

محتويات المنهج:

- الفصل الأول : مدخل مفاهيمي.
- الفصل الثاني : عناصر عملية التفاوض.
- الفصل الثالث : الإعداد للتفاوض (خطوات عملية التفاوض).
- الفصل الرابع : استراتيجيات التفاوض و تكتيكاته.
- الفصل الخامس : العوامل المحددة لاختيار استراتيجيات التفاوض وتكتيكاته.
- الفصل السادس : دور الوقت في عملية التفاوض.
- الفصل السابع : دور الأسئلة في عملية التفاوض.
- الفصل الثامن : المساومة والاستشارة والوساطة والتحكيم.
- الفصل التاسع : مهارات التفاوض.
- الفصل العاشر : التفاوض في المعاملات الدولية.
- الفصل الحادي عشر : إدارة التعاقد.

الفصل الأول / طبيعة التفاوض و مدخل مفاهيمي

أولاً / مقدمة :

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

ثانياً / عملية ومفهوم التفاوض:

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 بينهم.

○ الأركان الأساسية التي يقوم عليها التفاوض بين الأطراف المتفاوضة:

- i. وجود مصلحة مشتركة أو أكثر.
- ii. وجود قضية نزاعيه أو أكثر.

○ تتضمن عملية التفاوض أشكالاً مختلفة من السلوك الإنساني :

- i. يجيء في مقدمتها الحوار بالكلام ، وكذا جملة مظاهر أخرى منها:
- ii. الإشارات.
- iii. التصرفات المؤثرة على سير المفاوضات.
- iv. التجهيزات المؤدية لجلسة المفاوضات أو المواكبة لها.
- v. المؤثرات الممكن استخدامها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة لتوجيه سير المفاوضات.

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.

يعرف 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.

يعرفه آخرون بأنه :

عملية يحاول المتفاوضون من خلالها التوصل إلى قواعد وشروط تتعلق بما يريده كل طرف من الآخر، بحيث يعمل على تهيئة الأجواء وتقريب وجهات النظر للوصول لحلول مقبولة لدى طرفي النزاع (قد تكون الحلول خاصة 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 بإجبار 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.

يمكن أن نستنتج أن التفاوض يختص بما يلي:

١. موقف نزاعي أو صراع.
 ٢. عملية حركية مستمرة يسعى فيها كل طرف لمصالحه.
 ٣. سلوك طبيعي لدى الأفراد أو الجماعات.
 ٤. سلوك هادف يسعى للتوصل إلى اتفاق مرض.
 ٥. أداة للحوار لحل المشكلات.
- التفاوض يجمع بين **صفة العلم** لارتباطه الوثيق بالعديد من المعارف والعلوم كالإدارة والاقتصاد والمنطق وغيرها، و **صفة الفن** لارتباطه بجملة فنون ومهارات تتعلق بالإصغاء والاستماع والاتصال والإقناع والتفاوض والاستشارات وغيرها سعياً للوصول لأفضل الحلول الممكنة.

ثالثاً / 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.

رابعاً / التفاوض وصور السلوك الأخرى المتصلة بفرض النزاع:

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

١. 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.

٢. 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.

ت- 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.

خامساً / خصائص عملية التفاوض:

- يتميز السلوك التفاوضي بعدة خصائص هامة يتعين إدراكها كأساس لتنمية المهارات التفاوضية لدى الأفراد:
 ١. عملية التفاوض هي أداة لفض النزاع يعتبر استمرارها مرهوناً باستمرار المصالح المشتركة.
 ٢. التفاوض عملية اجتماعية معقدة تتأثر بهيكل العلاقات الاجتماعية وتؤثر فيها وتتأثر باتجاهات المفاوضين وتؤثر فيها.
 ٣. التفاوض عملية تتأثر بشخصيات المفاوضين وبالقوى والموارد المتاحة لهم.
 ٤. يتأثر التفاوض باعتبارات عديدة أخرى (من ذلك توقعات الخصم وتقدير المفاوض لسلوك الخصم، والعلاقات السابقة واللاحقة والعادات واللغة المستخدمة...).
 ٥. يتأثر الناتج المتحقق من التفاوض باعتبارات خارجة عن طاولة المفاوضات.
 ٦. يركز المفاوض في كثير من الأحيان على ما يتحقق في الأجل القصير مقارنة بالطويل، وذلك لأن:
 - i. الأهداف قصيرة الأجل أكثر وضوحاً وتحديداً.
 - ii. الأهداف طويلة الأجل أكثر غموضاً وعمومية.
 - iii. كفاءة المفاوض غالباً ما تقاس بما حققه فعلياً من إنجازات.
 ٧. التفاوض علم وفن في نفس الوقت.

سادساً / محددات النجاح في التفاوض:

- يتوقف نجاح التفاوض على عدة عوامل هي:
 ١. الإعداد الجيد للتفاوض:
 - i. تحديد الأهداف
 - ii. تحديد طبيعة وتأثير الظروف المحيطة بالموقف التفاوضي
 - iii. تحديد القضايا التي سيتم التفاوض حولها
 - iv. اختيار الفريق المفاوض
 - v. تحديد اللغة التي سيتم استخدامها
 - vi. اختيار مكان التفاوض
 - vii. تدريب المفاوضين
 ٢. 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.

٣. الاستخدام الذكي للتوقيت:

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

- i. متى نتشدد؟
- ii. ومتى نتساهل؟
- iii. متى «نضيع» الوقت؟
- iv. متى نطرح حلاً بديلاً؟
- v. متى نتمسك بالموقف...؟

٤. 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.

○ عموماً للأسئلة وظائف متعددة منها:

- i. الحصول على المعلومات.
- ii. تأكيد المعلومات.
- iii. إبداء الاستغراب والاستياء أو الاستنكار.
- iv. استدراج الطرف الآخر.
- v. «تضييع» الوقت.
- vi. تمييع الموقف.
- vii. إعطاء معلومات لمجرد جذب الانتباه.
- viii. تغيير مجرى الحديث.
- ix. إثارة الخصم.
- x. محاصرته في ركن ضيق أثناء التفاوض.

٥. 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.

٦. خصائص المفاوض ومهاراته:

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

٧. 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.

٨. العناية بصياغة العقود والاتفاقات:

تتطمح 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 تواجه بمشكلات كبيرة لدى التنفيذ

٩. الالتزام بمبادئ التفاوض الفعال وتحقيق شروطه:

(أنظر مبادئ التفاوض التي سنتعرض لها لاحقاً)

١٠. 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.

الفصل الثاني / عناصر عملية التفاوض ومبادئه ومقوماته:

أولاً / مقدمة:

- لأجل ضمان فعالية ونجاعة عملية التفاوض كان لا بد من الوقوف على العناصر والمرتكزات الأساسية لعملية التفاوض (موقف وأطراف وقضية التفاوض وكذا هدف التفاوض)، باعتبارها مداخل هذه الفاعلية.
- إن هذه الفاعلية لا يمكن تحقيقها دونما احترام لمبادئ التفاوض وإمام بمقوماته وشروطه الأساسية وتجنب معوقاته.
- ولأننا معنيين أساساً بمجال الأعمال كان لا بد من الوقوف على أهم الجوانب والشروط والواجب توفرها في المفاوضات الناجح في مجالات الأعمال.

ثانياً / عناصر عملية التفاوض:

١. الموقف التفاوضي:

- ~ يعتبر التفاوض موقفاً ديناميكياً قائماً على الحركة والفعل ورد الفعل إيجاباً وسلباً وتأثيراً أو تائراً.
- ~ فهو موقف مرن يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر والمواءمة مع المتغيرات المحيطة بعملية التفاوض.

○ عناصر الموقف التفاوضي :

يشتمل الموقف التفاوضي على جملة عناصر، يمكن تقديمها حسب الآتي:

- أ- **الترباط** : يتطلب الأمر أن يصير الموقف التفاوضي كلا مترابطاً وإن كان سهل الوصول إلى جزئياته.
- ب- **التركيب** : بحيث يتركب الموقف التفاوضي من جزئيات يسهل تناولها ضمن إطارها الجزئي، كما يمكن تناولها أيضاً ضمن إطارها الكلي.
- ت- **إمكانية التمييز** : المقصود هنا إمكانية التعرف على الموقف التفاوضي وتمييزه دونما غموض أو فقد لبعد من أبعاده أو معالمه.
- ث- **الاتساع الزمني والمكاني** : يتعلق 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.

