

## الموضوع الأول: دور الوقت والأسئلة في فاعلية التفاوض

### الموضوع الثاني: الاستشارة والوساطة والتحكيم

#### المحاضرة السابعة

## الموضوع الأول: دور الوقت والأسئلة في فاعلية التفاوض

### ❖ دور الوقت والأسئلة في فاعلية التفاوض

#### مقدمة:

منذ القدم كان الحوار والنقاش بين الأفراد والجماعات فيما يتعلق بعلاقتهم الحياتية الوسيلة للتفاهم والتوافق وقد كانت المحادثات الشفوية الوسيلة الأولى للاتصال والتفاوض وتبادل الرأي في مختلف المواضيع والقضايا والمشاكل، ففي الصلات والعلاقات الاجتماعية كالزواج مثلا: كانت المحادثات الشفوية ووساطة اطراف ثالثة من وسائل التفاوض الهامة لإتمام الزواج وفي العلاقات والمعاملات التجارية كانت المحادثات الشفوية وسيلة التفاوض في البيع والشراء والمقايضة بين سلعة و أخرى وفي المعاملات بين المجموعات البشرية في حروبها وصلحها كان التفاوض وسيلة لإقرار 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 الأمم وظهور الدولة الحديثة بمؤسساتها السياسية والقانونية والاقتصادية والاجتماعية تطورت وتعقدت وتنوعت العلاقات بين الجماعات والمؤسسات والتكتلات المختلفة داخل الدولة الواحدة كما تطورت العلاقات السياسية والاقتصادية والتجارية بين الدول المختلفة

وفي ظل هذا التطور اصبح التفاوض سواء على المستوى المحلي او الإقليمي او الدولي أداة هامة في تسوية المشاكل وحل الخلافات وخلق الازمات واحلال الوفاق وفي العمل على زيادة التفاهم والتفاعل وإقامة التوازن بين المصالح المختلفة وبين الآراء والمصالح المتباينة وبين الحقوق والواجبات

### ❖ مبادئ عامة حول أهمية الوقت

- يعتبر الوقت متغيرا أساسيا من المتغيرات المحددة لأسلوب التفاوض ونتائج المفاوضات اثناء عملية التفاوض، وقبل البدء في التفاوض.
- يجب اختيار الوقت المناسب لبدء المفاوضات لكل الأطراف.
- يجب تحديد الوقت المتاح لإتمام المفاوضات ولو تحديدا مبدئيا قبل بدء التفاوض لان الوقت يؤثر في اختيار استراتيجية التفاوض واختيار رئيس الفريق المفاوضات.
- يحسن تقسيم الوقت المتاح على القضايا الهامة حسب أهميتها ووزنها في تحقيق الأهداف
- كلما زادت مجالات النزاع وضاعت مجالات الاتفاق بين الأطراف المفاوضة، كلما طالت المدة الزمنية للتوصل الى اتفاق بينهم .
- العامل الأساسي المحدد لنجاح المفاوضات في معظم الحالات ليس ما يقال وانما ما لا يقال اثناء عملية التفاوض، فالتفاوض بمثابة مباراة في القدرة على الانتظار مع فرض عقوبات عن كل تأخير في التوصل الى اتفاق.
- يمكن التمييز بين استراتيجيتين رئيسيتين هما: الأولى خاصة بتطبيع الوقت وكسب مزيد من الوقت لإمكان تحقيق النتيجة المطلوبة من التفاوض، والثانية هي استراتيجية عكسية تماما خاصة بكيفية توفير الوقت اللازم للتوصل الى اتفاق.

## أولاً: استراتيجية تضيع الوقت:

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

### • لماذا نضيع الوقت؟

- للهروب من الإجابة على سؤال ليس من الحكمة الإجابة عليه الان
- للهروب من الحصار من أي نوع اذا نجح الخصم في مثل هذا الحصار
- لتجنب تقديم تنازل سيجبرنا عليه سير المفاوضات
- لتجنب اظهار ضعف الموقف التفاوضي
- لتجنب الوصول الى اتفاق مبكر عندما لا يكون ذلك في مصلحتنا
- لكسب الوقت للوصول الى معلومات جديدة تفيد في التفاوض
- لكسب الوقت لكسب موارد جديدة تدعم التفاوض
- تطبيقاً لاستراتيجية (بالصبر تبلغ ما تريد )
- لإثارة الخصم ودفعه للخطأ
- لاستغلال ضعف الخصم في رغبته في الاستعجال والحصول على شروط افضل
- للحصول على تنازلات اكبر خاصة اذا كان الخصم متشوقاً للاتفاق
- انتظاراً لظهور متغيرات جديدة قد تغير الموقف لصالحنا
- تأجيلاً للاستسلام او الهزيمة
- لأخذ فرصة للتفكير والدراسة
- لإظهار عدم الاكتراث او عدم التشوق لإنهاء الاتفاق خاصة اذا وصل لطريق مسدود.

