

مادة ادارة التفاوض وحل النزاعات

الموضوع الاول : دور الوقت والاسئلة في فاعلية التفاوض

الموضوع الثاني : الاستشارة والوساطة والتحكيم

مقدمة

- منذ القدم كان الحوار والنقاش بين الافراد والجماعات فيما يتعلق بعلاقتهم الحياتية الوسيلة للتفاهم والتوافق وقد كانت المحادثات الشفوية الوسيلة الاولى للاتصال والتفاوض وتبادل الرأي في مختلف المواضيع الشفوية ووساطة اطراف ثالثة من وسائل التفاوض الهامة لاتمام الزواج.
- وفي العلاقات والمعاملات التجارية كانت المحادثات الشفوية وسيلة التفاوض في البيع والشراء والمقايضة بين سلعة واخرى.
- وفي المعاملات بين المجموعات البشرية في حروبها وصلحها كان التفاوض وسيلة لاقرار هدنة او عقد صلح او تكوين نوع من التحالف بين فريقين ضد الفريق الاخر ومع تقدم الانسان وظهور الحضارات القديمة العريقة اهتمت بتنظيم علاقاتها الخارجية واجراء المفاوضات ونجد ان المصريين والبابليين كانوا يعقدون المعاهدات الخاصة بالتحالف والصدقة.
- ومع نشوء الامم وظهور الدولة الحديثة بمؤسساتها السياسية والقانونية والاقتصادية والاجتماعية تطورت وتعقدت وتنوعت العلاقات بين الجماعات والمؤسسات والتكلات المختلفة داخل الدولة الواحدة كما تطورت العلاقات السياسية والاقتصادية والتجارية بين الدول المختلفة.
- وفي ظل هذا التطور اصبح التفاوض سواء على المستوى المحلي او الاقليمي او الدولي اداة هامة في تسوية المشاكل وحل الخلافات وخلق الازمات واحلال الوفاق وفي العمل على زيادة التفاهم والتفاعل واقامة التوازن بين المصالح المختلفة وبين الاراء والمصالح المتباينة وبين الحقوق والواجبات.

مبادئ عامة حول اهمية الوقت

- يعتبر الوقت متغيرا اساسيا من المتغيرات المحددة لاسلوب التفاوض ونتائج المفاوضات اثناء عملية التفاوض. وقبل البدء في التفاوض.

- يجب اختيار الوقت المناسب لبدء المفاوضات لكل اطراف.
- يجب تحديد الوقت المتاح لاتمام المفاوضات ولو تحديدا مبدئيا قبل بدء التفاوض لان الوقت يؤثر في اختيار استراتيجية التفاوض واختيار رئيس الفريق المفاوض.
- يحسن تقسيم الوقت المتاح على القضايا الهامة حسب اهميتها ووزنها في تحقيق الاهداف.
- كلما زادت مجالات النزاع وضافت مجالات الاتفاق بين الاطراف المتفاوضة ، كلما طالت المدة الزمنية للتوصل الي اتفاق بينهم.
- العامل الاساسي المحدد لنجاح المفاوضات في معظم الحالات ليس ما يقال وانما م لا يقال اثناء عملية التفاوض ، فالتفاوض بمثابة مباراة فب القدرة على الانتظار مع فرض عقوبات عن كل تأخير في التوصل الي اتفاق.
- يمكن التمييز بين استراتيجيتين رئيسيتين هما ! الاولى خاصة بتطبيع الوقت وكسب مزيد من الوقت لامكان تحقيق النتيجة المطلوبة من التفاوض ، والثانية هي استراتيجية عكسية تمام خاصة بكيفية توفير الوقت اللازم للتوصل الي اتفاق.

استراتيجية تضييع الوقت

الفكرة الرئيسية في هذه الاستراتيجية هي كسب مزيد من الوقت لصالح طرف مافي التفاوض.

٢-١ لماذا نضيع الوقت؟

- للهروب من الاجابة على سؤال ليس من الحكمة الاجابة عليه الآن.
- للهروب من الحصار من اي نوع اذا نجح الخصم في مثل هذا الحصار.
- لتجنب تقديم تنازل سيجبرنا عليه سير المفاوضات.
- لتجنب اظهار ضعف الموقف التفاوضي.
- لتجنب الوصول الي اتفاق مبكر عندما لا يكون ذلك في مصلحتنا.
- لكسب الوقت للوصول الي معلومات جديدة تفيد في التفاوض.
- لكسب الوقت لكسب موارد جديدة تدعم التفاوض.
- تطبيقا لاستراتيجية " بالصبر تبلغ ما تريد "
- لاثارة الخصم ودفعه للخطأ.
- لاستغلال ضعف الخصم في رغبته في الاستعجال والحصول على شروط افضل.
- للحصول على تنازلات اكبر خاصة اذا كان الخصم متشوقا للاتفاق.
- انتظارا لظهور متغيرات جديدة قد تغير الموقف لصالحنا.

