

مهارات التفاوض في التسوية الودية بالمنازعات الحكومية

إعداد:

قسم البحوث والإصدارات

قسم التسوية الودية

قسم البحوث والإصدارات
إدارة المعرفة
2021

الطبعة الأولى
1442هـ - 2021م

حقوق الطبع والنشر محفوظة لدائرة الشؤون القانونية لحكومة

دبي

قسم البحوث والإصدارات

هاتف: +971 4 3533337

Research.Publication@legal.dubai.gov.ae

www.legal.dubai.gov.ae

فهرس الموضوعات

2	تقديم
3	أهمية التسوية الودية
7	التسوية الودية وقانون دعاوى الحكومة
9	خصوصية التسوية الودية
12	مراحل التفاوض
23	صفات المفاوض الناجح
25	مهيئات التفاوض
27	قائمة المراجع

تقديم

التسوية الودية مرحلة من مراحل نظر الادعاء المقدم ضد الجهات الحكومية أو الواردة منها، وتتم من خلال إدارة عملية تفاوض لحل نزاع بين طرفين أو أكثر، يقوم من خلالها كل طرف بعرض وجهة نظره؛ سعيًا لتسوية النزاع بطريقة ودية مقبولة للطرفين. وهناك عدة سمات تتميز بها التسوية الودية، وتجعلها طريقًا مفضلًا لحل المنازعات التي تكون الجهة الحكومية طرفًا فيها، منها توفير الوقت والجهد والمال، مقارنةً بطريق التقاضي أو التحكيم في الوصول إلى حكم باتّ في حل المنازعة.

وتلعب دائرة الشؤون القانونية لحكومة دبي دورًا محوريًا في مساعي التسوية بين طرفي النزاع بوصفها طرفًا محايدًا، وبطبيعة الحال فإن الوصول إلى حل للنزاع مرهون بعدة عوامل تحرص الدائرة على أن تهيب أسبابها، وفق أفضل معايير النزاهة والشفافية.

ويأتي هذا الإصدار صدى لممارسات واقعية عملية قام بها قسم التسوية الودية بالدائرة على مدار سنوات، مكنته من الوقوف على المهارات اللازمة لإجراء التسوية الودية للمنازعات الحكومية، وهو يهدف إلى التعريف بأهمية وخصوصية التسوية الودية التي تباشرها الدائرة، وكذلك دراسة المراحل التي يمر بها التفاوض، بالإضافة إلى بعض الصفات المهمة في المفاوضات، والمهارات الأساسية التي يجب أن يتحلى بها لإجراء التسوية الودية، دون الوصول إلى مرحلة التقاضي.

قسم البحوث والإصدارات

أهمية التسوية الودية

تقوم التسوية الودية على إدارة عملية تفاوضية يقصد بها: «الحوار والتخاطب والاتصالات المستمرة بين طرفين أو أكثر بسبب وجود نقاط اتفاق واختلاف في المصالح المشتركة».⁽¹⁾

وتعرف لدى آخرين بأنها «تحقيق عدالة ناجزة تجمع بين التبسيط والسرعة في الإجراءات، ومن مهامها الأساسية محاولة إنهاء النزاع بين الخصوم ودياً».⁽²⁾

وتتسم التسوية الودية للمنازعات الحكومية، باعتبارها وسيلة بديلة للتقاضي في حل النزاعات، بعدة سمات تجعلها ذات أهمية لطرفي النزاع، منها:

1- توفير الوقت والجهد مع تحقيق عدالة ناجزة:

يتم في التسوية الودية إنهاء النزاع في مدة أقل من المدة التي تستغرقها إجراءات التقاضي بمراحلها المختلفة، حتى صدور حكم باتّ بشأن النزاع، فهي في الوقت ذاته تشكل سبيلاً موازياً لتحقيق العدالة الناجزة في المشكلات المتنازع بشأنها؛ ومن ثمّ فإن عمل التسوية الودية «يستمد حتميته من كونه المخرج أو المنفذ الوحيد الممكن استخدامه لمعالجة القضية التفاوضية، والوصول إلى حل للمشكلة المتنازع بشأنها».⁽³⁾

1- أيمن محمد عبد الواحد، التفاوض علم وفن، الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2017م، ص54.

2- د. فتحي رياض أبو زيد، التمييز بين الصلح والتسوية الودية في انقضاء الدعوى الإدارية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2016م، ص155.

3- د. زينب وحيد دحام، الوسائل البديلة عن القضاء، المركز القومي للإصدارات القانونية، القاهرة، ط1، 2017م، ص49.

2- توفير النفقات:

توفر التسوية الودية على الطرف المدعي ما قد يتكبد من نفقات وتكاليف إن لجأ إلى سبيل التقاضي، إذ إن «من المميزات التي تتمتع بها الوسائل البديلة هي انخفاض تكلفة مصاريفها بالمقارنة مع القضاء»⁽¹⁾، فلا يضطر إلى سداد رسوم أو مصروفات قضائية، وأتعاب محاماة، وتكاليف الخبرة التي قد تنتدبها المحكمة.

