

# تعاقد وتفاوض

| د. أحمد عبد الرحمن بلالي

## - المحاضرة الأولى :

### طبيعة التفاوض ، مدخل مفاهيمي

#### \* مقدمة :

يفترض الكثيرون عادة أن التفاوض يتعلق أساساً بصور ومناسبات النزاع المختلفة (النقابة وإدارة المصنع ، الوفود الممثلة للجيش دون غيرها ، والحقيقة أنه يقع تقريباً في كافة مناحي الحياة ؛ إن كل فرد يشعر في الواقع بأن من واجب الآخرين المتحاربة وما إلى ذلك) حول ما "يتفاوضوا" أن يستمعوا إليه بشأن القرارات التي تؤثر عليه ، فهو لا يريد منهم أن يأمره بما يجب أن يفعله ، وإنما أن يتحدثوا معه و يجب عمله ؛ من هنا كان لا بد من الإحاطة بمفهوم التفاوض وإبراز أهميته ومميزاته ومحددات النجاح فيه .

### أولاً : عملية ومفهوم التفاوض

#### 1- عملية التفاوض :

هي نوع من الحوار أو تبادل الاقتراحات بين طرفين أو أكثر بهدف التوصل إلى اتفاق يؤدي إلى حسم قضية أو قضايا نزاعيه بينهما أو بينهما .

× أذن التفاوض يقوم على ركنين أساسيين بين الأطراف المتفاوضة:

✓ وجود مصلحة مشتركة أو أكثر .

✓ وجود قضية نزاعيه أو أكثر .

وتتضمن عملية التفاوض أشكالاً مختلفة من السلوك الإنساني يجيء الحوار بالكلام في مقدمتها ، وكذا جملة مظاهر أخرى منها:

× الإشارات ؛

× التصرفات المؤثرة على سير المفاوضات ؛

× التجهيزات المؤدية لجلسة المفاوضات أو المواكبة لها ؛

× المؤثرات الممكن استخدامها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة لتوجيه سير المفاوضات .

## 2- مفهوم التفاوض:

يختلف الكتاب والباحثون حول تعريف أو تحديد مفهوم التفاوض ، وذلك باختلاف الأساس الفكري الذي ينطلق منه المفهوم ، أو باختلاف الأسلوب المستخدم ، وذلك بالرغم من وجود اتفاق عام على جوهر ومضمون وطبيعة عملية التفاوض ؛ وفيما يلي عرض لبعض من هذه المفاهيم.

**تعريف البعض التفاوض** على أنه عملية يتفاعل من خلالها طرفان أو أكثر بحيث يعتقدون بوجود مصالح مشتركة متداخلة بشكل يقتضي منهم الاتصال فيما بينهم سعياً لتضييق هوة الاختلاف وتوسعة مجال الالتقاء والاشتراك بينهم من خلال الحوار والمناقشة والإقناع والحجة بغرض الوصول إلى اتفاق مقبول لدى الطرفين بشأن موضوع التفاوض.

× **مثال:** التفاوض بين إدارة المشتريات في منظمة الأعمال وبين الموردين لتوريد المعدات والمواد الخام.

ويعرفه آخرون بأنه عملية يحاول المتفاوضون من خلالها التوصل إلى قواعد وشروط تتعلق بما يريد كل طرف من الآخر ، بحيث يعمل على تهيئة الأجواء وتقريب وجهات النظر للوصول لحللول مقبولة لدى طرفي النزاع (قد تكون الحللول خالصة وقد تكون وسطية).

### يعتبر التفاوض إذن:

إما موقفاً تعبيرياً حركياً قائماً بين طرفين أو أكثر حول قضية معينة ، يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب وجهات النظر ، واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة يجبر الطرف الآخر على القيام بعمل معين ، أو الامتناع عن عمل معين ما ؛

وإما أن يكون سلوكاً طبيعياً يستخدم عند التفاعل مع المحيط في عمليات التخاطب والإنصات المستمرة بين طرفين للوصول إلى اتفاق ، أو أنه عملية حوار وتخاطب واتصالات مستمرة بين الأطراف بسبب وجود نقاط اتفاق واختلاف بين الأطراف .

وعليه يمكن أن نستنتج أن التفاوض يختص بما يلي:

- موقف نزاعي أو صراع ؛
- عملية حركية مستمرة يسعى فيها كل طرف لمصالحه ؛
- سلوك طبيعي لدى الأفراد أو الجماعات ؛
- سلوك هادف يسعى للتوصل إلى اتفاق مرض ؛
- أداة للحوار لحل المشكلات.

### نؤكد أن التفاوض يجمع بين صفة العلم وصفة الفن ؛

- وذلك لارتباطه الوثيق بالعديد من المعارف والعلوم كالإدارة والاقتصاد والمنطق وغيرها
- وهو فن كذلك لارتباطه بجملة فنون ومهارات تتعلق بالإصغاء والاستماع والاتصال والإقناع والتحاور والاستشارات وغيرها سعياً للوصول لأفضل الحللول الممكنة.

## ثانياً: الحاجة للتفاوض:

تنشأ الحاجة للتفاوض في كل مجالات النشاط الإنساني تقريباً ، أي حيثما تتواجد مصلحة مشتركة يرغب الأطراف في حسمها بطريقة ودية فتنشأ الحاجة للتفاوض .

- على مستوى المنظمات باختلاف أنواعها.
- على المستوى الدولي بين الدول.
- على المستوى الدولي بين المنظمات.
- على المستوى الشخصي في الحياة العادية للأشخاص.
- على المستوى الفرد ونفسه.

## ثالثاً: التفاوض وصور السلوك الأخرى المتصلة بفض النزاع:

هناك توافق يتعلق بكل من التفاوض والوساطة والمساومة والتحكيم كصور للسلوك المتعلقة بفض النزاع ، غير أن ثمة فروقا جوهرية بينها يمكن بيانها وفق الآتي:

### 1- التفاوض والمساومة:

يتشابه التفاوض مع المساومة إلى حد ميل البعض إلى استخدام اللفظين بمعنى واحد ، ولكن التفاوض عملية أشمل ، ويمكن اعتبار المساومة جزءاً من التفاوض فهي تبادل التنازلات بين أطراف التفاوض وتعد بذلك جوهر عملية التفاوض .

### 2- التفاوض والوساطة والتحكيم:

(أ) **التفاوض**: يعني مواجهة وحوار مباشر بين أطراف النزاع.

(ب) **الوساطة**: تعني دخول طرف آخر بين أطراف النزاع يساعد هذه الأطراف للوصول إلى حلول مرضية للجميع.

(ج) **التحكيم**: يتعين دخول طرف آخر (حكم) بين أطراف النزاع للتوصل إلى حل (حكم) ملزم لجميع الأطراف ، وهو بذلك يشكل أحد الأشكال القانونية للفصل في المنازعات.

يمكن أن نستنتج مما سبق بأن المساومة والوساطة والتحكيم هي صور من سلوك فض النزاع التي يمكن استخدامها جميعها في إطار عملية التفاوض الأكثر شمولاً. رابعاً: خصائص عملية التفاوض.

## رابعاً: خصائص عملية التفاوض:

يتميز السلوك التفاوضي بعدة خصائص هامة يتعين إدراكها كأساس لتنمية المهارات التفاوضية لدى الأفراد:

- 1- عملية التفاوض هي أداة لفض النزاع يعتبر استمرارها مرهوناً باستمرار المصالح المشتركة ؛
- 2- التفاوض عملية اجتماعية معقدة تتأثر بهيكل العلاقات الاجتماعية وتؤثر فيها وتتأثر باتجاهات المفاوضين وتؤثر فيها ؛
- 3- التفاوض عملية تتأثر بشخصيات المفاوضين وبالقوى والموارد المتاحة لهم ؛
- 4- يتأثر التفاوض باعتبارات عديدة أخرى (من ذلك توقعات الخصم وتقدير المفاوض لسلوك الخصم ، والعلاقات السابقة واللاحقة والعادات واللغة المستخدمة ...).
- 5- يتأثر الناتج المتحقق من التفاوض باعتبارات خارجة عن طاولة المفاوضات ؛
- 6- يركز المفاوض في كثير من الأحيان على ما يتحقق في الأجل القصير مقارنة بالطويل ، وذلك لأن:
  - الأهداف قصيرة الأجل أكثر وضوحاً وتحديداً ؛
  - الأهداف طويلة الأجل أكثر غموضاً وعمومية ؛
  - كفاءة المفاوض غالباً ما تقاس بما حققه فعلياً من إنجازات.
- 7- التفاوض علم وفن في نفس الوقت.

## خامساً: محددات النجاح في التفاوض :

يتوقف نجاح التفاوض على عدة عوامل هي :

### 1- الإعداد الجيد للتفاوض:

الإعداد الجيد للتفاوض يعني التخطيط الجيد قبل الدخول في التفاوض الفعلي. ويشمل ذلك :

- تحديد الأهداف.
- تحديد طبيعة وتأثير الظروف المحيطة بالموقف التفاوضي.
- تحديد القضايا التي سيتم التفاوض حولها.
- اختيار الفريق المفاوض.
- تحديد اللغة التي سيتم استخدامها.
- اختيار مكان التفاوض.
- تدريب المفاوضين .

### 2- الاستراتيجية المستخدمة والتكتيكات المصاحبة لها:

الاستراتيجية المناسبة في موقف معين قد لا تكون مناسبة على الإطلاق في موقف آخر وأن التكتيك الذي ثبت نجاحه مع طرف معين قد يفشل تماماً مع خصم آخر .

### 3- الاستخدام الذكي للتوقيت:

التوقيت قيد مفروض على كل مفاوض كما أن التوقيت المناسب للتحرك والمناورة أمر مهم جداً:

- متى نتشدد؟
- ومتى نتساهل؟
- متى «نضيع» الوقت؟
- متى نطرح حلاً بديلاً؟
- متى نتمسك بالموقف...؟

### 4- توظيف الأسئلة لخدمة التفاوض الفعال:

إذا استطعت أن تسأل السؤال المناسب تكون قد قطعت نصف الطريق إلى الغاية التي تريدها الأمر الذي يشرح مدى أهمية استخدام الأسئلة أثناء التفاوض ، وللأسئلة عموماً وظائف متعددة منها:

- الحصول على المعلومات ؛
- تأكيد المعلومات ؛
- إبداء الاستغراب والاستياء أو الاستنكار ؛
- استدراج الطرف الآخر ؛
- «تضييع» الوقت ؛
- تمييع الموقف ؛
- إعطاء معلومات لمجرد جذب الانتباه ؛
- تغيير مجرى الحديث ؛
- إثارة الخصم ؛
- محاصرته في ركن ضيق أثناء التفاوض.

#### 5- الاستشارة والوساطة والتحكيم:

كثيراً ما يقتضي الأمر تدخل طرف خارجي لمعاونة المفاوضين على حسم ما بينهم من اختلاف في وجهات النظر ويأخذ هذا شكل الوساطة أو التحكيم ، أما الاستشارة فهو ما قد يلجأ إليه المفاوض لطلب رأي خارجي فيما هو مطروح من قضايا

#### 6- خصائص المفاوض ومهاراته:

وهو أكثر العوامل بريقاً في التفاوض عندما نحاول تحديد العوامل المؤثرة في نجاح المفاوضات.

#### 7- العلاقات بين الأطراف المتفاوضة:

تتأثر المفاوضات بالعلاقات بين الأطراف المتفاوضة وبما يسودها من ود وتوتر ، وما ينتظر لها من استمرار أو انقطاع ، وما يعلق عليها من أهمية.

#### 8- العناية بصياغة العقود والاتفاقات:

تتحطم الكثير من النوايا الحسنة والآمال الكبيرة على صخرة الاختيار غير الدقيق للألفاظ أو الصياغة غير الدقيقة لبنود الاتفاقات والعقود. لذا وجبت العناية بالصياغة السليمة حتى لا نواجه بمشكلات كبيرة لدى التنفيذ

#### 9- الالتزام بمبادئ التفاوض الفعال وتحقيق شروطه. ( أنظر مبادئ التفاوض التي سنتعرض لها لاحقاً )

#### 10- مراكز القوة النسبية وتوظيفها لخدمة إتمام المفاوضات:

لا شك أن قوة المفاوضين النسبية هامة جداً في حسم المفاوضات. ولا بد هنا أن نفرق بين (القوة الموضوعية) و (القوة المدركة) التي يخلقها المفاوض في ذهن الخصم

تمت

## ٦- المحاضرة الثانية :

### عناصر عملية التفاوض ومبادئه ومقوماته

#### \* مقدمة :

لأجل ضمان فعالية و نجاعة عملية التفاوض كان لابد من الوقوف على العناصر والمرتكزات الأساسية لعملية التفاوض ( موقف وأطراف و قضية التفاوض وكذا هدف التفاوض ) ، باعتبارها مداخل هذه الفعالية .  
إن هذه الفعالية لا يمكن تحقيقها دونما احترام لمبادئ التفاوض وإلمام بمقوماته و شروطه الأساسية وتجنب معوقاته .  
ولأننا معنيين أساسا بمجال الأعمال كان لابد من الوقوف على أهم الجوانب والشروط الواجب توفرها في المفاوض الناجح في مجالات الأعمال .

### أولاً: عناصر عملية التفاوض

#### 1. الموقف التفاوضي :

يعتبر التفاوض موقفا ديناميكيا قائما على الحركة والفعل ورد الفعل إيجابا وسلبا و تأثير أو تأثرا ، فهو موقف مرن يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر والمواءمة مع المتغيرات المحيطة بعملية التفاوض ، يشتمل الموقف التفاوضي على جملة عناصر يمكن تقديمها حسب الآتي :

- أ- التربيط: ويتطلب الأمر أن يصير الموقف التفاوضي كلا مترابط وإن كان سهل الوصول إلى جزئياته ؛
- ب- التركيب : بحيث يتركب الموقف التفاوضي من جزئيات يسهل تناولها ضمن إطارها الجزئي ، كما يمكن تناولها أيضا ضمن إطارها الكلي .
- ت- إمكانية التمييز : والمقصود هنا إمكانية التعرف على الموقف التفاوضي وتمييزه دونما غموض أو فقد لبعده من أبعاده أو معالمة .
- ث- الاتساع الزمني والمكاني : ويتعلق الأمر هنا بالمرحلة التي يتم فيها التفاوض والمكان الجغرافي المعني بالعملية التفاوضية .
- ج- التعقيد : إذ الموقف التفاوضي معقد بطبيعته ، تتفاعل عوامله الداخلية بحيث يتشكل الموقف التفاوضي كنتيجة لذلك .
- ح- الغموض: أي دائرة الشك المحيطة بالموقف خاصة حول نوايا ودوافع الطرف الآخر والتي يسعى المفاوض لتقليلها .

#### 2. أطراف التفاوض :

- يتم التفاوض في العادة بين طرفين ، وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين نظرا لتشابك وتعارض مصالح أطراف التفاوض ، إن أطراف التفاوض هذه يمكن تقسيمها أيضا إلى :
- أ- أطراف مباشرة : وهي الأطراف التي تجلس فعلا إلى طاولة المفاوضات وتباشر عملية التفاوض .
  - ب- أطراف غير مباشرة : وهي التي تشكل قوى ضاغطة لاعتبارات المصلحة أو التي لها علاقة بعملية التفاوض .

#### 3. القضية التفاوضية:

لابد أن يتعلق التفاوض بقضية معينة تشكل محور العملية التفاوضية وإطارها المتفاوض حولة ، فقد تكون قضية إنسانية عامة أو قضية شخصية خاصة وتكون قضية اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية أو ماشابه ذلك ، ومن خلال ذلك يتحدد الهدف التفاوضي وغرض كل مرحلة من مراحل التفاوض ، فضلا عن العناصر التي يتعين تناولها في كل مرحلة وكذا الأدوات والأساليب المستخدمة بهذا الشأن .

#### 4. الهدف التفاوضي :

بديهي أنه لا تتم أية عملية تفاوض بدون هدف أساسي تسعى إلى تحقيقه ، بحيث توضع من أجله مسبقا الخطط والسياسات ، وبموجب هذا الهدف يتم تقييم وقياس مدى تقدم الجهود التفاوضية. وعموما فإنه يتم تقسيم الهدف التفاوضي العام أو النهائي إلى أهداف مرحلية وجزئية تبعا لمدى أهمية كل منها ومدى اتصالها بتحقيق الهدف النهائي للتفاوض.

#### • في ضوء ما تقدم يمكن الإشارة إلى جوانب ضمنية يمكن إدراجها ضمن هذه العناصر أو الأركان، ويتعلق الأمر تحديدا:

- بتوافر الإرادة لدى الأطراف المعنية بحيث لا يفرض التفاوض وإنما يقتنع الأطراف بأنه نابع منهم.
- الاعتقاد بأن التفاوض هو أفضل الوسائل المتاحة للوصول لحل مقبول حول الموضوع المعني.
- الحوار الهادف ، بحيث يكون ذلك ضمن إطار مشترك يحفز على التوصل لاتفاق مرض ومقبول من كلا الطرفين.

### ثانيا : مبادئ عامة للتفاوض الفعال

#### 1. مبدأ الالتزام :

ويعني هذا المبدأ التزام كل طرف من أطراف التفاوض بتحقيق أهداف جهته التي يمثلها من جهة ، والتزامه كذلك بتنفيذ ما يتم الاتفاق عليه مع الطرف الآخر من جانب آخر.

#### 2. مبدأ المصلحة أو المنفعة :

وهذا المبدأ يفترض وجود منفعة أو مصلحة لأطراف التفاوض الذي لم يكن ليستمر لولا توافر هذا الشرط ، حتى ولو تعلق الأمر مثلا فقط بتقليل الأضرار و الخسائر ( انقاذ ما يمكن إنقاذه).

#### 3. مبدأ العلاقات المتبادلة:

حيث انه لا يمكن أن يكون هناك تفاوض من جانب واحد ولكن العلاقات المزدوجة أو العلاقات التبادلية بين أطراف التفاوض هي ضمان استمرار التفاوض باستمرار وجود مصالح مشتركة آنية أو لاحقة.