٢. أطراف التفاوض:

يتم التفاوض في العادة بين طرفين، وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين نظراً لتشابك وتعارض مصالح أطراف التفاوض.

○ أقسام أطراف التفاوض :

إن أطراف التفاوض هذه يمكن تقسيمها إلى :

- أ- **أطراف مباشرة** : هي الأطراف التي تجلس فعلاً إلى طاولة المفاوضات وتباشر عملية التفاوض؛
- ب- **أطراف غير مباشرة** : هي التي تشكل قوى ضاغطة لاعتبارات المصلحة أو التي لها علاقة بعملية التفاوض.

٣. القضية التفاوضية:

لا بد أن يتعلق التفاوض بقضية معينة تشكل محور العملية التفاوضية وإطارها المتفاوض حولها، فقد تكون قضية إنسانية عامة أو قضية شخصية خاصة وتكون قضية اجتماعية، أو اقتصادية أو سياسية، أو ما شابه ذلك. من 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.

٤. الهدف التفاوضي:

بديهي أنه لا تتم أية عملية تفاوض بدون هدف أساسي تسعى إلى تحقيقه بحيث توضع من أجله مسبقا الخطط والسياسيات. 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 تحديداً بـ:

- توافر 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 الطرفين.

ثالثاً / مبادئ عامة للتفاوض الفعال:

١. مبدأ الالتزام :

يعني 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.

٢. مبدأ المصلحة أو المنفعة :

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

٣. مبدأ العلاقات المتبادلة :

حيث أنه 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.

٤. مبدأ القدرة الذاتية على الحوار والتفاوض :

يعكس هذا المبدأ مدى مقدرة المفاوض على فهم الخصم وتفهمه لطبيعة السلوك الإنساني ومقدرته على القيادة والحوار والتأثير والإقناع والاستماع .

- بصفة عامة فإن الأمر يتعلق بمدى تناسب قدرته مع الموقف التفاوضي.

رابعاً / مقومات وشروط التفاوض:

١. القوة التفاوضية:

ترتبط بالحدود الممنوحة (أو التي يتمتع بها) للشخص المفاوض وإطار الحركة المسموح له بالتحرك 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 بمجموعة من السمات والخصائص سواء على المستوى الشخصي أو الاجتماعي أو السلوكي.

٢. قاعدة المعلومات :

التي تستند إليها أطراف التفاوض ، حيث تتسع هذه القاعدة لتشكّل، فضلا 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.

٣. القدرة التفاوضية:

حيث تنصرف إلى كفاءة وصلاحيّة فريق المفاوضين، ومهارتهم في إدارة وتوجيه التفاوض في مراحلها المختلفة.

ويأتي في مركز الاهتمام بالقدرة التفاوضية الاختيار الجيد للفريق، وتجانسه وانسجامه، وتحفيزه، ومتابعة أدائه وتطويره.

٤. الإرادة المشتركة لأطراف التفاوض في الوصول إلى اتفاق كلي أو جزئي حول موضوع التفاوض

تعتمد 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.

٥. توفر المناخ المناسب :

يحاول كل طرف من أطراف التفاوض التأثير في الآخر وقد يتطلب الأمر جهودا كبيرة للإيجاد مناخ من الثقة المتبادلة لإظهار قيمة العملية التفاوضية؛ ومن هنا فالمناخ التفاوضي يتعلق بأمرين أساسيين هما:

أ- القضية التفاوضية :

مدى أهميتها ودرجة حرارتها التي تنعكس على الاهتمام بالمشاركة في عملية التفاوض وفعاليتها، فكلما ازدادت درجة حرارتها وسخونتها كلما ازداد هذا الاهتمام.

ب- توازن المصالح التفاوضية :

لكي تكون نتائج التفاوض أكثر استقرارا وتقبلا وعدالة واحتراما، وإلا اكتسب الأمر طابع الاستسلام والظلم لأحد الطرفين بالتالي ستغيب الثقة والتعاون عن العملية.

خامساً / معوقات التفاوض:

١. معوقات شخصية:

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

٢. معوقات تنظيمية:

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

٣. معوقات بيئية:

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

الفصل الثالث / الإعداد للتفاوض (خطوات عملية التفاوض)

أولاً / 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.
- ~ إذن عملية التفاوض عملية هادفة وممنهجة لا يجب أن تترك لاعتبارات الصدفة أو التعويل على أخطاء الطرف الآخر لوحدها.

ثانياً / أهداف الإعداد لعملية التفاوض:

يستهدف الإعداد للتفاوض جملة جوانب أساسية:

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

ثانياً / خصائص عملية الإعداد للتفاوض:

- ~ يتعين على المفاوض الماهر أن يعنى عناية فائقة بطبيعة المرحلة وخصائصها لأنها محددة لنجاح العملية.
- ~ أن إدراك أهم الخصائص المميزة لمرحلة الإعداد ومراعاتها في عملية التفاوض هو أحد صور تلك العناية والواجبة.
- **أهم الخصائص المميزة لمرحلة الإعداد :**
- ١. الإعداد لعملية التفاوض هو **عملية تخطيطية** وبالتالي فهي تتمتع بكل خصائص العملية التخطيطية من حيث التخطيط والأسس والمقومات والمراحل والأهمية والمرونة....
- ٢. 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.
- ٣. الإعداد للتفاوض يستند إلى توافر البيانات والمعلومات عن جميع عناصر الموقف التفاوضي.
- ٤. يمكن التمييز بين وجهين مختلفين ومرتبطين في آن واحد لعملية التفاوض:
 - الأول هو التنبؤ بالمتغيرات.
 - الثاني هو الاستعداد لمواجهة تلك المتغيرات والتأثير في مسارها وبالتالي في تأثيرها في المفاوضات.
- ٥. لا ينفرد بالإعداد لعملية التفاوض من سيقومون بالتفاوض الفعلي وإنما يجب توسيع دائرة المشاركة رفعا لكفاءة الإعداد.

ثالثاً / الجوانب الأساسية لعملية التفاوض:

١. الخطوات:

- أ- تحديد الأهداف.
- ب- تحديد الفرص والقيود التفاوضية.
- ت- تحديد القضايا التفاوضية.

- ث- الدراسة والتجهيز بالبيانات والحقائق والوثائق.
- ج- تقييم المركز التفاوضي او تحديد الموقف.
- ح- تحديد الاستراتيجيات والتكتيكيات البديلة.
- خ- اختيار الفريق التفاوضي.
- د- تحديد أجندة التفاوض.
- ذ- اختيار لغة التفاوض.
- ر- تحديد مكان التفاوض.
- ز- ترتيبات الاتصال بالطرف الآخر.
- س- الاستعداد والجلسة الأولى.
- ش- تحديد سيناريوهات بديلة لخطة المناقشة والحوار.

٢. التابع 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.

رابعاً / التحليل التفصيلي لخطوات الإعداد:

١. تحديد الأهداف :

يجب تحديد الأهداف الأساسية والفرعية لعملية التفاوض وحتى تتجنب الفشل مع وضع بدائل لتلك الأهداف، علما أن التحديد مبدئي قابل للمراجعة والتعديل.

○ من أهم خصائص الأهداف التفاوضية ما يلي :

- أ- الوضوح.
 - ب- الواقعية.
 - ت- المرونة.
 - ث- اقتناع المفاوض بها .
 - ج- القابلية للقياس.
 - ح- السرية
- ~ لا يجب إعلام الطرف الآخر بكل ما نسعى إلى تحقيقه وذلك لـ:
- أ- تحقيق أكثر مما نأمل في تحقيقه.
 - ب- حتى لا نضعف من مركزنا التفاوضي إن كان ذلك قد يؤدي إليه.
 - ت- لإتاحة المرونة في إدارة المفاوضات دون معرفة الطرف الآخر لما نستهدف تحقيقه.