### • كيف نضيع الوقت؟

- طلب إيضاحات من الطرف الاخر دون مبرر حقيقي
- طلب بيانات من الطرف الاخر دون حاجة حقيقية
- طلب تأكيدات او ضمانات معينة لأي موقف
- توجيه أسئلة كثيرة بدون مبرر
- التشكيك في المعلومات بحذر
- طرح بدائل متطرفة
- تفريع المناقشة بدون داع في تفاصيل أمور جانبية
- الخروج عن الموضوع بطرق غير مكشوفة
- المناقشة غير البناءة
- التماذي في مناقشة التفاصيل
- طلب التأجيل صراحة
- البطء في عرض وجهات النظر
- الدخول في مناقشات جانبية
- استئذان احد أعضاء الفريق مؤقتاً
- ترتيب تلقي مكالمات تقطع الحديث
- التظاهر بعدم تذكر كل النقاط والآراء المثارة والاضرار لإعادة سردها
- توسيع القضايا الى أمور عامة
- استخدام مترجم ووسيط بدون مبرر حقيقي

• **كيف تواجه لجوء الخصم الى تضييع الوقت؟ هناك بديلان :**

**البديل الأول: تقويم إمكانية التجاوب والمسايرة، يفيد هذا البديل في :**

- حالة تمشي التأجيل في مصالحننا
- حالة عدم وجود ضرر
- حالة عدم وجود حاجة ملحة للاستعجال

**البديل الثاني: المواجهة لإفشال 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
- الإجابة الموجزة عن الأسئلة
- ضبط الاعصاب شرط أساسي لمواجهة تضييع الوقت
- إعادة تصنيف الموضوعات مع ربطها بتنظيم المناقشة
- اظهار مزايا التوصل الى اتفاق بالنسبة للطرفين
- اظهار مساوئ التأخير
- طلب توفير الوقت بصراحة
- التهديد بوقف المفاوضات وهذا كملجأ أخير

**ثانياً: استراتيجية توفير الوقت:**

الوقت من ذهب لذا يحسن فرض عقاب ذاتي (أي يفرضه كل طرف في التفاوض على نفسه) عن كل فترة تأخير في عملية التفاوض وذلك لأخذ عامل الوقت بجدية واستغلاله على احسن وجه وذلك بالمفاصلة بين الوفورات المتحققة من التوصل الى اتفاق سريع ووفورات الانتظار وعدم العجلة وكلما زادت وفورات السرعة في التوصل الى اتفاق كلما زادت أهمية 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 الأولويات
- ركز على الأهداف وليس على التفاصيل
- حدد هدفا واحدا على الأقل 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 الأهداف الهامة أو لا
- تأكد ان الساعة الأولى من تفاوضك منتجة
- ضع حدوداً زمنية لكل جلسة ولك موضوع
- خذ وقتاً كافياً لعرض قضيتك جيداً في المرة الأولى بدلا من تضييع الوقت في الإعادة او الشرح
- استبعد المشاكل الحرجة في التفاوض

- خصص وقتاً هادفاً بعد كل جلسة للتفكير في قضاياك الهامة
- يجب ان تنمي عادة الانتهاء من الموضوع الذي بداته ولا تقفز منه دون إنجازه
- اعد مراجعة نتائج التفاوض باستمرار
- قلل الوقت الذي تخصصه لأشياء ذات الأهمية البسيطة للأعمال ذات الأهمية الأكبر
- خذ وقتاً خاصاً لشخصك وقتاً للاسترخاء