#### 4. مبدأ القدرة الذاتية على الحوار والتفاوض :

ويعكس هذا المبدأ مدى مقدرة المفاوض على فهم الخصم وتفهمه لطبيعة السلوك الإنساني ومقدرته على القيادة والحوار والتأثير والإقناع والاستماع ، و بصفة عامة فإن الأمر يتعلق بمدى تناسب قدرته مع الموقف التفاوضي.

### ثالثا: مقومات وشروط التفاوض

#### 1. القوة التفاوضية:

وترتبط بالحدود الممنوحة (أو التي تتمتع بها ) للشخص المفاوض وإطار الحركة المسموح له التحرك فيها وذلك فيما يتعلق بحدود وسلطة التفويض المخولين له ، ومن ثم يتحدد له أيضا الإطار الذي يجب الا يتم اختراقه فيما يتعلق بالقضية المتفاوض بشأنها.

ضمن هذا الإطار فإنه يجب أن يتمتع المفاوض بجموعه من السمات والخصائص سواء على المستوى الشخصي أو الاجتماعي أو السلوكي.

## 2. قاعدة المعلومات:

التي تستند إليها أطراف التفاوض ، حيث تتسع هذه القاعدة لتشكّل ، فضلاً عن أهداف التفاوض النهائية والمرحلية ووسائل الدعم المتاحة ، كل المعلومات الفعلية والاحتمالية عن موضوع التفاوض وكافة أبعاد البيئة المحيطة به ، وكذلك عن الأطراف المشاركين وأعضاء الوفود من حيث تكوينهم العلمي والثقافي ووضعهم الوظيفي وحدود سلطاتهم ومصدر هذه السلطات ، وصفاتهم الشخصية وحياتهم الاجتماعية واتجاهاتهم.

## 3. القدرة التفاوضية :

حيث تنصرف إلى كفاءة وصلاحيّة فريق المفاوضين ، ومهاراتهم في إدارة وتوجيه التفاوض في مراحلها المختلفة . ويأتي في مركز الاهتمام بالقدرة التفاوضية ، الاختيار الجيد للفريق ، وتجانسه وانسجامه ، وتحفيزه ، ومتابعة أدائه وتطويره .

4. الإرادة المشتركة لأطراف التفاوض في الوصول إلى اتفاق ، كلي أو جزئي حول موضوع التفاوض ، وتعتمد هذه الإرادة على الكثير من العوامل ، ومن أهمها المصالح المشتركة التي يمكن تحقيقها من خلال الوصول إلى اتفاق ، مع الاستعداد الداخلي لتقبل ما سيصل إليه التفاوض حتى وإن كان فيه بعض الخسائر مادام يحقق المصلحة المشتركة.

## 5. توفر المناخ المناسب:

يحاول كل طرف من أطراف التفاوض التأثير في الآخر وقد يتطلب الأمر جهوداً كبيرة لإيجاد مناخ من الثقة المتبادلة لإظهار قيمة العملية التفاوضية ؛ ومن هنا فالمناخ التفاوضي يتعلق بأمورين أساسيين هما:  
أ- **القضية التفاوضية**: ومدى أهميتها ودرجة حرارتها التي تنعكس على الاهتمام بالمشاركة في عملية التفاوض وفاعليته ، فكلما ازدادت درجة حرارتها وسخونتها كلما ازداد هذا الاهتمام.  
ب- **توازن المصالح التفاوضية**: وذلك حتى تكون نتائج التفاوض أكثر استقراراً وتقبلاً وعدالة واحتراماً ، وإلا اكتسب الأمر طابع الاستسلام والظلم لأحد الطرفين بالتالي ستغيب الثقة والتعاون عن العملية.

## رابعاً: معوقات التفاوض

### 1- معوقات شخصية:

- تباين الإدراك بين الأفراد .
- قصور المفاوض في بعض المهارات الأساسية للعملية ، كافتقاره مثلاً لمهارات التحدث والكتابة والقراءة والتفكير المنطقي .
- تشوية المعلومات بقصد أو بغير قصد.
- سوء العلاقات بين المفاوض وجماعته وبين الأطراف الأخرى.
- اتجاهات سلبية لدى المفاوض كالانطواء والمبالغة والشعور بمعرفة كل شيء والمكابرة في الخطأ.



## 2- معوقات تنظيمية:

- عدم وجود هيكل تنظيمي يوضح الاختصاصات والمسؤوليات.
- عدم كفاءة الهيكل التنظيمي القائم من حيث المستويات الإدارية التي يمر بها التفاوض.
- عدم وجود إدارة للمعلومات والبيانات.
- عدم الاستقرار التنظيمي والتخصصي.
- القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.

## 3- معوقات بيئية:

- اللغة ومدلولات الألفاظ.
- الموقع الجغرافي ومشكلات التواصل المرتبطة به.
- عدم كفاية أدوات الاتصال.
- التأثيرات البيئية السلبية ذات الطبيعة المختلفة.

تمت

### التفاوض

#### \* مقدمة :

يرتبط النجاح في أي عمل بمدى الإعداد والتخطيط والتحضير لتنفيذه بشكل علمي وسليم ؛ إن هذه الحقيقة من شأنها أن تتبلور أكثر فأكثر إذا ما تعلق الأمر بعملية التفاوض ، وذلك أخذاً في عين الاعتبار للانعكاس على مسار التفاوض والموقف التفاوضي من جهة ، ولما يتعلق به موضوع التفاوض في حد ذاته من مصالح واهتمامات جسيمة من جهة أخرى ؛ أن عملية التفاوض إذن عملية هادفة وممنهجة لا يجب أن تترك لاعتبارات الصدفة أو التعويل على أخطاء الطرف الآخر لوحدها.

#### أولاً: أهداف وخصائص عملية التفاوض

##### 1. أهداف الإعداد لعملية التفاوض:

يستهدف الإعداد للتفاوض جملة جوانب أساسية:

- التجهيز المسبق والتخطيط الدقيق لكيفية تنفيذ المفاوضات بنجاح استناداً لتحليل الموقف ؛
- الاستخدام المرن لكل العناصر المتاحة في حدود القيود المفروضة على الموقف واستثمار الفرص المتاحة به ؛
- التنبؤ بالصعوبات التي يمكن أن يواجهها المفاوض وتطوير البدائل الممكنة للتغلب عليها ؛
- توضيح الرؤية لجميع عناصر الموقف أمام المفاوض بشكل شمولي يمكن من الاختيار السليم للاستراتيجيات والتكتيكات.

##### 2. الخصائص المميزة لمرحلة الإعداد :

- يتعين على المفاوض الماهر أن يعنى عناية فائقة بطبيعة المرحلة وخصائصها لأنها محددة لنجاح العملية ، علماً أن إدراك أهم الخصائص المميزة لمرحلة الإعداد ومراعاتها في عملية التفاوض هو أحد صور تلك العناية والواجبة. ومن أهم تلك الخصائص:
- إن الإعداد لعملية التفاوض هو عملية تخطيطية وبالتالي فهي تتمتع بكل خصائص العملية التخطيطية من حيث التخطيط والأسس والمقومات والمراحل والأهمية والمرونة...؛
  - إن الإعداد لعملية التفاوض ليس نشاطاً سابقاً للتفاوض الفعلي فحسب ، بل هو عملية مستمرة (قبلية وأنية ومستمرة أخذاً في الاعتبار للطوارئ والتعديلات وما يستجد من معلومات ؛
  - يستند الإعداد للتفاوض إلى توافر البيانات والمعلومات عن جميع عناصر الموقف التفاوضي ؛
  - يمكن التمييز بين وجهين مختلفين ومرتبطين في آن واحد لعملية التفاوض ، الأول هو التنبؤ بالمتغيرات والثاني هو الاستعداد لمواجهة تلك المتغيرات والتأثير في مسارها وبالتالي في تأثيرها في المفاوضات ؛
  - لا ينفرد بالإعداد لعملية التفاوض من سيقومون بالتفاوض الفعلي وإنما يجب توسيع دائرة المشاركة رفعا لكفاءة الإعداد.

## ثانيا: الجوانب الأساسية لعملية التفاوض

### 1- الخطوات:

- (1) تحديد الأهداف ؛
- (2) تحديد الفرص والقيود التفاوضية ؛
- (3) تحديد القضايا التفاوضية ؛
- (4) الدراسة والتجهيز بالبيانات والحقائق والوثائق ؛
- (5) تقييم المركز التفاوضي او تحديد الموقف ؛
- (6) تحديد الاستراتيجيات والتكتيكيات البديلة ؛
- (7) اختيار الفريق التفاوضي ؛
- (8) تحديد أجندة التفاوض ؛
- (9) اختيار لغة التفاوض ؛
- (10) تحديد مكان التفاوض ؛
- (11) ترتيبات الاتصال بالطرف الآخر ؛
- (12) الاستعداد والجلسة الأولى ؛
- (13) تحديد سيناريوهات بديلة لخطة المناقشة والحوار .

### 2-التتابع والتزامن والتكرار في خطوات الإعداد:

يتطلب الإعداد الجيد للتفاوض تبني نظرة مرنة لخطوات الإعداد ، ومع أن تلك الخطوات يمكن أن تتتابع من الناحية المنطقية إلا أن بعضها يؤثر في الآخر ؛  
إن إدراكنا إذن لهذا التأثير والارتباط المتبادل ما بين الجوانب والخطوات ، سيعني أيضا إمكانية معاودة النظر في خطوة سبق وأن انتهينا منها على ضوء انتهائنا من خطوة تالية ، وذلك للمراجعة والتعديل والتدقيق .

### ثالثا: التحليل التفصيلي لخطوات الإعداد

#### 1- تحديد الأهداف :

يجب تحديد الأهداف الأساسية والفرعية لعملية التفاوض وحتى تتجنب الفشل مع وضع بدائل لتلك الأهداف ، علما أن التحديد مبدئي قابل للمراجعة والتعديل ،ومن أهم خصائص الأهداف التفاوضية ما يلي :

(أ) الوضوح . (ب) الواقعية . (ج) المرونة . (د) اقتناع المفاوض بها . (هـ) القابلية للقياس . (و) السرية .

يجدر التأكيد على أنه لا يجب إعلام الطرف الآخر بكل ما نسعى إلى تحقيقه وذلك إما:

- لتحقيق أكثر مما نأمل في تحقيقه ؛
- حتى لا نضعف من مركزنا التفاوضي إن كان ذلك قد يؤدي إليه ؛
- لإتاحة المرونة في إدارة المفاوضات دون معرفة الطرف الآخر لما نستهدف تحقيقه .

## 2- تحديد الفرص والقيود:

إن معرفة وإدراك الفرص المتاحة من شأنها أن تؤثر كثيرا على السلوك التفاوضي كما أن القيود من شأنه أن تمثل الإطار المحدد للتفاوض التي تحدد نطاق الحركة الممكنة والبدائل والاحتمالات غير الممكنة. ومن أهم أنواع ومصادر هذه القيود:

- **القيود المالية:** الإعتمادات المالية والمركز المالي للمنظمة.
- **القيود القانونية:** اشتراطات وقواعد القانون عموما (قوانين التجارة والجمارك وقوانين النقد والقرض وقوانين الصفقات ومنح الاعتمادات وتمويل العمليات).
- **القيود الزمنية:** (عامل الزمن وارتباطاته ودوره في مدى نجاح المفاوضات).
- **القيود الفنية:** (المواصفات الفنية لموضوع التفاوض ومواصفات التشغيل وتكاليف الفرص البديلة المرتبطة بها..).
- **القيود البشرية:** (كافة الاعتبارات ذات الصلة بالعنصر البشري ، من ذلك المهارات والكفاءات المتوفرة والتكاليف المرتبطة بها..)؛
- **القيود الاستراتيجية:** وتتعلق بجوانب غير محسومة بشكل أساسي في الموقف التفاوضي ، كأن ترغب المنظمة في استمرار العلاقة مع المورد بغض النظر عن شروطه أو الاستعداد للتضحية في الأجل القصير كتتحرك تكتيكي على أمل الحصول على مكاسب استراتيجية في الأجل الطويل.

## 3- تحديد القضايا التفاوضية :

من الواجب والمهم تحديد القضايا المتفاوض بشأنها قبل الشروع في التفاوض الفعلي ، وهناك أربعة جوانب أساسية لعملية تحديد قضايا التفاوض هي :

- أ- **نطاق القضية:** تعتبر الأجور مثلا قضية محددة إذا قورنت بقضية حقوق العمال التي هي أوسع نطاقا بكثير ، كما أن السعر يعتبر أكثر تحديدا من شروط البيع والتوريد وهكذا .. ؛
- ب- **مدى فصل أو ربط القضايا:** يؤدي الفصل إلى النظر في كل قضية ومعالجتها بشكل مستقل ، في حين يؤدي الربط إلى معاملتها كوحدة مترابطة ، علما أن المدخل الترابطي يسهل عملية تبادل التنازلات كما أن المدخل المستقل يقلل من مرونة الطرفين ؛
- ت- **مدى المرونة في القضايا:** فمن الضروري توفر حد أدنى من المرونة في التفاوض يظهر في الوقت المناسب ، وإن كان هناك من خطوط ثابتة وجب بيانها وذكرها من البداية ؛
- ث- **تسلسل خطوات تحديد القضايا:** أي أنه كقاعدة عام ، على المفاوض أن يعي خطوات تحديد القضايا وأن يتخذ المواقف بشأنها.

## 4- الدراسة والتجهيز بالبيانات والحقائق والوثائق:

هناك جانبان رئيسيان لهذه الخطوة:

**يتعلق الأول** بتجميع وتحليل البيانات (المتعلقة بالمنظمة وبالطرف الآخر والظروف المحيطة) واستخلاص الافتراضات والنتائج والحقائق.  
**ويتعلق الثاني** بتجهيز الوثائق المدعمة لما تم الوصول إليه من استنتاجات أو ما سيتم طرحه من آراء أو يقدم من حقائق.

## 5- تقييم المركز التفاوضي وتحديد المواقف:

ويتعلق الأمر بتحديد المركز التفاوضي للمنظمة بالنسبة لمفاوضها ، علما أن المركز التفاوضي النسبي يتأثر بجملة عوامل كالموارد المتاحة ومهارات المفاوضين ومدى اعتمادية أحد الأطراف على الآخر ...  
كما أنه استنادا لذلك يتم تحديد المواقف والاستراتيجيات.

## 6- تحديد الاستراتيجيات البديلة والتكتيكات المصاحبة:

يقصد باستراتيجيات التفاوض ، المسار الذي يتبعه المفاوض على طاولة المفاوضات وما يرتبط به من أهداف أساسية يستهدف تحقيقها ؛ في حين فإن المقصود بالتكتيكات ، تلك التحركات قصيرة المدى التي تأتي في اتجاهات مختلفة وذات صبغة تنفيذية لتحقيق الاستراتيجية الأساسية.

## 7- اختيار المفاوض أو الفريق التفاوضي:

وهو أمر يتطلب انتقاء واختيار مفاوضين يتمتعون بجملة من الخصائص والمهارات الأساسية التي ستسهم في زيادة قدراتهم على التفاوض الناجح ، كما يندرج ضمن هذا الإطار تحديد ما إذا كان من المناسب اختيار مفاوض واحد أم اختيار فريق للمهمة. من أبرز مواصفات المفاوض الناجح:

- تمتعه بقدر مناسب من الذكاء ؛
  - تمتعه بالقدرة على سرعة التصرف في المواقف المختلفة ؛
  - إتقان فن الاستماع والتمتع بلباقة الحديث ؛
  - سرعة الملاحظة ؛
  - القدرة على التحليل ؛
  - النضج والجلد والصبر والعزيمة ...؛
  - إتقان اللغة التي سيتم بها التفاوض.
- كما تجدر الإشارة إلى أنه يجب المفاضلة ما بين الفرد والفريق للتفاوض تبعا لطبيعة القضية وظروف التفاوض. وعموما فإن مزايا المفاوض الفرد هي عيوب الفريق التفاوضي والعكس صحيح

### فمن مزايا المفاوض الفرد:

- سرعة إنجاز المفاوضات والبت فيها ؛
- التحديد الواضح للمسؤولية ؛
- عدم إضعاف المركز لتفاوضي بوجود خلافات بين الأعضاء كما في حالة الفريق ؛
- إمكانية الحصول على تنازلات فورية من الطرفين بشكل أكثر توازنا وسهولة مقارنة بحالة الفريق.

### ومن مزايا الفريق التفاوضي :

- تكامل القدرات والمهارات ؛
- إعطاء مرونة أكبر للعملية ؛
- إمكانية تصحيح الأخطاء خاصة التعبيرية والتأكيد على دلالة الألفاظ ؛
- زيادة فرص الموضوعية وتقليل التحيز الشخصي ؛
- استخدام جبهة موسعة أمام الطرف الآخر ؛
- استخدام تكتيك (العضو المتشدد والعضو المتساهل) ؛
- إمكانية تأجيل الالتزام بموقف ما ، بحجة (استشارة الزملاء).

## 8- تحديد أجندة التفاوض:

وهي تعبر بشكل أساسي عن فكر واستراتيجية المفاوض كما أنها تمثل الترجمة العملية لسيناريو المفاوضات الذي يتصوره ومن ثمة فهي تنبثق بالضرورة من افتراضات ومواقف من أعضائها ؛

كما يتعين أن يكون هناك اتفاق بين الطرفين على الأجندة ويمكن هنا أن يصبح الاتفاق على الأجندة في حد ذاته قضية تفاوض حينما تكتسب أهمية بالغة.

### ○ هناك عدة بدائل لوضع أجندة التفاوض .

(أ) البدء بالقضايا الأساسية : باعتبار أن حلها يسهل تلقائياً حل القضايا الثانوية و حتى لو لم تحل فإن التنازلات بشأنها . تكون أيسر وأقل تكلفة ؛

(ب) البدء بالقضايا الثانوية : من قبيل تأجيل المواجهة بعض الشيء حيث يمكن من خلال تقديم تنازلات بشأنها كسب ثقة الطرف الآخر ؛

(ج) وضع أسس وشروط عامة يتم الاتفاق عليها باعتبارها الحاكمة للتفاوض:

ثم تنتقل المفاوضات إلى التفاصيل التنفيذية ، كأن يتم الاتفاق على تنسيق السياسات التسويقية بين الشركتين ثم تبدأ المفاوضات في التفاصيل التنفيذية ؛

(د) تقسيم قضايا التفاوض إلى مجموعات نوعية متخصصة متجانسة:

ويتعلق الأمر بتصنيف قضايا التفاوض مثلاً تبعاً للجوانب الفنية والتسويقية والقانونية للمشروع كل على حدة.