٢. تحديد الفرص والقيود:

- ~ إن معرفة وإدراك الفرص المتاحة من شأنها أن تؤثر كثيراً على السلوك التفاوضي.
- ~ أن القيود من شأنه أن تمثل الإطار المحدد للتفاوض التي تحدد نطاق الحركة الممكنة والبدائل والاحتمالات غير الممكنة.

○ أهم أنواع ومصادر هذه القيود:

أ- القيود المالية :

i. الاعتمادات المالية.

ii. والمركز المالي للمنظمة.

ب- القيود القانونية : اشتراطات وقواعد القانون عموماً

i. قوانين التجارة والجمارك.

ii. قوانين النقد والقرض.

iii. قوانين الصفقات ومنح الاعتمادات وتمويل العمليات.

ت- القيود الزمنية : عامل الزمن وارتباطاته ودوره في مدى نجاح المفاوضات.

ث- القيود الفنية :

i. المواصفات الفنية لموضوع التفاوض

ii. مواصفات التشغيل وتكاليف الفرص البديلة المرتبطة بها.

ج- القيود البشرية : كافة الاعتبارات ذات الصلة بالعنصر البشري، من ذلك المهارات والكفاءات المتوفرة والتكاليف المرتبطة بها.

ح- القيود الاستراتيجية : تتعلق بجوانب غير محسومة بشكل أساسي في الموقف التفاوضي، كأن

i. ترغب المنظمة في استمرار العلاقة مع المورد بغض النظر عن شروطه.

ii. الاستعداد للتضحية في الأجل القصير كتحرك تكتيكي على أمل الحصول على مكاسب استراتيجية في الأجل الطويل.

٣. تحديد القضايا التفاوضية : من الواجب والمهم تحديد القضايا المتفاوض بشأنها قبل الشروع في التفاوض الفعلي.

○ الجوانب أساسية لعملية تحديد قضايا التفاوض هي:

أ- نطاق القضية :

- تعتبر الأجور مثلاً قضية محددة إذا قورنت بقضية حقوق العمال التي هي أوسع نطاقاً بكثير.

- كما أن السعر يعتبر أكثر تحديداً من شروط البيع والتوريد وهكذا.

ب- مدى فصل أو ربط القضايا :

- يؤدي الفصل إلى النظر في كل قضية ومعالجتها بشكل مستقل.

- يؤدي الربط إلى معاملتها كوحدة مترابطة.

- أن المدخل الترابطي يسهل عملية تبادل التنازلات

- أن المدخل المستقل يقلل من مرونة الطرفين.

ت- مدى المرونة في القضايا :

من 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.

٤. الدراسة والتجهيز بالبيانات والحقائق والوثائق:

○ هناك جانبان رئيسيان لهذه الخطوة:

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

٥. تقييم المركز التفاوضي وتحديد المواقف: يتعلق الأمر بتحديد المركز التفاوضي للمنظمة بالنسبة لمفاوضها.

○ أن المركز التفاوضي النسبي يتأثر بجملة عوامل كـ:

- أ- الموارد المتاحة.
- ب- مهارات المفاوضين.
- ت- مدى اعتمادية أحد الأطراف على الآخر.

~ كما أنه استناداً لذلك يتم تحديد المواقف والاستراتيجيات.

٦. تحديد الاستراتيجيات البديلة والتكتيكات المصاحبة:

استراتيجيات التفاوض هي المسار الذي يتبعه المفاوض على طاولة المفاوضات وما يرتبط به من أهداف أساسية يستهدف تحقيقها.

التكتيكات هي تلك التحركات قصيرة المدى التي تأتي في اتجاهات مختلفة وذات صبغة تنفيذية لتحقيق الاستراتيجية الأساسية.

٧. اختيار المفاوض أو الفريق التفاوضي:

~ هو 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.

○ أبرز مواصفات المفاوض الناجح:

- أ- تمتعه بقدر مناسب من الذكاء.
- ب- تمتعه بالقدرة على سرعة التصرف في المواقف المختلفة.
- ت- إتقان فن الاستماع والتمتع بلباقة الحديث.
- ث- سرعة الملاحظة.
- ج- القدرة على التحليل.
- ح- النضج والجلد والصبر والعزيمة.
- خ- إتقان اللغة التي سيتم بها التفاوض.

~ تجدر الإشارة إلى أنه يجب المفاضلة ما بين الفرد والفريق للتفاوض تبعاً لطبيعة القضية وظروف التفاوض.

~ عموماً إن مزايا المفاوض الفرد هي عيوب الفريق التفاوضي والعكس صحيح.

○ مزايا المفاوض الفرد:

- أ- سرعة إنجاز المفاوضات والبت فيها؛
- ب- التحديد الواضح للمسؤولية؛
- ت- عدم إضعاف المركز لتفاوضي بوجود خلافات بين الأعضاء كما في حالة الفريق؛

- ث- إمكانية الحصول على تنازلات فورية من الطرفين بشكل أكثر توازناً وسهولة مقارنة بحالة الفريق.
- **مزايا الفريق المفاوض :**
- أ- تكامل القدرات والمهارات.
- ب- إعطاء مرونة أكبر للعملية.
- ت- إمكانية تصحيح الأخطاء خاصة التعبيرية والتأكيد على دلالة الألفاظ.
- ث- زيادة فرص الموضوعية وتقليل التحيز الشخصي.
- ج- استخدام جبهة موسعة أمام الطرف الآخر.
- ح- استخدام تكتيك (العضو المتشدد والعضو المتساهل).
- خ- إمكانية تأجيل الالتزام بموقف ما بحجة (استشارة الزملاء).
٨. **تحديد أجندة التفاوض:**

- **أجندة التفاوض** تعبر بشكل أساسي عن فكر واستراتيجية المفاوض.
- **أجندة التفاوض** تمثل الترجمة العملية لسيناريو المفاوضات الذي يتصوره المفاوض.
- **أجندة التفاوض** تنبثق بالضرورة من افتراضات ومواقف من أعضائها.
- ~ 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.

○ **البدائل لوضع أجندة التفاوض:**

- أ- **البدء بالقضايا الأساسية :** باعتبار أن حلها يسهل تلقائياً حل القضايا الثانوية و حتى لو لم تحل فإن التنازلات بشأنها يكون أيسر وأقل تكلفة.
- ب- **البدء بالقضايا الثانوية :** من قبيل تأجيل المواجهة بعض الشيء حيث يمكن من خلال تقديم تنازلات بشأنها كسب ثقة الطرف الآخر.
- ت- **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؛
- ث- **تقسيم قضايا التفاوض إلى مجموعات نوعية متخصصة متجانسة :** يتعلق الأمر بتصنيف قضايا التفاوض مثلاً تبعاً للجوانب الفنية والتسويقية والقانونية للمشروع كل على حدة.

٩. **اختيار لغة التفاوض:** هو أمر يطرح في الحالات التي تختلف فيها لغات المتفاوضين.

- ~ في حال اللجوء إلى مترجم يتعين حسن الاختيار مع مراعاة الأمانة والحيادية.
- ~ على المفاوض الذي يختار التفاوض بغير لغته الأصلية إتقان هذه اللغة لما يترتب عن عكس ذلك من نتائج سلبية فضلاً عن الأثر النفسي السلبي عليه.

١٠. **تحديد مكان التفاوض وتجهيزه:**

- ~ تظهر أهمية تحديد المكان وتجهيزه في المفاوضات الدولية بصفة خاصة، فهل من الأفضل مثلاً أن تسافر إلى الخصم أم تدعوه؟ وقد يكون في منطقة محايدة.
- ~ في كل الأحوال يجب تجهيز المكان وإعداده بما يتناسب وإنجاح العملية التفاوضية.

١١. ترتيبات الاتصال: يجب أن تتصل بالطرف الآخر للاتفاق علي الخطوات التنفيذية لـ:

- أ- بدء المفاوضات.
- ب- تحديد مكان التفاوض.
- ت- عدد فريق التفاوض.
- ث- اللغة المستخدمة.
- ج- موضوعات التفاوض وغيرها.