## ❖ دور الأسئلة في عملية التفاوض

### المبادئ المرشدة لاستخدام الأسئلة:

- يجب ان يكون لكل سؤال هدف مطلوب تحقيقه، وان يكون الهدف واضحاً في ذهن السائل
- يجب ان تكون الأسئلة مناسبة للاستراتيجية التي يتبناها المفاوض
- السائل في موقف أفضل من المجيب فأن تكون انت الموجه للسؤال يجعلك في وضع عقلي ونفسي اكثر يسرا من وضع ان يكون مطلوب منك الإجابة.
- المفاوض الفعال يستطيع المعاونة في حل المشكلات القائمة من خلال الاستخدام الذكي للأسئلة
- ترتيب وتجهيز سلسلة من الأسئلة يساعد المفاوض على ترتيب أفكاره بشكل منطقي
- توجيه الأسئلة المناسبة في الوقت المناسب يمكن ان يدعم القوة التفاوضية
- خلفية السائل أساسية لدى توجيه الأسئلة فيجب ان تبعث على الاحترام وليس على الاستخفاف
- تؤثر لهجة ونغمة توجيه السؤال على مغزاه لكافة الأطراف

### متطلبات فعالية استخدام الأسئلة في التفاوض:

- يتطلب الاستخدام الفعال للأسئلة في عملية التفاوض ان يكون لديك إجابة دقيقة وواضحة عن تساؤلات رئيسية ثلاث هي:
- ماهي الأسئلة التي سوف تستخدمها في عملية التفاوض؟
- كيف تتم صياغة الأسئلة؟
- متى تستخدم السؤال؟

## ❖ وظائف الأسئلة وفوائدها:

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| - اختبار فهم الطرف الاخر                | - تنشيط المناقشة         |
| - جذب الانتباه                          | - الوصول الى نتيجة       |
| - اظهار الاهتمام بالطرف الاخر           | - تغيير مجرى الحديث      |
| - الحصول على معلومات                    | - كسب الوقت لإضاعة الوقت |
| - إعطاء معلومات                         | - لإرباك المفاوض         |
| - اختبار صحة المعلومات                  | - إثارة الخصم واستفزازه  |
| - استخدام الأسئلة كطريقة مهذبة للاختلاف | - لحصار الخصم            |

### من الذي يوجه الأسئلة؟

قد يكون رئيس الفريق، ولكن ذلك ليس حتمياً بل عادة ما توزع الأدوار بين أعضاء الفريق لإثارة الأسئلة المختلفة بتنسيق مسبق او حتى بشكل تلقائي ولكن المهم هو ان يكون الرئيس دائماً مسيطراً على الموقف.

### الإجابة على أسئلة الخصم:

يمكن الاسترشاد بالنصائح التالية:

- تفهم مغزى السؤال قبل الإجابة

- خذ وقتك في فهم السؤال

- إذا كنت لا ترغب في الإجابة فلاحظ:

- لا تبدو متهرباً فهذا يضعف موقفك ويحاصرک الخضم بالأسئلة.
- يمكن الاحتجاج بأن الإجابة غير متوفرة لديك وتعد بتوفيرها في وقت لاحق
- يمكن طلب ارجاء الإجابة في وقت لاحق لآخذ فرصتك في التفكير

- يجب تقويم موقف السائل وبناء عليه تقرر الإجابة

- لاحظ ان السؤال المباشر يحتاج إجابة مباشرة

- جرب تكتيك إجابة السؤال بسؤال مضاد

- الغموض في الإجابة تكتيك يمكن استخدامه في المفاوضات ذات الطابع الرسمي

- إذا حوصرت بالأسئلة فلا تهرب والبديل:

• الانسحاب الهادئ

• التنازل التكتيكي

• الاعتراف بالحقيقة

- قبل الإجابة على السؤال فكر بسرعة:

• هل من حق الخضم توجيه هذا السؤال

• هل سيستعمل المعلومات بطريقة بناءة

• هل سيتحمل الصراحة

• هل سأندم على الإجابة

### ❖ نصائح عامة لاستخدام الأسئلة في التفاوض

- تجنب الأسئلة التي يصعب على الطرف الآخر التحكم في اجاباتها حتى لا يعطيك معلومات غير دقيقة

- تأكد من وجود ارتباط بين الأسئلة 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 لإجابة الطرف الآخر عن السؤال

- تجنب ان يحرك سؤالك دوافع الانتقاد لدى الطرف الآخر مما قد ينتج عنه الخروج عن قضايا التفاوض

- تجنب الأسئلة التي تمس جوانب نفسية او عاطفية او أخلاقية تثير عداء الطرف الآخر تجاهك

- حاول ان تشير او تلمس الأسباب الحقيقية لديك وراء توجيه السؤال حتى يساعد الطرف الآخر في تقديم المعلومات المفيدة

- تجنب الأسئلة التي يظهر منها انها تحمل اهداف غير واضحة مثل " هل يجوز التدخين اثناء انعقاد مجلس الادارة"