- تأجيلا للاستسلام او الهزيمة.
- لاخذ فرصة للتفكير والدراسة.
- لاطهار عدم الاكتراث او عدم التشوق لانهاء الاتفاق خاصة اذا وصل لطريق مسدود.

٣ كيف تواجه لجوء الخصم الي تضييع الوقت؟ هناك بديلان :

البديل الاول : تقويم امكانية التجاوب والمسايرة
يفيد هذا البديل في:

- حالة تمشي التأجيل في مصالحنا.
- حالة عدم وجود ضرر.
- حالة عدم وجود حاجة ملحة للاستعجال.
- البديل الثاني : المواجهة لافشال تكتيك الخصم وذلك عن طريق :
- عدم التجاوب مع تفريع المناقشة.
- عدم التجاوب مع الخروج عن الموضوع.
- تعمد استخدام الفاظ وتعبيرات محددة.
- الاعداد الجيد بالبيانات والوثائق.
- الاجابة الموجزة عن الاسئلة.
- ضبط الاعصاب شرط اساسي لمواجهة تضييع الوقت.
- اعادة تصنيف الموضوعات مع ربطها بتنظيم المناقشة.
- اظهار مزايا التوصل الي اتفاق بالنسبة للطرفين.
- اظهار مساوئ التأخير.
- طلب توفير الوقت بصراحة.
- التهديد بوقف المفاوضات وهذا كملجأ اخير.

استراتيجية توفير الوقت

الوقت من ذهب لذا يحسن فرض عقاب ذاتي (اي يفرضه كل طرف في التفاوض على نفسه) عن كل فترة تأخير في عملية التفاوض وذلك لاخذ عامل الوقت بجدية واستغلاله على احسن وجه وذلك بالمفاصلة بين الوفورات المتحققة من التوصل الي اتفاق سريع ووفورات الانتظار وعدم العجلة وكلما زادت وفورات السرعة في

التوصل الى اتفاق كلما زادت اهمية التوفير في الوقت ، لذا استراتيجية توفير الوقت في التوصل للنتائج المطلوبة هي الاستراتيجية العامة المطبقة.

نصائح عامة لاستثمار وقتك في التفاوض

- ضع اهدافك ثم اكتبها ثم ضع الاولويات.
- ركز على الاهداف وليس على التفاصيل.
- حدد هدفا واحدا على الاقل يوميا وحاول تحقيقه.
- سجل وقتك في جلسات التفاوض حتى تستطيع تحليل كيفية استخدام الوقت.
- حل كل شيء تقوم به نحو تحقيق اهدافك.
- استبعد في كل جلسة سببا قويا يضيع وقتك.
- خطط وقتك وضع خطة لكل جلسة تفاوض.
- اكتب قائمة اعمال تفصيلية وتأكد انها تستعمل على اهدافك.
- ضع جدولاً لاستغلال الوقت اثناء التفاوض حتى تحقق الاهداف الهامة او لا.
- تأكد انت الساعة الاولى من تفاوضك منتجة.
- ضع حدودا زمنية لكل جلسة ولكل موضوع.
- خذ وقتا كافيا لعرض قضيتك جيدا في المره الاولى بدلا من تضييع الوقت في الاعداء او الشرح.
- استبعد المشاكل الحرجة في التفاوض.
- خصص وقتا هادفا بعد كل جلسة للتفكير في قضاياك الهامة.
- يجب ان تنمي عادة الانتهاء من الموضوع الذي بدأته ولا تقفز منه دون انجازه.
- اعد مراجعة نتائج التفاوض باستمرار.
- قلل الوقت الذي تخصصه للاشياء ذات الاهمية البسيطة لاعمال ذات الاهمية الاكبر.
- خذ وقتا خاصا لشخصك وقتا للاسترخاء.

دور الاسئلة في عملية التفاوض

المبادئ المرشدة لاستخدام الاسئلة

- يجب ان يكون لكل سؤال هدف مطلوب تحقيقه ، وان يكون الهدف واضحا في ذهن السائل.
- يجب ان تكون الاسئلة مناسبة للاستراتيجية التي يتبناها المفاوض.

