزاع بكل مكوناته الغير منطقية. وكنقطة مرجعية يمكن النظر إلى تسوية النزاع من ثلاث جهات نظر هي: القوى والحقوق والمصالح التي أشعلت النزاع. يمكن أن يؤثر منظور القوى على الطرف الآخر، والحقوق تستمد من القانون، والمصالح يمكن أن تتركز على القوي و / أو الحقوق والتعامل مع المشاعر مثل الغضب والكره والقيم مثل

الاحترام أو التقدير غالباً ما يكون محور عملية التسوية (McCorkle and Reese 2019). تفهم واستيعاب النزاع واشكالياته يوفران رؤى اوسع لمداخل ولعمليات مختلفة للوساطة.

أشار كل من Folger و Bush (2005) إلى وجود ثلاثة موجهات قيمة للوساطة هي: الرضا: يقوم على فرضية أن الوساطة قد أوفت باحتياجات وبمصالح الطرفين ومكنتهما من تسوية خلافاتهما بشكل غير رسمي وودي وبمدخل أنتج تسوية مرضية لهما. العدالة الاجتماعية: استندت على فكرة أن الوساطة قد جمعت الطرفين حول قضايا مشتركة وعززت الروابط الاجتماعية مما أتاح للمجتمع المحلي التدبر في وضع الجماعات المحرومة والتصدي لسماسرة السلطة وتعزيز العدالة الاجتماعية. التحول: بين وعد الوساطة في قدرتها على تغيير نمط التعامل السائد بين الطرفين.

التصنيف الثنائي للوساطة

من الممارسات الشائعة عند تصنيف أساليب الوساطة تمثلت في وضعهم كمتصل من قطبين أي تصنيف ثنائي للمدخال، فقد وصفت بأنها إما تدخلات المضمون (التركيز على مسائل موضوعية) أو تدخلات عملية (التركيز على مسائل التواصل والعلاقات)، ومن المحاولات المبكرة في هذا الصدد ما قاما بها Sibey و Merry (1986) فقد صمما تصنيفاً ثنائياً لتوصيف تدخل الوسيط - مدخل التفاوض ومدخل العلاج ومن وجهة نظرهما أن مدخل المفاوضات يجسد قدرًا أكبر لضبط الوساطة ويركز على تسوية النزاع مستنداً في ذلك على رغبة الطرفين، بينما يركز مدخل العلاج على التواصل والعلاقات وبدرجة أقل على تسوية النزاع. بينما Schwerin (1995) صنف التدخل كفكرة متباينة حيال دور الوسيط إلى - الاول كتيسيري والآخر كناشط. وأما Riskin (1996) صنف الوساطة إلى -مدخل التسيير ومدخل التقييم. وأشارت مؤلفات إلى ممارسة الوساطة ضمن مؤشرات ثنائية التفرع، وعلى سبيل المثال صنف كل من Camevale وزميليه (1989) و Kolb (2001) الوساطة إلى قطبين الممارسة القائمة على المصلحة مقابل التواصل حيث يجسدا اتجاه الوسيط نحو تحديد دوره وتنظيم تدخله. وصنفت إلى ثنائية التدخل الاجرائي مقابل التدخل الضمني، الأول يهتم بجانبى التواصل والعلاقات بين الطرفين (النمو والتحول الاجتماعي والفردى) و الآخر يشير إلى القضايا الموضوعية المتعلقة بتسوية النزاع (نهج حل المشكلات) ولكن مع تطور المفهوم اتخذ ازدواجية أهداف الوساطة "تسوية المشكلات مقابل النمو والتحول الاجتماعي والفردى" وشكل مسار متصل قادر على مساعدة الطرفين وتقرير نوع الوساطة التي سيتم الاضطلاع بها وتقرير الوسيط المستعين به " (Bishop et al. 2015)، أما التصنيف الثنائي الذي هيمن على الوساطة فهو المتصل الفردي مقابل المتصل العلائقي، الاول قام على منهج التسيير وعلى اساس أن العالم يتكون من كائنات منفصلة ومتساوية في القيمة ولكل منها احتياجات مختلفة وتتمثل طبيعتها البشرية في السعي إلى تلبية احتياجاتها ورغباتها. والثاني العلائقي فينظر إلى العالم على أنه يتكون من كائنات لها احتياجات ورغبات متنوعة ولكن لديها نمط مشترك من الوعي الذي يربطها مع بعضهم البعض (Bush and Folger 2005). ووفق هذه المعطيات للثنائية فتدخل الوسيط يتدرج من قطب نحو القطب المقابل وفي هذا السياق يمكن طرح تساؤل حول الثنائية الذي يستخدمها الوسيط لتسوية النزاع وهل القطبان متعارضان؟ فاعتماد ثنائية معينة يعتمد على عدة متغيرات ترتبط بممارسة الوساطة منها: البيئة ونوعية القضايا المتنازع عليها واتجاهات الطرفين نحو الوساطة وطريقة سيرها والتعبير عن أفكارهما وطرح وجهات نظرهما ودرجة مشاركتها في صنع القرار.

نموذج الوساطة

الوساطة تعكس فلسفة خاصة للحياة وللعلاقات الشخصية وتتضمن أيديولوجيا وتتبنى مفاهيم معرفة الآخر والتوافق والاستجابة وتقر أن الاختلاف في وجهات النظر متأصل في النفس البشرية ومشروع وله قصد معين، والنزاع وجد بسبب ما وتسويته أمر مهم دائماً. كما تتبنى أيضاً قيمة احترام البشر: إذ إن الأفراد إذا ما أتيحت لهم الفرصة فهم مؤهلون وقادرون على اتخاذ القرارات وتقدر النمو الشخصي وتعزز فكرة أن الأفراد يمكنهم تحسين أنفسهم والعالم من حولهم وتفترض أن أخذ المسؤولية الشخصية هو مفتاح نضج السلوك واستقامته. وفلسفة الوساطة تعترف بأن الأفراد يتعلمون باستمرار والتعامل مع نزاعاتهم بمعية الآخرين، وارتكزت في ذلك على نظرة إنسانية للعالم لا تقبل أن تكسب الحالة الإنسانية سلوكيات أنانية وإشباع رغبات ذاتية رغم حتميتها على الواقع اليومي. هذه الفلسفة تبين أن للوساطة قيم دينية لأنها تتبنى فكرة أن راب الصدع ما يعرف بإصلاح ذات البين يمكن أن يؤدي إلى صحوة دينية، وأن سبر أغوار الذات ذو طابع علاجي للنفس البشرية إلى حد ما، وتتضمن أيضاً فكرة متسعة تعكس منظوراً آخر يقوم على واقع يتمحور حول تسوية النزاعات ومشاكل واقعية يحاول تحديد توافق مقبول من الطرفين. الوساطة هي تسوية النزاعات باستخدام وسائل متاحة عملياً وذات فعالية وتحاول أن تجنب الطرفين التناقضات البيروقراطية المعقدة التي تجبرهما على الدخول في إجراءات قد تكون مؤلمة. الوساطة نموذج عملي فعال وبسيط مباشر وقد تبدو في تناقضات فيما بينها. عملي قائم على واقع معيشي يحتضن تعقيدات البشر وهذا ليس تناقضاً، إنه انعكاس حقيقي للوضع الإنساني. الأفراد عبارة عن مجموعة من المتهات المعقدة من أفكار ومشاعر واحتياجات يسعون لتأسيسها في واقع معيشي، وغيرهم يتعاملون مع المشكلات ويتجاهلون واقع معين، إما بإبعاد الوساطة عن العمق العاطفي للطرفين أو بتجاهل الحاجة اليومية لتكون وظيفية. بسيط يحاول معالجة تعقيدات النفس البشرية لتبسيطها تحويل العاطفي إلى عقلائي والفوضى إلى تنظيم. فمن المفيد تفسير سبب أن الوساطة تبدو بسيطة واعتيادية وإبداعية. فالبساطة توضح ما يسميه الكثيرون بالوساطة الإبداعية لما لها من أثر عميق على وضع مشحون، ولماذا يحدث في الغالب مثل هذا الانبهار بالنتيجة والرضا الذي يليها يكون حقيقي وواقعي مختلف، فمن خلال الوساطة يسوي الطرفان نزاعهما ويكتسبان القدرة في مواجهة ومعالجة المشاكل في المستقبل. فالوساطة نموذج علمي للتعامل مع النزاعات في مختلف المجالات وتعلق بالطبيعة المعقدة للبشر وهذا يحتاج فهم الوساطة كنموذج معرفة مختلف النظريات والمعارف ومهارات الممارسة المرتبطة به، الاعتقاد ضمنياً بنظرية ما لا يجدي نفعاً إلا في حالة توفير أدوات للممارسة العملية، الوساطة من منظور نظري يختلف جذرياً عن ممارستها مع طرفين يعيشان نزاع حقيقي، فالمعرفة النظرية في العملية لن تكون ذات فائدة إلا إذا اقترنت بمهارات الممارسة والصعوبة تكمن دائماً في تعلمها واكتسابها من خلال الدراسة والتدريب مقارنة بتعلم المعرفة النظرية.

قبل الشروع في التعامل مع الطرفين ووضع خطة عمل للوساطة أسرد Moore (2014) عشرة أسئلة محورية لا بد منها لوضع أي خطة للوساطة:

- (1) من هم أصحاب المصلحة الذين ينبغي أن يشاركوا في جهود الوساطة؟
- (2) ما هو المكان المناسب للوساطة؟
- (3) ما هي الترتيبات اللوجستية التي يلزم ان تتخذ؟
- (4) ما هي الإجراءات التي سيتم استخدامها؟

(5) ما هي القضايا والمصالح وخيارات التسوية المهمة للطرفين؟

(6) ما هي الحالة النفسية للطرفين؟

(7) كيفية تأسيس قواعد أو مبادئ موجه للسلوكيات؟

(8) في حضور الوسيط ما هي الخطة العامة للبدء في المفاوضات المشتركة؟ وكيف سيتم تحديد بنود معينة لجدولة الأعمال وترتيبها؟

(9) كيف سيتم توعية الطرفان بشأن إجراءات الوساطة وكيف سيتوصلان لاتفاق للشروع في المفاوضات؟

(10) ما هي العقبات محتملة الحدوث وكيف سيتم التغلب عليها؟

نموذج الوساطة يمارس وفق الآتي:

مداخل الوساطة المذكورة سلفاً أبرزت سلسلة من مراحل الوساطة تتكون كل منها من أهداف وأدوار وإجراءات معينة يتعين على الوسيط والطرفين القيام بها. رغم الاختلاف في تحديد تسميات وتقسيمات المراحل إلا أن معظمها يشتمل على المكونات التالية: التحضير والتوجيه والسرود وتحديد القضايا واستكشاف الاحتياجات والمصالح والتفاوض وتسوية النزاعات وإنهاء الاتفاق والمتابعة.