○ يجب مراعاة القواعد العامة التالية عند الاتصال:

- أ- أن يقوم بالاتصال شخص على مستوى وظيفي مناسب لمن سيتم الاتصال به.
- ب- الالتزام باللباقة واللياقة التامة في الحديث.
- ت- الالتزام المطلق بالمواعيد المحددة.
- ث- إبداء المرونة في المناقشة مع الحزم عند الضرورة.
- ج- السعي لخلق صورة ذهنية للمفاوض لدى الآخرين تدعو للاحترام وكسب الثقة.

١٢. 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.
- ~ الجلسة الافتتاحية أمر يستدعي التحضير له بشكل خاص على اعتبار أن ما يدور في هذه الجلسة سيؤثر على المفاوضات بشكل كبير.

○ من البدائل المتاحة لكسر الحواجز وتهيئة الأجواء:

- أ- البدء بموضوع عام خارج موضوع التفاوض لخلق فرصة لتبادل النقاش.
- ب- البدء بالإشارة إلي خبر هام أو حدث معين تناولته صحف اليوم أو الأمس ويفضل ارتباطه بموضوع التفاوض.
- ت- البدء بقصة طريفة أو باسترجاع ذكريات لطيفة يتم ربطها بموضوع أو أطراف أو مكان التفاوض.
- ث- البدء بإبداء ملاحظات أو مبادئ عامة لا تثير اعتراض الطرف الآخر وتخدم عملية التفاوض.
- ج- البدء بتجسيد المزايا والمنافع التي سيحققها الخصم من التوصل إلي اتفاق.

١٣. تحديد سيناريوهات بديلة لخطة المناقشة والحوار: يتعلق الأمر بـ:

- أ- محاولة تكوين تصور لسير المفاوضات (سيناريو المفاوضات).
- ب- تكوين عدة سيناريوهات بديلة.

○ من جملة ما يدخل ضمن ذلك:

- أ- وضع تصورات بديلة لبداية الجلسة.
- ب- تحديد أسلوب وطريقة عرض القضايا.
- ت- توقعات بشأن ردود فعل الخصم وسلوكه وما يتناسب مع ذلك؛
- ث- تصورات مرنة و تفصيلية لتسلسل الأحداث أثناء المفاوضات ومتى تصل لنهايتها.

الفصل الرابع / استراتيجيات التفاوض وتكتيكاته

أولاً / مقدمة:

- ~ الاستراتيجية هي تعبير عن التخطيط بكل ما تحمله من أهداف من جهة وطرق لبلوغ هذه الأهداف من جهة أخرى.
- ~ تتباين استراتيجيات التفاوض تبعاً للظروف المحيطة والأهداف المتوخاة، ومن ثم كان لابد من الإحاطة علماً بمختلف البدائل الاستراتيجية الممكن انتهابها.
- ~ أن لكل بديل استراتيجي لعملية التفاوض جملة من التكتيكات التي من شأنها أن تساهم في إنجاحه .

ثانياً / المفاهيم والمداخل الأساسية:

١. مفهوم الاستراتيجية :

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

٢. مفهوم التكتيك :

- هو التخطيط للتنفيذ ويركز أساساً على كيفية تنفيذ الخطط وخطوات العمل اللازمة لتحقيق الأهداف بفاعلية.
- **التكتيك يتطلب :**
 - أ- تحديد أهداف جزئية أو مرحلية.
 - ب- برامج زمنية للتنفيذ.
- هو 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 للتغيير من خلال الحملات الإعلامية).
- **مثال:** إنجاز الصفقة بسرعة (التكتيك التهديد بالانسحاب).

٣. مداخل التفاوض:

- نميز ما بين مدخلين أساسيين للتفاوض تحكمهما عادة طبيعة العلاقة بين أطراف التفاوض فضلاً عن المركز التفاوضي لكل منهما، وبالتالي فهما يؤثران على اختيار الاستراتيجية المنتهجة .
- **المدخلان هما:**

أ- مدخل المصلحة المشتركة:

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

ب- مدخل الصراع:

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

٤. تصنيف استراتيجيات التفاوض:

يمكن تصنيف الاستراتيجيات التي يمكن للمفاوض اللجوء إليها تبعاً للأساس أو المنظور المعتمد في التصنيف.

○ وفق منظور معين يمكن نبي التصنيفات التالي:

أ- تصنيف وفقاً للنتائج المراد تحقيقها (ماذا؟): الاستراتيجيات المتعلقة بالنتائج المراد تحقيقها (ماذا؟)

نميز ما بين نوعين أساسيين وفق هذا المنظور:

i. استراتيجيات تهدف إلى توسيع قاعدة المنافع المشتركة لمجموع الأطراف:

أي أن يستهدف المتفاوض تحقيق المنفعة له ولمفاوضه كذلك، وهو ما يمكن توضيحه وفقاً للمصفوفة التالية:

المفاوض	الخصم	فوز	خسارة
فوز	فوز/ فوز	فوز/ خسارة	فوز/ خسارة
خسارة	خسارة	خسارة/ فوز	خسارة / خسارة

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

○ التكتيكات التنفيذية لهذه الاستراتيجية:

تتمثل أهم التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية توسيع قاعدة المكاسب فيما يلي:

(a) طلب استراحة لمراجعة الموقف.

(b) "كشف" الحقائق كاملة.

(c) عقد لقاءات جانبية بين رئيسي فريق التفاوض.

(d) تشكيل مجموعات عمل هامشية لدراسة وحل المسائل العالقة.

(e) وضع حدود نهائية لعملية التفاوض.

(f) تبادل الهدايا الرمزية.

(g) ماذا.. لو؟ (الأسئلة الاستفسارية): فمثلاً عن التفاوض على 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 نقداً دون

تقسيم؟ ما هو سعرك لو قبلنا بالمنتج درجة ثانية وهكذا.

ii. استراتيجيات تهدف إلى تعظيم المكاسب الذاتية لا غير:

يكون 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:

من تكتيكاتها المتبعة ما يقترحه بيل سكوت من الأمثلة التالية:

(a) الخداع :

أي إعطاء الانطباع بسلوك معين ثم التصرف بخلافه، كأن نعطي إشارة إلى اليمين لنتجه يساراً، (كإبداء الاهتمام بالسعر مثلاً) مما يؤدي إلي صرف نظره عن مواطن الاهتمام الحقيقي، (آجال التسليم أو جودة المنتج)، فلا يحظى بالعناية اللائقة مما يساعد المفاوض علي تحقيق هدفه.

~ معروف ما لهذه الأساليب من إخلال بالثقة مع توقع ردة فعل سلبية للطرف الآخر حال اكتشافه ذلك.

(b) ادعاء نقص السلطة:

عندما يقع المفاوض في موقف يجبر فيه علي تقديم تنازل أو قبول تضحية جسيمة، فإنه وفقاً لهذا التكتيك سيدعي أنه غير مخول بإتمام الصفقة بهذه الشروط وضرورة الرجوع إلي الإدارة العليا .

~ لهذا 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.

(c) الصقر والحمامة :

كثيراً ما تتوزع الأدوار علي 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.

(d) تحويل الاعتراضات إلى إيجاب:

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

~ أي أن الفكرة الأساسية هنا تتعلق باعترض الاتجاه السلبي بسلسلة من الإجابات بالإيجاب.

(e) لماذا؟ (طلب تبرير كل عرض من الطرف الآخر):

يقوم هذا التكتيك على طلب تبرير كل عرض من جانب الطرف الآخر؛ فمثلاً إذا كان عرض الطرف الأول هو:

- أقصى ما يمكن دفعه هو ١٠٠٠٠٠ ريال؛ فيكون رد الطرف الآخر لماذا؟

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

~ تتسلسل التساؤلات وطلب التبريرات بما يخدم غرض المفاوض خاصة في المراحل الأولى لبداية المفاوضات لمعرفة اتجاه الخصم وأقصى ما يمكن تحقيقه من مكاسب.

~ يجب عدم الاكثار من هذا أسلوب و لا التمادي 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.

ب- تصنيف طبقاً لتوقيت التصرف (متى؟): الاستراتيجيات المتعلقة بتوقيت التصرف (متى؟) وتكتيكاتها التنفيذية مرتكزات الاستراتيجية: تقوم هذه الاستراتيجيات على أساس حسن اختيار التوقيت كأساس لنجاح الإستراتيجية.