## 9- اختيار لغة التفاوض:

وهو أمر يطرح في الحالات التي تختلف فيها لغات المتفاوضين ؛

يتعين في حال اللجوء إلى مترجم حسن الاختيار مع مراعاة الأمانة والحيادية ؛

على المفاوض الذي يختار التفاوض بغير لغته الأصلية إتقان هذه اللغة لها يترتب عن عكس ذلك من نتائج سلبية فضلاً عن الأثر النفسي السلبي عليه .

## 10- تحديد مكان التفاوض وتجهيزه:

وتظهر أهمية تحديد المكان وتجهيزه في المفاوضات الدولية بصفة خاصة ، فهل من الأفضل مثلاً أن تسافر إلى الخصم أم تدعوه ؟ وقد يكون في منطقة محايدة ؛

وفي كل الأحوال يجب تجهيز المكان وإعداده بما يتناسب وإنجاح العملية التفاوضية.

## 11- ترتيبات الاتصال:

يجب أن تتصل بالطرف الآخر للاتفاق على الخطوات التنفيذية لبدء المفاوضات ، ولتحديد مكان التفاوض ، وعدد فريق التفاوض ، واللغة المستخدمة ، وموضوعات التفاوض ، وغيرها

وعند الاتصال يجب مراعاة القواعد العامة التالية :

(أ) أن يقوم بالاتصال شخص على مستوى وظيفي مناسب لمن سيتم الاتصال به ؛

(ب) الالتزام باللباقة واللياقة التامة في الحديث ؛

(ج) الالتزام المطلق بالمواعيد المحددة ؛

(د) إبداء المرونة في المناقشة مع الحزم عند الضرورة ؛

(هـ) السعي لخلق صورة ذهنية للمفاوض لدى الآخرين تدعو للاحترام وكسب الثقة .

## 12- الجلسة الافتتاحية:

تتسم الجلسات الافتتاحية غير المسبوقة بعمليات التعارف عادة بجو يسوده طابع من الجمود والحذر ،ومن ثمة كان لابد من كسر هذا الحاجز خاصة حينما يتعلق الأمر بقضايا جدلية حادة أو حساسة .

وهو أمر يستدعي التحضير له بشكل خاص على اعتبار أن ما يدور في هذه الجلسة سيؤثر على المفاوضات بشكل كبير .  
ومن البدائل المتاحة لكسر الحواجز وتهيئة الأجواء:

1. البدء بموضوع عام خارج موضوع التفاوض لخلق فرصة لتبادل النقاش ؛
2. البدء بالإشارة إلي خبر هام أو حدث معين تناولته صحف اليوم أو أمس ويفضل ارتباطه بموضوع التفاوض ؛
3. البدء بقصة طريفة ، أو باسترجاع ذكريات لطيفة يتم ربطها بموضوع أو أطراف أو مكان التفاوض ؛
4. البدء بإبداء ملاحظات أو مبادئ عامة لا تثير اعتراض الطرف الآخر وتخدم عملية التفاوض ؛
5. البدء بتجسيد المزايا والمنافع التي سيحققها الخصم من التوصل إلي اتفاق .

## 13- تحديد سيناريوهات بديلة لخطة المناقشة والحوار:

ويتعلق الأمر بمحاولة تكوين تصور لسير المفاوضات (سيناريو المفاوضات) ، بل وتكوين عدة سيناريوهات بديلة ، ومن جملة ما يدخل ضمن ذلك:

وضع تصورات بديلة لبداية الجلسة ؛

تحديد أسلوب وطريقة عرض القضايا ،

توقعات بشأن ردود فعل الخصم وسلوكه وما يتناسب مع ذلك ؛

تصورات مرنة و تفصيلية لتسلسل الأحداث أثناء المفاوضات ومتى تصل لنهايتها .. .

تمت

## ٦- المحاضرة الرابعة :

### استراتيجيات التفاوض وتكتيكاته (1)

#### \* مقدمة :

يرتبط النجاح في أي عمل كما سبق وأن علمنا بمدى الإعداد والتخطيط والتحضير لتنفيذه بشكل علمي وسليم ، و الاستراتيجية في حد ذاتها هي تعبير عن التخطيط بكل ما تحمله من أهداف من جهة وطرق لبلوغ هذه الأهداف من جهة أخرى ؛ وتباين استراتيجيات التفاوض تبعاً للظروف المحيطة والأهداف المتوخاة ، ومن ثمة كان لابد من الإحاطة علماً بمختلف البدائل الاستراتيجية الممكن انتهازها ؛ علماً أن لكل بديل استراتيجي لعملية التفاوض جملة من التكتيكات التي من شأنها أن تساهم في إنجاحه .

### أولاً: المفاهيم والمداخل الأساسية

#### 1-الاستراتيجية :

هي الاطار العام للتحرك والأهداف الأساسية المطلوب تحقيقها ، وترجمة ذلك إلى سياسات ومبادئ عامة يتم الالتزام بها في التعامل ، فهي بذلك تكون الاطار العام الذي يحكم السلوك التفاوضي ، ويوجهه ويحدد اتجاهاته الرئيسية. فهي نوع من التخطيط لوضع الخطط وبرامج العمل ، أي التخطيط للتخطيط .

#### 2- التكتيك :

فهو التخطيط للتنفيذ ويركز أساساً على كيفية تنفيذ الخطط وخطوات العمل اللازمة لتحقيق الأهداف بفاعلية. ويتطلب ذلك تحديد أهداف جزئية أو مرحلية ، وبرامج زمنية للتنفيذ. فهو بذلك عبارة عن تحركات جزئية في اطار عام محدد مسبقاً وهذا الاطار العام هو الاستراتيجية. مثال: تغيير موقف الخصم ( فتبدأ بإعلان موافقتك على رأيه ثم الاستطرد لتغيير وجهة نظره بتوضيح خطورة المضاعفات المترتبة عنها ، أو بطلب مقابل باهض الثمن)

مثال: تغيير الرأي العام ( تكتيكات للتغير من خلال الحملات الإعلامية )

مثال: إنجاز الصفقة بسرعة ( التكتيك التهديد بالانسحاب )

#### 3-مداخل التفاوض:

نميز ما بين مدخلين أساسيين للتفاوض تحكمهما عادة طبيعة العلاقة بين أطراف التفاوض فضلاً عن المركز التفاوضي لكل منهما ، وبالتالي فهما يؤثران علي اختيار الاستراتيجية المنتهجة .

المدخلان هما:

- مدخل المصلحة المشتركة.
- مدخل الصراع.



## أ- مدخل المصلحة المشتركة:

هو منهج يقوم أساسا على تعاون اطراف التفاوض لتحقيق وتعظيم مصالحهم المشتركة (مورد/عميل) ينطلق من افتراض وجود تكافؤ نسبي في المراكز التفاوضية ، مما يستدعي بالتالي انتهاز استراتيجيات قد تقوم على التكامل وتوسيع نطاق المصالح المشتركة ؛

## ب- أما مدخل الصراع:

فيقوم على تعارض في المصالح وتنازع طرفي النزاع بحيث يسعى كل منهما إلى تعظيم مكاسبه التي يرى أنها تتحقق بقدر ما يحصل الطرف الآخر من خسائر. وهكذا فإن من الاستراتيجيات المنتهجة الاستنزاف وإخضاع الخصم وتشتيته.

## 4-تصنيف استراتيجيات التفاوض:

يمكن تصنيف الاستراتيجيات التي يمكن للمفاوض اللجوء إليها تبعا للأساس أو المنظور المعتمد في التصنيف ، ووفق منظور معين يمكن نبي التصنيف التالي:

- التصنيف وفقا للنتائج المراد تحقيقها(ماذا؟)؛
- التصنيف طبقا لتوقيت التصرف (متى؟)؛
- التصنيف طبقا لطابع السلوك التفاوضي (كيف؟).

## ثانيا: الاستراتيجيات المتعلقة بالنتائج المراد تحقيقها ( ماذا؟)

نميز ما بين نوعين أساسيين وفق هذا المنظور :

### 1-استراتيجيات تهدف إلى توسيع قاعدة المنافع المشتركة لمجموع الأطراف:

أي أن يستهدف المتفاوض تحقيق المنفعة له ولمفاوضه كذلك ، وهو ما يمكن توضيحه وفقا للمصفوفة التالية:  
الاستراتيجيات المتعلقة بالنتائج المراد تحقيقها(ماذا؟)

يمثل هذا النوع من الاستراتيجيات الاحتمال المشار إليه في المصفوفة ب(فوز/فوز) أي تحقيق الفوز لكلا الطرفين وبعبارة أخرى توسيع قاعدة المنافع بينهما.

### - أهم التكتيكات التنفيذية لهذه الاستراتيجية:

تتمثل أهم التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية توسيع قاعدة المكاسب فيما يلي:

1. طلب استراحة لمراجعة الموقف ؛
2. “كشف“ الحقائق كاملة ؛
3. عقد لقاءات جانبية بين رئيسي فريقي التفاوض ؛
4. تشكيل مجموعات عمل هامشية لدراسة وحل المسائل العالقة ؛
5. وضع حدود نهائية لعملية التفاوض.
6. تبادل الهدايا الرمزية .
7. ماذا..لو؟ (الأسئلة الاستفسارية): فمثلا عن التفاوض علي السعر ، يتساءل المشتري عن ما هو سعرك لو ضاعفنا الكمية ؟..أو ما هو سعرك لو تحملنا تكلفة النقل ؟ أو ما هو سعرك لو تم الشراء نقدا دون تقسيط ؟ ما هو سعرك لو قبلنا بالمنتج درجة ثانية وهكذا .

## 2- استراتيجيات تهدف إلى تعظيم المكاسب الذاتية لا غير:

ويكون ذلك بالسعي للحصول على أكبر قدر من المنافع من الطرف الآخر بغض النظر عما يجنيه هذا الطرف ، بل وربما تعدى الأمر لاستهداف إلحاق الضرر المجرد به ، ويمكن أن يكون البديل الثاني في الشكل السابق (فوز/خسارة) ممثلاً لإحدى بدائل هذا التوجه. مثال ذلك: الاستراتيجية التي يتبناها عادة الطرف المنتصر في نهاية معركة حربية انتهت بهزيمة قاسية (المفاوضات ما بين الحلفاء ودول المحور نهاية الحرب العالمية الثانية).

### - التكتيكات المتعلقة بهذه الاستراتيجية:

ومن تكتيكاتها المتبعة ما يقترحه بيل سكوت من الأمثلة التالية:

#### 1- الخداع:

أي إعطاء الانطباع بسلوك معين ثم التصرف بخلافه ، كأن نعطي إشارة إلى اليمين لنتجه يساراً ، (كإبداء الاهتمام بالسعر مثلاً) مما يؤدي إلى صرف نظره عن مواطن الاهتمام الحقيقي ، (أجل التسليم أو جودة المنتج) ، فلا يحظى بالاعتناء اللائقة مما يساعد المفاوض على تحقيق هدفه. ومعروف ما لهذه الأساليب من إخلال بالثقة مع توقع ردة فعل سلبية للطرف الآخر حال اكتشافه ذلك.

#### 2- ادعاء نقص السلطة:

عندما يقع المفاوض في موقف يجبر فيه على تقديم تنازل أو قبول تضحية جسيمة ، فإنه وفقاً لهذا التكتيك سيدعي أنه غير مخول بإتمام الصفقة بهذه الشروط وضرورة الرجوع إلى الإدارة العليا . ولهذا الأسلوب آثاره السلبية في عدم تقدم المفاوضات في حال اعتماده من طرف واحد وعدم حصول الطرف الآخر بالتالي على أي تقدم ، ويبقى كإجراء اضطراري للمناورة وكسب الوقت.

#### 3- الصقر والحمامة:

كثيراً ما تتوزع الأدوار على أعضاء فريق التفاوض إلى طرف متشدد (الصقر) ، وآخر مسالم وغير متشدد (الحمامة). هنا سيقوم ، وفق هذا التكتيك ، الطرف المتشدد بالتعبير عن كل طلباته ومن البداية بحزم ، ثم تأتي المرحلة التي لا يمكنه فيها الانسحاب مع حفظ ماء وجهه ؛ هنا يتدخل الطرف المسالم (الحمامة) مقترحاً التحرك نحو الاتفاق بما يحقق مصالحه مقترحاً الاستعداد للتنازل والتعاون بدون فقد كرامته الشخصية مع التطوع بتهدئة وتليين موقف الطرف الآخر.

#### 4- تحويل الاعتراضات إلى إيجاب:

ويقصد بذلك تلقي العبارات المتشددة والسلبية من الطرف الآخر وتحويلها إليه في شكل تساؤلات لا يمكنه الرد عليها بغير عبارة «نعم».

#### 5- لماذا؟ (طلب تبرير كل عرض من الطرف الآخر):

يقوم هذا التكتيك إذن ، على طلب تبرير كل عرض من جانب الطرف الآخر ؛ فمثلاً إذا كان عرض الطرف الأول هو: أقصى ما يمكن دفعه هو 10000 ريال ؛

فيكون رد الطرف الآخر لماذا؟

هذا أقصى ما يمكن سداده لتحقيق ربح مقبول في هذه الصفقة ؛

وتتسلسل التساؤلات وطلب التبريرات بما يخدم غرض المفاوضات خاصة في المراحل الأولى لبداية المفاوضات لمعرفة اتجاه الخصم وأقصى ما يمكن تحقيقه من مكاسب ، على أنه أسلوب لا يجب الاكثار منه والتمادي فيه لما يشكله من مضايقة للخصم. أما التكتيك المضاد له فهو الرد المباشر ما أمكن عن السؤال بما يجنب الضغط للحصول على أفضل الشروط بسهولة.

تمت

## ٦- المحاضرة الخامسة :

### استراتيجيات التفاوض وتكتيكاته (2)

\* مقدمة :

سبق وأن أكدنا على أن النجاح في أي عمل إنما يرتبط بمدى الإعداد والتخطيط والتحضير لتنفيذه بشكل علمي وسليم ، والاستراتيجية في حد ذاتها هي تعبير عن التخطيط بكل ما تحمله من أهداف من جهة وطرق لبلوغ هذه الأهداف من جهة أخرى ؛

كما أكدنا على أن استراتيجيات التفاوض تتباين تبعاً للظروف المحيطة والأهداف المتوخاة ، ومن ثمة كان لابد من استكمال الإحاطة بباقي البدائل الاستراتيجية الممكنة انتهاجها وبالتكتيكات المتعلقة بكل منها .

### أولاً: الاستراتيجيات المتعلقة بتوقيت التصرف (متى؟)

#### 1- مرتكزات الاستراتيجية :

تقوم هذه الاستراتيجيات على أساس حسن اختيار التوقيت كأساس لنجاح الإستراتيجية ؛ ويتعلق الأمر أساساً بالجوانب التالية:

- (أ) بدء الحديث أو التوقف عنه ؛
- (ب) الانسحاب الحقيقي أو الظاهري ؛
- (ج) طرح بدائل مضادة لمقترحات الطرف الآخر ؛
- (د) التمسك بموقف معين أو للمساومة عليه ؛
- (هـ) التقدم برأي جديد أو إدخال عنصر جديد في الموقف ؛
- (و) طلب الاستراحة....الخ

#### \*ملاحظة

يلاحظ إذن وبناء على ما سبق بأن هذه المرتكزات والجوانب المتعلقة بالتوقيت ، لا تشكل في الحقيقة بديلاً استراتيجياً قائماً بذاته بقدر ما هي في الأساس أسلوب من أساليب تنفيذ استراتيجيات السلوك التفاوضي التي سنتعرض لها في المحور الثاني من محاور هذه المحاضرة .

## 2- التكتيكات التنفيذية لاستراتيجيات (متى؟):

يمكن إبراز أهم التكتيكات التي تركز على التوقيت المناسب وفقا لما يلي:

### أ) التسويق:

تدور الفكرة الأساسية لهذا الأسلوب حول التأجيل وكسب الوقت. ومن شعارات هذا التوجه مثلا: «بالصبر تبلغ ما تريد» و «أجل الإجابة.. اصمت.. لا تقلق»، «لا تقدم تنازلاً بسرعة».. «فكر على مهلك»

### ب) المفاجأة:

(أدخل عنصر جديد في المفاوضات مفاجئ يحدث تحولاً في التفاوض والعلاقات)

### ت) الأمر الواقع:

مفاد هذا التكتيك هو المواجهة بمحاصرة الخصم بوقائع دامغة لا يكون أمامه دوافع قوية لرفضها) مثال ذلك أن تبادر إلى شطب بند من مسودة الاتفاق بخط يدك حسماً للمناقشة؛ على أن نجاح ذلك يقتضي:

- أن يكون احتمال قبول الخصم لهذا الأمر الواقع كبيراً؛
- أن تكون خسارة الطرف الآخر من رفض الأمر الواقع أكبر من خسارته بقبوله؛
- أن تكون النتائج الأولية مشجعة للخصم على قبول الأمر الواقع.

### ث) الانسحاب الهادئ:

(إنقاذ ما يمكن إنقاذه) عندما يكون الاستمرار يعني مزيد من الخسارة

### ج) الكروالفر:

وشعاره أنه «بيمكنك التحرك غفي أي اتجاه» وتبعا لسير المفاوضات وتقييم ديناميكية علاقات القوة والتحرك على وقع «شعرة معاوية».

### ح) نهاية المطاف:

وضع قيود على الوقت أو القيمة أو طريقة الاتصال. فمثلا قد يطلب البائع من المشتري عدم الإبلاغ عن سعر الصفقة لأحد وإلا فلن يكتمل إبرامها، أو أنه سوف لن يتعامل معه في المستقبل؛ وأيضا تقييد صلاحية العرض لدفع الطرف الآخر لاتخاذ القرار.