الوسيط يعمل مع طرفي النزاع لمساعدتهما على تغيير نوعية تفاعلها من السلبي والمدمر إلى الإيجابي والبناء وكشف ومناقشة القضايا محل النزاع واحتمالات التوصل لتسوية، وتتمثل أهدافه الرئيسية في

(1) دعم تحولات التمكين، ويتم بتدعيم - دون ان تحل محل - المشاورات وصنع القرار في كل مرحلة من المناقشات حيث تبرز الخيارات (فيما يتعلق بالإجراءات أو بالنتيجة) و (2) دعم تحولات الاعتراف من خلال التشجيع والدعم - دون إجبار - كل طرف يختار بحرية مساعي ترمي لاكتساب تصورات جديدة لوجهات نظر الطرف الآخر (Bush and Folger 2005). فدوره يتمثل في مساعدتهما على إجراء تحولات إيجابية في التفاعلات (تحولات في التمكين والاعتراف) وذلك من خلال دعم قدراتهما على ممارسة التقبل للأخر والاستجابة بواسطة تشاورهما وصنع القرار والتواصل وتقبل وجهات النظر وفعاليات الطرف الأخر. ومما ذكر نستطيع التأكيد ان نموذج الوساطة لا بد ان يستند على بعدي التمكين والاعتراف لانهما تتيحان الفرصة للطرفين للنمو وللتغيير الإيجابي وتشجيعهما ومساعدتهما على استخدام استجابة إيجابية للنزاع كوسيلة للنمو الفردي وليدركا ويتحققا من إمكانية قدراتهما الكامنة لتعزيز الذات وللعلاقة مع الآخرين. بعد التمكين يتضمن تنمية احترام الذات والاعتماد على الذات والثقة بالنفس بين الطرفين، وميزتي الخصوصية وعدم إصدار أحكام للوساطة يوفران لهما فرصة لبيان أدميتهما لبعضهم البعض والتعبير عن مخاوفهما وتقديرهما المتبادل كأدبيين بوجود بعد الاعتراف (المصدر السابق). الاستجابة الإيجابية للنزاع تساعد على تحويلهما من حالة النفور أو الدفاع أو التمركز حول الذات إلى حالة من الثقة والتجاوب والمسؤولية تجاه الآخر، بلوغ هذه الاستجابة الفردية ستساهم في تحويل المجتمع أيضاً ولهذا فإن نطاق الوساطة يتجاوز إلى حد بعيد تسوية النزاعات الفردية لوجود آثار لها على المجتمع ككل فهي ترتبط برؤية متطورة حول الذات والمجتمع لأنها تهدف إلى تحقيق الاندماج الكامل بين الحرية الفردية والضمير المجتمعي والى تأسيس نظام اجتماعي جديد يُشرع من خلال نماذج جديدة من العمليات والمؤسسات الاجتماعية.

من أكثر المهارات شيوعاً واستخداماً في الوساطة الشروع في الانصات الواعي الذي يجب ان ينصب على طريقة التحدث بين الطرفين بدلاً من على موضوع النقاش و جمع القرائن وفهم حقيقة ما يذكرانه. ويعتقد كل من Bush و Folger (المصدر السابق) أن هذا النوع من الانصات يسمح للوسيط بالتركيز على تدعيم التغيير التفاعلي بدلاً من الانجرار وراء التركيز على كيفية تسوية النزاع موضوع النقاش. الانصات للمشاكل يوجه المتدخل لمعالجتها، أما الانصات إلى الازمة التفاعلية يوجهه لتدعيم التغيير التفاعلي ويوفر الدعم الذي يحتاجه الطرفان للبدء في اتخاذ خطوات صغيرة والتحول في أنماط تفاعلهم. بالإضافة الى ما ذكر أعلاه فهناك بعض المهارات التي يجب ان يكتسبها الوسيط مثل: الإنصات التأملي* وإيجاز الكلام وعدم إعادة الصياغة قد يغير من مغزي الحديث والمقصد أو احتمال تأثيره على الطرف الآخر والاستجواب والتحفظ في الكلام مع الأطراف والاستفسار عن الكيفية التي يرغبونها لمواصلة الوساطة. الاستجواب لا يعني ان تحصر الطرفين في اتجاه لم يقرروه بأنفسهما ولا الأسئلة ليست لجمع المعلومات بل هو لتبادل المزيد من النقاشات.

تحول النزاع لبناء السلام*

تسوية النزاعات تحدد ثقافياً وسياسياً (Spiro 1986; Harris 2001) فالنزاع هو نمط من العلاقات الاجتماعية تعكسه التغييرات الجارية في البنى المجتمعية. الوساطة نموذج يعمل على تحويل في فهم وجهات نظر واحتياجات ومصالح وأهداف الطرفين والبحث عن توافقات تفيد الجميع. يمكن أن يكون للوساطة تأثير أبعد من تسوية النزاع ويصل الى تمكين الأفراد والمؤسسات والمجتمعات وتعزيز العلاقات والخطاب الاجتماعي المفعم بالتفاوت والتعدد (Lederach 2008). وتتضمن عملية التحول الاعتراف بالمسؤولية والالتزام بالتعويض والاعتذار ووقف الأعمال العدائية.

الوساطة من النماذج التقليدية والشائعة والمفضلة لحل النزاعات في المجتمع الليبي والذي يشهد حالياً أنماط جديدة من نزاعات متسارعة الحدوث وإذا ما سُمح لها بالخروج عن السيطرة يمكن أن تدمر نسيجه الاجتماعي بأكمله، الوساطة ليست بالأمر السهل في مجتمع يعتبر معظم أفراده أن التنازل عن المطالب يعد بمثابة وصمة عار وفقدان للهيبة وللمكانة وللحترام والتراجع عن المواقف يعد ضعفاً والجلوس مع الطرف الآخر إهانة وعملاً لا يغتفر وهذا ما عبر عنه في بداية أحداث فبراير ان مفاوضة رأس النظام تعتبر خيانة رغم التكافؤ في موازين القوى.

المدخل المقترح لتسوية النزاع في ليبيا

لا ينبغي الجزم بوجود مدخل للوساطة مثالي أو كامل وان كان هذا لا يمنع هذا من تقديم اقتراح. بعد عرض مبسط لمدخل الوساطة يمكن اقتراح المدخل الانسب هو المدخل التحويلي لتسوية النزاع المسلح الحاصل في المجتمع الليبي الذي يركز على تحول النزاع أي التحول في طريقة التعامل بين الافراد بالتركيز أساساً على

* الانصات التأملي وسيلة للتحقق بدلاً من وضع افتراض ويستند على ترجمة ما يعتقد أن المتحدث يشعر به إلى كلمات وتفهم ما يشعر به حيال فكرته. سيناريو نموذجي ينطوي على أن المتحدث يعبر عن فكرة ولكن لا يعبر عن ما يشعر به نحوها، استخدام الوسيط لهذه المهارة لإظهار هذه المشاعر في العلن حتى يعرف الطرف أنها موجودة ويمكنه البدء في العمل عليها ويمكنه استخدام السلوك اللفظي وغير اللفظي كإشارات للإنصات التأملي مثل توافق تعابير الوجه أو حركات الجسم مع سياق الفكرة. من ناحية أخرى، الانصات التأملي هو استراتيجية اتصال تتضمن خطوتين رئيسيتين: السعي لفهم فكرة المتحدث، ثم إعادة تقديم الفكرة إلى إليه، أي إعادة صياغة محتوى الفكرة للتأكد من أن قد تم فهمها بشكل صحيح. الانصات التأملي محاولة لإعادة بناء ما يفكر فيه وما يشعر به المتحدث وتقديم هذا الفهم إليه للتحقق من فكرة المتحدث وعدم النزوع إلى استخلاص استنتاجات مبكرة حول فكرته.

* مع بداية أحداث فبراير 2011 والاستعانة بالأمم المتحدة من قبل طرف واحد ومارست دور مؤسسة قضائية وارسلت مبعوثها الأممي الذي بدوره مارس نموذج التحكيم لأنه أرسل في يديه قرارات واحكام قضائية على الطرف المقابل. وتدخل المجتمع الدولي لتسوية نزاع لم يبدأ أصلاً فجعل الحفاظ على السلام أكثر تعقيداً من إجراءات تقسيم الورثة بالمحاكم الليبية لأنه كان حول طرف مده بالقوة وبالمال ومكنه من الانتصار و فرض حوار غير مباشر بين الطرفين واستمرت المفاوضات الغير مباشرة ولا يشارك في صياغة الاتفاق بل يقتصر حضورهما مراسم التوقيع على مذكرة التوافق.

العلاقات ويعطي لها أهمية خاصة للتوصل لتسوية وتحسين وتعزيز التفاهم المتبادل والتفاعلات وإقامة علاقات إيجابية أساسها الاعتراف بالآخر. وهذا المدخل يفترض أن النزاع يُولد لدى معظم الأفراد الانهالك والاضطراب والشكوك والعدوانية والتأهب (Folger and Bush 1996; Bush and Pope 2004). وبعبارة أخرى، يميلون إلى الحاق الضرر بأنفسهم وبالآخرين، وبسبب هذا يُفترض أن النزاع سيعجل بحدوث أزمة في التفاعلات والعلاقات الإنسانية، وهذا "الانتكاس التفاعلي" من المفترض أن يعاني منه طرفا النزاع أكثر من غير المشاركين (Bush and Pope 2004). وجادل كل من Folger و Bush (2005) بأنه حتى عندما يواجه الأفراد محنة النزاع فإنهم ما زالوا يتمتعون بالقدرة على الموازنة بكونهم مخلصين لأنفسهم ويكونهم أيضاً مبالين ومتجاوبين ومهتمين بالأفراد الذي هم في نزاع معهم. عندما يكون الوسيط قادراً على إدراك الفرص لمساعدتهم على الانتقال من حالة الوهن والانهماك الذاتي إلى حالة القوة والتجاوب مع الآخرين عندها يحدث التحول في نظرة الطرفين لأنفسهما (التمكين) وفي نظرتهم إلى الطرف الآخر (الاعتراف) (Bush and Pope 2004; Folger and Bush 2005) مع حدوث هذين التحولين من المفترض أن تزداد الثقة بينهما ومن المتوقع في هذه الحالة تزداد قدرتهما على تسوية النزاع بطريقة إبداعية. وفي هذا الصدد تقترح إيديولوجية المدخل التحويلي أن أي نزاع سيجلب معه سيل من الفرص للتمكين وللاعتراف، وهدف الوسيط هنا أن يتبين الفرص ويفت النظر إليها حتى يتمكن منها الطرفان ويستفيدا من قدرتهما على حلحلة النزاع (Bush and Folger 2005) مما يكسبهما التعاطف مع الآخر والنظر له من رؤية جديدة. وباختصار، مع تحول الطرفين من الانانية والتركيز في أنفسهما إلى البدء في تحقيق التكافؤ بين الفردية والاستجابة للآخر حينها يحدث تحول النزاع (Folger 1998) ويستخدمه المدخل كمفهوم بديل لتسوية النزاع ويفترض أن هذا التحول سيكون له أثر إيجابي على الطرفين والمجتمع (Folger and Bush 1996) عندما يسترجع الطرفان الماضي يمكنهما من أن يتبيننا نقاط التحول الرئيسية والموارد والخيارات التي أتاحت لهما ولم تكن مرئية في حينها وعندما تتحقق الصحة تمكنهما من اعتماد منظور لتحول النزاع.