○ يتعلق الأمر أساساً بالجوانب التالية:

- بدء الحديث أو التوقف عنه.
- الانسحاب الحقيقي أو الظاهري.
- طرح بدائل مضادة لمقترحات الطرف الآخر.
- التمسك بموقف معين أو للمساومة عليه.
- التقدم برأي جديد أو إدخال عنصر جديد في الموقف.
- طلب الاستراحة... الخ

✓ ملاحظة:

يلاحظ بناء 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.

○ التكتيكات التنفيذية لاستراتيجيات (متى؟):

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

- التسوية: تدور الفكرة الأساسية لهذا الأسلوب حول التأجيل وكسب الوقت.
- من شعارات هذا التوجه مثلاً: «بالصبر تبلغ ما تريد» و«أجل الإجابة.. اصمت.. لا تقلق»، «لا تقدم تنازلاً بسرعة».. «فكر على مهلك»
- المفاجأة: إدخال عنصر جديد في المفاوضات مفاجئ يحدث تحولاً في التفاوض والعلاقات.
- 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.
- الانسحاب الهادئ: (إنقاذ ما يمكن إنقاذه) عندما يكون الاستمرار يعني مزيد من الخسارة.
- الكر والفر:

شعاره أنه «يمكنك التحرك في أي اتجاه» وتبعا لسير المفاوضات وتقييم ديناميكية علاقات القوة والتحرك على وقع «شعرة معاوية».
- نهاية المطاف: وضع قيود على الوقت أو القيمة أو طريقة الاتصال.
 - ~ مثلاً 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.

ت- تصنيف طبقاً لطابع السلوك التفاوضي (كيف؟): الاستراتيجيات المنتهجة طبقاً لطابع السلوك التفاوضي (كيف؟) نميز ما بين الاستراتيجيات المتباينة والاستراتيجيات المتعكسة على النحو التالي:

i. استراتيجيات هجومية/استراتيجيات دفاعية:

a) في 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.

b) في حالة الاستراتيجيات الدفاعية:

- إدراكاً من المفاوض بضعف موقفه التفاوضي النسبي سيسعى إلى تقليل الخسائر.
- يمكن تبنيها كمرحلة استثنائية لحين استجماع القوى وترتيب الأمور وهنا يأخذ الأمر طابعاً تكتيكياً أكثر منه استراتيجياً.

ii. استراتيجيات التدرج/استراتيجيات الانجاز مرة واحدة:

a) في حالة التدرج: يلجأ المفاوض إلى تبني روح التحرك نحو الهدف، خطوة بخطوة مقتنعاً بجدوى وأفضلية ذلك نفسياً وعملياً مدخراً الوقت والجهد وشد الأعصاب.

b) في حالة الانجاز مرة واحدة: ينطلق المفاوض من فكرة عدم وجود ضمانات حقيقية لاستمرار فرص تحقيق المكاسب مستقبلاً، مع عدم اقتناعه بأهمية الكسب الجزئي وبالتالي فهو يصر على الانجاز دفعة واحدة.

iii. استراتيجيات التعاون/استراتيجيات المواجهة:

a) في استراتيجية التعاون: يؤمن فيها الطرفان بأن اتخاذ موقف تعاوني يتيح فرصاً أفضل لإنجاح المفاوضات وفق منظورهما.

b) في استراتيجية المواجهة: يشعر فيها المفاوض أن المواجهة تتيح له فرصاً أفضل، مقارنة بالتوجه السابق.

iv. استراتيجيات تقادي النزاع/استراتيجيات مواجهة النزاع.

a) في حالة تقادي النزاع:

يسعى المفاوض إلى تبني أسلوب تقادي 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 محكوماً بهاجس ضمان تدفق الإمدادات للوفاء بالتزاماته في تفاوضه مع المورد، أو حاجة الشركة لزيادة الإنتاج للوفاء بالتزاماتها أثناء التفاوض مع ممثلي العمال، وهكذا..

b) 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 لتقادي النزاع.

ثالثاً / بعض التكتيكات التنفيذية الهامة:

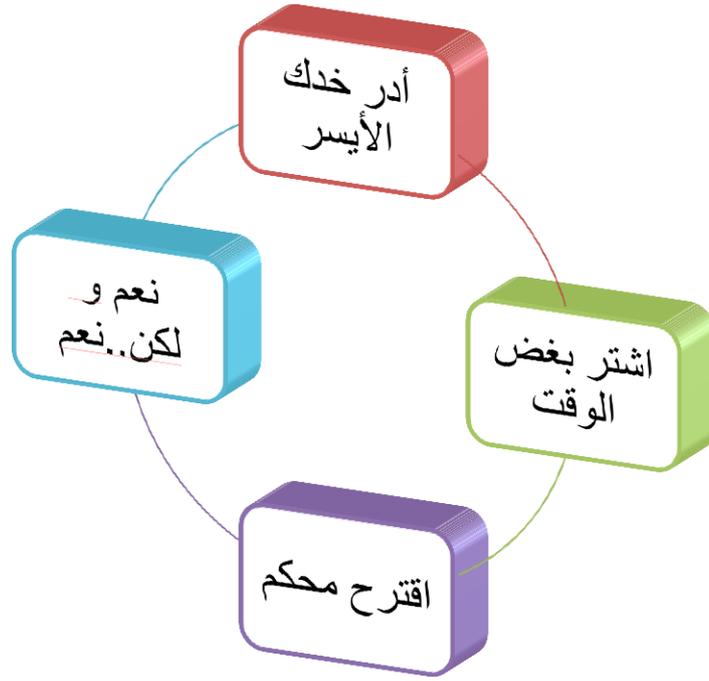
١. التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية التعاون:

- أ- تقديم عروض بديلة / تبادل الاقتراحات.
- ب- تقديم حلول للمشكلات القائمة.
- ت- توثيق الكلام حسماً للمجادلات وتحقيقاً للمصداقية.
- ث- تجزئة العرض أو التدرج، لتحقيق تقدم جزئي ومنع انهيار المفاوضات.



٢. التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية تفادي النزاع:

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



٣. التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية مواجهة النزاع:

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

٤. التكتيكات التنفيذية للاستراتيجية الدفاعية:

- أ- التراجع: ذلك لإنقاذ ما يمكن إنقاذه طالما أنك لا تستطيع التقدم أو الصمود ، مع رغبتك في مواصلة المفاوضات.
- ب- المقايضة: أي طلب التعويض والمقابل لما يفرضه عليك الطرف الآخر.
- ت- اشتر بعض الوقت: يمكن أن يوظف هذا التكتيك هنا وذلك لـ:
 - i. كسب الوقت لحين تغير المركز التفاوضي النسبي.
 - ii. أو مشاوررة الرؤساء.

الفصل الخامس / العوامل المحددة لاختيار استراتيجيات التفاوض وتكتيكاته.