## ثانياً: الاستراتيجيات المنتهجة طبقاً لطابع السلوك التفاوضي (كيف؟)

### نميز ما بين الاستراتيجيات المتباينة والاستراتيجيات المتعكسة على النحو التالي:

- استراتيجيات هجومية/استراتيجيات دفاعية؛
- استراتيجيات التدرج/استراتيجيات الانجاز مرة واحدة؛
- استراتيجيات التعاون/استراتيجيات المواجهة؛
- استراتيجيات تفادي النزاع/استراتيجيات مواجهة النزاع.

### 1- استراتيجيات هجومية/استراتيجيات دفاعية:

#### أ- حالة الاستراتيجيات الهجومية:

يسعى المفاوض إلى اتخاذ موقف هجومي يكون غالباً «عدوانياً» ومتشدداً، وذلك اعتماداً على قوة موقفه التفاوضي، أو لعدم حرصه على إتمام المفاوضات بنجاح، أو لتقديره بأن البدء بالهجوم يتيح فرصاً أفضل في المفاوضات؛

## ب- أما في حالة الاستراتيجيات الدفاعية:

فإن المفاوض إدراكا منه بضعف موقفه التفاوضي النسبي سيسعى إلى تقليل الخسائر؛ كما يمكن تبنيها كمرحلة استثنائية لحين استجماع القوى وترتيب الأمور وهنا يأخذ الأمر طابعا تكتيكيا أكثر منه استراتيجيا.

## 2- استراتيجية التدرج/استراتيجية الانجاز مرة واحدة:

### أ- في حالة التدرج:

وكما هو واضح من الاسم يلجأ المفاوض إلى تبني روح التحرك نحو الهدف ، خطوة بخطوة مقتنعا بجدوى وأفضلية ذلك نفسيا وعمليا مدخرا الوقت والجهد وشد الأعصاب ؛

### ب- في حالة الانجاز مرة واحدة:

ينطلق المفاوض من فكرة عدم وجود ضمانات حقيقية لاستمرار فرص تحقيق المكاسب مستقبلا ، مع عدم اقتناعه بأهمية الكسب الجزئي وبالتالي فهو يصر على الانجاز دفعة واحدة.

## 3- استراتيجية التعاون/استراتيجية المواجهة:

### أ- في استراتيجية التعاون:

يؤمن فيها الطرفان بأن اتخاذ موقف تعاوني يتيح فرصاً أفضل لإنجاح المفاوضات وفق منظورهما ؛

### ب- في استراتيجية المواجهة :

يشعر فيها المفاوض أن المواجهة تتيح له فرصاً أفضل ، مقارنة بالتوجه السابق.

## 4- استراتيجية تفادي النزاع/استراتيجية مواجهة النزاع:

### أ- في حالة تفادي النزاع:

يسعى المفاوض إلى تبني أسلوب تفادي النزاع كخط استراتيجي في مفاوضاته ، وذلك لجملة اعتبارات كأن يقدر مدى فداحة الأضرار الناجمة عن ذلك ، أو بفعل ضعف موقفه أو تقديره لضعف موقفه التفاوضي ، أو لرغبته بأي ثمن في عدم فشل المفاوضات...  
مثال ذلك أن يكون ممثل الشركة محكوما بهاجس ضمان تدفق الإمدادات للوفاء بالتزاماته في تفاوضه مع المورد ، أو حاجة الشركة لزيادة الإنتاج للوفاء بالتزاماتها أثناء التفاوض مع ممثلي العمال ، وهكذا..

### ب- في حالة مواجهة النزاع:

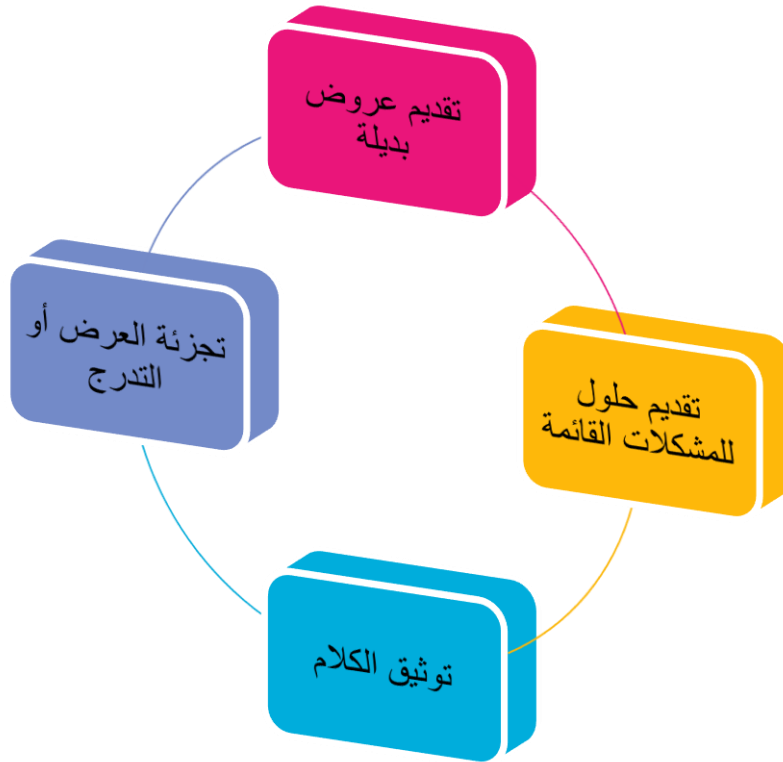
يسعى المفاوض إلى تكثيف المواجهة وتصعيد الموقف عندما يقدر أن ذلك يتيح له فرصاً أفضل لتحقيق أهدافه ، وخاصة عندما يدرك ميل الطرف الآخر لتفادي النزاع.

## ثالثا: بعض التكتيكات التنفيذية الهامة

### 1- التكتيكات التنفيذية لإستراتيجية التعاون:

- تقديم عروض بديلة/تبادل الاقتراحات ؛
- تقديم حلول للمشكلات القائمة ؛
- توثيق الكلام حسما للمجادلات وتحقيقا للمصداقية ؛
- تجزئة العرض أو التدرج ، لتحقيق تقدم جزئي ومنع انهيار المفاوضات.

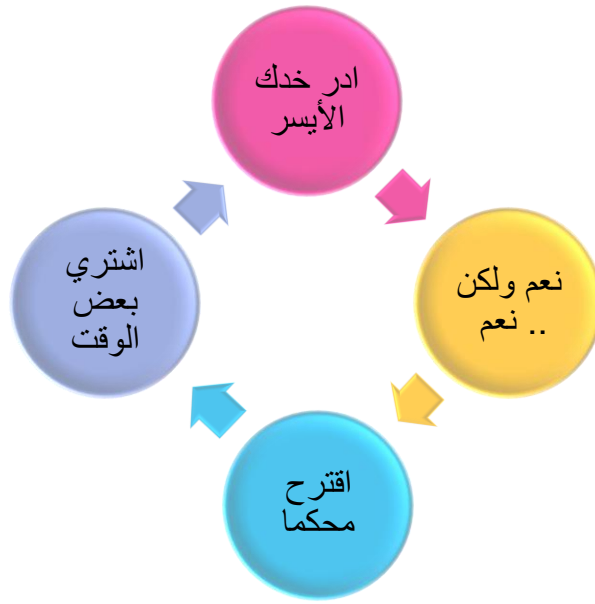
### التكتيكات التنفيذية لأستراتيجية التعاون :



## 2- التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية تفادي النزاع:

- أدر خذك الأيسر ، وسجلها نقطة (من خلال بيان حجم التضحية)؛
- اشتر بعض الوقت (لتعطي نفسك فرصة وللطرف الآخر الذي قد يتراجع)؛
- اقترح الاستعانة بوسيط أو محكم ؛
- نعم...ولكن...ثم نعم (أي الاستسلام لتفادي النزاع مع حفظ ماء الوجه).

## التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية تفادي النزاع:



## 3- التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية مواجهة النزاع:

- الرجوع للحقائق وتأييد موقفك بالمستندات: وهو أسلوب قائم على الإعداد الجيد للتفاوض ويستخدم عادة في المفاوضات السياسية ؛
- التمسك بالمواقف مع استمرار الضغط: وهنا تستنفر الموارد والقوى المختلفة الداعمة ، مع التلويح بالأوراق الرابحة المسيطر عليها ؛
- التهديد المباشر: ويفضل ألا ينفذ إلا عند الاضطرار ، على أن يكون المفاوض جاهزا لتنفيذ تهديده في كل الأحوال.

#### 4- التكتيكات التنفيذية للاستراتيجية الدفاعية:

- **التراجع:**  
وذلك لإنقاذ ما يمكن إنقاذه طالما أنك لا تستطيع التقدم أو الصمود ، مع رغبتك في مواصلة المفاوضات ؛
- **المقايضة:**  
أي طلب التعويض والمقابل لها يفرضه عليك الطرف الآخر ؛
- **اشتر بعض الوقت:**  
يمكن أن يوظف هذا التكتيك هنا كذلك وذلك لكسب الوقت لحين تغير المركز التفاوضي النسبي أو مشاوره الرؤساء.

تمت



## ٦- المحاضرة السادسة :

### العوامل المحددة لاختيار استراتيجيات وتكتيكات التفاوض

\* مقدمة :

كما أكدنا مرارا فإن النجاح في أي عمل إنما يرتبط بمدى الإعداد والتخطيط والتحضير لتنفيذه بشكل علمي وسليم ، والاستراتيجية في حد ذاتها هي تعبير عن التخطيط بكل ما تحمله من أهداف من جهة وطرق لبلوغ هذه الأهداف من جهة أخرى ؛

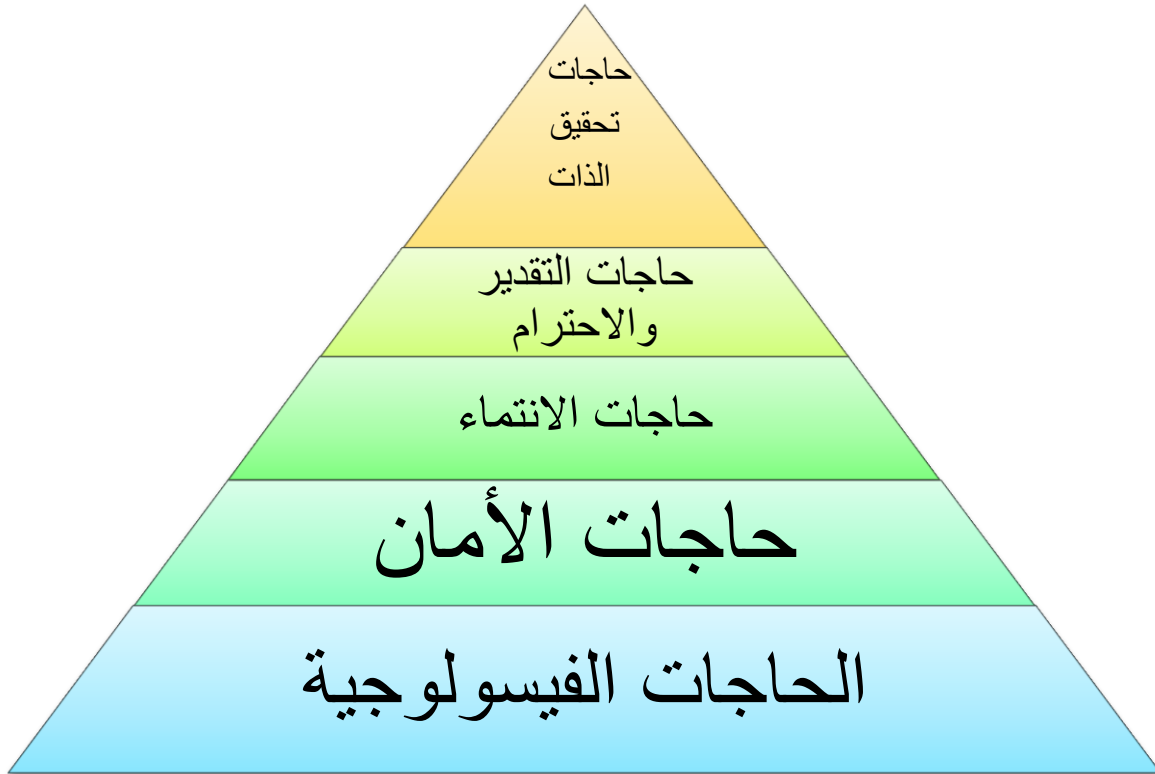
يدخل ضمن هذا الإطار وبشكل أساسي الإحاطة بمختلف العوامل المحددة لاختيار استراتيجيات وتكتيكات التفاوض ، خاصة بالنظر إلى دورها الحاسم في التأثير على الموقف التفاوضي وعلى نتائج العملية التفاوضية برمتها .

#### 1- حاجات الأطراف واتجاهاتها:

التفاوض سلوك هادف يحاول من خلاله كل طرف الإجابة عن سؤالين هما:

- كيف يحدد حاجات وأهداف وتصرفات المفاوضين ؟
- كيف يوفق بالتالي بين حاجاته ودوافعه من جهة وبين حاجات ودوافع الطرف الآخر من جهة أخرى ؟

ترتيب الحاجات الانسانية وفقا لمدرج ماسلو الهرمي



يختلف الأفراد منطقياً إذن في ترتيب حاجاتهم وأولوياتهم، ومن الواجب على المفاوض أن يختار الاستراتيجية المناسبة التي تساعد على تحقيق أي من النواحي التالية:

- تحديد حاجات الخصم وتفهمها.
  - تحديد أولويات إشباع هذه الحاجات وأهميتها النسبية.
  - إشباع حاجات كل الأطراف المتفاوضة ما أمكن ذلك.
- علماً أن الفرد يحاول إشباع حاجاته من خلال المنظمة التي يعمل فيها كما أن المنظمات، التي ليست سوى مجموعة أفراد، تحقق أهدافها وتشبع حاجاتهم من خلال الأفراد القائمين بالتفاوض؛
  - وعليه فمن المهم تحديد الاستراتيجيات التي تتناسب مع إشباع أكبر قدر من حاجات المفاوضين والمنظمات التي يمثلونها.

ويمكن تقسيم الاستراتيجيات الخاصة بإشباع الحاجات تبعاً لدرجة المخاطرة التي يتعرض لها المفاوضون ودرجة تحكمهم في الموقف التفاوضي حسب التالي :

1. استراتيجيات تخدم إشباع حاجات الخصم فقط.
2. استراتيجيات تخدم إشباع حاجات الطرف المفاوض وأفراد الفريق ذاته.
3. استراتيجيات تخدم كل من إشباع حاجات الخصم والطرف المفاوض معاً.
4. استراتيجيات تعمل ضد حاجات المفاوض.
5. استراتيجيات تعمل ضد حاجات المفاوض وحاجات الخصم.

## 2-مراكز القوة النسبية للمفاوضين :

- تعتبر القوة النسبية هي الإطار المنظم لممارسات التفاوض حتى وإن لم يكن المفاوض يعي دائماً ذلك؛
- ينظر للقوة التفاوضية إما ( كنتاج، أو كإمكانية و طاقة احتمالية، أو كعمل تكتيكي)؛
- ما يهمنا هو القوة التفاوضية كعمل تكتيكي لأن العبرة ليست بالقوة ولكن العبرة باستخدامها الفعال في التفاوض؛

### ■ تحليل القوة التفاوضية على جوانب عديدة أهمها:

- تحديد الأبعاد المكونة لقوة كل مفاوض.
- تحديد بدائل استراتيجيات التفاوض وتكتيكاته المختلفة.
- توضيح تأثير القوة التفاوضية على التكتيكات الممكن استخدامها.
- توضيح كيف أن نتيجة التفاوض في وقت معين تؤثر في القوة التفاوضية في الأوقات اللاحقة.

## المبدأ الأساسي لتحديد القوة النسبية

- كلما زاد اعتماد الطرف (س) على الطرف (ع) بالمقارنة باعتماد (ع) على (س) كلما زادت القوة النسبية التي يتمتع بها (ع) في التفاوض.
- علماً أن القوة التفاوضية هي المفتاح الرئيس الموجه لسلوك المفاوضين وتفاعلات الموقف التفاوضي ، وناتج التفاوض .

## المدخل المختلفة للقوة التفاوضية

### مدخل التعليل:

وهو تقدير المفاوض لقوة خصمه بناء على الأثر الذي يحدثه سلوك الخصم على سلوك المفاوض. ويقوم هذا المدخل على استخدام القوة الموضوعية كنقطة بداية في شرح القوة المدركة. (علاقة سببية بين سلوك الطرف الأول والطرف الثاني).

### مدخل السيطرة:

مؤدى هذا المدخل أن الموارد الهامة في القوة التفاوضية هي التي تمثل قدرة طرف على معاقبة طرف آخر وهي نوعان :

- يمكن أن تكون قدرات هجومية ( المعاقبة).
- أو قدرات دفاعية (موارد تحمي طرف من الطرف الأخر).

وعليه فإن القوة التفاوضية تتوقف على القدرات الهجومية والدفاعية المتاحة للمفاوض.

### مدخل الاعتمادية:

وتشير الاعتمادية إلى درجة اهتمام الأطراف بالعلاقة التفاوضية ورغبتهم في استمرارها .  
علماً أن درجة الاعتمادية ليست ثابتة وإنما هي متغيرة من موقف إلى موقف ، بل وفي داخل الموقف الواحد ويمكن التأثير عليه بأسلوب موضوعي أو شخصي أثناء التفاوض .

أي أن قوة كل طرف تتوقف على درجة اعتمادية الآخر عليه.

## 3-القضايا موضوع التفاوض ومدى الاتفاق بشأنها:

من العوامل الأساسية المحددة لإستراتيجية التفاوض المناسبة وكيفية توجيه دفة النقاش فيها ؛

مدى اتفاق أطراف التفاوض على القضايا موضوع التفاوض سواء من ناحية .

- نطاق هذه القضايا ومحتوياتها .
- علاقة القضايا ومدى فرزها أو ربطها معها .
- العلاقة بين القضايا والنواتج المحتمل تحقيقها لأطراف التفاوض .