المدخل التحويلي ربما هو الأقل من حيث التوجيه بين المداخل الأخرى ويناى عن إحداث أو استخلاص غاية أو فرض توجهات أو تصورات وتجنب تقرير مسار المناقشات بين الطرفين حيث أن التدخل يحول دون تمكينهما باعتبارهما صانعي القرار الرئيسيين لتحديد القضايا التي يعتقد أنها ذات أهمية قصوى بالنسبة لهما، وفرضية الوسيط حول ما هو المهم لأحد الطرفين أو ما هي التسوية التي سترضيهما هذا قد يفقده التركيز على فهم ما يحدث بينهما من تفاعلات "تفرز وتضبط وتدير الانفعالات القوية" كما تحدد ضبط وبدائل الطرفان في كيفية التعبير عن أنفسهما (Bush and Folger 2005).

وبخلاف عن ذلك يفرد المدخل التحويلي مساحة لكلا الطرفين ليتحدثا عن كل ما يعتقدان أو يشعران بأنه ذو مغزي وأهمية بالنسبة لهما والتدخلات تكون ناجمة عن تتبع الوسيط لمبادرة لهما ويزودانهاما بالقليل من المشورة فما يتعلق بالمضمون أو الاجراء. وكما يفترض مؤيدو هذا المدخل أن اعتماد الطرفين على المشورة يقلل من خبراتهما وينطوي على مخاطر في أن الوسيط قد ينحاز إلى طرف وهذا ما سيدركه الطرف الآخر وأن التوصل إلى اتفاق أو تسوية لابد أن يقترن بتحول حقيقي في التفاعلات بين الطرفين.

هذا المدخل يعمل على منح الطرفين إحساساً متزايداً لكفاءتهما وانفتاحاً أكبر نحو الطرف الآخر ويستند في ذلك على وجهة النظر العلائقية مع والتي ترى الطرفين أنهما يمتلكان نوعاً متأسلاً من الوعي يربطهما ببعضهما البعض وان لديهما احتياجات ورغبات متنوعة ويتعامل مع النزاع على انه وضع يتعين تسويته بل وانه يوفر

لهما فرص النمو والتحول الخلفي. ولذلك افرز بعدان هما التمكين والاعتراف، التمكين يشتمل على تعزيز قدرات الطرفان على التفكير وابداع البدائل، والاعتراف يشتمل على أن يصبح الطرفان أكثر انفتاحاً وتيقناً وتعاطفاً وتجاوباً مع وضع الطرف الآخر (كم ذكر سابقاً).

ممارسة الوساطة التحويلية: تتم وفق عشر خطوات (المصدر السابق) تعد بمثابة دليل لكيفية ممارسة الوساطة رغم أنه لا يشكل نموذجاً كاملاً للممارسة.

1. "بيان افتتاحي يتضمن كل التفاصيل": وصف الدور والأهداف بصيغ تشدد على التمكين والاعتراف.
2. "الخيار للطرفين في نهاية الامر": مسؤولية المخرجات تقع على عاتق الطرفين.
3. "الطرفان يدركان الانسب": الوسيط ليس حكماً ولا يفصل في آراء وقرارات الطرفين.
4. "الطرفان لديهما ما يتطلب من الامر": تبني وجهة نظر متفائلة حول كفاءة ودوافع الطرفين.
5. "توجد حقائق في العواطف": يتيح للطرفين فرصة التعبير عن المشاعر والتعاطف معها.
6. "الصراحة تستشف من الخلط": الاخذ في الاعتبار تقصي عدم التيقن والخلط في القول لدى الطرفين.
7. "التدبر داخل الغرفة": التركيز على حاضر النزاع.
8. "يناقش الماضي الذي له اهمية في الوقت الحاضر": يستجيب لقول الطرفين عن وقائع سابقة.
9. "النزاع ربما يستغرق وقتاً طويلاً": ينظر الى أي تدخل باعتباره مرحلة واحدة من مراحل متعاقبة للتعامل مع النزاع.
10. "حسبان الامور البسيطة": يشعر بمعني النجاح عند حدوث أي تمكين أو اعتراف ولو في نطاق ضيق.

الخطوات المذكورة لخصت فلسفة المدخل وأظهرت أن مسؤولية الوساطة والنتيجة تقع على عاتق الطرفين ويفرض تعاقباً وتفاعلاً في المناقشات بحيث لا يمكن التنبؤ بهما ولا يخضعان للضبط بشكل عام إلا من خلال وسيط وتقييد الطرفين. ويظهر اختلافه عن نموذج حل المشكلة التقليدي الذي يضع مسؤولية ونتيجة الوساطة على عاتق الوسيط أكثر من قدرة الطرفين، وأيضاً اختلاف جذري عن بقية النماذج الإجرائية التي تتطلب قواعد صارمة وتشدد على خطوات موحدة. وفي هذا الصدد يجسد مدخل ممارسة الوساطة التحويلية في ديمقراطية عميقة وإيمان بقوة الطرفين في تقرير اجراء خاص يتفق مع مصالحهما الحقيقية فهو يؤكد على حرية الطرفين في تعيين اجراء خاص بهما ليكونا مشاركين كاملان في البناء الدرامي الخاص بهما. الوسيط لابد ان يتجرد من مفاهيم واحكام مسبقة لما هو مهم وكيفية المضي قدماً (المصدر السابق).

مبادئ التفاوض ابان الوساطة

لنكن متفائلين ونذكر ان سبب عدم وجود تسوية بين أطراف النزاع في ليبيا الى وقت هذه الدراسة يعود لرفض بعض الفاعلين من كل طرف الجلوس معا لتوافق أو تسوية ترضي الجميع ونأمل ان هذا سيتم في القريب العاجل واستبقا لذلك ومن التزامنا الاكاديمي اقترحنا مبادئ المفاوضة التي صاغها Fisher بمشاركة عدد من زملائه في اكثر من كتاب تم الاشارة اليهم في قائمة المراجع. ونؤكد أن مبادئ التفاوض تعتبر جد مهمة لتنفيذ وساطة مقبولة والوصول الى تسوية مرضية، وقد عملنا على تعديلها بما يتناسب والواقع المحلي والمبادئ كالتالي:

1. الفصل بين الافراد وموضوع النزاع

وتعني القدرة على فصل العلاقات أو القضايا الشخصية عن النزاعات الجوهرية بين الطرفين وبعبارة أخرى المفاوضات تتركز على تسوية النزاع دون مهاجمة الطرف المقابل. رغم أن العلاقات تشكل عاملاً هاماً فإنه لا بد من فصل الافراد عن القضايا محل النزاع والقصد منه ليس تجاهل أو التقليل من أهمية العلاقات الشخصية بل للتركيز على القضايا الموضوعية ولتبسيطها فإذا ساد التنازع حول التنازل عن المواقف فيصبح من الصعب بعد ذلك التحرك نحو التسوية.

ولأن النزاع ينطوي عادة على قدر كبير من المشاعر الانفعالية ومشعب بالعواطف، وتترسخ في العقل ان الطرف المقابل هو المعني بالنزاع بدلاً من موضوع النزاع ويقع الخلط بين الرسول والرسالة. وغالباً ما يتم تصور ان وجود فرد هو المشكلة ويحول دون مفاوضات فعالة. وهذا النمط من ضمن ثقافة افراد المجتمع الليبي فالخلاف له دلالات سلبية وأنه رفض لفرد ولا يفصله عن المشكلة ويواجه الطرف المقابل دون موضوع النزاع.

أثناء المفاوضات يطلب الوسيط من كل طرف أن وصف موضوع النزاع ومشاعره بشأنها ويساعده في الفصل بين وصف النزاع والتعبير عن عواطفه ويعطي له فرصة من الوقت ليحبر عن مشاعره بشأن النزاع، ويستخدم الوسيط مهارات الاستماع الفعال للتبين ويتحقق من تصورات ومشاعر المتحدث ويشجعه على التعبير بـ "أنا" ويعرفه أن الاستماع إلى الآخرين يعتبر منطقياً وبهذه يساعده في فصل الآخر عن موضوع النزاع ويتحقق من تجربة كل طرف أثناء الإنصات إليه من المصلحة المشتركة*، ويضع تصورات على مائدة المفاوضات ليعلمها الطرفين وكذلك جدول أعمال يتضمن المصالح والقضايا ويبني الثقة مع الطرفين اعتماداً على قدرته في تسيير العملية.

2. التركيز على المصالح (الاحتياجات، الاهتمامات) دون المواقف (المطالب أو النتائج المرجوة)

المصالح تشير الى قيم ورغبات واحتياجات بشرية مشتركة وراء المواقف وأما المواقف فهي حلول محددة سلفاً حول مشكلة ما من منظور خاص لطرف. المصالح الشخصية كالأمن والانتماء والاعتراف والرفاهية الاقتصادية هم المحرك الساكن الذي يدفع النزاعات. وحتى يتم تحديد مصالح الطرفين يجب على الوسيط معرفة سبب سعيهما نحو مواقف أو مطالب معينة ولمصالح الكامنة وراء المواقف المتباينة عندما يعرض الطرفان مواقفهم بشأن النزاع. ولماذا الدافع عن موقف معين وما هي آمالهما وتطلعاتهما أو تفضيلاتهما؟ من الناحية المثلي مفتاح التفاوض هو إيجاد مصالح مشتركة فبعض المصالح يكون لها قواسم مشتركة وبالتالي ستكون بمثابة أسس للتوافق. بعض التقنيات من أجل الوقوف على مصالح الطرفين عندما يصعب تبيينها تشمل التساؤل: لماذا التمسك والاحتفاظ بالمواقف التي يتخذونها؟، وايضا وما تأثيرها على الطرف الاخر؟ وماذا الذي يريدانه ليلبغا درجة من الرضا عن الوساطة؟. وإذا كانا للطرفين مصالح مماثلة يتفقا بسهولة على اهداف مشتركة وإذا تعارضت مصالحهما فبوسعهما ان يحددا هدفاً مشتركاً مما يتطلب منهما مزيد من الغوص لكشف مصالحهما الكامنة (Pruitt and Carnevale 2011) فمن الضروري الوقوف عليها وقد تتواجد في المصالح الاقتصادية والعملية والشخصية أو مصالح قيمية. المصالح الاقتصادية هي كل شيء حول كسب المال والمصالح العملية

* تعقيدات المجتمع الليبي غرست سلوكيات الرد قبل ان ينهي المتحدث حديثه ولئن كانت الآليات الدفاعية أساساً للتعامل في المجتمع فإن تطبيقها العشوائي يثبت عدم ادراكه لقيمة الآخر وبدون مهارات الإنصات الفعال وعدم الانتظار ليكمل ما بدأه يبدأ في التقييم ويتجنب مضمون الحديث إما لأنه يفضل عدم التعامل معه أو لأنه يعتبره غير مهم مقارنة بما يريد قوله.