3- المشاركة في صنع القرار بشأن النزاع:

في التسوية الودية يشترك المدعي والجهة الحكومية، من خلال المفاوضات في صنع واتخاذ القرار بشأن النزاع، ويكون كل منهما طرفاً فاعلاً، قادراً على أن يلعب دوراً رئيسياً في إيجاد حلول مختلفة للنزاع، وفقاً للآلية التي تحقق مصلحته، أو تقلل خسائره، ويكون التراضي بين الطرفين سبباً لأن يرى كل طرف أنه رابح للنزاع من منظوره، وأنه جزء من قرار التسوية، أما في حال طرح النزاع أمام القضاء أو التحكيم فإن كل طرف تغل يده عن صنع القرار، ويصبح في موقف الدفاع عن مركزه القانوني، ويكون القرار الأول والأخير والحل الوحيد بيد المحكمة، أو هيئة التحكيم التي ستفصل في النزاع، وقد يكون حكمها على خلاف ما ينشده، أو يتوقعه طرفا النزاع.

1- السابق، ص34.

4- الحفاظ على العلاقات بين طرفي النزاع:

التسوية الودية وسيلة لإنهاء الخلاف مع الحفاظ على العلاقات بين طرفي النزاع، وتعزيز التعاون المشترك بينهما مستقبلاً، وهو ما لا يمكن توقعه في حال تم اللجوء إلى القضاء لحل هذا النزاع، ووقف كل طرف خصماً في مواجهة الطرف الآخر، إذ «تساعد الوساطة الأطراف على إعادة تكييف وتعديل منظورهما المتناقض، وتبدأ الأطراف المتنازعة برؤية نفسها وخصومها على ضوء مختلف».⁽¹⁾

فالتسوية الودية تمنح طرفي النزاع سعة في النظرة إلى النزاع القائم، وربما يعيد كل طرف حساباته في ضوء ما يطرح في جلسات التسوية، بما ينعكس على طبيعة العلاقة بينهما.

5- الحصول على رأي وتبصرة قانونية بشأن النزاع:

تسهم المفاوضات التي تديرها دائرة الشؤون القانونية لحكومة دبي سعياً لتسوية النزاع ودياً في مساعدة الأطراف على توضيح موقفها القانوني في النزاع، ومن ثمّ فإن الطرف المدعي يحصل من خلال المفاوضات على تبصرة قانونية بشأن ادعائه بكل حيادية ونزاهة وشفافية، فهو يحاط برد الجهة الحكومية المشكو ضدها، ويتعرف إلى الحجج والأسانيد القانونية التي تستند إليها الجهة الحكومية بشأن الادعاء المقام.

1- بشير الصليبي، الحلول البديلة للنزاعات المدنية، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2020، ص65 بتصرف.

6- تعزيز سمعة الجهات الحكومية

تُحقق التسوية الودية مردودًا إيجابيًا في تعزيز سمعة الجهات الحكومية، والذي يتمثل في التعامل بحيادية مع الشكوى، وهو ما يعمل على رفع مستوى ثقة المتعامل في عدالتها ونزاهتها.

تُحقق التسوية الودية مردودًا إيجابيًا في تعزيز سمعة الجهات الحكومية، والذي يتمثل في التعامل بحيادية مع الشكوى، وهو ما يعمل على رفع مستوى ثقة المتعامل في عدالتها ونزاهتها.

التسوية الودية وقانون دعاوى الحكومة

أحد أهم اختصاصات دائرة الشؤون القانونية لحكومة دبي، تلقي الشكاوى والادعاءات المقدمة ضد الجهات الحكومية في إمارة دبي، قبيل طرحها أمام ساحات التقاضي، وذلك إعمالاً للاختصاص المخوّل لها بموجب أحكام قانون دعاوى الحكومة رقم (3) لسنة 1996 وتعديلاته، والقانون رقم (32) لسنة 2008 بشأن إنشاء دائرة الشؤون القانونية لحكومة دبي.

إذ يتعين تقديم هذا الادعاء إلى الدائرة لدراسته، وبذل كافة مساعي التسوية الودية بشأنه قبيل اللجوء به إلى القضاء، وإلا قضت المحكمة بعدم قبوله، وذلك لرفعه بغير الطريق الذي رسمه القانون، باعتباره من إجراءات التقاضي المتعلقة بالنظام العام.

وقد كانت الغاية التي ينشدها المُشرّع حين أصدر قانون دعاوى الحكومة، هي أن تتعرف الحكومة على طبيعة الادعاء المقدم ضدها، والوقوف على مدى جديته، بالإضافة إلى إتاحة الفرصة لبذل مساعي التسوية الودية بشأن هذا الادعاء خلال مدة حددها القانون، وهي شهران من تاريخ تقديم الادعاء إلى الدائرة.

وهذا الإجراء لا يصب في مصلحة الجهة الحكومية المدعى عليها فقط، وإنما أثبت الواقع العملي أنه يحقق مزايا عديدة للطرف المدعي، أهمها تحقيق العدالة الناجزة، وتوفير الوقت والجهد والنفقات عليه.