ومن ثم تتحدد الاستراتيجية المناسبة .

أ- مثال بالنسبة لنطاق القضايا ومحتوياتها:

تحديد النقابة لقضايا التفاوض		الإدارة / النقابة	
تحديد متسع	تحديد ضيق أو محدود		
مناقشات صراعية	مناقشات مركزة	تحديد ضيق أو محدود	تحديد الإدارة لقضايا التفاوض
مناقشات غير مركزة	مناقشات صراعية	تحديد متسع	

- الحالة الأولى/ الاتفاق على نطاق القضايا: ستكون المناقشات مركزة ومحددة أما إذا حدا القضايا بشكل متسع فإن المناقشات تكون غير محددة وغير مركزة.
- الحالة الثانية/ عدم الاتفاق على نطاق القضايا: فإن المناقشات ستكون صراعية.

ب- مثال لعلاقة القضايا ومدى فرزها وربطها:

تحديد النقابة للقضايا		الإدارة / النقابة	
الربط بين القضايا	كل قضية على حدة		
مناقشات الربط بين القضايا	مناقشات مركزة	كل قضية على حدة	تحديد الإدارة للقضايا
مناقشات المقايضة	مناقشات الربط بين القضايا	الربط بين القضايا	

- الحالة الأولى/ الاتفاق على أسلوب التحديد: ستكون المناقشات مركزة ومحددة لكل قضية أما إذا ربطا القضايا ستتجه المناقشات للمقايضة بين القضايا.
- الحالة الثانية/ عدم الاتفاق على أسلوب التحديد: فإن المناقشات ستدور حول الربط بين القضايا.

#### 4-المهارات النسبية للمفاوضين:

بديهي أن قدرات المفاوض ومهاراته عامل حاسم في اختيار إستراتيجية التفاوض وفي تحديد مدى نجاحها وفعاليتها في التطبيق العملي ، وتوقف المهارة النسبية للمفاوض على عدة اعتبارات من أهمها:

- **توافر القدرات والخصائص الشخصية:** لإجراء الحوار والنقاش والمواجهة و الإنسحاب...الخ
- **طبيعة شخصية المفاوض وعلاقته بشخصية المفاوض الآخر:** ويعكس ذلك مدى التوافق أو التباعد بين الطرفين

#### 5-أهمية التوصل إلى اتفاق:

يؤثر مدى اهتمام المفاوض بالتوصل إلى اتفاق على الاستراتيجية والتكتيك المناسبين بحيث أنه:

- كلما زادت أهمية التوصل إلى الاتفاق بين الطرفين كلما كان من الأفضل استخدام استراتيجيات تعاونية ، وتكتيكات تفادي النزاع ، وتجنب تصعيد الخلاف ؛
- كما أنه إذا كان التوصل إلى اتفاق أكثر حيوية بالنسبة لطرف منه للطرف الآخر فسوف ينعكس ذلك مباشرة على علاقات القوة النسبية بينهما.

#### 6-الوقت المتاح:

كلما كان الوقت المتاح لإتمام المفاوضات محدوداً كلما غلب على المفاوضات الأساليب المباشرة واستراتيجيات التعاون وتفادي النزاع. وكلما كان الوقت محدوداً كلما كانت التكتيكات التالية أكثر فاعلية عملياً:

- تحديد مواعيد نهائية (Setting Deadlines) ؛
- الكشف الكامل للحقائق (Full Disclosure).

#### 7-خطورة النتائج المترتبة على الاتفاق:

- كلما زادت خطورة النتائج المترتبة على المفاوضات زادت فعالية تكتيكات المساهمة والتدرج.
- لو كانت النتائج المترتبة خطيرة على الطرفين يكون إستراتيجيات التعاون هي الحل العملي ( نقسم البلد نصفين أو التقابل في منتصف الطريق...)
- وعموماً إذا كانت النتائج خطيرة لطرف واحد فعليه أن لا يظهر ذلك حتى لا يضعف موقفه.

## 8-الخبرات السابقة بالطرف الآخر:

يجب باستمرار الاستفادة من التجربة وبالخبرة بالطرف الآخر مع مراعاة ما يلي:

- الحذر من التعميم لحالات تفاوضية غير متماثلة ؛
- عدم التحيز في تقييم الخبرات السابقة وبالتالي عدم التقليل من شأن الخصم دون مبرر ؛
- إدراك التغير في سلوك الخصم في ضوء تغير الظروف أو تراكم الخبرة لديه.

## 9-السلوك المتوقع للخصم:

يجب تقييم هذا السلوك بشكل موضوعي ما أمكن، مع الاسترشاد بالآتي:

- تحديد بدائل مختلفة للسلوك المتوقع منه تجاه كل استراتيجية على حدة ؛
- تحديد استجابات بديلة لكل سلوك متوقع منه.

تكون الاستجابات المناسبة لسلوك الخصم في معظم الحالات هي:

- عدم مبادلتة نفس السلوك في حالات التشدد والاستراتيجيات الهجومية ؛
- اتباع سلوك مماثل أو موافق في حالة السلوك التعاوني.

## 10-شخصية الخصم.

## 11-اعتبارات أخرى

(أهمية استمرار العلاقة مستقبلا لدى الطرفين ، توقعات الطرف الآخر ، ما ننتظره من الخصم بغض النظر عن الموقف التفاوضي...).

تمت

### دور الوقت في عملية التفاوض

#### \* مقدمة :

- يعتبر الوقت «من ذهب» كما يقال ، بل «الوقت هو الحياة» فإذا ذهب جزء من وقت الإنسان ذهب بعضه... وفيما يتصل بموضوع التفاوض والدور الذي يلعبه في العملية التفاوضية فإن ذلك يعني أن لقيمة الحدية للوقت هي قيمة موجبة ، بل وكبيرة لدرجة أننا عادة ما نكون على استعداد لسداد قيمة نقدية معتبرة لتوفير الوقت اللازم للوصول لنتيجة.

#### 1- مبادئ عامة حول أهمية الوقت :

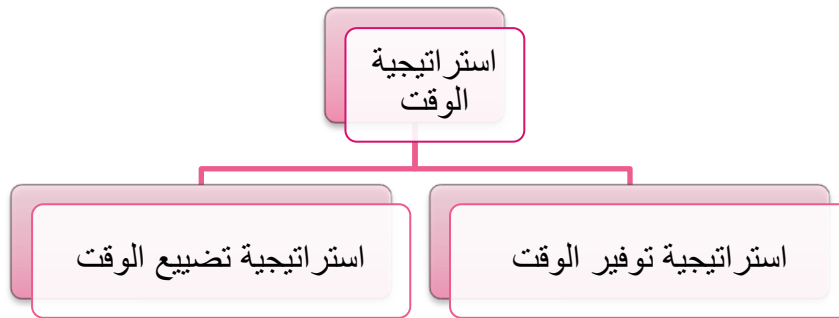
- يعتبر الوقت متغيرا أساسيا من المتغيرات المحددة لأسلوب التفاوض ونتائجه فضلا عن أن تأثيره لا يقتصر على المفاوضات أثناء العملية وإنما قبل بدئها أيضا.
- يجب اختيار الوقت المناسب لبدء المفاوضات (المناسب للمفاوض أولا ، وربما في حالات أخرى للخصم أيضا ولكل الأطراف بصفة عامة).
- يجب تحديد الوقت المتاح لإتمام المفاوضات ولو تحديدا مبدئيا قبل البدء في التفاوض لما له من تأثير بالغ على جوانب هامة بما في ذلك اختيار الاستراتيجية والتكتيك وأعضاء الفريق ؛
- كلما كان الوقت المتاح محددا ، كلما كان من الأنسب اختيار رئيس حازم ذي قدرة على الإنجاز السريع وخبرة تؤكد ذلك ؛
- يحسن تقسيم الوقت المتاح على القضايا الهامة بما يكفل التوازن ويراعي الأوزان النسبية لها مع الإشارة لأهمية الاتفاق على ذلك مع الطرف الآخر ؛
- يلاحظ أنه كلما زادت مجالات النزاع وضقت مجالات الاتفاق بين الأطراف المتفاوضة كلما طالت المدة اللازمة للتوصل لاتفاق .

#### 2- استراتيجية الوقت للتفاوض:

##### - نميز عموما بين استراتيجيتين رئيسيتين للوقت بالنسبة للتفاوض:

**الاستراتيجية الأولى:** خاصة بكيفية توفير الوقت اللازم للتوصل إلى اتفاق ؛

**الاستراتيجية الثانية:** هي استراتيجية عكسية تماما تتعلق بتضييع الوقت وكسب مزيد منه سعيا لتحقيق النتيجة المطلوبة من عملية التفاوض. إن كل توجه استراتيجي منهما من شأنه أن يناسب مواقف تفاوضية معينة تختلف عن الأخرى.



### 3- استراتيجية توفير الوقت:

- بالنظر إلى أهمية الوقت ومحوريته كان لابد من أخذ هذا العامل بجديّة واستغلاله أحسن استغلال وذلك بالمفاضلة بين الوفورات المتحققة من التوصل إلى اتفاق سريع مقارنة بوفورات الانتظار وعدم العجلة ؛
- كلما ازدادت أهمية السرعة في الوصول إلى اتفاق ، كلما زادت أهمية التوفير في الوقت واتباع الاستراتيجية المحققة لذلك ؛
- يلاحظ عموماً بأن الفرد غالباً ما يميل إلى تحقيق النتائج المطلوبة في أقصر أجل ممكن ، وربما فضل المكسب الصغير الآني على الكبير الأجل ؛
- إن هذه الاستراتيجية إذن هي الاستراتيجية العامة المطبقة عادة والمعبرة عن اتجاهات الطبيعة البشرية ؛
- لذا نؤكد على أن نجاح هذه الاستراتيجية يرتبط عادة بعدم إشعار الخصم باستعجالك النتائج أو بإعلان رغبتك في سرعة التوصل إلى اتفاق .

### 4- استراتيجية «تضييع» الوقت:

- الفكرة الرئيسة لهذه الفكرة هي كسب مزيد من الوقت لصالح طرف ما في التفاوض. إن هذا التوجه يستدعي منا طرح التساؤلات الثلاثة التالية:
- لماذا نضيع الوقت ؟
  - كيف نضيع الوقت ؟
  - كيف نواجه لجوء الخصم لتضييع الوقت ؟

#### • لماذا نضيع الوقت؟

يفيد تضييع الوقت أحياناً في تحقيق مزايا متعددة لطرف أو أكثر في التفاوض ، ويشمل ذلك ما يلي:

1. للهروب من الإجابة عن سؤال ليس من الحكمة الإجابة عليه الآن ؛
2. للهروب من الحصار من أي نوع إذا نجح الخصم في مثل هذا الحصار ؛
3. لتجنب تقديم تنازل من الواضح أن سير المفاوضات سيجرنا إليه ؛
4. لتجنب اظهار ضعف الموقف التفاوضي أمام الطرف الآخر ؛
5. لتجنب الوصول الى اتفاق مبكر عندما لا يكون ذلك في مصلحة المفاوض ؛
6. لكسب الوقت للوصول الى معلومات جديدة تقيد في التفاوض ؛
7. لكسب الوقت لربح موارد جديدة تدعم المركز التفاوضي ؛
8. تطبيقاً لمبدأ بالصبر تبلغ ما تريد ؛
9. لاثارة الخصم ودفعه للخطأ عندما ينفذ صبره ؛
10. لاستغلال ضعف الخصم في رغبته في الاستعجال لفرض شروط أفضل ؛
11. للحصول على تنازلات أكبر خاصة اذا كان الخصم متشوقاً للاتفاق ؛
12. انتظاراً لظهور متغيرات جديدة قد تغير الموقف لصالح الطرف المعني ؛
13. تأجيلاً للاستسلام أو الهزيمة ، وبأمل تغير الظروف ؛
14. لضمان تأجيل المفاوضات التي قد يتعارض اتمامها مع صفقة تفاوضية ؛
15. لأخذ فرصة للتفكير والدراسة قبل اتخاذ موقف محدد بشأن القضية ؛
16. لظهار عدم الاكتراث أو عدم التشوق لإنهاء الاتفاق ، خاصة إذا وصل لطريق مسود.



• كيف تتم «إضاعة» الوقت؟ :

يمكن تحقيق ذلك بواحد أو أكثر من الأساليب التالية:

1. طلب ايضاحات من الطرف الآخر دون مبرر حقيقي ؛
2. طلب بيانات من الطرف الآخر دون حاجة حقيقية ؛
3. طلب تأكيدات أو ضمانات معينة لأي موقف ؛
4. توجيه أسئلة كثيرة بدون مبرر ؛
5. التشكيك في المعلومات بحذر ؛
6. طرح بدائل متطرفة ، على أن يتم ذلك بحذر وإلا تشكك الخصم في مدى جدية المفاوض ؛
7. تفريغ المناقشة بدون داع في تفاصيل وأمور جانبية ؛
8. الخروج عن الموضوع بطرق وتكتيكات غير مكشوفة ؛
9. المناقشة غير البناءة مع التزام الحذر في ذلك ؛
10. التهادي في مناقشة التفاصيل ؛
11. طلب التأجيل صراحة ؛
12. البطء في عرض وجهات النظر ؛
13. الدخول في مناقشات جانبية مع أحد أعضاء الفريق نفسه أو فريق الخصم ؛
14. استئذان أحد أعضاء الفريق مؤقتاً لأي سبب ؛
15. ترتيب تلقي مكالمة أو مكالمات لقطع الحديث ؛
16. التظاهر بعدم تذكر كل النقاط والآراء المثارة والاضطرار لإعادة سردها وتحديدها ؛
17. توسيع القضايا إلى أمور عامة ورفض التحدث في نقاط محددة ؛
18. إطالة النقاش في أمور غير هامة ؛
19. استخدام مترجم أو وسيط أو طرف ثالث بدون مبرر حقيقي.

## 5- مواجهة لجوء الخصم إلى تضييع الوقت:

لدينا بديلان رئيسيان ضمن هذا الإطار:

### ✓ البديل الأول: تقويم امكانية التجاوب والمسايرة:

يفيد هذا البديل عمليا في المجالات التالية:

1. حالة تمشي وانسجام التأجيل مع مصالحنا ؛
2. حالة عدم وجود ضرر من التأجيل ؛
3. حالة عدم وجود حاجة ملحة للاستعجال على الاتفاق ؛
4. حالات خاصة أخرى.

### وهنا يحسن ابداء التجاوب الصريح لاقتراح التأجيل.

### ✓ البديل الثاني: المواجهة لافشال تكتيك الخصم:

وذلك عن طريق:

1. عدم التجاوب مع تقريعات المناقشة ؛
2. عدم التجاوب مع الخروج عن الموضوع ؛
3. تعمد استخدام ألفاظ وتعابير محددة ؛
4. الاعداد الجيد بالبيانات والوثائق ؛
5. الاجابة الموجزة على الأسئلة ؛
6. ضبط الأعصاب كشرط أساسي لمواجهة تضييع الوقت ؛
7. اعادة تصنيف الموضوعات مع ربطها بتنظيم المناقشة ؛
8. تلخيص المناقشة بإيجاز وتوجيه الانتباه لأهمية الالتزام بالمناقشة في الموضوع
9. ابراز الانجاز الذي تحقق ومزايا اكمال الانجاز باستمرار البناء في المناقشة ؛
10. اظهار مزايا التوصل الى اتفاق لكلا الطرفين ؛
11. اظهار مساوى تأخير الاتفاق ؛
12. طلب توفير الوقت صراحة ؛
13. التهديد بوقف المفاوضات.

تمت

## ٦- المحاضرة الثامنة :

### دور الأسئلة في عملية التفاوض

#### \* مقدمة :

- يستخدم المفاوض الفعال الأسئلة بشكل مثمر في مفاوضاته سعياً لزيادة فرص تحقيق أهدافه من عملية التفاوض ؛
  - ويأدراكه لهذه الأهمية فإنه بإمكانه إذن إعداد سلسلة من الأسئلة التي سيلجأ إلى استخدامها ذات الأغراض المحددة خلال مجريات التفاوض ؛
  - كما تقتضي الإدارة السليمة للموضوع استعداده بمجموعة من الأسئلة الاحتياطية التي يستطيع من خلالها توجيه مجرى الحديث في الاتجاه الذي يريد ؛
  - إن كل ذلك يقتضي تناسب هذه الأسئلة مع الهدف المسطر ومع الاستراتيجية والتكتيك المنتهجين على حد سواء.
  - من هنا كان لا بد من الإجابة على جملة التساؤلات الأساسية التالية:
- ماهي الأسئلة التي ينبغي أن تطرح ؟  
كيف يتم صياغة هذه الأسئلة ؟  
ما التأثير المحتمل لكل سؤال على الأطراف الأخرى ؟  
متى يكون من المناسب طرح كل سؤال ؟ وضمن أية ظروف ؟

#### 1. مبادئ استرشاديه لاستخدام أسئلة:

- × جب أن يكون لكل سؤال هدف مطلوب تحقيقه ، وان يكون الهدف واضحاً في ذهن السائل وليس ضرورياً أن تكون الإجابة المباشرة من السؤال هي ما يستهدفه موجه السؤال ؛
- × يجب أن تكون الأسئلة مناسبة للاستراتيجية وللتكتيك الذين يتبناهما المفاوض (لا يصح ونحن نتبنى تقادي النزاع أن نعتمد أسئلة استفزازية مثلاً) ؛
- × السائل عوماً ، هو في موقف أفضل من المجيب ، فان تكون أنت الموجه للسؤال يجعلك في وضع عقلي ونفسي أكثر يسراً من وضع أن يكون مطلوب منك الإجابة (يكون المجيب في حرج كشف الأوراق ، إجابة سؤال لا يرغب في إجابته ، الظهور بمظهر المتهرب من الإجابة..) ؛
- × المفاوض الفعال يستطيع دوماً المعاونة في حل العقبات والمشكلات القائمة من خلال الاستخدام الذكي للأسئلة ( توجيه الأسئلة الصحيحة أو المناسبة هو أقصر طريق للوصول إلى الحلول الصحيحة) ؛
- × ترتيب وتجهيز سلسلة من الأسئلة يساعد المفاوض على ترتيب وتنظيم أفكاره بشكل منطقي ؛
- × توجيه الأسئلة المناسبة في الوقت المناسب يمكن توظيفه في دعم القوة التفاوضية ؛
- × خلفية السائل أساسية لدى توجيه الأسئلة ، فيجب أن تبعث الأسئلة على الاحترام وليس على الاستخفاف ؛
- × تؤثر لهجة ونغمة توجيه السؤال على مغزاه لكافة الأطراف.