الانبهار بالطريقة التي تنجز بها الأمور والمصالح الشخصية تركز على الاحتياجات الفردية واحترام الذات وهي مصالح تتعلق بالأنانية والغرور والقدرة على التأثير في العلاقات. أما المصالح القيمية يمكن أن تكون توجهات ظرفية لمرحلة معينة وهي تعكس المعتقدات الدينية والسياسية وكذلك الجانب الاخلاقي. هذه المصالح من المفترض ان ترتبط بخيارات عادلة وفعالة والتي من شأنها ان تحد من المشاكل في المستقبل (Frenkel and Stark 2008). ولأن القواسم المشتركة اعترض سبيلها حواجز السلطة والقوى والفردية فعلى الوسيط ان يحفزهما أكثر لإيجاد أهداف أو مصالح مشتركة ونقل التركيز من المواقف إلى الرغبات والقيم والاحتياجات فإنهما سيتجهان من الخاص إلى العام ويجدان أنه من السهل الاتفاق على مبادئ أكثر عمومية وبمجرد وضعها يمكن العمل معاً على مزيد من التفاصيل.

3. ايجاد خيارات لتحقيق مكاسب متبادلة

نفترض بداية ان الطرفين لا يفكران في الفشل مع أنه قد يكون نتيجة واقعية. في بداية النزاع تكون خيارات الطرفين جد محدودة وكما أشرنا في المبدأ السابق بمجرد أن يتفق الطرفان على مبادئ مشتركة يمكنهما العمل معاً لإيجاد خيارات ممكنة. فينبغي عليهما تكوين واكتشاف العديد من الخيارات لتحقيق مكاسب مشتركة. وإذا كان للوسيط خبرة تقنية فيفكر في خيارات قد أغفل عنها الطرفان ومساعدة كل طرف رؤية أكثر من وسيلة (سواء وسيلته او وسيلة الطرف المقابل) للتسوية وحثهما على تبادل الافكار قدر الامكان أي إثارة الأفكار وتحريك العقل حول طرق عديدة للتسوية وحتى في اتجاهات قد تبدو غير مجدية دون اعطاء أهمية لمدي معقوليتها او قابليتها للتطبيق او في صالح طرف ما، المهم هو طرح افكار ومناقشتها وقد تكون من بينها فكرة بسيطة ولكنها تفرز خيارات بناءة. ولتكوين خيارات ابداعية من الطرفين لا بد من خلق ظروف مساعدة مثل: بيئة مناسبة ومكان امن وتطوير علاقة وتعاون وأهداف أكثر إيجابية ووقت مناسب للتفاوض، الطرفان قد يستخدمان المكان والوقت كأداتين للضغط (نهاية الاسبوع والمناسبات والشعائر الدينية وموالة المكان). إن الكشف عن العديد من الخيارات يجب البت بشأنها فلا يجب اتخاذ قرارات متسرعة حولها حتى تنضب جميع الأفكار في تعقيدات مشهد المفاوضات الحالي يجب أن يفككك تعنت التفكير عند أفراد الطرفين (الخيار الوحيد) فعندما يتقدم فرد من طرف ما بفكرة من السهل جدا رفضها من فرفض الافكار بشكل متكرر لن يعطي فرصة لتكوين خيارات متهددة وتنعدم بالتالي تفضيلات الاختيار والبدائل.

4. تطبيق معايير موضوعية يمكن أن تُوَظَر التوافق

مبدأ هام لا بد أن يستخدم في تحديد التوافق بين الطرفين، معايير موضوعية تستمد من قيم البيئة نفسها وبمجرد وضع قائمة مستوفاة من الخيارات لا بد من وضع طريقة للمفاضلة بينها بدلا من الجدل العقيم بشأن الخيارات الأنسب. من المستهل السعي للاتفاق على مبدأ عام قائل بأن المفاضلة ستتخذ وفق معايير عادلة وشرعية وبمجرد التوافق يمكن البدء في تحديد المعايير الموضوعية ويكون قرارا مشتركا. إذا فرضت المعايير من طرف واحد فأنها حتما سيرفضها الطرف الاخر لأنه يراها تخدم مصلحة غيره فقط أو غير شرعية لعدم التوافق عليها.

5. تحسين التواصل

تتفاقم معظم النزاعات بسبب ان احد الطرفين يحول دون التواصل. لقد تم التأكيد في فقرات متعددة من هذه الدراسة ان الانصات يكتسي بأهمية خاصة في بناء علاقات ايجابية بين أطراف الوساطة ولكي يكتسب صفة الفاعلية يجب على الوسيط ان يتأكد من انهما يدركان بانه ينصت اليهما ويفقهما، ويظهر لهما بانه عقلاني

ويقتنع بالحجة ويجهل القضايا محل النزاع وانه يستخدم الأسئلة ليكون على دراية اكثر بها. والتأكد من وضوح عباراته بانها لا تحمل في طياتها تهديد مُبطن او تأكيد جازم. ومن ناحية مثالية، تأسيس التواصل وجهاً لوجه يكون أكثر إنساني في بيئة ودية وأسلوب تقريب المسافة يمكن ان يكون أكثر ملاءمة بل وضرورة في بعض المواقف ويتم رؤية تعابير الوجه وحركات الجسد والتفاعلات العفوية.

6. علاقة تفاوضية إيجابية

الطرفان يتفاوضان من أجل تحسين التفاعلات وليس فقط لتسوية نزاع معين، وكما ذكر أعلاه أنه من المرجح أنهما يتعاونان في حالة وجود علاقة مستمرة بينهما فالعلاقات الودية هي احد اهدافهما.

7. افتراض بدائل كوسيلة لتعزيز تأثير كل طرف على التفاوض

في حين أن الخيارات هي حلول (نتائج) محتملة، فإن البدائل هي عمليات (إجراءات) محتملة. لا بد من اختيار بدائل. كيف يتم اختيار بديل مثل هذا السؤال غالباً ما يكون في ذهن الوسيط. وعلى أي معيار موضوعي سيتم التوافق على تسوية؟ (معيار/بديل/اختيار) هذا ما اقترحه كل من Fischer و Ury (1981) المفاوضات الفعالة تقود إلى توافق عقلائي ويلبي مصالح الطرفين. واختيار الخيارات إذا تم على أسس ومعايير موضوعية يساعد على التوصل إلى توافق عقلائي.

8. ضمان التزامات

لا ينتهي النزاع بمجرد التوصل إلى اتفاق فيجب ان تكون هناك مصلحة للطرفين في مساعدة أحدهما الآخر لتطبيق التسوية. الطرفان اللذان توصلا الى قرارات حول التسوية وفق إرادتهما يكونان أكثر ميلاً لتنفيذها والتزاما بحلولها التفاوضية لأنها وافقت على الشروط مسبقاً، وفي المقابل قرارات مفروضة دائماً ما يحيطها الشك وكثيرا ما يعمل على عدم تطبيقها، ومع ذلك، يجب على الوسيط التأكد من أن ليهما التزامات حقيقية نحو بعضهما البعض. أحد الطرفين قد يبدي ظاهريا القبول دون التزام حقيقي بالتطبيق وهذا ما دلت عليه بعض الشواهد فالطرف الذي افتقد حجة الاقتناع ينقلب على الاتفاق باستعمال القوة. من نفس الناحية طرف لا يرغب في المواجهة لذلك يقول أنه متفق دون ان يبدي أي رغبة في تطبيق الاتفاق.

المبادئ التي ذكرت لا تمثل سلسلة من الخطوات بل استراتيجيات تستخدم في حالات مختلفة فعندما تنشأ مشاكل في التفاوض وتعتمد الأهمية النسبية لأي مبدأ على حالة معينة ويمكن استخدام هذه المبادئ كقائمة مرجعية تحليلية لتحديد طبيعة الصعوبات والاستراتيجيات التي يجب اتباعها لدفع المفاوضات إلى الأمام.

التوصيات

فيما يتعلق بتعليم الوساطة: يتعين اعتبار الوساطة نموذج مهني متميز ومجالاً للدراسة والبحث ولا بد من وضع معايير وضوابط لممارسته وقيام هيئة أكاديمية بتطوير مجموعة من المعرفة النظرية المتعلقة به وتعكس الواقع المحلي والعمل على استكشاف ادوات وطرق فعالة لممارسته ويجب على الاقسام العلمية للخدمة الاجتماعية ان تقود هذا النموذج من الممارسة وأن تضع برامج أكاديمية وتدريبية شاملة قبل وبعد التخرج من شأنها أن تنتج طلبة ذوي معرفة وكفاءة لممارسة نموذج الوساطة في جميع مجالات المهنة ويمكن تحقيق ذلك بسهولة من خلال طلبة الدراسات العليا وذلك بفرد خيارات لعدد من المقررات تتضمن مفردات الوساطة. أحد هذه الأمور هو تضمين تدريس الوساطة في موضوع التشريعات الاجتماعية والاخر هو دمج الوساطة في المقررات التي تُدرس

المجالات والنظريات وفي التدريب الميداني ويجب التركيز على اكتساب المهارات أثناء الدراسة وفي برامج التدريب في مرحلة الدراسات العليا مثل الاستماع الفعال والتواصل غير اللفظي والتعاطف وإعادة صياغة الأقوال والتأطير لبعض القضايا والاستجابات وتطبيع المسائل والتفاوض.