ولمحكمة تمييز دبي تطبيقات قضائية لقانون دعاوى الحكومة، أرسلت من خلالها مبدأً قضائيًا مفاده أن النص في الفقرة (د) من المادة الثالثة من قانون دعاوى الحكومة رقم (3) لسنة 1996 المعدلة بالمادة (1) من القانون (10) لسنة 2005 يدل أنه بخصوص الدعوى التي تقام على الحكومة أو أية دائرة من دوائرها، أو أي هيئة أو مؤسسة حكومية أخرى توجب على من يرغب في إقامتها أن يودع صورة كتابية بالتفاصيل الكاملة لادعائه لدى المستشار القانوني لحكومة دبي، وهو ما يقصد به معرفة طبيعة الادعاء ومدى جديته من عدمه.⁽¹⁾

1- يُنظر: إمارة دبي، محكمة تمييز دبي، الطعن رقم (6) لسنة 2017م، طعن مدني، جلسة 2017 / 03 / 09م. ويُنظر كذلك: إمارة دبي، محكمة تمييز دبي، الطعن رقم (386) لسنة 2013م، طعن مدني، جلسة 2014 / 01 / 26م.
ويُنظر كذلك: (إمارة دبي، محكمة تمييز دبي، الأحكام المدنية، الطعن رقم (403) لسنة 2002 قضائية، حقوق، بتاريخ 15 / 11 / 2003)، (إمارة دبي، محكمة تمييز دبي، الطعن رقم (156) لسنة 2018، طعن مدني، جلسة 2018/05/17).

خصوصية التسوية الودية

تتسم التسوية الودية التي تديرها دائرة الشؤون القانونية لحكومة دبي في المنازعات التي تكون الحكومة طرفًا فيها بخصوصية تميزها عن غيرها من حالات التفاوض، من أهمها:

1- تعلقها بنزاع من نوع خاص:

يتعلق التفاوض في التسوية الودية بنزاع يرغب صاحبه في اللجوء إلى القضاء لاستيفاء حقوق يدعيها في مواجهة جهة حكومية، وليس تفاوضًا لإبرام صفقة، أو الحصول على وظيفة، أو الحصول على منتج، أو تخفيض سعره، ومن ثم يكون الطرف المتنازع والمتضرر- على فرض صحة ادعائه- قد بلغ مرحلة الشكوى، وربما اتسم موقفه بالتشدد؛ لكونه استنفد كافة وسائله لحل النزاع وعقد العزم على مقاضاة الجهة الحكومية؛ وهو ما يقتضي الاستعداد جيدًا قبل إدارة التفاوض معه.

2- ازدواج الدور الذي تقوم به الدائرة/ الوسيط:

تتعامل دائرة الشؤون القانونية لحكومة دبي، بوصفها وسيطاً / مديراً للتفاوض بين طرفي النزاع، إبان مرحلة التسوية الودية، بمنتهى النزاهة والشفافية والحيادية، ويتجلى ذلك أثناء مرحلة دراسة الشكوى أو الادعاء للتحقق من الموقف القانوني للجهة الحكومية، ونقاط القوة والضعف في الادعاء المقدم ضدها، حيث يقوم المستشار القانوني/ القانوني بتبصير الجهة الحكومية بموقفها من

الادعاء، ومدى سلامته من الناحية القانونية، لتحديد الإطار الذي ستتم من خلاله عملية المفاوضات لتسوية النزاع، وإن فشلت مساعي التسوية الودية يتجلى الدور الآخر المستقل الذي تقوم به الدائرة بوصفها الممثل القانوني لكافة الجهات الحكومية في الإمارة، وتقوم بدورها القانوني- من قبل فريق آخر من المستشارين القانونيين/القانونيين غير الذي تولى دراسة الشكوى واتخاذ إجراءات الوساطة- في الدفاع عنها أمام الجهات القضائية المختصة في أي نزاع يعرض عليها.

3- توقّف مساعي التسوية على إرادة طرفي النزاع:

مهما بُذِلَ من جهود ومساعي في تسوية النزاع، وتقديم المقترحات اللازمة لذلك، فإن «المفاوضات تقوم على التبادل والأخذ والعطاء، ذلك لأن المفاوضات هي وسيلة للتقريب بين وجهات النظر المختلفة، وهي تتعارض مع عدم القابلية للنقاش أو التنازل»⁽¹⁾؛ ومن ثمّ فإن نجاح المفاوضات وتحقيق النتائج المرجوة يتوقف في كافة الأحوال على إرادة طرفي النزاع، سواء الجهة الحكومية المشكو ضدها أو الشاكي، فلكلّ منهما حق القبول أو الرفض.

1- د. أيمن أحمد الدلوع، المسؤولية المدنية في مرحلة التفاوض الإلكتروني، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2016، ص18.

4- وسيط يتسم بالحياد مع الحرص على مصالح الجهة الحكومية (قاضي ووسيط):

إن عملية التسوية الودية للنزاع تقتضي من المستشار القانوني/ القانوني المختص دراسة النزاع المقدم ضد الجهة الحكومية بحياد تام، فيدرس حجج الطرفين، ليكوّن الرأى القانوني، ويبيّن الجهة الحكومية بموقفها القانوني من الادعاء المقدم ضدها، وهو في إطار تلك المرحلة يتعامل كقاضٍ بمنتهى النزاهة والحيادية، ويحيط الجهة الحكومية، إن أصابت أو أخطأت، إلا أنه في المرحلة التالية وهي مرحلة إدارة المفاوضات يسعى المستشار القانوني أثناء إجراء المفاوضات إلى الحفاظ على مصالح الجهة الحكومية، وتحقيق أقصى حماية لها، سواء من الناحية القانونية، أو من الناحية المادية، إما بالوصول إلى أفضل تسوية بالنسبة لها مع الطرف الشاكي إذا كان موقفها القانوني ضعيفًا، أو بإقناع الطرف الشاكي بالتنازل عن طلباته إذا لم يكن محقًا في الادعاء.