- عليك ان تحسن استخدام واختيار كلماتك وتحدد نبرات صوتك بما يتلاءم مع مجال السؤال وصياغته

### ❖ مراحل إعداد الأسئلة التي تستخدم في التفاوض

#### 1 - تحديد الاطار العام الذي يحكم اعداد الأسئلة:

تتعلق هذه الخطوة بالأبعاد الأساسية التي تحكم اعداد قائمة الأسئلة والتي تتمثل في الاعتبارات التالية:

- تحديد وتوصيف أنواع البيانات والمعلومات المطلوبة

- تحديد وتوصيف اطراف التفاوض التي سيتم تجميع البيانات والمعلومات منها

- تحديد الأسلوب المناسب الذي يستخدم في طرح الأسئلة للحصول على البيانات والمعلومات

## 2- تحديد محتوى الأسئلة التي ستطرح على اطراف التفاوض ويتطلب ذلك ما يلي:

- تحديد مدى الحاجة الحقيقية للبيانات والمعلومات
- تحديد الأسئلة 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 إجابات دقيقة وصحيحة

## 3-الانتهاء الى صياغة الملائمة للأسئلة:

ويتطلب ذلك توافر مجموعة اشتراطات أساسية ومنها :

- إمكانية فهمها من قبل الأطراف الأخرى التي ستقوم بالإجابة على هذه الأسئلة
- بساطة الأسئلة ووضوحها
- الإيجاز والاختصار في الصياغة والابتعاد عن الصياغات الطويلة مالم يستلزم طبيعة العنصر
- التأكد من ان الصياغة سوف تساعد الطرف الاخر على تقديم المعلومات المطلوبة

ولتحقق تلك الاشتراطات يجب مراعاة ما يلي :

- مدى إمكانيات الطرف الاخر في فهم الكلمات في صورة مصطلحات وجمل
- مدى وجود كلمات او تعبيرات او صياغات تؤدي الى التحيز من الطرف الاخر في الإجابة على الأسئلة
- مدى تضمين السؤال لكافة البدائل المحتملة للإجابة
- الى أي مدى تم وضع كافة الافتراضات المرتبطة بالسؤال
- هل تم تحديد ومراعاة الاطار الثقافي او الفكري للأطراف الأخرى عند صياغة الأسئلة

## الموضوع الثاني: الاستشارة والوساطة والتحكيم

### ❖ تعريف الوساطة واهميتها

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

ومن خلال التعريف السالف الذكر، يتضح ان الهدف الأساسي من القيام بعملية الوساطة هو اتاحة الفرصة للأطراف المتنازعة من اجل خلق جو من التفاهم والمساهمة في إشاعة ثقافة الحوار والسلم الاجتماعي، ودفعها للمشاركة بشكل إيجابي في ابتكار حلول توفيقية ومحاولة اذابة الخلاف وتقريب وجهات النظر وهي بذلك توفر إطارا قانونيا على القياس لكل حالة ، يكون مقبولا من الطرفين المتنازعين ومن صنعهم يضمن لهم الحصول على عدالة في ظروف يمكن الاطمئنان اليها تكون فيها الأطراف هي المشرعة لنفسها لحسم النزاع بشكل أفضل .

### مقدمة

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

## الاتجاه الأول (الاستشارة)

وهو التجاء احد الأطراف الى جهة استشارية ذات خبرة في مجال التفاوض لتقديم النصح وابداء المشورة للتوصل الى حل مرضي وكثيرا لا يعرف الطرف الاخر أي شيء عن استعانة خصمه بمستشار خارجي، وهنا يكون دورا استشاريا بحتا

## الاتجاه الثاني (الوساطة)

هو التجاء طرفي التفاوض الى جهة محايدة كوسيط لحل النزاع وهنا يهمل الوسيط كحلقة وصل بين اطراف النزاع المباشرين ، ومن امثلة الوساطة الشهيرة وساطة أمريكا بين مصر وإسرائيل حتى تم التوصل الى اتفاقية كامب ديفيد

## الاتجاه الثالث ( التحكيم )

وهو التجاء اطراف النقاش الى جهة محايدة لدراسة وتقييم الموقف واتخاذ القرار العادل لجميع الأطراف وهو ما يسمى بعملية التحكيم فالمحكم دوره مثل القاضي