فيما يتعلق بالممارسة المهنية للوساطة: كما نوهنا فتعليم الخدمة الاجتماعية يجب ان يعمل على إكساب الطالب المعرفة والمهارات والقدرات اللازمة لتسوية النزاع للتعامل مع مستويات مختلفة من التدخل المهني - الصغرى والمتوسطة والكلية - ويعدّه ليكون مهياً للتغيير حسب مقتضيات نموذج الممارسة. الاختصاصي الاجتماعي كوسيط يمارس المستويات الثلاث. ففي المستويات الصغرى ينخرط في الممارسة المباشرة مع الأفراد والعائلات للتعامل مع النزاعات الشخصية والعائلية باستخدام مهاراته الاستشارية وبتطوير العلاقات وتقييم وتشخيص المظالم وتعزيز الاستكشاف والتفاهم وتصميم وتنفيذ خطط التسوية. أما على المستويين الوسطي والكلّي فينخرط في مجموعات صغيرة وقضايا مؤسسية والإدارة والتخطيط والسياسة الاجتماعية والبحث والإشراف والتدريب والمجتمع المحلي والتنمية والعمل المجتمعي وإدارة البرامج والأنشطة التي ترعاها البلديات المحلية، ويستخدم في ذلك مجموعة واسعة من أساليب الخدمة الاجتماعية التي تتعامل مع تسوية النزاع في مختلف مجالات الممارسة. الوساطة لا بد ان تعمل على المستويات الثلاث وسيكون الامر متعلق بتغيير المفاهيم لذا يكون التدخل لإعادة العلاقات البناءة وتفكيك لصور الطرف الاخر كانه عدو وإيجاد أرضية مشتركة وتحسين التواصل والتفاهم وأيضاً تصميم برامج مشتركة وحتى احتمالات العمل معاً أو على الأقل في معرفة بعضهم البعض.

فيما يتعلق برعاية المجتمع للوساطة: يتعين عليه استحداث مكاتب في المؤسسات الإدارية والتعليمية والقضائية وفي قطاع الضمان الاجتماعي لتمارس الوساطة وفق معايير المهنة وشرعية ولا تحصر دور الاختصاصي الاجتماعي فقط في تقديم المساعدة والخدمة ولكن أيضاً في المساعدة على الحفاظ على النسق العام والاجتماعي بالتصدي للنزاعات والحد منها. فيتعين عليه العمل على انشاء مكاتب للوساطة موازية للنظام التقاضي وتتوافق مع الأنظمة القانونية مثلاً ان يتطلب النظام القضائي أن يلجأ طرفي النزاع إلى الوساطة قبل أن ينظر القاضي في الدعوى، فمثلاً: تعامل التقاضي مباشرة مع الطلاق كمسألة قانونية فقط هو خلل وظيفي في النظام القانوني ويمكن أن يكون ضاراً للمعنيين ولا يغير الواقع بينما الخدمة الاجتماعية تعمل على تحسينه وتغييره. والوساطة ليست مجرد تسوية للنزاع بل تتضمن على عناصر تفاعلية وعاطفية وعلائقية يمكن أن تغير حياة المتنازعين للأفضل.

دائماً ما يتبادر مفهوم صناعة السلام في الذهن والذي يجب ان يتسع ويصبح كل فرد جزءاً من كتلة بشرية يدفعون بصانعي القرار السياسي نحو السلام. في بعض الأحيان، نعتقد أنه يجب على الافراد أن يكون لديهم القليل من المثالية المخادعة للذات ليفكروا أن أيًا من هذا سيحدث الفارق، ولكن واقع الامر ليس فقط ما يتم صناعته على المستوى الرسمي بل الواقع هو معاناة الناس أينما يعيشون. الفشل الى غاية الان في إيقاف الحرب ولكن لا بد من النجاح في الجانب القيمي بصون إنسانية وكرامة وقيمة أفراد المجتمع. وقد تفضي معظم النزاعات العنيفة الى نوع من السلام الغير كامل لأي سبب من الأسباب، فمن المهم قيم وسلوكيات إيجابية تبقى كدوافع للأفراد للعمل معا من أجل حياة أفضل لأنفسهم وللآخرين وللجيل الذي يليهم.

وأخيراً من منطلق على ما ذكر في هذه الدراسة يمكن القول ان الوساطة أنسب من التقاضي والمصالحة والتوفيق والتحكيم ونستدل في هذا على وساطة الطلاق في أروقة المحاكم فمن ناحية الوساطة تعمل على حفظ خصوصية وكرامة وقيمة وانسانية المعنيين في المقام الاول ومن الناحية النفسية تولد درجة من الرضا بالمقارنة مع

التقاضي، حيث لا توجد تكلفة مادية وسرعة في الإجراءات والقرار صنيع الطرفان ويتم هذا في حالة الموافقة على إنشاء مكاتب مهنية للوساطة في مختلف القطاعات ضمن إطار مؤسسي واحد برعاية المجتمع وهذا ما دعت اليه هذه الدراسة.

الخاتمة

وما يجب التنويه به ان تم استعراضه حول الوساطة وما يتعلق بها من مفاهيم ومدخل واجراءات عبرت عن سياق ثقافي يتناسب مع الثقافات الفردية التي تؤكد على قيم نذكر منها (التفرد والاستقلالية وحرية الاختيار وتقرير المصير) أما بالنسبة للثقافات الجماعية تحتاج عملية تسوية النزاع إلى إدراك قيم مثل (الاعتماد المتبادل والمسؤولية الجماعية وترابط العلاقات). الثقافة الفردية غالباً ما تشدد على الإجراءات الخاصة بعملية الوساطة الخطية والتي تتوافق مع أفكار تسوية المصالح الفردية وحقوقهم المختلفة وتتم في اطار رسمي ضمن مؤسسات الدولة. على النقيض من ذلك في مجتمعنا الوساطة تتم في نطاق ثقافي وتقاليد والتزامات اجتماعية وتعتمد على أمور ومؤسسات غير رسمية تؤكد على الترابط في العلاقات وتكوين الحلول والتسويات في إطار اجتماعي وبشكل سريع. فالقضايا الجوهرية تعتمد على نقاشات تتم في أطر من الدين والترابط الاجتماعي والقيم التقليدية والتي تعرف على المستوي الشعبي بالتصالح وهو الشكل الأكثر شيوعاً لتسوية النزاعات في الثقافة الليبية ودائماً ما تتم بشكل سري وتحدث خلف ابواب موصده. وغالباً ما تنتج اتفاق على عقد يكون ملزم اجتماعياً وفك لشفرة النزاع والتعهد بنسيان الماضي لان ما حدث في الماضي لا يمكن تغييره ما يمكن تغييره هو المستقبل كيف سيكون التعامل في المستقبل والعمل على رتق النسيج الاجتماعي والبدء في تأسيس علاقات ايجابية. والعرف الليبي يعتبر الوساطة بانها ليست مسألة قانونية أو مؤسسية بل ممارسة ثقافية تتم على مستويين قبلي واجتماعي لحز النزاعات ودائماً ما يتم التأكيد على المسؤولية العائلية والاجتماعية للتعامل مع النزاعات قبل ان تخرج عن السيطرة وتمزق النسيج الاجتماعي والمجتمعي. وثقافياً الوساطة تتم في بيئة غير رسمية من قبل فرد له وضع مميز (بالنظر إلى أولوية العلاقات والمكانة) فالقائم بهذا الامر يرى نفسه من خلال عائلته ومجتمعه المحلي بانه مخول اجتماعياً وثقافياً من قبلهما للمساعدة في تسوية النزاع "كشخصية معتبرة".

الوساطة في أبسط صورها هي قيام إخصائي اجتماعي وسيط بتسهيل التواصل وبتيسير التفاعل بين طرفي النزاع، وكما أوضحنا سلفاً ان الوساطة متوافقة مع غرض وقيم ومبادئ الخدمة الاجتماعية واعتمدت على نظرة جماعية فالنزاع قضية مجتمع بالكامل وليس فقط أفراد معينين وهدفها هو استعادة الانسجام الاجتماعي والاستقرار وبناء التعايش السلمي والحفاظ على العلاقات وتوفير أساس قوي للمجتمع المتأثر به ولتحقيقه لابد من إعطاء تفويض رسمي لمهنة الخدمة الاجتماعية لممارسة الوساطة في مجالات متعددة وفي إطار تشريعي.

المراجع

- [1] Andreae, D. (2017). Systems theory and social work treatment. In F. Turner (Eds.). *Social Work Treatment: interlocking theoretical approaches*, (6th ed.). (601-616). New York: Free Press.
- [2] Barker, R. (2014). *The social work dictionary*. (6th ed.). Washington, DC: National Association of Social Workers (NASW) Press.
- [3] Barsky, A. (2001). Understanding family mediation from a social work perspective. *Canadian Social Work Review*, 18(1) 25-46.
- [4] Barsky, A. (2014). *Conflict resolution for the helping professions*. (2nd ed.). New York, NY: Oxford University Press.
- [5] Bartlett, H. (1970). *The Common Base of Social Work Practice*. Washington, D.C.: National Association of Social Workers (NASW).
- [6] Beer, J., Packard, C., and Stief, E. (2012). *The Mediator's Handbook*. (4th ed.). Gabriola Island: New Society.
- [7] Bingham, L. B. (2010). Mediation at Work: Transforming Workplace Conflict at the US Postal Service. In Folger, J., Bush, R., and Della, N. (Eds.), *Transformative Mediation: A Sourcebook*, (321–340). New York: Association for Conflict Resolution and the Institute for the Study of Conflict Transformation.
- [8] Bishop, P., Picard, C., Ramkay, R. and Sargent, N. (2015). *The art and practice of mediation*. (2nd ed.). Toronto: Emond Montgomery.
- [9] Blake, R., and Mouton, J. (1990). *Solving Costly Organizational Conflicts*. San Francisco: Jossey-Bass.
- [10] Bossy, J. (Ed.). (2011). *Disputes and settlements: Law and human relations in the West*. (2nd ed.). Cambridge: Cambridge University Press.
- [11] Boule, L. (1996). *Mediation: Principles, Process and Practice*. Butterworths, Sydney : Australia.
- [12] Bush, R. A. B., & Pope, S. G. (2004). Transformative mediation: Changing the quality of family conflict interaction. In Folberg, J. Milne, A and Salem, P. (Eds.), *Divorce and family mediation: Models, techniques, and applications*, (53–71). New York: Guilford.
- [13] Bush, R., and Folger, J. (2005). *The promise of mediation*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- [14] Camevale, P., Lim, R., and Mclaughlin, M. (1989). Contingent mediator behavior and its effectiveness. In Kressel, K. and Prutt, D. (Eds.), *Mediation research: the process and effectiveness of third-party intervention*, (213-240). San Francisco: Jossey - Bass.