مراحل التسوية

تمر عملية إدارة المفاوضات التي تباشرها دائرة الشؤون القانونية لحكومة دبي، وصولاً للتسوية الودية، بثلاث مراحل أساسية، لكل مرحلة منها طبيعتها، وهو ما يمكن استعراضه في التالي:

المرحلة الأولى: ما قبل التفاوض:

- **إطارها الزمني:** يبدأ من تسجيل الشكوى إلى ما بعد تلقي الرد القانوني على الادعاء من الجهة الحكومية المشكو ضدها، وحتى دراسة هذا الرد وتحليله.

إجراءاتها: يقوم المستشار القانوني المعنيّ بمتابعة الشكوى بالاطلاع عليها، ومستندات الطرف الشاكي وأسانيده القانونية، ثم يقوم بإعداد مشروع إخطار ومذكرة بالرأي القانوني المبدئي، يقترح من خلالها إخطار الجهة الحكومية بالادعاء المقدم ضدها، وبمجرد تلقي الرد الوارد من الجهة الحكومية يقوم بدراسته وتحليله لتحديد موقف الشكوى من الناحية القانونية.

نصائح إرشادية للمفاوض في المرحلة الأولى:

1) ادرس الشكوى جيداً قبيل إخطار الجهة الحكومية بالادعاء المقدم ضدها، واطلع على التشريعات ذات العلاقة، سواء التي استند إليها الشاكي، أو تلك التي لم يستند إليها، ولكن وجدتها- عن علم أو دراية منك- أنها تخص موضوع النزاع، بحيث يكون لديك استعداد لإدارة التفاوض، وكذلك

مرجعية تؤهلك لتحليل رد الجهة الحكومية وتقييمه، حال وروده، من كافة الجوانب القانونية.

(2) كن مهنيًا، واتسم بالحيادة في تلك المرحلة، مثلك مثل القاضي، فهو لا يبدي ولا يستشف الخصوم رأيه لحين فصله في الدعوى المنظورة أمامه وإلا حق لهم رده⁽¹⁾؛ لذا لا تبدِ لأطراف الشكوى- لا سيما الطرف الشاكي- أي رأي بشأن الادعاء، مهما كانت قناعاتك المبدئية بشأنه، إذ قد يؤدي ذلك إلى فشل المفاوضات التي يمكن أن تديرها معه فيما بعد، لا سيما أنه قد تتغير وجهة نظرك عقب ورود رد الجهة على الادعاء، وحينها قد يحتاجك الشاكي برؤيتك السابقة، ولكن في بعض الأحيان، يكون من الأفضل تبصرة الشاكي بموقفه القانوني خاصة إذا ما تم التحقق من عدم وجود أساس قانوني لشكوى الشاكي مما قد يترتب على ذلك من سحب الشاكي لشكواه.

(3) اخلق إطارًا من الثقة بينك وبين الطرف الشاكي، واجعله دومًا مستعدًا للجلوس والتفاوض بشأن الادعاء المقدم منه، ومن الأمثلة على الخطوات التي تؤدي إلى كسب ثقة الطرف الشاكي موافاته بالمستجدات المتعلقة بشكواه (إن

1- يُنظر: د. أمير فرج يوسف، الشرح والتعليق على قانون الإجراءات المدنية الإماراتي علمًا وعملاً وفاقًا لأحدث التعديلات التشريعية الجديدة وأحكام الفقه والقضاء، المكتب الجامعي الجديد، القاهرة، ط1، 2015، ج1، ص496.

- طلب ذلك)، وإظهار التفهم لمشاعره، وإبراز الجدية في التعامل مع طلباته، وتجنب التنقيص منها بأي شكل كان.
- (4)** لا تتسرع، وتريث لحين ورود الرد القانوني من الجهة الحكومية، فلا تبدأ في التحليل وتكوين رأيك القانوني مهما كانت أدلة الشاكي وأسانيده.
- (5)** ادرس وحلل رد الجهة الحكومية على الادعاء، واستخرج نقاط القوة والضعف لكل طرف.
- (6)** اعقد اجتماعًا منفردًا مع الجهة الحكومية، إن انتهيت إلى ضعف الموقف القانوني لها أو عدم صحته، وذلك لتبصيرها تمهيدًا لوضع خطة التفاوض والوقوف على النقاط القابلة للتفاوض بالتنسيق مع الجهة الحكومية.
- (7)** لا تبدأ في إدارة التفاوض مع الطرف الشاكي إلا بعد التنسيق مع الجهة الحكومية، والتعرف إلى مدى قبولها للتفاوض بعد تبصيرها بضعف موقفها القانوني.
- (8)** حدد إطارًا زمنيًا مقبولًا لإتمام عملية التفاوض مع مراعاة المدد القانونية المنصوص عليها بقانون دعاوى الحكومة، مع العلم بأن هناك بعض أنواع الشكاوى ذات الطبيعة المعقدة مثل تلك المتعلقة بعقود الأشغال والتي قد يتفق الأطراف فيها على استمرار مساعي التسوية الودية رغم انقضاء المحددة للتفاوض قانونًا.

9) حدد الأسئلة والاستفسارات التي تحتاج إلى توضيحها من أطراف الشكوى، والتي قد تساعدك في إدارة التفاوض، أو تفتح لك مجالاً لطرح مقترحات وحلول للنزاع.