## ❖ الاستشارة والمحليين:

### متى يتم اللجوء للمستشار:

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

### مواصفات المستشار:

- ان يكون ذا خبرة كافيه
- جهة محايدة وغير متحيزة
- تكلفة اقل من الوفورات المحققة باللجوء اليه
- ان يكون لديه الوقت والاستعداد الكامل للإدلاء بكل ما عنده من معلومات ونصائح وارشادات في الموقف محل الاستشارة

بالنسبة لصورة التعاقد مع المستشار قد تكون على أساس علاقة مستمرة او علاقة مؤقتة تنتهي بانتهاء الصفقة

### نطاق مهام المستشار ودوره:

الدور الأساسي للمستشار دور استشاري يهدف الى تعظيم مكاسب احد الأطراف وإمكانية القيام بمهمته يلجأ الى أساليب متعددة تشمل :

- تحديد مصادر تعظيم المكاسب
- تحديد الصورة التعاقدية المناسبة
- تقييم البدائل المختلفة وتحديد قيم المنافع الصافية لكل طرف
- خلق قيم إضافية والمطالبة بقيم أخرى ومكاسب من الخصم

## ❖ الوساطة

يقوم الوسيط بدور بين الطرفين متنازعين في حال تصاعد النزاع او توتر العلاقات واهم ما يميز الوسيط انه لا يفرض حولا على المتفاوضين ولا يمكنه ارغامهم بقبول حل بعكس المحكم

### أدوار الوسيط وخدماته:

- تسهيل عمليات التفاوض
- الإسراع في إتمام الصفقات و إبرام العقود
- تضييق فجوة الخلافات بين الأطراف المتنازعة
- اقتراح أساليب للتوصل الى اتفاق
- المساعدة في تطبيق الاتفاقات
- التقويم العملي للأمور

## شروط نجاح الوساطة عمليا:

يرتبط نجاح الوساطة بطبيعة الموقف التفاوضي وشخصية الوسيط ومدى مناسبة الأسلوب المستخدم في اقناع الأطراف المتفاوضة وفي هذا الصدد يجب التمييز بين ثلاثة متغيرات رئيسية تتحكم في العلاقة بين الأفراد والمنظمات وتؤثر على مدى نجاح الوساطة وهذه المتغيرات هي التبعية، قوة التأثير، قوة العلاقة

### • التبعية:

ويقصد بها ان طرفا ما يراعي مدى إمكانية التأثير على الأطراف الأخرى إذا أراد تحقيق أهدافه 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

### • القوة او الاعتمادية:

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

### • شدة العلاقة:

تتوقف شدة العلاقة ودرجة وثاققتها 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

## ❖ أشكال الوساطة في نزاعات التفاوض ووسائلها

### تبادل الأشخاص:

يعني 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

### الأهداف العليا:

يستخدم هذا الأسلوب لإيقاف النزاع حيث يعطو اطراف التفاوض فوق خلافاتهم في سبيل تحقيق ما هو اسمي وابقى ، فالتركيز هنا يكون على الأهداف المشتركة للطرفين حتى يتم التوصل الى حل مرض لكليهما

### الدبلوماسية (السياسة):

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

## ❖ أدوات الوسيط ووسائله

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

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

## ❖ الأثر الاجتماعي والنفسي لأساليب الوساطة

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

- التجاذب بين الأفراد
- عمليات إنسانية
- عمليات مقارنة
- عمليات اتصال ورد فعل

## ❖ خصائص الوسيط الفعال

- الصبر والمثابرة
- الوجه غير المعبر عن ردود فعله
- حكمة سليمان (التحلي بالحكمة)
- دهاء سنماز (التحلي بالدهاء وحسن التصرف)
- طبيب نفسي (يحسن الاستماع ويروح الطرف المتكلم ويهدئ خواطره)
- بارد ومتحفظ المشاعر
- ان يثبت حيادية التام وعدالته
- ان يكون لديه معرفة وخبرة بطبيعة عمليات التفاوض
- مؤمن بالتضحية وراغب فيها
- ان يكون مؤمنا بالقيم الإنسانية
- 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 امثلة جهات التحكيم الدولية: مجلس الامن، محكمة لاهاي الدولية

وعادة الطرف الأضعف في التفاوض هو الذي يطلب التحكيم ، ويعتبر التحكيم وسيلة فعالة في الخلافات السياسية والاقتصادية الدولية كالنزاع على الحدود وانتهاك دولة معينة لحدود دولة أخرى وفي الصفقات التجارية الدولية لاستيراد وتصدير السلع والخدمات

تلخيص: سميه صالح