- [15] Charlesworth, S., and Haynes, J. (1996). *The Fundamentals of Mediation*. The Federation Press, NSW : Federation Press.
- [16] Coogler, C. (1978). *Structured mediation in divorce settlement*. Lexington, Mass: Lexington.
- [17] Cornelius, H., and Faire, S. (2001) *Everyone can win: how to resolve conflict*. East Roseville, NSW: Simon & Schuster
- [18] Craig, Y. (1998). *Advocacy, counselling, and mediation in casework*. London: J. Kingsley Publishers.
- [19] Croxton, T., and Jayaratne, S. (1999). From the editor: The code of ethics and the future. *Journal of Social Work Education*, 35(1), 2-6.
- [20] Cuzzo, M. (2010). *Organizational Culture Change and Transformative Principles: Changing a Prison Based on Empowerment and Recognition Principles*. In Folger, J., Bush, R. and Della N. (Eds.), *Transformative Mediation: A Sourcebook*, (341–358). New York: Association for Conflict Resolution and the Institute for the Study of Conflict Transformation.
- [21] Dalrymple, J., and Beverly, B. (2014). *Anti-Oppressive Practice: Social Care and the Law*. Open University Press, Johannesburg.
- [22] Della, N. (2001). *Recognition in theory, practice and training*. In Folger, J. and Bush, R (Eds.), *Designing mediation: Approaches to training and practice within a transformative framework*, (96-111). New York: Institute for the Study of Conflict Transformation.
- [23] Dworkin, J., Jacob, L., and Scott, E. (1991). *The boundaries between mediation and therapy: Ethical dilemmas*. *Mediation Quarterly*, 9 {2}, 107-119.
- [24] Emery, R. (2012). *Renegotiating family relationships: Divorce, child custody, and mediation*. (2nd ed). New York: The Guilford Press.
- [25] Erickson, B. (1997). *Therapeutic Mediation: A Saner way of Disputing*. *American Academy of Matrimonial Law*, 14, 233- 255.
- [26] Feer, M. (1992). *On "toward a new discourse for mediation: A critique of neutrality"*. *Mediation Quarterly*, 10(2), 173- 177.
- [27] Fisher, R., Ury, W., and Patton, B. (2011). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. (3rd ed.). New York, NY: Penguin.
- [28] Folberg, J., and Taylor, A. (1990). *Mediation: A Comprehensive Guide to Resolving Conflicts Without Litigation*. San Francisco: Jossey-Bass,
- [29] Folger, J. (1998). *Into the woods: Mediation in its adolescence*. National Mediation Conference, Sydney, Australia.
- [30] Folger, J., and Bush, R. (2005). *A response to Gaynier's "Transformative mediation: In search of a theory of practice"*. *Conflict Resolution Quarterly*, 25(1), 123-127.

- [31] Fook, J. (2000), *Radical casework : a theory of practice*. Melbourne : Vision Australia Student Support.
- [32] Fuller, L. (1971). *Mediation: Its forms and functions*. *Southern California Law Review*. 44, 21-34.
- [33] Fuller, R., Kimsey, W., and McKinney, B. (1992). *Mediator neutrality and storytelling order*. *Mediation Quarterly*, 10(2), 187-193.
- [34] Gabel, S. (2003). *Mediation and psychotherapy: Two sides of the same coin?* *Negotiation Journal*, 19 (4), 315-328.
- [35] Gaynier, L. (2005). *Transformative mediation: In search of a theory of practice*. *Conflict Resolution Quarterly*, 22(3), 397–408.
- [36] Gitterman, A. and Germain, C. (2008). *The life model of social work practice: advances in theory and practice*. (3rd ed). New York: Columbia University Press.
- [37] Gold, L. (1993). *Influencing Unconscious Influences: The Healing Dimension of Mediation*. *Mediation Quarterly*, 11(1), 55–66.
- [38] Goldberg, S., Sander, F., Rogers, N., and Cole, S. (2020). *Dispute resolution: Negotiation, mediation, and other processes*. New York: Wolters Kluwer.
- [39] Goldstein, H. (1973). *Social Work Practice: A Unitary Approach*. Columbia, S.C: University of South Carolina Press.
- [40] Gordon, W., and Schutz, M. (1977). *A natural basis for social work specializations*. *Social Work*, 22(5), 422-427.
- [41] Griffiths, H. (2013). *Mediation approaches*. In Lindsay, T. (Eds.), *Social work intervention* (2nd ed.). London: Sage, 167–184.
- [42] Hansen, T. (2008). *Critical conflict resolution theory and practice*. *Conflict Resolution Quarterly*, 25(4), 403-427.
- [43] Harris, M. (2001). *The rise of anthropological theory: a history of theories of culture*. New York: Walnut Creek: Altamira Press
- [44] Heitler, S. “Therapeutic Mediation: An Alternative to Costly Litigation.” <http://www.therapyhelp.com/therapeutic-mediation-an-alternative-to-costly-litigation/>
- [45] Hirshman, L. (2010). *A Transformative Approach to Conflict Resolution Education in Schools*. In J. [46] Folger, J. Bush, R and Della, N (Eds.), *Transformative Mediation: A Sourcebook*, (379–394). New York: Association for Conflict Resolution and the Institute for the Study of Conflict Transformation.
- [47] Ife, J. (1997). *Rethinking Social Work: Towards Critical Practice*. Addison Wesley Longman, South Melbourne.

- [48] Irving, H. and Benjamin, M. (2002). *Therapeutic family mediation: Helping families resolve conflict*. Calif: Thousand Oaks, Sage Publications.
- [49] Irving, H., and Benjamin, M. (2019). *Family Mediation : Contemporary Issues*. (4th ed). London: Bloomsbury Publishing.
- [50] Isenhardt, M. and Spangle, M. (2000). *Collaborative approaches to resolving conflict*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- [51] Kelly, J. (1983). *Mediation and Psychotherapy: Distinguishing the Differences*. *Conflict Resolution Quarterly*, 1, 33–44.
- [52] Kolb, D. (1983). *The mediators*. Cambridge: The MIT Press.
- [53] Kolb, D. (2001). *When talk works: Profiles of mediators*. San Francisco: Jossey Bass.
- [54] Kritek, P. (2002). *Negotiating at an uneven table: Developing moral courage in resolving conflicts*. (2nd ed). San Francisco: Jossey-Bass.
- [55] Kruk, E. (2000). *Mediation and conflict resolution in social work and the human services*. Chicago: Nelson-Hall.
- [56] Lang, M. (2004). *Understanding and responding to power in mediation*. In Folberg, J., Milne, A. and Salem, P. (Eds.), *Divorce and family mediation: Models, techniques, and applications*, (209–224). New York: Guilford Press.
- [57] Lederach, J. (2008). *Preparing for Peace. Conflict Transformation Across Cultures*. New York: Syracuse University Press.
- [58] Liebmann, M. (1996). *Arts Approaches to Conflict*. London: Jessica Kingsley Publishers.
- [59] Liebmann, M. (2011a). *Introduction*. In M. Liebmann (Eds.), *Mediation in context*, (9–18). London: Jessica Kingsley Publishers.
- [60] Liebmann, M. (2011b). *History and overview of mediation in the UK*. In M. Liebmann (Eds.), *Mediation in context*, (19–38). London: Jessica Kingsley Publishers.
- [61] Lornez, W. (1992). *Social work in a changing Europe*, London: Routledge.
- [62] Martin, J. (2000). *Social workers as mediators*. *Australian Social Work*, 53(4), 33-39.
- [63] Mayer, B. (1995). *Conflict Resolution*. In Edwards, R. L (Eds.), *Encyclopedia of Social Work* (19th ed), (316-622). Washington, DC: National Association of Social Workers (NASW) Press.1.
- [64] Mayer, B. (2004a). *Beyond neutrality: Confronting the crisis in conflict resolution*. San Francisco, CA: Jossey-Bass/Wiley.
- [65] Mayer, B. (2004b). *Facilitative mediation*. In Folberg, J. Milne, A and Salem, P (Eds.), *Divorce and family mediation: Models, techniques, and applications*, 29–52. New York: Guilford.
- [66] Mayer, B. (2010). *The dynamics of conflict resolution: A practitioner’s guide*. San Francisco: Jossey-Bass/Wiley.

- [67] McCorkle, S., and Reese, M. (2019). *Mediation theory and practice*. Thousand Oaks, California : SAGE Publications.
- [68] McCrory, J. (1981). Environmental mediation – another piece for the puzzle. *Vermont Law Review* 6(1), 49–84.
- [69] Milne, A. (2004). Mediation and domestic abuse. In Folberg, J. Milne, A and Salem, P (Eds.), *Divorce and family mediation: Models, techniques, and applications* (304–335). New York: Guilford.
- [70] Minahan, A. (1981). Introduction to special issue: Conceptual frameworks II. *Social Work*, 26(1), 5-6.
- [71] Mizrahi, T., and Davis, L. (2008). *Encyclopedia of social work*. (19th ed.). New York: Oxford University Press
- [72] Moore, C. (2014). *The mediation process: Practical strategies for resolving conflict*. (4th ed.). San Francisco : Jossey-Bass,
- [73] Moss, B. (2015). *Communication and skills in health and social care*. (3rd ed.). London: Sage.
- [74] Mullaly, B. (1997). *Structural social work ideology, theory, and practice*. (2nd ed.). Toronto: Oxford University Press.
- [75] National Association of Social Workers. (1991). *Standards of Practice for Social Work Mediators. Code of Ethics*, Washington, DC: NASW Press.
- [76] National Association of Social Workers. (2017). *Code of ethics*. Washington, DC: Author.
- [77] Netting, F., Kettner, P., and McMurtry, S. (2017). *Social Work Macro Practice*. (6th ed.). Boston: Pearson Education.
- [78] Parsons, R. (1991). The Mediator Role in Social Work. *Social Work*, 36(6), 483-487.
- [79] Parsons, R., Hernandez, S., and Jorgensen, J. (1988). Integrated practice: A framework for problem solving. *Social Work*, 33(5), 417-421.
- [80] Parsons, R., Jorgensen, J., and Hernandez, S. (1994). *The Integration of Social Work Practice*, Pacific Grove, California: Brooks/Cole Publishing Co.
- [81] Payne, M. (2016). *Modern Social Work Theory*. (4th ed.). New York: Oxford University Press.
- [82] Picard, C. (2002). *Mediating interpersonal and small group conflict*. (rev. ed.). Ottawa, Canada: The Golden Dog Press.
- [83] Pruitt, D., and Carnevale, P. (2011). *Negotiation in social conflict*. Maidenhead, Eng: Open University Press,.
- [84] Pruitt, M., and Johnston, J. (2004). Therapeutic mediation with high conflict parents: Models and strategies. In Folberg J., Milne, A. and Salem, P. (Eds.), *Divorce and family mediation: Models, techniques and applications*, (92–111). New York: Guilford.