المرحلة الثانية: إجراء المفاوضات:

- **إطارها الزمني:** تبدأ بعد تلقي الرد القانوني على الادعاء من الجهة الحكومية المشكو ضدها، ودراسته حتى انتهاء جلسات المفاوضات.
- **إجراءاتها:** يقوم المستشار القانوني/ القانوني في المعاملة ببذل مساعي التسوية بين الطرفين من خلال التواصل، وعقد اجتماعات منفردة أو مشتركة مع طرفي الشكوى.

نصائح إرشادية للمفاوض في المرحلة الثانية:

1) ضع خطتك للتفاوض، وحاول دومًا أن تكون هناك خطة (أساسية) وخطة (بديلة).

2) ناقش الشكوى ورد الجهة الحكومية وخطة التفاوض مع فريق العمل قبل موعد الاجتماع مع الشاكي، وممثلي الجهة الحكومية، وذلك لتفادي سوء الفهم أثناء الاجتماع أو غياب بعض المعلومات عن الفريق، على نحو يكون ظاهرًا للشاكي وممثلي الجهة الحكومية، مما قد يؤثر على ثقتهم في مساعي التسوية الودية التي تبذلها الدائرة.

3) احرص على أن يكون التواصل مع أطراف الشكوى بشأن التفاوض بمعرفتك شخصيًا، أو تحت إدارتك.

4 حاول قدر الإمكان أن يكون تواصلك بشأن تحديد موعد للتفاوض مع الطرف الشاكي شخصيًا (الأصيل)، وليس وكيله أو محاميه، أو من ينوب عنه قانونًا.

واحرص كذلك على أن يكون اجتماعك مع الطرف الشاكي شخصيًا دون الاكتفاء بحضور محاميه فقط، إذ قد يكون لمحاميه تأثير سلبي على إتمام المفاوضات أو يرغب في فشل التسوية حتى يتمكن من مباشرة إجراءات التداعي أمام المحاكم، بما يعود عليه بالنفع الأكبر من خلال الأتعاب التي يتقاضاها من موكله عن كل مرحلة من مراحل التقاضي، لذا يفضل أن يكون الشاكي حاضرًا لما يدور من مناقشات بينك وبين محاميه، حتى وإن كان لها طابع قانوني ليكون على بينة من موقفه القانوني الذي تطرحه عليه بالحجة والدليل، وليشهد الرد من محاميه على الحجج القانونية التي تواجهه بها. وفي هذا الإطار، يمكن لك -في حال إصرار الشاكي على اللجوء إلى القضاء/ التحكيم رغم تبصيره بضعف موقفه القانوني- بتوجيه الشاكي إلى تلقي المشورة القانونية من أكثر من محامٍ/ مستشار قانوني واحد، للتأكد من صحة المشورة التي تلقاها باللجوء إلى القضاء/ التحكيم، وأنها ليست لأغراض مالية يريد محاميه أن يحققها.

(5) احرص على أن تكون المفاوضات من خلال اجتماعات رسمية، منفردة أو مشتركة، مع الطرف الشاكي لضمان جديتها، وإذا كان الاجتماع مع الشاكي في غيبة ممثلي الجهة الحكومية، فعليك تجنب إقامة نفسك مقام الجهة الحكومية في قبول أو رد مقترحات التسوية، وعليك أن تطلب مهلة لإحالة المقترح للجهة للرد عليه.

(6) كن مراعيًا لغة الشاكي، فإن كان الشاكي من المتحدثين بغير العربية، فيجب التنسيق مع المترجم القانوني المكلف لدى الدائرة بشكل مسبق على الاجتماع لحضور الاجتماع مع الشاكي.

(7) بصّر الطرف الشاكي بمخاطر اللجوء للقضاء وتكلفته، واحتسب مصروفات الادعاء المقام ضد الجهة الحكومية قبيل اجتماعك معه، وقم بإحاطته بتلك المصروفات أثناء المفاوضات، والزيادة المحتملة خلال مراحل التقاضي، فضلًا عن أتعاب محاميه التي سيقوم بسدادها له، وذلك ترغيبًا له في تسوية، وإنهاء النزاع وديًا، دون تكبد تلك المصروفات والأتعاب، باعتبار أن ذلك ضمن أهم مزايا التسوية الودية للنزاع.

(8) حدد استراتيجية التفاوض التي ستستخدمها، فإذا كان موقف الجهة الحكومية سليمًا من الناحية القانونية جهز الحجج القانونية التي ستعرضها على الطرف الشاكي، حتى

تشنيه عن فكرة اللجوء للتقاضي، وحاول البدء في الحصول من الطرف الشاكي على مقترح لتسوية هذا النزاع، وأبلغه أنه سستم مناقشة مقترحه مع المعنيين لدى الجهة الحكومية، والرد عليه.

9) راعِ مبدأ السرية، فهي عنصر مهم من عناصر إجراءات التسوية الودية، إذ لا بد من أن يطمئن إلى المفاوض أطراف

النزاع، حتى يشعروا بالثقة في المفاوضات ⁽¹⁾.

10) كن إيجابياً في طرح الحلول، وتقديم مبادرات للوصول إلى حل يرضي طرفي النزاع.

11) بناءً على تحليلك السابق لنقاط القوة والضعف في موقف الجهة الحكومية، وبالتنسيق معها، ابدأ إدارة التفاوض مع الطرف الشاكي بالمسائل التي يسهل حل النزاع بشأنها بين الطرفين.