- السائل في موقف افضل من المجيب فان تكون انت الموجه للسؤال يجعلك في وضع عقلي ونفسي اكثر يسرا من وضع ان يكون مطلوب من ك الاجابه.
- المفاوض الفعال يستطيع المعاونه في حل المشكلات القائمة من خلال الاستخدام الذكي للاسئلة.
- ترتيب وتجهيز سلسلة من الاسئلة يساعد المفاوض على ترتيب افكاره بشكل منطقي.
- توجيه الاسئلة المناسبة في الوقت المناسب يمكن ان يدعم القوة التفاوضية.
- خلفية السائل اساسية لدى توجيه الاسئلة فيجب ان تبتعث على الاحترام وليس على الاستخفاف.
- تؤثر لهجة ونغمة توجيه السؤال على مغزاة لكافة الاطراف.

مطلبات فعالية استخدام الاسئلة في التفاوض

- يتطلب الاستخدام الفعال للاسئلة في عملية التفاوض ان يكون لديك اجابة دقيقة وواضحة عن تساؤلات رئيسية ثلاثة هي :
- ماهي الاسئلة التي سوف تستخدمها في عملية التفاوض؟
- كيف تم صياغة الاسئلة؟
- متى تستخدم السؤال؟

وظائف الاسئلة وفوائدها

- اختبار فهم الطرف الاخر.
- جذب الانتباه.
- اظهار الاهتمام بالطرف الاخر.
- الحصول على معلومات.
- اعطاء معلومات.
- اختبار صحة المعلومات.
- استخدام الاسئلة كطريقة مهذبة للاختلاف.
- تنشيط المناقشة.
- الوصول الى نتيجة.
- تغيير مجرى الحديث.
- كسب الوقت لاضاعة الوقت.

- لارباك المفاوض.
- اثاره الخصم واستفزازه.
- لحصار الخصم.

من الذي يوجه الاسئلة؟

قد يكون رئيس الفريق ، ولكن ذلك ليس حتميا بل عادة ما توزع الادوار بين اعضاء الفريق لاثارة الاسئلة المختلفة بتنسيق مسبق او حتى بشكل تلقائي ولكن المهم هو ان يكون الرئيس دائما مسيطرا على الموقف.

الاجابة على الخصم

يمكن الاسترشاد بالنصائح التالية:

- تفهم مغزى السؤال قبل الاجابة
- خذ وقتك في فهم السؤال
- ان كنت لا ترغب في الاجابة فلاحظ
 - لا تبدو متهربا فهذا يضعف موقفك ويحاصرک بالاسئلة.
 - يمكن الاحتجاج بان الاجابة غير متوفرة لديك وتعد بتوفيرها في وقت لاحق.
 - يمكن طلب ارجاء الاجابة في وقت لاحق لتأخذ فرصتك في التفكير
- يجب تقويم موقف السائل وبناء عليه تقرر الاجابة.
- لاحظ ان السؤال المباشر يحتاج اجابه مباشرة
- جرب تكتيكاجابة السؤال بسؤال مضاد
- الغموض في الاجابة تكتيك يمكن استخدامه في المفاوضات ذات الطابع الرسمي.
- اذا حوصرت بالاسئلة فلا تهرب والبديل :
 - الانسحاب الهادئ
 - التنازل التكتيكي
 - الاعتراف بالحقيقة
- قبل الاجابة على السؤال فكر بسرعة :
 - هل من حق الخصم توجيه هذا السؤال
 - هل سيستعمل المعلومات بطريقة بناءه
 - هل سيتحمل الصراحة
 - هل ساندتم على الاجابة

نصائح عامة لاستخدام الاسئلة في التفاوض

- تجنب الاسئلة التي يصعب على الطرف الاخر التحكم في اجاباتها حتى لا يعطيك معلومات غير دقيقة.
- تأكد من وجود ارتباط بين الاسئلة واتجاه المفاوضات حتى لا يترتب على سؤالك تغيير اتجاه التفاوض في غير صالحك.
- تحقق من ان السؤال يساعد في السيطرة على جو المفاوضات حتى لا ينتج تأثيرات سلبية تعكر الصفو مع اطراف التفاوض.
- تأكد ان لديك تصور ملائم عن الاطار العام لاجابة الطرف الاخر عن السؤال.
- تجنب ان يحرك سؤالك دوافع الانتقاد لدى الطرف الاخر مما قد ينتج عنه الخروج عن القضايا التفاوض.
- تجنب الاسئلة التي تمس جوانب نفسية او عاطفية او اخلاقية تثير عدااء الطرف الاخر تجاهك.
- حاول ان تشير او تلمس الاسباب الحقيقية لديك وراء توجيه السؤال حتى يساعد الطرف الاخر في تقديم المعلومات المفيدة.
- تجنب الاسئلة التي يظهر منها انها تحمل اهداف غير واضحة مثل " هل يجوز التدخين أثناء انعقاد مجلس الادارة ".
- عليك ان تحسن استخدام واختيار كلماتك وتحدد نبرات صوتك بما يتلائم مع مجال السؤال وصياغته.