- [85] Rice, S., and Mary, N. (1989). Beyond War: A New Perspective for Social Work. *Social Work*, 34(2), 175-178.
- [86] Riskin, L. (1996). Understanding mediator orientations, strategies and techniques: A grid for the perplexed. *Harvard Negotiation Law Review*. 7 .25-35.
- [87] Robbins, S., Chatterjee, P., and Canda E. (2019). *Contemporary human behavior theory: A critical perspective for social work*. (4th ed.). New York: Pearson,
- [88] Schwerin, E. (1995). Mediation, In. Schwerin, E. (Ed.), *Citizen empowerment and transformational politics*, (93-108). Westport: Praeger.
- [89] Shapira, O. (2018). *A theory of mediators' ethics: foundations, rationale and application*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- [90] Shaw, E. (1994). *Intermediate Mediation Workshop, Relationships Australia, Kew*.
- [91] Sibey, S., and Merry, S. (1986). Mediator settlement strategies. *Law and Policy*. 8(1), 44-53.
- [92] Simon, B. (1994). *The Empowerment Tradition in American Social Work – A History*. New York, NY: Columbia University Press.
- [93] Simon, D. (2010). Transformative Mediation for Divorce: Rising above the Law and the Settlement. In Folger, J., Bush, R. and Della Noce (Eds.) *Transformative Mediation: A Sourcebook*, (249–270). New York: Association for Conflict Resolution and the Institute for the Study of Conflict Transformation,.
- [94] Singer, L. (2001). Best practices when training mediators. In Schoenhaus R. (Ed.), *Conflict management training: Advancing best practices*, (22–24). Washington DC: United States Institute of Peace.
- [95] Spiro, M., 1986. Cultural Relativism and the Future of Anthropology. *Cultural Anthropology*, 1(3) 259–286.
- [96] Stulberg, J and Keating, J. (1983). *An introduction to mediation: A manual for beginning mediators*. New York: Conflict Management Resources.
- [97] Stulberg, J. (1981). The Theory and Practice of Mediation: A Reply to Professor Susskind. *Vermont Law Review*, 6(1), 85–117.
- [98] Stulberg, J. (1993). Training interveners for ADR processes. *Kentucky Law Journal*, 81(4), 977-1011.
- [99] Stulberg, J. (2002). *Taking charpe/Managing conflict*. Wooster Book Company.
- [100] Sullivan, M. (1993). Social Work's Legacy of Peace: Echoes from the Early 20th Century. *Social Work*, 38(5), 513-520.

[101] Tracy, K., & Spradlin, A. (1994). Talking like a mediator. In J. Folger & T. Jones (Eds.), New directions in mediation : communication research and perspectives, (110-132). Thousand Oaks, CA: Sage.

[102] Woods, M. and Hollis, F. (2000). Casework: A psychosocial therapy. (5th ed), Toronto: Boston, McGraw-Hill.

[103] Zastrow, C. (2013). The practice of social work : a comprehensive worktext. (9th ed.). Belmont, Calif: Wadsworth.

الملحق

جدول طور لغرض توضيح إطار خارطة طريق عملية الوساطة لـ Moore (2014 الصفحات 181-215) وهو لوصف التسلسل العام لمراحل الوساطة وأنشطة وإجراءات (محتملة وممكنة وعرضية) والتجنب او المنع والتي تحدث عادة من الوسيط والطرفين في كل مرحلة وتكون هناك حاجة لكل منها.

المرحلة	اهداف ومهام الوسيط	نشاطات وإجراءات الوسيط
المرحلة (1) التحضير: استهلال التواصل الاولي مع الطرفين	الأهداف والمهام المحورية للوسيط في هذه المرحلة وتتضمن: - إجراء تعارف بين الطرفين. - خلق أجواء عامة وبيئة إيجابية لإجراء مناقشات مبدئية. - إظهار المصداقية من قبل الوسيط. - البدء في تكوين تواصل وتوافق متبادلاً مع الطرفين واستحداث علاقة عمل معهما. - توعية الطرفين بدور الوسيط وعمليات الوساطة المحتملة. - إيضاح توقعات الطرفين من الوسيط ومن الوساطة.	تدخلات وتجنبات الوسيط (المرحلة العامة) في هذه المرحلة وتتضمن: - استهل التواصل التمهيدي مع الطرفين. - قرر الافضل اما اجتماع انفرادي أو مشترك لجمع المعلومات الأساسية عن الطرفين والقضايا محل النزاع. - إجراء تعارف مناسب بين الطرفين. - زود الطرفين بمعلومات لبناء مصداقية الوسيط. - شرح بإيجاز دور الوسيط ووظيفة الوساطة. - طرح أسئلة عن خلفية النزاع العامة وما المساعدة المفيدة للطرفين وللوسيط لتسويته. - أسأل عن المخاوف أو الشكوك المترسخة لدى احد الطرفين أو كليهما بخصوص المشاركة في الوساطة، ويجب الانصات والاستجابة لها. - طالب بالتزام شفهي لمواصلة الوساطة. - إشرح المراحل التالية للوساطة.
المرحلة (2) التحضير: جمع وتحليل المعلومات الأساسية والمرجعية.	- استخلاص والحصول على معلومات جديدة من الطرفين وتقرير إمكانية مواصلة الوساطة. - تحديد الأطراف الرئيسية للنزاع وأصل وحركية علاقاتهم.	- النظر في استخدام اطر نظرية بمثابة دليل يوجه عملية تجميع المعلومات المرجعية. - قرر الأساليب المناسبة لجمع المعلومات، مع الاخذ في الاعتبار المقابلات الفردية أو المشتركة ومراجعة المصادر المكتوبة (الاولية والثانوية)

<p>واستخدام الملاحظة المباشرة لتفاعلات الطرفين أثناء اللقاءات.</p> <p>- وضع مجموعة أولية من الأسئلة المفتوحة لجمع المعلومات خلال المقابلات.</p> <p>- حدد تسلسل زمني مناسب للقاءات بالتنسيق مع الطرفين.</p> <p>- اجمع معلومات وافية لتطوير فهم راسخ للنزاع وأطرافه.</p> <p>- استخدم مهارات التواصل المناسبة للحصول على معلومات دقيقة.</p>	<p>- العمل وفق قاعدة معلومات دقيقة والتي من شأنها أن تمنع نزاعات لا داع لها نتيجة سوء التواصل أو سوء التفاهم أو لمعطيات خاطئة.</p> <p>- توضيح القضايا والمصالح التي من المرجح أن تكون ذات أولوية بالنسبة للطرفين للتعامل معها والتوصل الى تسويتها.</p> <p>- البدء في وضع استراتيجية فعالة لتسوية النزاع تلبى متطلبات واحتياجات ومصالح وتوقعات الطرفان كلما كان ذلك ممكناً.</p>	
<p>- النظر في مستوى تطور وتأثيرات النزاع المحتملة على توقيت بدء الوساطة.</p> <p>- النظر في تشابك القضايا وأنواع المساعدات الإجرائية التي قد يحتاجها الطرفان من الوسيط للتعامل معها.</p> <p>- حدد قدرات الطرفين للدفاع بفاعلية عن مصالحهما ومستوى ونوع المساعدة المحتملة والتي يحتاجانها من الوسيط.</p> <p>- قيم قواعد وعلاقات القوى ونفوذ الطرفان والاستعداد لاستخدامهم لتحقيق الأهداف المرجوة.</p> <p>- حدد فرص التعاون بين الطرفين وكيف يمكن أن يصبحا أكثر وعياً بها لتعزيزها.</p> <p>- حدد المشاركين في مساعي الوساطة.</p> <p>- البث بشأن أفضل بيئة وموقع للوساطة.</p> <p>- حدد محتوى وإجراءات التي سينبغي استخدامها في البيان الافتتاحي للوسيط.</p> <p>- كون جدول أعمال وتسلسل للقضايا المطروحة في النقاش.</p> <p>- قيم الحالة النفسية والعاطفية للطرفين وكيفية الاستجابة لها.</p> <p>- النظر في إجراءات التفاوض السابقة التي استخدمها الطرفان وتطوير استجابة لها.</p> <p>- الاخذ في الاعتبار وجود مصادر لمأزق وأضرارها وكيفية التعامل معها ومعالجتها.</p>	<p>- وضع خطة عامة لكيفية مشاركة الطرفان في مفاوضات مثمرة تمكنهما من تحقيق النتائج المرجوة منها.</p> <p>- التخطيط لتدابير وإجراءات والأنشطة ملموسة للبدء في الوساطة.</p> <p>- تعيين أنشطة أو إجراءات لتوطيد جو عام مريح وبيئة إيجابية للتواصل المثمر.</p> <p>- وضع استراتيجيات للتعامل مع مشاكل معينة قد تبرز في بداية أو أثناء المفاوضات.</p> <p>- تحديد الطريقة التي سيتم وفقها عرض وجهات النظر وتجنب الدخول في سجالات غير مثمرة.</p> <p>- النظر في كيفية استمرار توعية الطرفين لبعضهما حول قضاياهما وحاجاتهما واهتماماتهما الرئيسية.</p>	<p>المرحلة (3) التحضير: وضع تصور للخطة الأولية للوساطة</p>
<p>- استقبل الطرفين في مكان الوساطة وتحيتهما بطريقة مناسبة ثقافياً ومعاملتهما على قدم المساواة ومساعدتهما على الاحساس بالراحة.</p> <p>رافق الطرفان إلى غرفة الوساطة وإدخالهما الغرفة في نفس الوقت وتحديد أماكن جلوس لأفراد كل طرف.</p> <p>- التعارف بين جميع المشاركين في الوساطة وينبغي للوسيط أن يُعرف بنفسه أولاً ثم يطلب من كل فرد أن يُعرف بشخصه في حالة عدم وجود معرفة سابقة.</p>	<p>- خلق جو إيجابي ومناخ عاطفي للمفاوضات.</p> <p>- إيجاد مكان آمن ومريح لإجراء المحادثات.</p> <p>- تنظيم تعارف ما بين الطرفين ومع الوسيط.</p> <p>- بادئ الأمر اجتماع مشترك لتوضيح دور الوسيط ولشرح عملية الوساطة المقترحة.</p> <p>- وضع مبادئ توجيهية للاجتماعات</p>	<p>المرحلة (4): البدء في الوساطة</p>