12) حاول إرضاء الطرف الآخر في مسألة تجدها مهمة بالنسبة له، حتى يهتم باستكمال المفاوضات.

13) لا تطل وقت الاجتماع إذا ما شعرت أن أهدافك من إدارة المفاوضات تحققت، وكن محدداً في صياغة العروض للطرف الآخر.

1- يُنظر: عبد الله عبد الرحمن الخطيب، مبدأ السرية في إجراءات التسوية الودية للمنازعات، مجلة الأمن والقانون، المجلد (23)، العدد (1)، يوليو، 2015، ص65.

14) حاول دومًا تحقيق أفضل حماية للجهة الحكومية بتقليل الخسائر، إن كان موقفها القانوني غير سليم، أو بإقناع الطرف الشاكي بالعدول والتنازل عن الادعاء المقدم منه إن كان لا أساس له من الواقع أو القانون.

15) ساهم بعرض مقترح لتسوية النزاع وديًا، إن لم يبادر طرفا الشكوى بذلك، ولكن قم بعرضه على الجهة الحكومية في اجتماع منفرد للوقوف على قبولها له من عدمه، وذلك قبيل عرضه مع الطرف الشاكي.

16) اقترح، في الشكاوى الناشئة عن مسائل فنية أو تلك ذات الطبيعة المعقدة أو القيمة المرتفعة، على أطراف الشكوى إدخال طرف متخصص/ خبير محايد في المسألة الفنية المتنازع بشأنها، سواء بشكل مجاني أو باقتسام الرسوم بين الأطراف.

17) لا تسرد تفاصيل كثيرة بشأن مقترحات التسوية الودية المقدمة من الجهة الحكومية عبر رسائل البريد الإلكتروني المتبادلة مع الطرف الشاكي، ويفضل طرح هذه المقترحات من خلال الاجتماع معه شخصيًا.

المرحلة الثالثة: إنهاء المفاوضات:

- **إطارها الزمني:** تبدأ بمجرد انتهاء التواصل والاجتماعات التفاوضية، وتنتهي بإعداد اتفاقية التسوية الودية بين طرفي

الشكوى، أو توقيع تنازل من الطرف الشاكي عنها، أو منح الشاكي شهادة استيفاء إجراءات الدعاوى الحكومية.

- **إجراءاتها:** يقوم المستشار القانوني بإعداد مشروع اتفاقية التسوية الودية، وعرضها على طرفي الشكوى تمهيداً للتوقيع عليها⁽¹⁾، أو إعداد مشروع تنازل الشاكي عن شكواه وتقديمه له للتوقيع عليه، وفي النهاية، وحتى مع تعذر التسوية أو فشل المفاوضات، يقوم المستشار القانوني بإعداد مذكرة بالرأي القانوني النهائي، تتضمن ما تم من مساعٍ لتسوية النزاع ودياً، ومدى استجابة طرفي الشكوى لتلك المساعي، وموقف الجهة الحكومية القانوني.

وفي تلك المرحلة نورد بعض النصائح للوسيط:

- 1) حدد النقاط الرئيسية التي تم الاتفاق عليها بين طرفي الشكوى بدقة وعناية.**
- 2) راعِ الدقة في صياغة بنود اتفاقية التسوية الودية بحيث تكون عباراتها واضحة لا لبس فيها، ولا تحتاج إلى تأويل أو تفسير بحيث تكون قاطعة الدلالة على إنهاء النزاع ودياً، والتنازل عن الحق في اللجوء إلى القضاء بشأنه.**
- 3) لا تشارك مشروع اتفاقية التسوية مع الشاكي بصورة خطية (عدم إرسالها مثلاً عبر البريد الإلكتروني)، وفي حال**

1- يُنظر: نائل علي حماد المساعدة، أثر نجاح الوساطة على الدعوى المدنية في التشريع الأردني، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، كلية الحقوق، جامعة المنصورة، العدد (73)، سبتمبر، 2020، ص97.

طلب مراجعة أحكامها، من الممكن دعوة الشاكي لحضور اجتماع حضوري أو عن بعد، يتم خلاله استعراض بنود وأحكام الاتفاقية معه.

(4) استخدم نموذج اتفاقية التسوية الودية المعتمد لدى الدائرة، ووضح بمشروع الاتفاقية الالتزامات المتبادلة التي سيؤديها كل طرف من أطراف الشكوى لصالح الطرف الآخر، وتجنب ترك أية مسائل عالقة أو غامضة قد تؤدي إلى اختلاف الطرفين والنزاع بشأنها مستقبلاً.

(5) تأكد من توقيع صاحب الصفة على اتفاقية التسوية الودية، ويفضل توقيع الشاكي الأصيل حال وجوده بالدولة.

(6) حرر اتفاقية التسوية الودية من ثلاث نسخ، وامنح طرفي الشكوى نسختين، واحتفظ بالنسخة الثالثة بالملف الخاص بها بالدائرة.

(7) سطر باتفاقية التسوية الودية إقراراً صريحاً من الشاكي بالمديونية بشأن أية التزامات مالية كان من المفترض أن يؤديها للجهة الحكومية، ونال منها الدفع بعدم سماع الدعوى لمرور الزمن، إذ بهذا الإقرار لا يحق له التمسك بهذا الدفع مستقبلاً.