## 2- وظائف الأسئلة:

1. جذب الانتباه ؛
2. الحصول على معلومات ؛
3. اعطاء معلومات ؛
4. اختبار صحة المعلومات ؛
5. لإثارة التفكير ؛
6. تنشيط المناقشة ؛
7. الوصول الى نتيجة ؛
8. تغيير مجرى الحديث ؛
9. كسب الوقت لإضاعة الوقت ؛
10. لإرباك الطرف الآخر ؛
11. اثارة الطرف الآخر ؛
12. حصار الطرف الآخر .

## 3- من الذي يوجه الأسئلة ؟ :

- يثار هذا التساؤل في الواقع في حالة وجود فريق متعدد الأفراد ،
- قد يكون رئيس الفريق هو من يوجه الأسئلة ، لكن ذلك ليس حتميا ، فعادة ما تتوزع الأدوار المتعلقة بإثارة الأسئلة المختلفة بين أعضاء الفريق بشكل مسبق ، أو حتى بشكل تلقائي ؛
- غير أن المهم هنا هو أن يكون رئيس الفريق دائما مسيطرا على الموقف بحيث يكون توزيع الأسئلة مساهما في توجيه المناقشة بما يخدم الأهداف المرجوة.

## 4- الإجابة على أسئلة الخصم:

× يمكن الاسترشاد بجملة النصائح التالية:

- تفهم مغزى السؤال قبل الاجابة .
- خذ وقتك في فهم السؤال دون حرج حتى لا يؤدي عدم الفهم إلى إضعاف موقفك .
- اذا كنت لا ترغب في الاجابة :
  - × فاحرص على ألا تبدو متهربا فهذا يضعف موقفك ويدفع الخصم لمحاصرتك بالأسئلة ؛
  - × يمكنك 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(الأسلوب المباشر، أو المناورة) .
- لاحظ ان السؤال المباشر يتطلب اجابة مباشرة .
- جرب تكتيك اجابة السؤال بسؤال مضاد .
- الغموض في الاجابة تكتيك يمكن استخدامه في المفاوضات ذات الطابع الرسمي .
- اذا حوصرت بالأسئلة فلا تهرب والبديل :
  - × الانسحاب الهادئ ؛
  - × التنازل التكتيكي ؛
  - × الاعتراف بالحقيقة .

✓ وفي كل الأحوال سجل نقطة بأمانتك وتنازلك.

- قبل الإجابة على السؤال فكر بسرعة:
- × هل من حق الخصم توجيه هذا السؤال ؛
- × هل سيستعمل المعلومات بطريقة بناءة ؛
- × هل سيتحمل الصراحة ؛
- × هل سأندم على الإجابة.

### 5- أنواع أسئلة التفاوض:

تتعدد الأنواع تبعاً للزاوية التي ينظر من خلالها لتصنيف الأسئلة ، ووفقاً لمنظور معين يستهدف تربيته المفاوض وتعريفه بمختلف المطبات والكهائن التي قد تحملها هذه الأسئلة ، لذا نميز ما بين:

#### أ- الأسئلة المفتوحة:

- ويتعلق الأمر بذلك النوع الذي يستطيع معه المستجيب (المعني بالإجابة عن السؤال) أن يجيب من أي جهة شاء ، ومثال لك:
- ما رأيك في المنتجات التي تقدمها الشركة ؟
- ما رأيك في طريقة التوريد التي تنتهجها شركتنا مع زبائننا ؟
- ويفيد هذا النوع من الأسئلة في:
- جعل المسؤول يتحدث في حين يظل السائل منصتاً ؛
- الحصول على معلومات من المستجيب ؛
- استخدامه للحصول كمفتاح للمفاوضات وللحصول على ثقة المستجيب .
- على أنه يجب التنبيه إلى الوقت المستغرق في حال حرصنا عليه (أي الوقت) وكذا خروج المستجيب عن الإطار المستهدف من السؤال .

#### ب- الأسئلة المغلقة:

- ويتعلق الأمر هنا بتلك الأسئلة التي تضع المستجيب ضمن دائرة معينة يتعين معها الإجابة المحددة وفق اختيارات معينة ربما تضمنها السؤال بحد ذاته.
- ومثال ذلك: ما المرتب الذي كنت تتقاضاه في وظيفتك السابقة ؟ هل أنت موافق مع هذا المقترح أم معارض له ؟
- ويفيد هذا النوع من الأسئلة بالنسبة للسائل في:
- ربح الوقت والتحكم فيه ؛
- تحكم السائل في مسار النقاش من خلال سيطرته على الأسئلة والأجوبة وبشكل يجعله يؤثر في النتائج .
- كما تجدر الإشارة ضمن هذا السياق إلى :
- أسلوب تتابع الأسئلة : القائم على بدأ الحوار من قبل السائل بسؤال مفتوح يكون متبوعاً بأسئلة تتدرج في الانغلاق لتصل بالسائل إلى هدفه .

تمت

## ٦- المحاضرة التاسعة :

### الاستشارة والوساطة والتحكيم والمساومة (1)

#### \* مقدمة :

- كثيرا ما يلجأ المتفاوضون إلى جهة محايدة للتدخل أو لترشيد سير المفاوضات ؛
- نميز هنا بين ثلاثة اتجاهات أساسية تلعب دورا بارزا في إنجاح عملية التفاوض ؛
- يتعلق الأمر أساسا بالاستشارة والوساطة والتحكيم ؛
- إن الاستشارة والوساطة والتحكيم هي في الواقع ، صور من سلوك فض النزاع التي يمكن استخدامها جميعها في إطار عملية التفاوض الأكثر شمولاً.

#### أولاً : الاتجاهات الأساسية في اللجوء إلى جهات محايدة :

##### 1- الاتجاه الأول (الاستشارة):

ويقصد به اتجاه أحد أطراف التفاوض إلى جهة استشارية ذات خبرة في مجالات التفاوض لإبداء الرأي وتقديم النصح فيما يخص توجيه خط سير المفاوضات وترشيد عمليات التوصل إلى حل مرض ما أمكن ؛  
تجدر الإشارة إلى أنه غالبا ما يكون الطرف الآخر جاهلا بلجوء الطرف المعني لمستشار خارجي ، وذلك في الوقت الذي يسلك فيه هو أيضا ذات السلوك.

إن الدور المنوط بالمرشد أو المحلل (Analyst) هنا هو دور استشاري محض ، بحيث تتمثل سلطته في تقديم الفكرة بكيفية التصرف وإبداء الرأي دون إلزام الطرف المتفاوض بتنفيذه ، حيث يمكن أخذ الاستشارة كما هي ، أو إجراء تعديلات عليها ؛  
كما أن المستشار لا يتقابل مع الطرف الآخر ولا يظهر بشكل مباشر في المفاوضات.

##### 2- الاتجاه الثاني (الوساطة):

ويتعلق الأمر بلجوء طرفي (أو أطراف) التفاوض إلى جهة محايدة لتعمل كوسيط لحل النزاع خاصة عندما يكون الموقف التفاوضي محتما وتكون المفاوضات قد وصلت إلى طريق مسدود يعكس تعارضا واضحا في الأهداف ؛  
هنا يعمل الوسيط (Mediator) كحلقة وصل بين أطراف النزاع المباشرين ويختلف دوره جوهريا عن حالة المحلل الذي يعمل كمستشار لصالح طرف واحد فقط في النزاع وبدون التدخل بشكل مباشر في المفاوضات.

##### 3- الاتجاه الثالث (التحكيم):

ويقصد به لجوء أطراف التفاوض إلى جهة محايدة لدراسة وتقييم الموقف واتخاذ القرار العادل بالنسبة لجميع الأطراف. فالمحكم (Arbitrator) يقوم بدور مشابه تماما لدور القاضي يحكم في القضايا والمنازعات بجميع صورها ويكون حكمه نافذا على جميع الأطراف المعنية ؛  
إن ذلك إذن يختلف عن دور الوسيط الذي يحاول تقديم النصح وتوجيه المشورة لكل الأطراف وتقريب وجهات نظرهم دون أن يتخذ القرار أو يمتلك سلطة القرار الملزم لهم.

#### ملاحظة:

إن هذه الاتجاهات الثلاثة السابقة ، (الوساطة والاستشارة والتحكيم) ، تشترك في التجاء طرف أو أكثر من المتفاوضين لجهة محايدة ، غير متصلة ، بشكل مباشر على الأقل ، بموضوع النزاع للمساعدة في توجيه العملية وترشيد التوصل إلى اتفاق .

## ثانياً : الاستشارة والمحللون

### 1- متى يتم اللجوء للمستشارين؟

من المفيد اللجوء للاستشارة عندما يكون الموقف التفاوضي ذا طبيعة خاصة تحتاج لقدرات ومهارات لا تتوفر لدى أطراف التفاوض المعنية ، وللحصول على مزيد من المعلومات عن الطرف الآخر ، وعن الاستراتيجية المناسبة للاستخدام وعن كيفية الإعداد للتفاوض في مراحله الأولى وكيفية إنهاء المفاوضات في مراحلها الأخيرة. أما بالنسبة لصورة التعاقد معه ، فقد تكون على أساس علاقة مستمرة ، أو علاقة مؤقتة تنتهي بانتهاء الصفقة.

### 2- مواصفات المستشار:

قد يكون المستشار يبت خبرة (منظمة) أو فرداً يتمتع بمواصفات مخصوصة ، ومن أهم شروط نجاحه:

- الخبرة الكافية ؛
- الحياد وعدم التحيز ؛
- تمتعه بالوقت والاستعداد الكامل للإدلاء بكل ما لديه من معلومات وإرشادات ؛
- التكلفة الأقل مقارنة بالوفورات المتحققة جراء اللجوء إليه (الكلفة/المنفعة).

### 3- نطاق مهام المستشار ودوره:

سبق وأن أكدنا على الدور الاستشاري للمستشار ، فهو يقدم خدمات محددة ولكنه لا يقوم بعملية التفاوض الفعلية. ولكي يقوم بمهامه على الوجه الصحيح فهو يلجأ إلى أساليب متعددة تشمل على:

#### أ) تحديد مصادر تعظيم المكاسب لطرفي النزاع :

وذلك بتحديد:

- ✓ الفروق ونواحي الاختلاف ، في الأهداف والتوجهات والوسائل ؛
- ✓ المصالح المشتركة للطرفين ؛
- ✓ الوفورات الممكنة للحجم والعدد من خلال البدائل المتاحة وبما في ذلك توزيع المخاطر والأعباء.

#### ب) تحديد الصور التعاقدية المناسبة :

وذلك لكل نوع من الفروق والاختلافات في القضايا النزاعية ، بحيث يقوم المحلل هنا بتحديد أكبر عدد ممكن من البدائل المناسبة لتوسيع مجال الاختيار للطرف المتفاوض.

#### ت) تقييم البدائل المختلفة وتحديد قيم المنافع الصافية لكل طرف:

عادة ما تشمل هذه المرحلة على التقييم الدقيق والحسابات الرقمية لكل بديل من البدائل المطروحة.

#### ث) خلق قيم إضافية والمطالبة بقيم ومكاسب أخرى من الخصم:

للمحلل دور أساسي في خلق قيم إضافية للطرف المتفاوض وفي ترشيده في طلب مكاسب من خصمه ، لتعظيم مكاسبه الصافية من الصفقة. ويقوم بذلك من خلال:

→ إيضاح بدائل عدم التوصل إلى اتفاق.

→ تقييم خصائص كل الأطراف المتفاوضة واتجاهاتها ، وهو ما يحدد نطاق المساومة الذي يمكن التحرك فيه ، وبالتالي تحديد

التكتيكات المناسبة لنجاح المفاوضات.

## → تحديد وتحليل خصائص الموقف التفاوضي الراهن ،

أي تحديد معالم الصورة القائمة للموقف التفاوضي الجاري ، ويشمل ذلك:

- الأطراف المتفاوضة والتي سبق مناقشتها أعلاه ؛
- المنافع الخاصة بكل طرف ؛
- المصالح والمكاسب والأغراض ؛
- القضايا ومكوناتها وأبعادها .

## - بناء على ذلك يتم تحليل كافة عناصر الموقف التفاوضي الراهن وذلك بما يضمن:

- تحديد العلاقة بين القضايا والمصالح ؛
- تحديد البدائل الممكنة والمنافع المتوقعة من كل بديل ولكل طرف ؛
- تعظيم المكاسب المحققة من خلال: المزيد من المعلومات عن كل طرف ، ونواحي الاختلاف والمصالح البينية المشتركة.

علما أنه عادة ما يتم خلق مكاسب إضافية بتحركات وتكتيكات تعاونية ، كما يمكن الادعاء والمطالبة بمكاسب إضافية عن طريق التحركات التنافسية ؛

ومع اختلاف وتعارض التكتيكات والاستراتيجيات اللازمة لكل حالة ، فإنه يكون للمستشار دور رئيسي في تحديد كيف ومتى وبأية صورة أو درجة يتم ممارسة كل تلك التكتيكات.

تمت



## ٦- المحاضرة العاشرة :

### الاستشارة والوساطة والتحكيم والمساومة (2)

#### \* مقدمة :

- كثيرا ما يلجأ المتفاوضون إلى جهة محايدة للتدخل أو لترشيد سير المفاوضات.
- نميز هنا بين ثلاثة اتجاهات أساسية تلعب دورا بارزا في إنجاح عملية التفاوض. يتعلق الأمر أساسا بالاستشارة والوساطة والتحكيم.
- إن الاستشارة والوساطة والتحكيم هي في الواقع ، صور من سلوك فض النزاع التي يمكن استخدامها جميعها في إطار عملية التفاوض الأكثر شمولاً.
- فضلا عن ذلك فإن أسلوب المساومة يطرح نفسه بشكل لافت ومميز في المفاوضات وبالتالي فلا بد من الوقوف عليه والإحاطة به وبأبعاده الإدارية والاستراتيجية.

#### أولاً: الوساطة

#### 4- أهمية الوساطة :

- كثيرا ما يكون استخدام وسيط في عملية التفاوض أمرا مهما بل وضروريا للتوصل إلى اتفاق بين الأطراف المتنازعة. وتتجلى هذه الأهمية بشكل خاص في حالات:
  - تصاعد النزاع واحتدامه.
  - توتر العلاقات.
  - في أعقاب الهزائم.
  - في حالة تعادل الاعتمادية (تعادل قوة تأثير كل طرف على آخر).
- إن أهم ما يميز دور الوسيط ، إذن ، هو كونه لا يفرض حلولا على الطرفين ولا يمكنه إرغامهما بقبول حل ما ، وهذا خلافا للمحكم ، وإن كان يصعب أحيانا التفرقة بين الدورين.
- تجدر الإشارة كذلك إلى أنه ينصح عادة بعدم اللجوء للتحكيم إلا كمرحلة لاحقة للوساطة.

#### 5- أدوار وخدمات الوسيط:

- يقوم الوسيط بأدوار متعددة تشمل الآتي:
  - تسهيل عمليات التفاوض.
  - الإسراع في إتمام الصفقات وإبرام العقود.
  - تضييق فجوة الخلاف بين الأطراف المتنازعة.
  - اقتراح أساليب للتوصل إلى اتفاق.
  - المساعدة في تطبيق الاتفاقات.

- كما أنهم يؤدون خدمات متباينة من أهمها:

- تقليل فرص الانفعال.
- التقويم العلمي للأمور.
- التحليل المجرد للحقائق دون تحيز.
- تسهيل تقديم التنازلات.
- حفظ ماء الوجه لكل طرف.
- استمرار المفاوضات.

### 3- شروط نجاح الوساطة عمليا:

يرتبط نجاح الوساطة عمليا بعدة اعتبارات تتعلق بطبيعة الموقف التفاوضي ، وشخصية الوسيط ، ومدى مناسبة الأسلوب المستخدم في إقناع الأطراف المعنية.

ضمن هذا الإطار يجب التمييز بين ثلاثة متغيرات أساسية تتحكم في العلاقة بين الأفراد والمنظمات ، وهي:

- التبعية ؛
- قوة التأثير ؛
- قوة العلاقة.

#### أ- التبعية (Dependency):

أي تبعية طرف للوسيط نفسه أو للطرف الآخر. ويقصد بها أن طرفا ما يراعي مدى إمكانية التأثير على الأطراف الأخرى إذا أراد تحقيق أهدافه ؛ علما أنه كلما كان الوسيط ذا شخصية مستقلة عن الأطراف موضوع النزاع ، كلما نجح في مهمته.

#### ت- القوة أو الاعتمادية:

يمكن تعريف الاعتمادية على أنها قدرة طرف ما في التأثير على نتائج الطرف الآخر في علاقة معينة (تأثير المورد المحتكر على الشركة التي تحتاج للسلعة المعنية) ؛

كلما سار اتجاه القوة في اتجاه تعادلي متوازن (Symmetric) ، حيث يكون لكل طرف نفس التأثير على نتائج الطرف الآخر ، كلما سهل استخدام أسلوب الوساطة في كل النزاع.

#### ث- شدة العلاقة:

تتوقف شدة العلاقة ومدى موثوقيتها بين طرفين على:

- حجم التعامل أو التبادل بينهما ؛
- معدل التعامل أو التفاعل أو الاتصال بينهما ؛
- ارتباط لمصالح/المصير عموما.

فكلما كانت العلاقة وثيقة ، كلما سهلت الوساطة وزادت فاعليتها العملية في التوصل للحل.