مراحل اعداد الاسئلة التي تستخدم في التفاوض

- تحديد الاطار العام الذي يحكم اعداد الاسئلة
- تتعلق هذه الخطوة بالابعاد الاساسية التي تحكم اعداد قائمة الاسئلة والتي تتمثل في الاعتبارات التالية :
- تحديد وتوصيف انواع البيانات والمعلومات المطلوبة.
- تحديد وتوصيف اطراف التفاوض التي سيتم تجميع البيانات والمعلومات منها.
- تحديد الاسلوب المناسب الذي يستخدم في طرح الاسئلة للحصول على البيانات والمعلومات.

- تحديد محتوى الاسئلة التي ستطرح على اطراف التفاوض ويتطلب ذلك ما يلي :
- تحديد مدى الحاجة الحقيقية للبيانات والمعلومات.

- تحديد الاسئلة التي لا ترتبط مباشرة بموضوع وقضايا التفاوض.
- التأكد من قدرة السؤال على توفير البيانات والمعلومات المطلوبة.
- تحديد مدى قدرة الطرف الاخر على تقديم المعلومات والبيانات الصحيحة.
- تحديد مدى استعداد الطرف الاخر لتقديم اجابات دقيقة وصحيحة.

الانتهاء الي الصياغة الملائمة للاسئلة :

- ويتطلب ذلك توافر مجموعة اشتراطات اساسية ومنها
- امكانية فهمها من قبل الاطراف الاخرى التي ستقوم بالاجابة على هذه الاسئلة
- بساطة الاسئلة ووضوحها
- الايجاز والاختصار في الصياغة والابتعاد عن الصياغات الطويلة ما لم يستلزم طبيعة العنصر
- التأكد من ان الصياغة سوف تساعد الطرف الاخر على تقديم المعلومات المطلوبة

ولتحقق تلك الاشتراطات يجب مراعاة ما يلي :

- مدى امكانية الطرف الاخر في فهم الكلمات في صورة مصطلحات وجمل.
- مدى وجود كلمات او تعبيرات او صياغات تؤدي الى التحيز من الطرف الاخر في الاجابة على الاسئلة.
- مدى تضمين السؤال لكافة البدائل المحتملة الاجابة.
- الى اي مدى تم وضع كافة الافتراضات المرتبطة بالسؤال.
- هل تم تحديد ومراعاة الاطار الثقافي او الفكري للاطراف الاخرى عند صياغة الاسئلة

الاستشارة والوساطة والتحكيم

تعريف الوساطة واهميتها

تعتبر الوساطة من بين الحلول البديلة لتسوية النزاعات والخلافات ، التي قد تنشأ بين الاطراف ، وتختلف بشكل متميز عما تقتضيه المساطر القضائية التقليدية الاصلية ، فهي عملية ارادية غير الزامية لفض النزاعات ، يساعد من خلالها شخص محايد ، الاطراف في محاولتها للوصول الى حل متفاوض عليه.

ومن خلال التعريف السالف الذكر ، يتضح ان الهدف الاساسي من القيام بعملية الوساطة ، هو اتاحة الفرصة للاطراف المتنازعة من اجل خلق جو من التفاهم ، والمساهمة في اشاعة ثقافة الحوار والسلم الاجتماعي ، ودفعها للمشاركة بشكل

ايجابي في ابتكار حلول توفيقية ، ومحاولة أذابة الخلاف ، وتقريب وجهات النظر ، وهي بذلك توفر اطارا قانونيا على القياس لكل حالة ، يكون مقبولا من الطرفين المتنازعين ، ومن صنعهم ، يضمن لهم الحصول على عدالة في ظروف يمكن الاطمنان اليها ، تكون فيها الاطراف هي المشرعة لنفسها ، لحسم النزاع بشكل افضل.