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؛

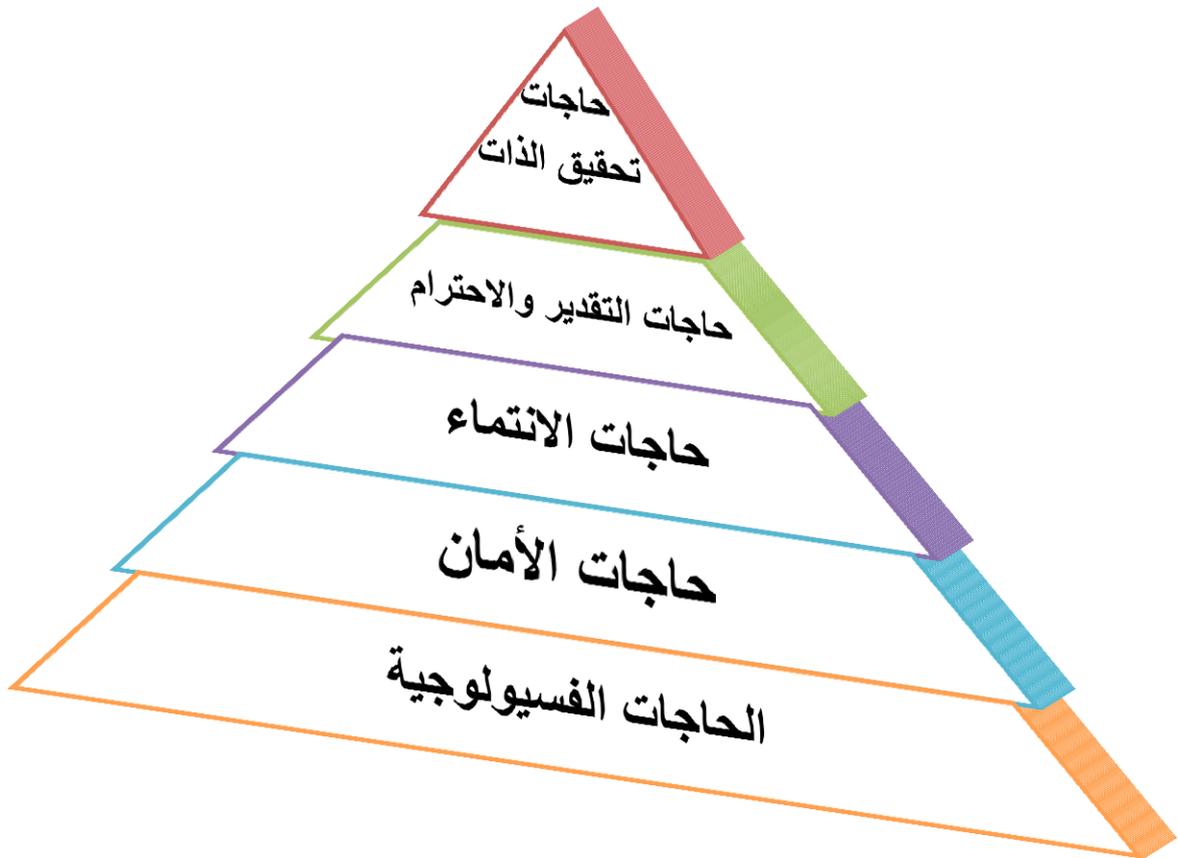
~ يدخل ضمن هذا الإطار وبشكل أساسي الإحاطة بمختلف العوامل المحددة لاختيار استراتيجيات وتكتيكات التفاوض، خاصة بالنظر إلى دورها الحاسم في التأثير على الموقف التفاوضي وعلى نتائج العملية التفاوضية برمتها.

1. حاجة كل طرف من أطراف التفاوض واتجاهاته:

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 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 وتتبع حاجاتهم من خلال الأفراد القائمين بالتفاوض؛
- ~ من المهم تحديد الاستراتيجيات التي تتناسب مع إشباع أكبر قدر من حاجات المفاوضين والمنظمات التي يمثلونها.

○ أقسام الاستراتيجيات الخاصة بإشباع الحاجات:

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

- أ- استراتيجيات تخدم إشباع حاجات الخصم فقط.
- ب- استراتيجيات تخدم إشباع حاجات الطرف المفاوض وأفراد الفريق ذاته.
- ت- استراتيجيات تخدم كل من إشباع حاجات الخصم والطرف المفاوض معاً.
- ث- استراتيجيات تعمل ضد حاجات المفاوض.
- ج- استراتيجيات تعمل ضد حاجات المفاوض وحاجات الخصم.

٢. مراكز القوة النسبية للمفاوضين:

~ تعتبر القوة النسبية هي الإطار المنظم لممارسات التفاوض حتى وإن لم يكن المفاوض يعي دائماً ذلك.

~ ينظر للقوة التفاوضية إما كـ:

- i. ناتج.
- ii. أو إمكانية وطاقة احتمالية.
- iii. أو عمل تكتيكي.

~ ما يهمنا هو القوة التفاوضية كعمل تكتيكي لأن العبرة ليست بالقوة ولكن العبرة باستخدامها الاستخدام الفعال في التفاوض.

○ تحلل القوة التفاوضية على جوانب عديدة أهمها:

- أ- تحديد الأبعاد المكونة لقوة كل مفاوض؛
- ب- تحديد بدائل استراتيجيات التفاوض وتكتيكاته المختلفة؛
- ت- توضيح تأثير القوة التفاوضية على التكتيكات الممكن استخدامها؛
- ث- 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.

~ أن القوة التفاوضية هي المفتاح الرئيس الموجه لسلوك المفاوضين وتفاعلات الموقف التفاوضي، وناتج التفاوض.

○ المداخل المختلفة للقوة التفاوضية:

- أ- **مدخل التعليل:** هو تقدير المفاوض لقوة خصمه بناء على الأثر الذي يحدثه سلوك الخصم على سلوك المفاوض. ~ يقوم هذا المدخل على استخدام القوة الموضوعية كنقطة بداية في شرح القوة المدركة. (علاقة سببية بين سلوك الطرف الأول والطرف الثاني).
- ب- **مدخل السيطرة:** يؤدي هذا المدخل أن الموارد الهامة في القوة التفاوضية هي التي تمثل قدرة طرف على معاقبة طرف آخر وهي نوعان ويمكن أن تكون:
- أ- **قدرات هجومية (المعاقبة).**
- ب- **أو قدرات دفاعية (موارد تحمي طرف من الطرف الآخر).**
- ~ أذن القوة التفاوضية تتوقف على القدرات الهجومية والدفاعية المتاحة للمفاوض.
- ت- **مدخل الاعتمادية:** تشير الاعتمادية إلى درجة اهتمام الأطراف بالعلاقة التفاوضية ورغبتهم في استمرارها. ~ 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.
٣. **القضايا موضوع التفاوض ومدى الاتفاق عليها:**

من العوامل الأساسية المحددة لاستراتيجية التفاوض المناسبة وكيفية توجيه دفة النقاش فيها:

i. 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.
- ii. تتحدد الاستراتيجية المناسبة.

■ مثال بالنسبة لنطاق القضايا ومحتوياتها:

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

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

■ مثال لعلاقة القضايا ومدى فرزها وربطها:

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

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

٤. المهارات النسبية للمفاوضين:

أن قدرات المفاوض ومهاراته عامل حاسم في اختيار إستراتيجية التفاوض وفي تحديد مدى نجاحها وفعاليتها في التطبيق العملي.

○ تتوقف المهارة النسبية للمفاوض على عدة اعتبارات من أهمها:

- أ- توافر القدرات والخصائص الشخصية : لإجراء الحوار والنقاش والمواجهة و الإنسحاب...ألخ
ب- طبيعة شخصية المفاوض وعلاقته بشخصية المفاوض الأخر. ويعكس ذلك مدى التوافق أو التباعد بين الطرفين.

٥. 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:

i. استراتيجيات تعاونية.

ii. تكتيكات تفادي النزاع.

iii. تجنب تصعيد الخلاف.

- كما أنه إذا كان التوصل إلى اتفاق أكثر حيوية بالنسبة لطرف منه للطرف الأخر فسوف ينعكس ذلك مباشرة على علاقات القوة النسبية بينهما.

٦. الوقت المتاح لعملية التفاوض:

كلما كان الوقت المتاح لإتمام المفاوضات محدوداً كلما غلب على المفاوضات الأساليب المباشرة واستراتيجيات التعاون وتفادي النزاع.

~ كلما كان الوقت محدوداً كلما كانت التكتيكات التالية أكثر فاعلية عملياً:

١. تحديد مواعيد نهائية (Setting Deadlines).

٢. الكشف الكامل للحقائق (Full Disclosure).

٧. 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 استخدام إستراتيجيات التعاون هي الحل العملي (نقسم البلد نصفين أو التقابل في منتصف الطريق...)
- ~ عموماً إذا كانت النتائج خطيرة لطرف واحد فعليه أن لا يظهر ذلك حتى لا يضعف موقفه.