#### 4- خصائص الوسيط الفعال:

- يرتبط نجاح الوسيط في مهامهم ، بجملة خصائص شخصية ومهارات عملية ، يمكن إبراز أهمها فيما يلي :
- الصبر والمثابرة .
  - إثبات العدالة والحياد التام .
  - الوجه غير المعبر عن ردود فعله .
  - المعرفة والخبرة بعمليات التفاوض الجماعية والنزاعات .
  - الحكمة واللباقة .
  - القدرة على التحليل للمواقف .
  - التحلي بقدر من الدهاء .
  - الثقة بالنفس والقدرة على فرض الاحترام .
  - طيبة النفس .
  - القدرة على التأثير والاقناع .
  - البرودة والتحفظ في المشاعر .

### ثانياً : التحكيم

#### 1- مفهوم التحكيم :

هو أحد أشكال صور فض النزاع التي يلجأ إليها الأطراف لفض النزاع أثناء عملية التفاوض ، يتجلى من خلال دخول طرف آخر لتولي دور القاضي بين أطراف النزاع للتوصل إلى حل (حكم) ملزم لجميع الأطراف .  
فهو إذن شكل من الأشكال القانونية لفض النزاع ، ويتميز بالسرعة وقلة التكاليف . ومن أمثلة جهات التحكيم الدولية مجلس الأمن الدولي ومحكمة العدل الدولية .

#### 2- أهمية ودور المحكم:

- يتمثل دور المحكم في حسم النزاع وليس قيادة المناقشة أو تقديم الاقتراحات للمتفاوضين . فالمحكم هو الذي يحدد شروط التعاقد النهائي ونصوصه ، وعليه تقع مسؤولية البحث عن الحقائق والتعرف على رغبات الأطراف المعنية ؛
- عادة ما يطلب الطرف الأضعف في لتفاوض التحكيم ، وتكون وظيفة المحكم حيادية تامة بحيث لا تسمح للطرف الأقوى بالظلم واستخدام قوته النسبية في إهدار مصالح الطرف الآخر ؛
- للمحكم أن يلجأ لكافة الوسائل وتجميع كافة الأدلة والمستندات الموصلة للحقيقة بشأن طبيعة موقف النزاع ، وله أن يستعين في ذلك بمن يشاء .

#### 3- التحكيم في الأعمال الدولية:

يعتبر التحكيم وسيلة فعالة في الخلافات السياسية وكذا المعاملات الاقتصادية الدولية ، خاصة فيما يتعلق مثلاً بما يحدث من انحرافات حول المواصفات أو مواعيد التسليم ، أو طرق السداد وغيرها من البنود التي قد تكون غير واردة بشكل مسبق أو محددة بشكل قاطع ، مما يستدعي اللجوء لهيئات التحكيم في المجال .

## ثالثاً: المساومة

### 1- مفهوم المساومة:

سبق وأن أكدنا على أن التفاوض يتشابه مع المساومة إلى حد ميل البعض إلى استخدام اللفظين بمعنى واحد ، ولكن التفاوض عملية أشمل ، ويمكن اعتبار المساومة جزءاً من التفاوض فهي تبادل التنازلات بين أطراف التفاوض اعتماداً على اختلال موازين القوى بين الأطراف المتفاوضة. وتعد بذلك جوهر عملية التفاوض.

○ ويمكن التعبير عن هذه العلاقة وفقاً للجدول الموالي:

- التفاوض والمساومة :

من حيث :-	التفاوض	المساومة
- موازين القوى :	متكافئة	غير متكافئة
- طبيعة العلاقة :	تبادلية قائمة على الأخذ والعطاء	أساسها الأخذ فقط

### 2- الاستراتيجية والمساومة :

- في كل مفاوضات تظهر دائماً ثلاثة عناصر حاسمة هي الوقت والمعلومات والقوة. ولتحديد سلوكيات المساومة كان لابد من الأخذ في الاعتبار للاستراتيجية.
- تستمد الاستراتيجية الإدارية مبادئها من مصدرين علميين هما: الاستراتيجية العسكرية ونظرية المباريات كما يؤكد الدكتور السيد عليوة (مهارات التفاوض).
- تحمل كلمة استراتيجية في أصل معناها أساليب وفنون الحرب وإدارة المعارك. أي أنها خطة توضع في مواجهة القوة المناوئة تعد في إطار التنازع على الموارد والفرص في ظروف عدم التأكد للتأثير على الآخرين على أساس من المخاطرة المحسوبة.
- يتعزز هذا الاتجاه أكثر ضمن مباريات الاستراتيجية في نظرية المباريات ، سواء فيما يعرف ب:

#### → النوع الأول : مباريات المجموع الثابت:

التي تعتمد على وجود حالة من الصراع المطلق بين الطرفين يعتبر مكسب أحدهما خسارة للطرف الآخر بنفس القيمة بحيث يظل مجموع القيم المتبادلة ثابتاً ، ويكون المجموع الجبري لمكاسب وخسائر الطرفين بالتالي مساوياً للصفر ؛ كما يمكن ضمن ذات السياق الإشارة إلى النوع الثاني المتمثل في:

#### → النوع الثاني : مباريات المجموع المتغير:

أي مباريات التعاون المرتكزة على ذلك النوع الذي يجمع ما بين المنفعة المشتركة والصراع بحيث يمكن للطرفين التعاون حيناً والتنافس حيناً آخر ، فيكسب الاثنان لكنهما يتساومان على توزيع كسبهما. علماً أن هذا النوع الأخير هو الأكثر واقعية وجدوى في الحياة العملية ( المساومة على الميزانية التقديرية لإدارات المنظمة).

إن الأسلوب الذي تقدمه نظرية المباريات يمكن استخدامه بالنسبة للمساومة سواء في حالات المنفعة المشتركة أو حالات الصراع.

تمت

## ٦- المحاضرة الحادية عشر:

### مهارات التفاوض

#### \* مقدمة :

- ليست هناك صفات معينة وثابتة يؤدي توافرها بالضرورة إلى نجاح الشخص كمفاوض ، بل أن هناك عددا من الصفات تساعد الشخص في التفاوض ؛
- كما أنه لن تتحقق عملية تفعيل آلية التفاوض بعيدا عن الممارسة الفعلية للتفاوض ، فهي ما يشهد خبرة المتفاوض ويزيد من مهاراته ؛
- من هنا سنقف على مختلف المهارات والقدرات والصفات التي من شأنها أن تسهم في إنجاح عملية التفاوض.

#### 1- المقصود بمهارات التفاوض:

- تمثل المهارة في القدرة على القيام بعمل ما على أساس الفهم والسرعة والدقة ، ومن ثمة فإن مهارات التفاوض تتعلق بتلك المهارات التي تكسب المفاوض القدرة على التفاوض على أساس الفهم والسرعة والدقة بما يحقق أغراض التفاوض ؛
- وهنا يجب التمييز بين المهارة والاستراتيجية ، لأن هذه الأخيرة (أي الاستراتيجية) تعني الخطط والطرق التي توضع للوصول إلى امتلاك المهارة أو تحقيق هدف معين.
- تنقسم المهارات التفاوضية إلى قسمين كلاهما يركز على المعرفة ، هما:
  - ✓ المهارات الموضوعية.
  - ✓ المهارات الشخصية.

#### 2- المهارات الموضوعية للتفاوض:

وهي التي تتصل بمدى القدرات التفاوضية والمعرفية للمفاوض ، الذي عادة ما يكون قد اكتسب البراعة من خلال التعلم والتدريب وممارسة العمل التفاوضي. وتشمل هذه المهارات:

#### أ) القدرة على التحليل:

أي أن الأمر يتعلق بمعرفة المفاوض بفن التحليل العلمي للقضايا التفاوضية وعناصرها (مم تتكون؟) وتركيب وربط الأسباب بالنتائج وإيجاد العلاقة بين المؤثر والسبب والباعث والنتيجة .

#### ب) المعرفة الاقتصادية:

يجب أن تتوفر لدى المفاوض المعرفة المناسبة التي تمكنه من حساب حجم التكلفة ومقدار العائد الخاص بكل عنصر ، وبما يسمح بمقارنة إجمالي العوائد بإجمالي التكاليف ، فلا بد من الإلمام بعلم الاقتصاد الدولي والكلبي وقضايا البنوك و النقود والصراف.

#### ج- المعرفة القانونية:

وهي من أهم المعارف التي يجب أن يسعى لاكتسابه بشكل مستمر وذلك من حيث الإحاطة بالقواعد القانونية العامة التي يشكل فيها النظام العام القانوني للمجتمع وفق القيم والعادات التي تحكمه مما يساعد في المفاوضات بشكل سليم ؛

#### ت) المعرفة اللغوية:

وهي من أكثر المعارف أهمية ، حيث يجب إتقان اللغة التي يتم اختيارها للتفاوض ، وأن يعي جيدا معاني الكلمات والعبارات التي يستخدمها مدركا طبيعة الفروق بين المعنى الاصطلاحي والمعنى اللغوي والمعنى الدارج للكلمة ، بحيث يفضل اختيار الكلمات التي لا تختلف معانيها وإلا وضعت ضوابط للالتزام بالمعنى المراد ؛

### ث) المعرفة النفسية:

يحتاج رجل التفاوض إلى الإلمام بعلم النفس وأصوله وقواعده ونظرياته ليستطيع الوقوف على طبيعة المزاج النفسي للطرف الآخر وكذا تحديد الأدوات النفسية الملائمة لممارسة الضغط النفسي لإقناع الطرف الآخر والتأثير فيه ومواجهة استراتيجياته وتكتيكاته ؛

### ج) المعرفة القياسية:

ويتصل هذا النوع بعلم القياس ومن خلاله يتم ترجمة النقاط التفاوضية إلى قياس كمي ، بحيث يمكن قياسه ومعرفة حجمه وأسعاره وتطوره. ومن أهم أدوات القياس الأرقام القياسية بحيث تشمل مثلا الأسعار والانتاج والنتائج القومي وميزان المدفوعات والتضخم... وذلك لحساب انعكاساتها وتأثيرها والاستفادة منها في المفاوضات ؛

### ح) المعرفة العامة:

وتتعلق بالجوانب الثقافية المشتملة على الإطار العام لثقافة المفاوض وفقا لقاعدة التفاوض التي تقتضي من رجل التفاوض (أن يعرف شيئا عن كل شيء) مما يكسبه مرونة وطلاقة في الحديث ويلمع من صورته الذهنية ، في حين أنه يجب عليه أن يعرف كل شيء عن الموضوع الذي يتفاوض بشأنه.

## 6- المهارات الشخصية:

وتتعلق بالجوانب الفطرية التي ولد بها المفاوض والاستعداد الفطري وعوامل الوراثة التي يصعب إيجادها ؛  
وتصبح المهمة هنا هي صقل وتطوير وتطوير ذلك كله لتصبح أكثر ملاءمة للعمل التفاوضي.

- ومن جملة تلك الجوانب لدينا :  
من المهارات الشخصية:

- نضج الشخصية ؛
- الذكاء والدهاء ؛
- حكمة التصرف ؛
- إجادة فن الاستماع ؛
- الطلاقة والكياسة ؛
- سرعة البديهة والفتنة ؛
- الإدراك الكامل والمتكامل.

## 7- قدرات يجب أن يتمتع بها المفاوض:

أ- قدرات عقلية: كالقدرة اللغوية والحسابية والقدرة على التذكر والقدرة على الاستقراء..

ب- قدرات ميكانيكية: كالقدرة العقلية والحركية على إدارة حركة وعمليات التفاوض ؛

ج- قدرات حركية نفسية: كحركة اليدين أثناء التفاوض ، والقدرة على الموازنة بين الإدراك البصري والأداء الحركي ، والقدرة على ضبط حركات الجسم عموما ، وضبط التوتر والانفعال ؛

د- قدرات جسمية وحسية: كالاتصال والقوة وحدة البصر وحسن الاهتمام بالتفاصيل الدقيقة أثناء عملية التفاوض ؛

هـ- قدرات وسمات شخصية: جسدية وفعالية واجتماعية وخلقية ومزاجية.

## 8- عوامل الجذب في التفاوض:

- المظهر اللائق.
- اكتساب الثقة بما يزيد من اقتناع الطرف الآخر وتعاونه.
- طريقة الحديث ونبرة الصوت.
- اتزان وانسجام لغة الجسد وحركاته.
- اتقان أسلوب الضغط (سواء بالإلحاح والتكرار أو بالترهيب والتخويف).
- الحصول على الاستحسان وترك الانطباع الإيجابي لدى الآخرين.
- الاقتناع بالعقل والحجة والبرهان .

## 9- اليقظة الدائمة والمستمرة:

يعد هذا العنصر من أهم مهارات رجل التفاوض والتي بدونها لا يصلح لأن يكون مفاوضاً مهماً حاز من قدرات أو مواهب تفاوضية ؛ وتتمثل اليقظة في المسار الحاكم للاستفادة لهذه القدرات والمواهب ، فهي تعني ضرورة تواجد استعداد دائم للتفاوض في أي وقت ، وأن يكون الشخص في حالة تعبئة تفاوضية عالية مبنية على توافر معلومات دقيقة وكافية عن الطرف الآخر .

## 10- صفات المفاوض:

تتحقق شحنة خبرة المتفاوض وتزداد مهاراته من خلال مجموعة من الصفات من أهمها:

- صواب الرأي ، بالأدلة والبراهين والإقناع العقلي.
- الاجتهاد.
- الجدل على مواصلة العمل.
- الشجاعة في الحق .
- الشفافية في الممارسة.
- صدق القول وبما لا يخدش الحياء.
- المرونة.
- المواجهة العملية للمشكلات.
- تحقيق المكاسب.
- معرفة الذات.
- تجنب الاندفاع والتروي في المسائل الطارئة.
- الاهتمام بالمعارف العامة .

تمت

## ٦- المحاضرة الثانية عشر:

### التفاوض في المعاملات الدولية

\* مقدمة :

- مع تزايد حجم المعاملات الدولية ومجالاتها ، وتقدم أساليب الاتصال والنقل ، أصبح العلم يعيش التبادل المستمر بين أعضائه من الدول المختلفة ممثلة في الحكومات والشركات والأفراد ؛
- كما اتسع نطاق المعاملات الدولية ليشمل التعاون والتبادل الاقتصادي والسياسي والثقافي والاجتماعي ... ؛
- وبالرغم من أن المبادئ العامة للتفاوض الفعال التي سبق مناقشتها تشمل جميع مجالات التفاوض ، إلا أن المفاوضات الدولية تتميز بخصائص إضافية هامة تستلزم الوقوف عليها.

#### 1- مجالات التفاوض الدولي:

- تختلف مجالات التفاوض الدولي بشكل ملحوظ وتتعدد صور هذه المفاوضات وأهدافها وخصائصها ، ويمكن تقسيمها لعدة فئات تشتمل على:
- المفاوضات السياسية والعسكرية.
- المفاوضات الاقتصادية.
- المفاوضات في المجال الثقافي والعلمي والتربوي.

#### 2- المفاوضات في المعاملات الاقتصادية:

وتشمل صوراً متعددة من أهمها:

- أ- مفاوضات تأسيس فروع في دول أخرى للشركة الأم:  
كفروع البنوك الأجنبية وشركات البترول الدولية والفنادق العالمية.
- ب- مفاوضات للترخيص بمزاولة نشاط معين:  
كأنشطة التصنيع والتغليب والخدمات بالمناطق الحرة والترخيص بالتنقيب عن البترول والمعادن وغيرها.
- ج- مفاوضات المشروعات المشتركة (Joint Ventures):  
وتتعلق باشتراك أعضاء وطنيين بأعضاء أجنبية في تأسيس المشروع وفقاً لأشكال مختلفة كالمساهمة برأس المال تقدياً أو عينياً أو بالعمل أو بنقل التكنولوجيا أو بإدارة المشروع أو بتقديم تسهيلات مالية أو تسويقية أو فنية معينة. ، سواء في المجال التجاري أو الصناعي أو الخدمي ، أو كل ذلك معاً ، مما يشكل مجالاً واسعاً للمفاوضات.
- ح- مفاوضات التمويل بالقروض والمعونات:  
فغالبا ما تدخل الدول النامية بشكل متكرر في هذا النوع من المفاوضات ، وهو نمط خاص من التفاوض تكون الدولة النامية فيه في الغالب هي الطرف الأضعف والدولة الغنية هي الطرف الأقوى ؛  
ومن ثمة يحتاج المفاوض من البلد النامي إلى كل المهارات والتكتيكات التي ستسمح له بتحقيق شروط معقولة للقروض أو لاستخدام المعونات.



### 3- أهم مميزات المفاوضات الدولية عن المحلية:

- التعامل عبر عبور الحدود: مما يعني أننا أمام قوانين مختلفة ولغة مغايرة وقيم متباينة.
- حاجز الخوف بين الطرفين أكثر قوة ، ينعكس بالتالي على حاجز الثقة.
- حاجز اختلاف الثقافات ومسائل السيادة.
- كون أصحاب المصلحة غير الأشخاص المفاوضين.
- آثار التفاوض تتجاوز الموقف التفاوضي.