١- مقدمة..

كثيرا ما يلجأ المفاوضون الي جهة محايدة للتدخل او لترشيد سير المفاوضات وهنا يجب ان تفرق بين ثلاثة اتجاهات شائعة في هذا المجال :

• الاتجاه الاول (الاستشارة)

هو التجاء احد الاطراف الي جهة استشارية ذات خبرة في مجال التفاوض لتقديم النصح وابداء المشورة للتوصل الي حل مرضي ، وكثيرا لا يعلم الطرف الاخر اي شي عن استعانه خصمه بمستشار خارجي ، وهنا يكون دورا استشاريا بحتا .

• الاتجاه الثاني (الوساطة)

هو التجاء طرفي التفاوض الي جهة محايدة كوسيط لحل النزاع وهنا يعمل الوسيط كحلقة وصل بين اطراف النزاع المباشرين ، ومن امثلة الوساطة الشهيرة وساطة امريكا بين مصر واسرائيل حتى تم التوصل الي اتفاقية كامب ديفيد .

• الاتجاه الثالث (التحكيم)

هو التجاء اطراف النقاش الي جهة محايدة لدراسة وتقييم الموقف واتخاذ القرار العادل لجميع الاطراف وهو ما يسمى بعملية التحكيم فالمحكم دورة مثل القاضي.

٢ – الاستشارة والمحللين

١-٢ متى يتم اللجوء للمستشار

عندما يكون الموقف التفاوضي يحتاج لقدرات ومهارات لا تتوفر لدى اطراف التفاوض ، وللحصول على مزيد من المعلومات عن الطرف الاخر.

٢-٢ مواصفات المستشار

- ان يكون ذا خبرة كافية

- جهة محايدة وغير متحيزة

- تكلفة أقل من الوفورات المجففة بالجوء اليه
- ان يكون لديه الوقت والاستعداد الكامل للدلاء بكل ما عنده من معلومات ونصائح وارشادات في الموقف محل الاستشارة
- ٢-٣ بالنسبة لصورة التعاقد مع المستشار
- قد تكون على اساس علاقة مستمرة او علاقة مؤقتة تنتهي بانتهاء الصفقة
- ٢-٤ نطاق مهام المستشار ودوره
- الدور الاساسي للمستشار دور استشاري يهدف الي تعظيم مكاسب احد الاطراف ولامكانية القيام بمهمته يلجأ الى اساليب متعددة تشمل :
- تحديد مصادر تعظيم المكاسب
- تحديد الصورة التعاقدية المناسبة
- تقييم البدائل المختلفة وتحديد المنافع الصافية لكل طرف
- خلق قيم اضافية والمطالبة بقيم اخرى ومكاسب من الخصم

٣ - الوساطة

- ٣/١ يقوم الوسيط بدور بين الطرفين متنازعين في حال تصاعد النزاع او توتر العلاقات واهم ما يميز الوسيط انه لا يفرض حولا على المتفاوضين ولت يمكنه ارغامهم بقبول حل بعكس المحكم.
- ٣/٢ ادوار الوسيط وخدماته :
- تسهيل عمليات التفاوض
- الاسراع في اتمام الصفقات وابرام العقود
- تضيق فجوة الخلافات بين الاطراف المتنازعة
- اقتراح اساليب للتوصل الى اتفاق
- المساعدة في تطبيق الاتفاقات
- التقويم العملي للامور
- ٣/٣ شروط نجاح الوساطة عمليا
- يرتبط نجاح الوساطة بطبيعة الموقف التفاضلي وشخصية الوسيط ومدى مناسبة الاسلوب المستخدم في اقناع الاطراف المتفاوضة وفي هذا الصدد يجب التمييز بين ثلاثة متغيرات رئيسة تتحكم في العلاقة بين الافراد والمنظمات وتؤثر على مدى نجاح الوساطة وهذه المتغيرات هي التبعية ، قوة التأثير ، قوة العلاقة .

٣/٣/١ التبعية

ويقصد بها ان طرفا ما يراعي مدى امكانية التأثير على الاطراف الاخرى اذا اراد تحقيق اهدافه ولتحديد درجة اعتماد طرف أ على طرف آخر ب ، فكلما زادت تبعية طرف لطرف آخر كلما زاد احتمال النزاع بينهما ، فالطرف المتبوع يريد التحكم والسيطرة بينما يشعر الطرف التابع له بالضغط وعدم العدالة.