<p>- الاقرار والتأكيد من قبل الطرفين على استعدادهما للالتقاء والسعي لإيجاد حلول مقبولة لنزاعهما.</p> <p>- اشرح عملية الوساطة ودور الوسيط.</p> <p>- أكد على إرادية المشاركة في الوساطة.</p> <p>- وضح علاقات الوسيط مع الطرفين وحياده وتجرده.</p> <p>- حدد الإجراءات المقترحة والخيارات الإجرائية المحتمل استخدامها لاحقاً أثناء المناقشات والتوصل إلى توافق بشأنهما لبدء عملية الوساطة.</p> <p>- بين حدود السرية والتوصل إلى اتفاق بشأنها.</p> <p>- اشرح أسباب استخدام الاجتماعات المغلقة (التجمعات) والتوصل إلى توافق بشأنها.</p> <p>- حدد المبادئ التوجيهية أو القواعد التنظيمية الأساسية للاجتماعات والتوصل إلى توافق بشأنها.</p> <p>- اطلب التزاماً شفهيًا من الطرفين لبدء المناقشات والدخول في محادثات "حسن النية" والتعامل فيما بينهما باستقامة وصراحة وإخلاص وبذل أقصى جهد للتوصل لتسوية النزاع.</p>	<p>تحدد كيفية التواصل بين الطرفين والنقاش فيما بينهما ومع الوسيط.</p> <p>- إتاحة الفرص للطرفين لطرح الأسئلة والرد عليها.</p>	
<p>- حدد الطرف الذي سيدلي ببيانه الافتتاحي أولاً.</p> <p>- ذكره بما ينبغي أن يتضمنه بيانه الافتتاحي.</p> <p>- لخص القضايا والاحتياجات والمصالح والمخاوف التي حددها الطرفان في بيانها.</p> <p>- أطر للموضوعات العامة والقضايا المحددة التي سيتم مناقشتها وتسويتها مع الحفاظ على جوهر ومعنى ومحتوى مخاوفهما التي قدمها في بيانها.</p>	<p>- إتاحة الفرصة للطرفين في البيان الافتتاحي للإدلاء بأرائهما الأولية بشأن النزاع، قد يشمل على (تاريخ وخلفية النزاع وتطوره: وجهات النظر بشأن العلاقات: - - مشاركة الافراد الفاعلون: مواضيع عامة أو قضايا محددة يريدون مناقشتها: طريقة اتخاذ القرارات: الخيارات والمواقف المفضلة للوصول لتسوية مرغوبة).</p> <p>- تحديد الاحتياجات المحتملة للطرفين.</p> <p>- وضع القضايا التي يتعين معالجتها في إطار معين.</p> <p>- وضع تصور لجدول الأعمال أو تسلسل لمناقشة القضايا والاتفاق عليهما.</p>	<p>المرحلة (5): عرض وجهات النظر الأولية ووضع جدول أعمال.</p>
<p>- حدد منتدى مناسب للطرفين لبدء معرفة متبادلة بينهما ومع الوسيط حول القضايا التي يريدون مناقشتها والتوصل إلى تسوية بشأنها.</p> <p>- النظر في استعداد كل طرف لتقديم أفضل عرض فعال ومستفيض لوجهات نظره والتي تُوفر إلمام كامل للطرف الآخر وللوسيط حول النزاع والقضايا ذات الاهتمام.</p> <p>- التحقق والتحديد وإعادة التوضيح لاحتياجات ومصالح ومخاوف الطرفين من خلال الانصات التأملية للمشاعر والمضمون والاستنتاج.</p> <p>- حدد أي معلومات غير مستوفية أو مطلوبة لمداوات مقبلة.</p> <p>- البحث عن تفسيرات فورية لما يقدمه الطرفان</p>	<p>- تحديد المعلومات المهمة وزمن ومكان تقديمها.</p> <p>- تفهم والتعرف والكشف عن الاحتياجات والمصالح وفي عدم وضوحها من الطرفين يتم استجلانها لهما.</p> <p>- صياغة تقارير مشتركة للنزاع تشتمل على احتياجات ومصالح الطرفين.</p>	<p>المرحلة (6): التوعية بالقضايا وبالاحتياجات وبالمصالح وتأطير المشكلات المتعين حلها</p>

<p>من خيارات أو مواقف والذي يعتقدون أنهما يقابلا احتياجاتهما ومصالحهما.</p> <p>- إعادة صياغة كل احتياجات ومصالح الطرفين المتعلقة بقضية أو أكثر ونيل تأكيد أنها تحتاج معالجة متفق عليها.</p> <p>- أطر للقضايا والمشكلات التي يجب معالجتها وتسويتها في شكل تقرير مشترك للنزاع يتضمن الاحتياجات والمصالح.</p>		
<p>- حدد أفضل منتدي لتكوين الخيارات.</p> <p>- اشرح أهمية وضع خيارات متعددة من قبل الطرفين للنظر فيها وللأختيار من بينها تلك التي تناسب والاحتياجات والمصالح الفردية والمشاركة.</p> <p>- اقترح إجراء لتكوين خيار وموافقة الطرفين للفصل فيه.</p> <p>- نفذ إجراء محدد لتكوين خيار.</p> <p>- وضع وتنفيذ استراتيجيات لمساعدة أحد الطرفين للترجع عن مواقفه وتصرفاته الغير مقبولة من الطرف الاخر.</p>	<p>- تطوير وعي مشترك بين الطرفين أو فيما بينهما بضرورة خلق خيارات متعددة للنظر فيها.</p> <p>- فصل الافراد عن المواقف أو الخيارات عند عدم قبولها من الطرف الآخر.</p> <p>- تحديد واقتراح مننديات وإجراءات واستراتيجيات لازمة لتكوين خيارات مثمرة.</p> <p>- التدبر في إجراءات وأنشطة لتكوين خيار.</p>	<p>المرحلة (7):</p> <p>تكوين خيارات وتسوية النزاع</p>
<p>- راجع تعدد الخيارات أو المواقف التي طورت لمعالجة قضايا ومصالح واحتياجات ومخاوف الطرفين وحدد ما إذا كان هناك مجال تفاوضي إيجابي أو سلبي للقضايا الفردية أو المشتركة.</p> <p>- حدد بعض المعايير والمقاييس الموضوعية التي اقترحها الطرفان أو من قبل طرف واحد والتي قد تستخدم من قبلهما لتقييم قابلية الخيارات أو المواقف للتطبيق.</p> <p>- راجع احتياجات ومصالح الطرفين الفردية أو المشتركة، سواء التفاوض الذي تضمن جميع القضايا أو قضية محددة.</p> <p>- ساعد الطرفان على تقييم كيفية تناول الخيارات أو المواقف المتعددة لقضاياهما وتلبي احتياجاتهما ومصالحهم الفردية أو المشتركة والامتثال للمعايير وللمقاييس الموضوعية المحددة سلفاً.</p> <p>- دعوة الطرفين بأن يكون لديهما الاستعداد للتخلي عن أي خيارات أو مواقف لم تفي ببعض معايير أو اختبارات التقييم السابقة.</p> <p>- إبحث عن أفضل بديل أو بدائل من اتفاق تفاوضي في حالة عدم رغبة أحد الطرفين في التخلي عن خيار أو موقف غير مقبول للآخر.</p> <p>- ركز على الخيارات أو المواقف وتنقيحها التي تبدو أكثر قابلية للتطبيق أو قبولاً لتلبية احتياجات ومصالح الطرفين.</p>	<p>- تقييم الخيارات أو المواقف لتحديد وجود تفاوض إيجابي أو سلبي.</p> <p>- وضع معايير ومقاييس موضوعية يستخدمها الطرفان لتقييم إمكانية قبول الخيارات أو المواقف.</p> <p>- استعراض احتياجات ومصالح الطرفين والتأكد من وجود فهم مشترك لهما.</p> <p>- تطبيق المعايير والمقاييس الموضوعية لتقليص الخيارات أو المواقف أو المضي نحو التوافق على إحداهما أو أكثر.</p> <p>- المقارنة بين الوفاء باحتياجات ومصالح الطرفين الفردية وبين المشتركة وتقدير كيفية التعامل مع الخيارات المتعددة التي ستلبي مطالبهما.</p> <p>- إقناع الطرفين بالتخلي عن الخيارات أو المواقف الغير مقبولة.</p> <p>- تنقيح الخيارات أو المواقف لتلبية مصالح الطرفين على نحو أفضل.</p> <p>- البحث عن أفضل بديل أو بدائل لاتفاق تفاوضي بين الطرفين في حالة عدم وضع خيارات أو مواقف مقبولة منهما.</p>	<p>المرحلة (8):</p> <p>تقييم وتنقيح الخيارات للوصول لتفاهم ولتوافق</p>
<p>- ادرس واحد أو أكثر من الإجراءات للتوصل إلى تفاهمات أو اتفاقيات لتنفيذها.</p> <p>- بين واعد صياغة التفاهمات والتوافقات.</p>	<p>- تقرير وتنفيذ إجراءات للوصول إلى تفاهمات وتوافقات ختامية.</p> <p>- إدراك وسبر وتأكيد تفهم التوافقات.</p>	<p>المرحلة (9):</p> <p>التوصل إلى توافقات وبلوغ</p>

<p>- التحقق من التوافقات المحتملة والحصول على تأكيد بشأنها.</p> <p>- ا طرح توافق اقتراضي محتمل وسبره وقرر إذا بوسع الطرفين الموافقة عليه.</p> <p>- سبر وإدخال تعديلات لعناصر التوافقات المحتملة لجعلها أكثر قبولاً في مجملها.</p> <p>- ادرس التفاهات والتوافقات ككل وقرر ضرورة إجراء تعديلات على عناصرها والتي من شأنها أن تقيّد طرفاً أو كليهما دون ان تسبب ضرر للطرف الاخر.</p> <p>- طبق الإجراءات المناسبة للإقرار ولتقديم مذكرة التفاهات أو الاتفاقات والحث على الامتثال الارادي لشروطها.</p>	<p>- التوصل لختام موضوعي وإجرائي ونفسي وعلائقي.</p> <p>- قدم مذكرة للاتفاقيات شفويا وخطيا أو بموجب إجراءات من طرف أو من كليهما.</p>	<p>الخاتمة</p>
<p>- ناقش مع الطرفين الخطوات التي سيلتزمان بها وسيخذاً منها لتطبيق تفاهاتهما وتوافقهما.</p> <p>- وضع جدول زمني وأي نقاط مرجعية للإجراءات المستقبلية أو الأداء من قبل كل طرف.</p> <p>- حدد المعايير والمقاييس التي ستستخدم عند تقييم الامتثال ومواعيده وطريقة الرصد وبواسطة من.</p> <p>- إذا لزم الامر، ينبغي على الطرفين مناقشة وفهم والموافقة على ما سيحدث في حالة عدم الامتثال الإرادي.</p> <p>- النظر في الأساليب والإجراءات والخطوات التي يتعين أن يتخذها الطرفان ومناقشتها عند نشوء أي نزاعات مستقبلية بينهما.</p>	<p>- تعيين وتطوير المعايير والمقاييس والإجراءات والأفراد اللزمين أو المطلوبين لتطبيق ومراقبة التزام الطرفين بالتفاهات أو الاتفاقيات.</p> <p>- تطوير حوافز للامتثال الارادي وآليات الإنفاذ في حالة عدم الامتثال.</p> <p>- تحديد الخطوات التي ستتخذ في حالة عدم الامتثال.</p> <p>وضع آليات وإجراءات لمعالجة أي نزاعات مستقبلية قد تنشأ بين الطرفين</p>	<p>المرحلة (10): تطبيق ومراقبة التفاهات والتوافقات وتطوير آليات لتسوية النزاعات المحتملة في المستقبل</p>