### 4- مبادئ وقواعد استرشادية عامة في المفاوضات الدولية:

- أ) **سد فجوة الثقة:** ويمكن تحقيق ذلك من خلال:
- الصراحة والوضوح والبعد عن أساليب المراوغة المكشوفة.
  - إبداء الاستعداد للتعاون والرغبة في المساعدة.
  - تكوين علاقات شخصية دون مبالغة مثيرة للشك.
  - إعلان الأهداف والمواقف أخذًا في الاعتبار: أنه لكل مقام مقال ، مع عدم كشف الأوراق دفعة واحدة ، ولدرجة الموثوقية واعتماد كل طرف على الآخر.
  - الترويج لفكرة التعاقد لا للنفس ،
  - تقديم أعضاء الفريق وذكر خبراتهم السابقة وإنجازاتهم في حل المشاكل التفاوضية الدولية.
- ب) **إدراك وتأكيـد الآثار المباشرة وغير المباشرة للمشروع :**
- في معظم المعاملات الدولية ذات الطابع الاقتصادي عادة ما يتم التركيز على الآثار المباشرة والخدمات المتصلة بها كالسعر والتسليم والجودة وأساليب الدعاية والترويج للمنتج ، غير أنه عادة ما سترتب عن الاتفاق حول المشروع آثار تتعدى ذلك كإقامة العلاقات مع مشاريع أخرى والتبادل مع أسواق جديدة ستكون لها انعكاساتها الهامة الكلية والجزئية من خلال التأثير في العمالة والتوظيف واقتصاديات الحجم وموازن المدفوعات وعلى البلدين المضيف والمستثمر ، ويتبع ذلك تغير في المراكز التنافسية والعلاقات الاقتصادية بشكل عام.
- ت) **إدراك الفروق الثقافية والقيم الاجتماعية السائدة :**
- تختلف ثقافات الدول وحضاراتها بما يضيف حساسية خاصة في المفاوضات بين الدول ، بحيث ينصح بعدم تقويم الثقافة وإنما المطلوب أنفهم وندرك ونحترم بما يفيد الموقف التفاوضي.
- ث) **الدور الحاسم للغة ومدلولاتها في التفاوض،** وغالبا ما يستخدم الوسيط في توضيح المعاني المطلوبة.
- ج) **اختيار المستوى الأنسب للمفاوضين بما يعكس درجة الاهتمام وتوافر الخبرات والتحكم في اللغة.**
- ح) **الكم والنوع اللائق من الضيافة.**
- خ) **ضرورة مراجعة الاتفاق بصورة دورية:** لتغير الظريف الاقتصادية والاجتماعية والقانونية خاصة في محيط الطرف الآخر.
- د) **فعالية وسائل الاتصال بما يكفل الاتصال بالرؤساء بشكل سريع ومستمر.**
- ذ) **استخدام الوقت بحكمة.**

تمت

## ٦- المحاضرة الثالثة عشر:

### التعاقد (1)

\* مقدمة :

معلوم أن أطراف التفاوض المختلفة تهدف إلى تحقيق مصالح معينة وتجنب التعرض للأضرار والخسائر ، ويتحقق ذلك بالتقاء الأطراف المعنية عند وجهات نظر تمثل ثمرة المفاوضات وتعتبر أساسا للتعامل فيما بعد .  
من هنا كان لابد من التطرق لجملة الجوانب المتعلقة بصياغة العقد وتوثيقه كمرحلة ناتجة عن الجهود المبذولة في مراحل التفاوض المختلفة ، وكذا الأركان الأساسية للعقد التي لابد من استيفائها في أي عقد حتى يكتسب صفة الإلزام .

### أولاً: مفهوم العقد ومكانة التعاقد من التفاوض

#### 1- تعريف العقد :

- العقد من الناحية القانونية هو اتفاق طرفين على إنشاء التزام أو نقله أو تعديله أو انقضاؤه حيث يشترط لوجود هذا العقد تواجد إرادتين متضادتين واتجاههما إلى ترتيب أثر قانوني على عاتق أحد الطرفين أو كلاهما ، فإن لم تتجه الإرادتان إلى ذلك فإننا لسنا بصدد الاتفاق ، إذ يعد العقد أحد أهم صور التصرف المنشئة للاتفاق .
- ومن الناحية التفاوضية فإنه ينظر للعقد على أنه الثمرة التي تتوج المفاوضات من خلال الوصول إلى اتفاق ملزم للأطراف المتفاوضة يكون أساسا للتعامل فيما بعد .

#### 2- التفاوض والتعاقد :

غالباً ما تقتضي صياغة العقود الحاجة إلى اختصاصيين وفنيين وذلك تبعاً لطبيعة العقد ، علماً أن عملية إعداد العقد ينظر إليها على أنها أهم مراحل التفاوض بحيث يمكن أن تنشأ قضايا وموضوعات تفاوضية جديدة أثناء مرحلة تحرير العقد النهائي للتفاوض ، تتجلى العلاقة من خلال أن المفاوضات هذه تتضمن جوانب إجرائية وأخرى موضوعية تظهر فيما يلي :

#### أ- الجوانب الإجرائية : وتشمل :

- طريقة صياغة الاتفاق :
- بحيث لا تثير حماسة طرف وتطفئ حماسة الآخر أو تظهر وقوع أحد الأطراف في الغبن بالجور على الحقوق مقابل الالتزامات .
- مكان تحرير وكتابة العقد : بحيث يوجب الراحة وترك الانطباع الجيد لدى جميع الأطراف .
- وقت إعداد العقد : بحيث يكون مناسباً لجميع الأطراف .
- صاحب صلاحيات إعداد العقد و اعتماده : بما يجب أن يتمتع به من مواصفات كحسن التصرف والذكاء والحيادية والإلهام بالنواحي القانونية بما يضمن إعداد العقد مستوفياً لكافة الشروط .
- أسلوب كتابة العقد : بحيث يتم الحرص على أسلوب يشمل جميع الجوانب والأركان ويرضي جميع الأطراف .
- لغة التحرير وكتابة العقد : تتسم بالوضوح وسهولة الفهم ودقة المعنى .

## ب- الجوانب الموضوعية : وتشمل :

- المنهجية : بحيث تشتمل على الأسلوب الذي سيتم بموجبه تنفيذ بنود العقد من قبل كل طرف ، وتوضيح العناوين الرئيسة والفرعية والهدف من كتابة العقد وإبرامه بين الطرفين مع توضيح طريقة تنفيذ هذه البنود .
- المقومات في عملية التنفيذ : وتعتمد على الإجراءات والمفاهيم الخاصة بكل فقرة من الفقرات الملزمة بالتنفيذ والعوامل المساعدة على ذلك وتوضيح العقبات وكيفية تخطيها وإلى من يلجأ عند عدم فهم أية فقرة أو بند .
- وضوح مصطلحات وعبارات العقد : ويعتمد ذلك على صاحب الصلاحية في إعداد العقد الذي سبق وأن أكدنا على ضرورة حرصه على الوضوح وعدم الغموض والإبهام .
- الدقة : في تحديد معنى كل مصطلح من مصطلحات لغة العقد ومدى ملاءمته لتسهيل عمليات تنفيذ الالتزامات مقابل الحقوق .
- المشاركة : أي مشاركة جميع أطراف التفاوض في صياغة الاتفاق والتأكد من تحقيق مصلحة الجميع ، وبناء عليه يتم حذف بعض البنود أو إضافة أخرى عند الإعداد والصياغة .
- يجب الإضافة والحذف أو إضفاء عمليات شرح للعبارات التي تتطلب التوضيح إذا لزم الأمر .

## ثانيا : أركان العقد

يتكون العقد غالبا من أركان أساسية يتعين استيفاؤها بدقة ويمكن التعرض لها فيما يلي :

### 1- اتفاق مكتوب :

ويعتمد ذلك على وجود نص مكتوب مصدق عليه من الفنيين و المختصين ، ويتكون النص في العقد من :

#### أ- المقدمة :

أو ما يسمى بالديباجة ويذكر فيها الأسباب والقواعد التي أدت الى وجود هذا العقد بالإضافة إلى الأطراف ووظائفهم وعناوينهم .

ب- موضوع العقد : ويشمل الالتزامات التي يرتبها و الحقوق التي يخولها ، ويجب هنا عرض كافة المصطلحات التي سيعتمد عليها النص والتعريفات الحاكمة للعقد .

ت- النظام الخاص بحل الخلافات والقانون : الذي سيطبق عند وجود خلاف بين أطراف التعاقد .

### 2- أطراف العقد :

ويجب أن تتوفر فيهم شروط الأهلية ، وأن يكونوا بعيدين عن الإكراه أو التدليس ، فيجب توفر عنصر الرضا وقد يوقعون بأنفسهم أو ينيبون من يوقع عنهم .

### 3- وجود قواعد قانون بحكم العقد :

ويستلزم أن تكون نصوص العقد متوافقة مع أحكام هذه القواعد ، ويجب ألا تخرج بنود الحكم على النظام العام ، أي أن تكون محكومة بجموعة قواعد قانونية عامة حاكمة للمجتمع بالإضافة للنظام الأخلاقي وعادات السلوك العام والتقاليد الثابتة .

#### 4- موضوع العقد ذاته :

ويبحث هذا الركن عن الالتزامات والحقوق التي يفرضها العقد على الأطراف التي تم التفاوض بشأنها والتراضي بين الطرفين عليها ، لذا وجب أن يصاغ موضوع العقد بعبارة واصطلاحات واضحة المعالم ومفصلة لتقليل مجالات الوقوع في الخلافات عند تطبيقها ..

#### 5- وجود قواعد قانون بحكم العقد :

ويبحث هذا الركن عن الالتزامات والحقوق التي يفرضها العقد على الأطراف التي تم التفاوض بشأنها والتراضي بين الطرفين عليها ، لذا وجب أن يصاغ موضوع العقد بعبارة واصطلاحات واضحة المعالم ومفصلة لتقليل مجالات الوقوع في الخلافات عند تطبيقها .

#### 6- العقوبة (الشرط الجزائي):

ويأخذ هذا الركن بندا ( أو بنودا) مستقلا لتوضيح ماهية الغرامة أو الجزاء الذي سيتم توقيعه على من يخفق بالتزامات العقد ، وهنا نميز ما بين من يخفق بأن يفشل في تأدية التزاماته وبين من يتعمد الإخلال بنود العقد .

#### 7- التوقيع على العقد :

وهي عملية شكلية وموضوعية في آن واحد ، فهي شكل من أشكال استكمال الرضا ، كما أنها من حيث الموضوع تعطي الفرصة لمراجعة بنود العقد و إجراء عمليات تعديل خفيفة عند الزوم .

#### 8- مدة الصلاحية والتنفيذ :

وهنا يستلزم احتواء العقد شروط صلاحية للعقد مقترنة بمدة ينص عليها ، بحيث إذا لم ينص عليها يعتبر ساري المفعول لذا يجب تحديد تاريخ التوقيع .

#### 9- الملاحق الخاصة بالعقد :

وتعتبر جزءا مكملا للعقد الذي يلجأ إليها لكون التفاصيل التي تحملها تؤثر على سياق موضوع العقد ووحدته العضوية .  
**ومن أهم تلك الملاحق ما يلي :**

- **إحصائية :** يتم فيها التوضيح بالجدول التي يحتاجها العقد .
- **إجرائية :** بحيث تتضمن الإجراءات الواجب القيام بها في حال تنفيذ الالتزامات والتعهدات .
- **تشريعية :** و بها نصوص القرارات والقوانين التي استند إليها التعاقد والتي أجزت بالتراضي بين الطرفين من قبل المختصين والفنيين .
- **وثائقية :** تتضمن جميع الوثائق والمستندات التي حددت حقوق والتزامات كل طرف .
- **تاريخية :** وتتضمن ملخصات لاتفاقات ومعاهدات سابقة واضحة تم عقدها بين الأطراف والتي توحى بمدى فشل أو نجاح الاتفاقات بين الأطراف في الماضي .

تمت

## ٦ - المحاضرة الرابعة عشر:

### التعاقد (2)

\* مقدمة :

معلوم أن أطراف التفاوض المختلفة تهدف إلى تحقيق مصالح معينة وتجنب التعرض للأضرار والخسائر ، ويتحقق ذلك بالتقاء الأطراف المعنية عند وجهات نظر تمثل ثمرة المفاوضات وتعتبر أساسا للتعامل فيما بعد . واستكمالاً لما سبق عرضة في المحاضرة السابقة ، هنا كان لابد من التطرق على مختلف أنواع العقود وكذا أنواع التوقيعات على العقود ومدى إلزامية كل منها ، فضلاً عن الإجراءات والترتيبات المتعلقة بالتوقيع والمصادقة على الاتفاق .

### أولاً : أنواع العقود

تعتبر العقود أكثر آليات التعامل ارتباطاً بعملية التفاوض ، وذلك لارتباطها بمختلف الأنشطة التجارية والاقتصادية والقانونية ، بحيث يأخذ العقد سمة خاصة بكل نشاط مما يكون له انعكاسه الخاص على الصفه القانونية العاملة التي تأخذها نصوص العقد والتي تحكم بنوده ، وهكذا يبرز لدينا من العقود ما يسمى بالمعاهدات وما سمي بتسيير المرافق وما يندرج في خانة ما يسمى بالعقود الإدارية . وعموماً يمكن إبراز أنواع العقود بصفة عامة فيا يلي :

#### 1- العقود الرضائية وغير الرضائية :

فالعقود الرضائية هي تلك التي تتم برضا الطرفين دون وجود شكل خاص لهذا التعبير عن التراضي ، وذلك هو الأصل في العقود ، أما العقود غير الرضائية ، أو ما يتعلق بالعقود الشكلية والعقود العينية ، فهي العقود التي لا يكفي لانعقادها مجرد التراضي ، بل تستلزم إجراء آخر فضلاً عن التراضي ، فقد يتطلب القانون لانعقاده إفراغ العقد في شكل معين أو تسليم شيء أو عين معينة ، ولذلك تنقسم العقود إلى :

#### أ) عقود شكلية :

وهي التي يلزم بموجبها إفراغ رضا الطرفين في شكل معين غالباً هو الكتابة ، سواء أكانت رسمية أو عرفية . ومثال الأولى ( الرسمية ) عقد هبة العقار وعقد الرهن الرسمي ، فيتطلب كل منهما إفراغ التراضي في محرر رسمي ، بحيث يقوم بتحريرها موظف عام مختص وفقاً للأوضاع التي يحددها القانون ويسمى موثق العقود ، ومثال الثانية عقد الشركة الذي يجب لانعقاده أيفرغ التراضي في محرر أو سند مكتوب موقع عليه من جميع الشركاء .

#### ب) عقود عينية :

وهي التي يتطلب القانون لانعقادها فضلاً عن التراضي تسليم شيء أو عين فلا ينعقد العقد إلا بتسليم هذا الشيء أو العين ، فإن تخلف التسليم لا ينعقد العقد ، ومثال ذلك عقد هبة المنقول .

#### 2- عقد المساومة والإذعان :

يراد بالمساومة أن يكون بمقدور كل طرف مناقشة شروط العقد والتفاوض بشأنها وقبول أو رفض أو تعديل بعض الشروط ، أما عقد الإذعان فيتم نتيجة لقوة طرف وضعف الآخر ، فالقوي يفرض شروط العقد بكاملها دون مناقشة أو حتى إبداء الرأي من الآخر الذي عليه قبولها برمتها جملة وتفصيلاً .

### 3- العقد الملزم للطرفين والعقد الملزم لطرف واحد :

فالملزم للطرفين يتم فيه ترتيب الالتزامات بحيث يتفق عليه الطرفان ويلتزمان بتنفيذه ، كعقود البيع ، أما العقد الملزم للطرف الواحد فمثاله عند الهبة .

### 4- أنواع أخرى للعقود :

- أ- **عقد التفويض :** وفيه مقابل للالتزام المنصوص به في العقد .
- ب- **عقد التبرع:** ويلتزم فيه أحد الطرفين دون مقابل يلزم به الطرف الآخر .
- ت- **عقد محدد الالتزامات :** حيث تحدد فيه قيمة الالتزامات مثل عقود البيع ( بائع ومشتري) .
- ث- **عقد احتمالي :** وهنا لا يمكن تحديد الالتزامات مثل عقود التأمين على الحوادث فهي متروكة الأقدار ولا يمكن فيها تحديد قدر الضرر الذي سوف يقع والذي سيكون عليه التعويض .

## ثانياً : **التصديق على العقد وإعلان الاتفاق**

شرط ضروري لقيام العقد يجب توقيعه حيث لا يتم التعاقد إلا بالتوقيع والتصديق عليه من الطرفين ، والتوقيع على العقد يعتبر ترجمة للاتفاق وتجسيدا للرضا ، والأصل أن يصدر التوقيع من الطرف ذاته الذي هو طرف في العقد كشخص طبيعي يوقع عن نفسه أو كشخص اعتباري ( شركة أو منظمة ) .  
وفيما يلي عرض موجز لأنواع التصديق و التوقيع على العقود :

### 1- التوقيع بالأحرف الأولى :

ويعتبر توقيعاً مبدئياً حيث يقوم كل فرد من أفراد فريق التفاوض أو من تخول لهم السلطة وذلك بوضع تأشيرة بالأحرف الأولى من اسمه على صفحات العقد ويترك التوقيع الرئيس في نهاية بنود العقد دون تأشيرته ، توقيع ويعتبر هذا التوقيع المبدئي غير ملزم للأطراف لأنه مجرد اعتماد لنصوص العقد .

### 2- التوقيع النهائي :

وفيه يقوم من له الحق في التوقيع النهائي بتوقيع العقد وفقاً لصلاحيته التي حددت له ، وبذلك يصبح العقد ساري المفعول ، أي ابتداء من الوقت الذي يوقع فيه توقيعاً نهائياً .

### 3- مراسيم أو احتفالية التوقيع :

- أ- **تحديد المكان وتجهيزه :** وتكون المسؤولية على من يتحمل نفقات ذلك إلا إذا كان هناك اتفاق على تقاسم الأعباء .
- ب- **تحديد موعد التوقيع :** مع اختيار البروتوكولات المناسبة لذلك .
- ت- **تحديد قائمة المدعوين لحضور عملية التوقيع :** بما يعطي انطبعا على جدية التعاقد واحترام التعهدات .
- ث- **تحديد الأشخاص المنحصر عليهم التوقيع :** وينحصر غالبا في شخصية رئيسي الطرفين وتأشيرة أفراد الفريقين بالأحرف الأولى .
- ج- **تحديد نوع التوقيع وطبيعته :** ويقصد أن يكون العقد نافذا المفعول وملزما لكل الأطراف بمجرد التوقيع والاعتماد من قبل السلطة المختصة بذلك .
- ح- **تحديد طريقة إدارة جلسة التوقيع وتبادل النسخ :** وترتبط بالخطوة السابقة حيث بعد التوقيع يتناوب الطرفان على التوقيع مع النسخة التي كانت مع الطرف الآخر .
- خ- **تسجيل اللحظة التاريخية الخاصة بالتوقيع :** ويتم فيها دعوة ممثلي الصحافة ووكالات الأنباء .
- د- **تحديد أسلوب إذاعة النبأ والدعاية له :** وتهدف الى:
  - الزام الطرف الآخر بالاتفاق .
  - تحييد الأطراف الأخرى .
  - إعلام من يهمه الأمر بتوقيع الاتفاق .

تمت بحمد الله وتوفيقه ..