(8) حدد في اتفاقية التسوية بنداً بشأن القانون واجب التطبيق، وطرق تسوية النزاعات التي قد تنشأ عنها.

9) اجعل صيغة التنازل الموقع من الطرف الشاكي قاطعة
الدلالة في تنازله عن الادعاء المقدم منه، وعدم أحقيته في
العدول عنه، ومعاودة طرحه مرة أخرى أمام أية جهة
قضائية أو تحكيمية، داخل الدولة أو خارجها، واحتفظ
بالأصل، وامنحه نسخة عنه إن طلب، حيث إن الأطراف
ملتزمون باحترام ما توصل إليه من اتفاق⁽¹⁾ ، وفي حال قيام
الطرف الشاكي برفع دعوى أمام الجهات القضائية فيمكن
للجهة الحكومية التمسك باتفاق التسوية المبرم مع الطرف
الشاكي.

صفات المفاوض الناجح

(1) المرونة: فمن سمات التفاوض عدم خضوعه لقواعد قانونية صارمة، ومن ثمّ تقتضي عملية التفاوض مرونة في طرح الحلول التي تتناسب مع طرفي النزاع، وتحقيق غاية التسوية بينهما، ولا بد أن ينقل المفاوض هذه السمة إلى طرفي النزاع، لأنّ التفاوض مرهون بمدى وجود تلك المرونة، إذ إن التسوية «عملية تبادلية تقوم على الأخذ والعطاء، حيث يقوم أطراف النزاع بمناقشة حيثيات النزاع بصورة مباشرة، وفقاً لمصالحهم المشتركة».⁽¹⁾

(2) الهدوء: أن يكون هادئاً مصغيّاً باهتمام للآراء المطروحة، متقبلاً تمسك كل طرف من طرفي النزاع برأيه، والدفاع عن موقفه القانوني، فضلاً عن أن جلسات التسوية قد تأخذ وقتاً طويلاً يقتضي من المفاوض عدم الخروج عن هدوئه.

(3) النزاهة: أن يقف على مسافة واحدة من طرفي النزاع بحيادية وشفافية، حتى يكتسب ثقتهم، وتسهل مهمته في تقريب وجهات النظر، وتحقيق التسوية الودية، ويضمن كذلك المحافظة على العلاقة بين الخصوم.⁽²⁾ وتشمل النزاهة انسحاب المستشار القانوني/القانوني من الشكوى

1- علي مرشد العرشاني، المفاوضات ودورها في تسوية منازعات عقود الطاقة، مجلة التطوير العلمي للدراسات والبحوث، أكاديمية التطوير العلمي، المجلد الأول، العدد الثاني، 2020م، ص83.

2- أحمد عبد الكريم سلامة، نظام الوساطة كبديل عن القضاء في تسوية المنازعات ودياً، مجلة الأمن والقانون، أكاديمية شرطة دبي، مجلد (22)، عدد (1)، يناير، 2014، ص30

إن كانت تربطه علاقة بالشاكي، أو ممثل الجهة الحكومية المشكو في حقها على نحو يشكل تعارضًا في المصالح.

(4) العقلية المنظمة: وهي تقتضي إعدادًا جيدًا للأفكار التي يتم طرحها، وتركيزًا على نقاط الاختلاف والنزاع الناشئ بين الطرفين، وقراءةً دقيقةً للموقف القانوني، وقدرةً على الإصغاء والتحليل والوقوف على نقاط القوة والضعف في عملياته التفاوضية، ليتمكن من تقديم مقترحات التسوية الودية بأدلة مقنعة.

(5) الحضور الجيد: ويتحقق هذا الحضور باللباقة، والثقة في النفس، وإشاعة روح الإيجابية في جلسات التفاوض، والقدرة على إدارة النقاش.

(6) القدرة على التأثير في الآخرين: فالمفاوض يمثل حلقة وصل تضمن تشجيع طرفي النزاع على المناقشة، وبث روح المسؤولية لديهما، لإيجاد تسوية ودية.

(7) القدرة على إدارة فريق التفاوض: حيث يتصل بمهارات المفاوض قدرته على إدارة الفريق القانوني الذي يعمل معه في عملية التفاوض، وتوظيف «البراعة والمهارة والكفاءة التي يتمتع بها أو يحوزها أفراد هذا الفريق»⁽¹⁾، والعمل على تحفيز فريقه بصورة مستمرة، والحرص على المناقشة الجماعية لكافة أوجه العمل، وتعزيز عوامل الانسجام بين أعضاء الفريق لضمان التوافق في الآراء، وعدم وجود أي تعارض بينهم، بما يوحد الرأي القانوني أمام طرفي النزاع.

مُهيئات التفاوض

يأخذ التفاوض أهميته في التسوية الودية مما يمثله من قيمة في إيجاد فرصة لممارسة دور إيجابي في تقليل المنازعات بين الجهات الحكومية والمجتمع، واكتساب خبرات جديدة من خلال ما قد تحمله كل حالة من حالات النزاع من اجتهادات وخيارات قانونية، بما يمنح المفاوض مهارات جديدة في مجال عمله، وطرح وسائل إبداعية في التسوية الودية التي ترضي طرفي النزاع.