٨. الخبرات السابقة بالطرف الآخر:

- يجب الاستفادة من التجربة والخبرة بالطرف الآخر مع مراعاة ما يلي:
- أ- الحذر من التعميم لحالات تفاوضية غير متماثلة.
- ب- عدم التحيز في تقويم الخبرات السابقة وبالتالي عدم التقليل من شأن الخصم دون مبرر.
- ت- إدراك التغيير في سلوك الخصم في ضوء تغيير الظروف أو تراكم الخبرة لديه.

٩. السلوك المتوقع للخصم:

- يجب تقييم هذا السلوك بشكل موضوعي ما أمكن، مع الاسترشاد بالآتي:
- أ- تحديد بدائل مختلفة للسلوك المتوقع منه تجاه كل استراتيجية على حدة؛
- ب- تحديد استجابات بديلة لكل سلوك متوقع منه.
- ~ تكون الاستجابات المناسبة لسلوك الخصم في معظم الحالات هي:
- أ- عدم مبادلته نفس السلوك في حالات التشدد والاستراتيجيات الهجومية؛
- ب- اتباع سلوك مماثل أو موافق في حالة السلوك التعاوني

١٠. خصائص شخصية الطرف الآخر (الخصم):

١١. اعتبارات أخرى محيطة بالموقف التفاوضي:

- أ- أهمية استمرار العلاقة مستقبلاً لدى الطرفين.
- ب- توقعات الطرف الآخر.
- ت- ما ننتظره من الخصم بغض النظر عن الموقف التفاوضي.

الفصل السادس / دور الوقت في عملية التفاوض

أولاً / مقدمة:

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

ثانياً / مبادئ عامة حول أهمية الوقت:

~ يعتبر الوقت متغيراً أساسياً من المتغيرات المحددة لأسلوب التفاوض ونتائجه فضلاً عن أن تأثيره لا يقتصر على المفاوضات أثناء العملية وإنما قبل بدئها أيضاً.
~ يجب اختيار الوقت المناسب لبدء المفاوضات (الوقت المناسب للمفاوض أولاً، وربما في حالات أخرى للخصم أيضاً ولكل الأطراف بصفة عامة).
~ يجب تحديد الوقت المتاح لإتمام المفاوضات ولو تحديداً مبدئياً قبل البدء في التفاوض لما له من تأثير بالغ على جوانب هامة بما في ذلك اختيار الاستراتيجية والتكتيك وأعضاء الفريق.
~ كلما كان الوقت المتاح محدداً، 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 وضاعت مجالات الاتفاق بين الأطراف المتفاوضة كلما طالت المدة اللازمة للتوصل لاتفاق

ثالثاً / استراتيجية الوقت للتفاوض:

○ هناك استراتيجيتين رئيسيتين للوقت بالنسبة للتفاوض:

~ إن كل توجه استراتيجي منهما من شأنه أن يناسب مواقف تفاوضية معينة تختلف عن الأخرى.
1. استراتيجية توفير الوقت: خاصة بكيفية توفير الوقت اللازم للتوصل إلى اتفاق.
~ 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 الأنّي على الكبير الأجل.
~ إن هذه الاستراتيجية العامة المطبقة عادة والمعبرة عن اتجاهات الطبيعة البشرية.
~ نجاح هذه الاستراتيجية يرتبط عادة بـ:

أ- عدم إشعار الخصم باستعجالك النتائج

ب- أو إعلان رغبتك في سرعة التوصل إلى اتفاق.

٢. استراتيجية «تضييع الوقت»: هي استراتيجية عكسية تماما تتعلق بتضييع الوقت وكسب مزيد منه سعياً لتحقيق النتيجة المطلوبة من عملية التفاوض.

~ الفكرة الرئيسية لهذه الفكرة هي كسب مزيد من الوقت لصالح طرف ما في التفاوض.

○ إن هذا التوجه يستدعي منا طرح التساؤلات الثلاثة التالية:

س ١. لماذا نضيع الوقت؟

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

- (١) للهروب من الإجابة عن سؤال ليس من الحكمة الإجابة عليه الآن؛
- (٢) للهروب من الحصار من أي نوع إذا نجح الخصم في مثل هذا الحصار؛
- (٣) لتجنب تقديم تنازل من الواضح أن سير المفاوضات سيجرنا إليه؛
- (٤) لتجنب اظهار ضعف الموقف التفاوضي أمام الطرف الآخر؛
- (٥) لتجنب الوصول الى اتفاق مبكر عندما لا يكون ذلك في مصلحة المفاوض؛
- (٦) لكسب الوقت للوصول الى معلومات جديدة تفيد في التفاوض؛
- (٧) لكسب الوقت لربح موارد جديدة تدعم المركز التفاوضي؛
- (٨) تطبيقاً لمبدأ بالصبر تبلغ ما تريد؛
- (٩) لاثارة الخصم ودفعه للخطأ عندما ينفذ صبره؛
- (١٠) لاستغلال ضعف الخصم في رغبته في الاستعجال لفرض شروط أفضل؛
- (١١) للحصول على تنازلات أكبر خاصة اذا كان الخصم متشوقاً للاتفاق؛
- (١٢) انتظاراً لظهور متغيرات جديدة قد تغير الموقف لصالح الطرف المعني؛
- (١٣) تأجيلاً للاستسلام أو الهزيمة، وبأمل تغير الظروف؛
- (١٤) لضمان تأجيل المفاوضات التي قد يتعارض اتمامها مع صفقة تفاوضية؛
- (١٥) لأخذ فرصة للتفكير والدراسة قبل اتخاذ موقف محدد بشأن القضية؛
- (١٦) لظهار عدم الاكتراث أو عدم التشوق لإنهاء الاتفاق، خاصة إذا وصل لطريق مسود.

س ٢. كيف نضيع الوقت؟ اي كيف تتم «إضاعة» الوقت؟ :

يمكن تحقيق ذلك بواحد أو أكثر من الأساليب التالية:

- (١) طلب ايضاحات من الطرف الآخر دون مبرر حقيقي.
- (٢) طلب بيانات من الطرف الآخر دون حاجة حقيقية.
- (٣) طلب تأكيدات أو ضمانات معينة لأي موقف.
- (٤) توجيه أسئلة كثيرة بدون مبرر.
- (٥) التشكيك في المعلومات بحذر.
- (٦) طرح بدائل متطرفة، على أن يتم ذلك بحذر وإلا تشكك الخصم في مدى جدية المفاوض.
- (٧) تفريغ المناقشة بدون داع في تفاصيل وأمر جانبية.
- (٨) الخروج عن الموضوع بطرق وتكتيكات غير مكشوفة.
- (٩) المناقشة غير البناءة مع التزام الحذر في ذلك.
- (١٠) التماذي في مناقشة التفاصيل.
- (١١) طلب التأجيل صراحة.
- (١٢) البطء في عرض وجهات النظر.

- (١٣) الدخول في مناقشات جانبية مع أحد أعضاء الفريق نفسه أو فريق الخصم.
- (١٤) استئذان أحد أعضاء الفريق مؤقتاً لأي سبب.
- (١٥) ترتيب تلقي مكالمات أو مكالمات لقطع الحديث.
- (١٦) التظاهر بعدم تذكر كل النقاط والآراء المثارة والاضطرار لإعادة سردها وتحديدها.
- (١٧) توسيع القضايا إلى أمور عامة ورفض التحدث في نقاط محددة.
- (١٨) إطالة النقاش في أمور غير هامة.
- (١٩) استخدام مترجم أو وسيط أو طرف ثالث بدون مبرر حقيقي.

س ٣. كيف نواجه لجوء الخصم لتضييع الوقت؟

أساليب مواجهة لجوء الخصم لتضييع الوقت.

لدينا بديلان رئيسيان ضمن هذا الإطار:

البديل الأول : تقويم امكانية التجاوب والمسايرة، يفيد هذا البديل عملياً في المجالات التالية:

- أ- حالة تمشي وانسجام التأجيل مع مصالحنا؛
- ب- حالة عدم وجود ضرر من التأجيل؛
- ت- حالة عدم وجود حاجة ملحة للاستعجال على الاتفاق؛
- ث- حالات خاصة أخرى.

وهنا يحسن ابداء التجاوب الصريح لاقتراح التأجيل.