٣/٣/٢ القوة او الاعتمادية

يمكن تعريف الاعتمادية بانها قدرة طرف ما في التأثير على نتائج طرف اخر في علاقة معينة مثال جهاز الخدمة الوطنية بالقوات المسلحة يؤثر على وزارة التموين والاسكان والمواصلات فيما يخص تدبير احتياجاتهم.

٣/٣/٣ شدة العلاقة

تتوقف شدة العلاقة ودرجة وثاقتها بين طرفين على :

- حجم التعامل او التبادل بينهما
 - معدل التبادل او التفاعل والاتصال بينهما
 - ارتباط المصالح
- فكلما كانت العلاقة بينهما وثيقة كلما سهلت الوساطة وزادت فاعليتها

٣/٤ اشكال الوساطة في نزاعات التفاوض ووسائلها

٣/٤/١ تبادل الاشخاص

ويعني ذلك تبادل اشخاص مندوبين عن كل طرف لدى الطرف الاخر لفترة من الوقت وقد لا يتخذ هذا التبادل شكل الوساطة وانما زيارات جمع المعلومات ومناقشة ولكنه مرتبط بفكرة الوساطة

٣/٤/٢ الاهداف العليا

يستخدم هذا الاسلوب لايقاف النزاع حيث يعلو اطراف التفاوض فوق خلافاتهم في سبيل تحقيق ما هو اسمي وابقى ، فالتركيز هنا يكون على الاهداف المشتركة للطرفين حتى يتم التوصل الي حل مرض لكليهما

٣/٤/٣ الدبلوماسية (السياسة)

هذا الاسلوب شائع الاستخدام في النزاعات بين الدول بوجه خاص وعادة يكون دور الدبلوماسية توضيح المشاكل والقضايا موضوع النزاع والنواحي الاجتماعية المتصلة بها لتعديل اتجاهات الاطراف المعنية مع تبادل مزيد من المعلومات بينها وفي حالة استخدم هذا الاسلوب بين المنظمات قد يشمل ذلك استخدام مندوبين لهم لتحسين العلاقة بين المنظمات.

٣/٥ ادوات الوسيط ووسائله

من اهم الوسائل التي يلجأ اليها الوسيط لتقريب وجهات النظر ما يلي:

- توضيح وجهات النظر لكل من اطراف النزاع
- تهدئة الخواطر
- طمأنة الاطراف

٣/٦ الاثار الاجتماعية والنفسية لاساليب الوساطة

ينشأ عن استخدام اساليب الوساطة المختلفة آثارا اجتماعية ونفسية لها دلالات مهمة في المعاملات ، ففي ممارسة الوساطة بين المتنازعين يمكن التمييز بين اربعة انواع من العمليات ذات دلالة خاصة وهي:

- التجاذب بين الافراد
- عمليات انسانية
- عمليات مقارنة
- عمليات اتصال ورد فعل

٣/٧ خصائص الوسيط الفعال

- الصبر والمثابرة
- الوجه غير المعبر عن ردود فعله
- حكمة سليمان (التحلي بالحكمة)
- دهاء سنماز (التحلي بالدهاء وحسن التصرف)
- طيب نفسي (يحسن الاستماع ويورح الطرف المتكلم ويهدئ خواطره)
- بارد ومتحفظ المشاعر
- ان يثبت حياده التام وعدالته

- ان يكون لديه معرفة وخبرة بطبيعة عمليات التفاوض
- مؤمن بالتضحية وراغب فيها
- ان يكون مؤمنا بالقيم الانسانية
- القدرة على التحليل الدقيق للمواقف
- الثقة بالنفس والقدرة على فرض الاحترام
- القدرة على التأثير على الغير

التحكيم

يتمثل دور المحكم في حسم النزاع وليس قيادة المناقشة او تقديم المقترحات للمفاوض فالمحكم هو الذي يحدد شروط التعاقد النهائي ونصوصه وعلى المحكم تقع مسؤولية البحث عن الحقائق والتعرف على رغبات واتجاهات كل طرف والقيود التي تحكمه في التصرف

ومن أمثلة جهات التحكيم الدولية : مجلس الامن ، محكمة لاهاي الدولية.

وعادة الطرف الاضعف في التفاوض عة الذي يطلب التحكيم . ويعتبر التحكيم وسيلة فعالة في الخلافات ال سياسية والاقتصادية الدولية كالنزاع على الحدود وانتهاك دولة معينة لحدود دولة اخرى وفي الصفقات التجارية الدولية لاستيراد وتصدير السلع والخدمات.

Noor227