وأياً كان مستوى النزاع الذي يختلف من حالة إلى أخرى، بحسب عدة اعتبارات تدخل في تقييم المفاوض للنزاع، والتي من أبرزها عدد الأطراف المتنازعة، وحجم التعارض في المصالح، ودرجة التعقيد في القضية، ومرونة الأطراف المتنازعة، وعدد الإشكاليات القانونية التي يثيرها النزاع، فإن ثمة ضرورة لوجود بيئة تهيئ لنجاح التفاوض، وتسهم في تعزيز الحوار بين طرفي النزاع.

وليس هناك منهج أو أسلوب واحد بعينه يعد ضماناً لنجاح عملية التفاوض أو الوساطة، «فهي ذات تداخل عالٍ، وليست هنالك طريقة واحدة صائبة للقيام بالوساطة، فالأمر يعتمد على طبيعة القضايا والمواضيع المشتركة وحاجات الأطراف المتنازعة»⁽¹⁾، ولكن الثابت أن هناك مقومات تسهم في إنجاح تلك الوساطة، والتي يعتبرها البعض شروطاً لإتمام مهمة التفاوض، نجلها في التالي:

1- الحلول البديلة للنزاعات المدنية، ص 82 بتصرف.

- 1- القوة التفاوضية: ويقصد بها مدى السلطة الممنوحة لجهة التفاوض، فيما يتصل بالقضية المتفاوض بشأنها.
- 2- المعلومات التفاوضية: ويقصد بها ما يمكن أن يمتلكه فريق التفاوض من بيانات ومعلومات كاملة، تتعلق بتفاصيل القضية محل النزاع.
- 3- القدرة التفاوضية: وهي تتعلق بالمهارة التي يمتلكها فريق التفاوض في إدارة ملف النزاع، وتيسير العملية التفاوضية.
- 4- الرغبة المشتركة: وتحدد بمدى توافر اقتناع الأطراف بجدوى التفاوض، وبأنه الطريق الأفضل لحل النزاع بتسوية ودية ترضي طرفيه⁽¹⁾.
- 5- طبيعة النزاع: وهو ما يتعلق بمستويات النزاع، حيث يرتبط أحد عوامل نجاح التسوية بطبيعة مستوى النزاع.

1- نظام الوساطة كبديل عن القضاء في تسوية المنازعات وديًا، ص30.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب:

- 1- د. أمير فرج يوسف، الشرح والتعليق على قانون الإجراءات المدنية الإماراتي علمًا وعملاً وفقاً لأحدث التعديلات التشريعية الجديدة وأحكام الفقه والقضاء، المكتب الجامعي الجديد، القاهرة، ط1، 2015.
- 2- د. أيمن أحمد الدلوع، المسؤولية المدنية في مرحلة التفاوض الإلكتروني، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2016.
- 3- أيمن محمد عبد الواحد، التفاوض علم وفن، الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2017م.
- 4- بشير الصليبي، الحلول البديلة للنزاعات المدنية، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2020.
- 5- د. زينب وحيد دحام، الوسائل البديلة عن القضاء، المركز القومي للإصدارات القانونية، القاهرة، ط1، 2017م.

ثانياً: الدوريات:

- 1- أحمد عبد الكريم سلامة، نظام الوساطة كبديل عن القضاء في تسوية المنازعات ودياً، مجلة الأمن والقانون، أكاديمية شرطة دبي، مجلد (22)، عدد (1)، يناير، 2014.
- 2- عبد الله عبد الرحمن الخطيب، مبدأ السرية في إجراءات التسوية الودية للمنازعات، مجلة الأمن والقانون، المجلد (23)، العدد (1)، يوليو، 2015.

3- علي مرشد العرشاني، المفاوضات ودورها في تسوية منازعات عقود الطاقة، مجلة التطوير العلمي للدراسات والبحوث، أكاديمية التطوير العلمي، المجلد الأول، العدد الثاني، 2020م.

4- نائل علي حماد المساعدة، أثر نجاح الوساطة على الدعوى المدنية في التشريع الأردني، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، كلية الحقوق، جامعة المنصورة، العدد (73)، سبتمبر، 2020.

ثالثاً: التشريعات:

- إمارة دبي، قانون دعاوى الحكومة رقم (3) لسنة 1996 وتعديلاته، الجريدة الرسمية، العدد (233)، السنة الثلاثون، 31 / 12 / 1996م.

رابعاً: الأحكام القضائية:

1- إمارة دبي، محكمة تمييز دبي، الأحكام المدنية، الطعن رقم (403) لسنة 2002 قضائية، حقوق، بتاريخ 15/11/2003م.

2- إمارة دبي، محكمة تمييز دبي، الطعن رقم (6) لسنة 2017م، طعن مدني، جلسة 09/03/2017م.

3- إمارة دبي، محكمة تمييز دبي، الطعن رقم (156) لسنة 2018، طعن مدني، جلسة 17/05/2018م.

هذا الإصدار

يهدف إلى التعريف بالمهارات الأساسية للتفاوض في التسوية الودية بالمنازعات الحكومية؛ ليكون مرجعًا موجزًا في إنهاء تلك المنازعات وديًا، دون الوصول لمرحلة التقاضي، ويسعى الإصدار من خلال محاوره المطروحة إلى التعريف بأهمية وخصوصية التسوية الودية، وكذلك دراسة المراحل التي يمر بها التفاوض، بالإضافة إلى صفات المفاوض الناجح، والمهارات الأساسية التي يجب أن يتحلى بها لإجراء المفاوضات وصولاً للتسوية الودية.