البديل الثاني : المواجهة لافشال تكتيك الخصم، وذلك عن طريق:

- أ- عدم التجاوب مع تفريعات المناقشة.
- ب- عدم التجاوب مع الخروج عن الموضوع.
- ت- تعمد استخدام ألفاظ وتعابير محددة.
- ث- الاعداد الجيد بالبيانات والوثائق.
- ج- الاجابة الموجزة على الأسئلة.
- ح- ضبط الأعصاب كشرط أساسي لمواجهة تضييع الوقت.
- خ- اعادة تصنيف الموضوعات مع ربطها بتنظيم المناقشة.
- د- تلخيص المناقشة بإيجاز وتوجيه الانتباه لأهمية الالتزام بالمناقشة في الموضوع.
- ذ- ابراز الانجاز الذي تحقق ومزايا اكمال الانجاز باستمرار البناء في المناقشة.
- ر- اظهار مزايا التوصل الى اتفاق لكلا الطرفين.
- ز- اظهار مساوئ تأخير الاتفاق.
- س- طلب توفير الوقت صراحة.
- ش- التهديد بوقف المفاوضات.

الفصل السابع / دور الأسئلة في عملية التفاوض

أولاً / مقدمة:

- ~ يستخدم المفاوض الفعال الأسئلة بشكل مثمر في مفاوضاته سعياً لزيادة فرص تحقيق أهدافه من عملية التفاوض.
- ~ بإدراك المفاوض لهذه الأهمية فإنه بإمكانه إعداد سلسلة من الأسئلة التي سيلجأ إلى استخدامها ذات الأغراض المحددة خلال مجريات التفاوض.
- ~ تقضي الإدارة السليمة للموضوع استعداد المفاوض 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؟

ثانياً / مبادئ استرشادية لاستخدام الأسئلة:

١. يجب 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.
٢. يجب أن تكون الأسئلة مناسبة للاستراتيجية وللتكتيك الذين يتبناهما المفاوض (لا يصح ونحن نتبنى تقادي النزاع أن نعتمد أسئلة استفزازية مثلاً).
٣. السائل عموماً، 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..).
٤. 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).
٥. ترتيب وتجهيز سلسلة من الأسئلة يساعد المفاوض على ترتيب وتنظيم أفكاره بشكل منطقي.
٦. توجيه الأسئلة المناسبة في الوقت المناسب يمكن توظيفه في دعم القوة التفاوضية.
٧. خلفية السائل أساسية لدى توجيه الأسئلة، فيجب أن تبعث الأسئلة على الاحترام وليس على الاستخفاف.
٨. تؤثر لهجة ونغمة توجيه السؤال على مغزاه لكافة الأطراف.

ثالثاً / وظائف الأسئلة:

١. جذب الانتباه.
٢. الحصول على معلومات.
٣. اعطاء معلومات.
٤. اختبار صحة المعلومات.
٥. لإثارة التفكير.
٦. تنشيط المناقشة.
٧. الوصول الى نتيجة.

٨. تغيير مجرى الحديث.
٩. كسب الوقت لإضاعة الوقت.
١٠. لإرباك الطرف الآخر.
١١. إثارة الطرف الآخر.
١٢. حصار الطرف الآخر.

رابعاً / 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 حتمياً.
- ~ عادة ما تتوزع الأدوار المتعلقة بإثارة الأسئلة المختلفة بين أعضاء الفريق بشكل مسبق، أو حتى بشكل تلقائي.
- ~ أن المهم هنا هو أن يكون رئيس الفريق دائماً مسيطراً على الموقف بحيث يكون توزيع الأسئلة مساهماً في توجيه المناقشة بما يخدم الأهداف المرجوة.

خامساً / الإجابة على أسئلة الخصم:

يمكن الاسترشاد بجملة النصائح التالية:

- (١) تفهم مغزى السؤال قبل الإجابة.
- (٢) خذ وقتك في فهم السؤال دون حرج حتى لا يؤدي عدم الفهم إلى إضعاف موقفك.
- (٣) إذا كنت لا ترغب في الإجابة :
 - i. فاحرص على ألا تبدو متهرباً فهذا يضعف موقفك ويدفع الخصم لمحاصرتك بالأسئلة.
 - ii. يمكنك الاحتجاج بان الإجابة غير متوفرة لديك وتعد بتوفيرها في وقت لاحق.
 - iii. يمكن طلب ارجاء الإجابة في وقت لاحق لتأخذ فرصتك في التفكير.
- (٤) يجب تقويم موقف السائل وبناء عليه تقرر الإجابة (الأسلوب المباشر، أو المناورة).
- (٥) لاحظ ان السؤال المباشر يتطلب اجابة مباشرة.
- (٦) جرب تكتيك اجابة السؤال بسؤال مضاد.
- (٧) الغموض في الإجابة تكتيك يمكن استخدامه في المفاوضات ذات الطابع الرسمي.
- (٨) اذا حوصرت بالأسئلة فلا تهرب والبديل :

i. الانسحاب الهادئ.

ii. التنازل التكتيكي.

iii. الاعتراف بالحقيقة.

في كل الأحوال سجل نقطة بأمانتك وتنازلك.

(٩) قيل الإجابة على السؤال فكر بسرعة:

i. هل من حق الخصم توجيه هذا السؤال؟

ii. هل سيستعمل المعلومات بطريقة بناءة؟

iii. هل سيتحمل الصراحة؟

iv. هل سأندم على الإجابة.

سادساً / أنواع أسئلة التفاوض:

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

١. الأسئلة المفتوحة:

يتعلق الأمر بذلك النوع الذي يستطيع معه المستجيب (المعني بالإجابة عن السؤال) أن يجيب من أي جهة شاء.

مثال لك:

- i. ما رأيك في المنتجات التي تقدمها الشركة؟
 - ii. ما رأيك في طريقة التوريد التي تنتهجها شركتنا مع زبائننا؟
- يفيد هذا النوع من الأسئلة في:

i. جعل المسؤول يتحدث في حين يظل السائل منصتاً؛

ii. الحصول على معلومات من المستجيب؛

iii. 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.

٢. الأسئلة المغلقة:

يتعلق الأمر هنا بتلك الأسئلة التي تضع المستجيب ضمن دائرة معينة يتعين معها الإجابة المحددة وفق اختيارات معينة ربما تضمنها السؤال بحد ذاته.

مثال ذلك :

i. ما المرتب الذي كنت تتقاضاه في وظيفتك السابقة؟

ii. هل أنت موافق مع هذا المقترح أم معارض له؟....

يفيد هذا النوع من الأسئلة بالنسبة للسائل في:

i. ربح الوقت والتحكم فيه.

ii. تحكم السائل في مسار النقاش من خلال سيطرته على الأسئلة والأجوبة وبشكل يجعله يؤثر في النتائج.

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.

الفصل الثامن / الاستشارة والوساطة والتحكيم والمساومة.

أولاً / 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 أساساً 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.

ثانياً / الاتجاهات الأساسية في اللجوء إلى جهات محايدة:

١. الاتجاه الأول (الاستشارة):

- يقصد 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 غالباً ما يكون الطرف الآخر جاهلاً بلجوء الطرف المعني لمستشار خارجي، وذلك في الوقت الذي يسلك فيه هو أيضاً ذات السلوك.
- ~ إن الدور المنوط بالمرشد أو المحلل (Analyst) 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.

٢. الاتجاه الثاني (الوساطة):

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

٣. الاتجاه الثالث (التحكيم):

- يقصد به لجوء أطراف التفاوض إلى جهة محايدة لدراسة وتقييم الموقف واتخاذ القرار العادل بالنسبة لجميع الأطراف.
- ~ المحكم (Arbitrator) يقوم بدور مشابه تماماً لدور القاضي يحكم في القضايا والمنازعات بجميع صورها ويكون حكمه نافذاً على جميع الأطراف المعنية.
- ~ إن ذلك 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.

ثالثاً / الاستشارة والمحلون:

متى يتم اللجوء للمستشارين؟

من المفيد اللجوء للاستشارة عندما:

١. يكون الموقف التفاوضي ذا طبيعة خاصة تحتاج لقدرات ومهارات لا تتوفر لدى أطراف التفاوض المعنية.
 ٢. للحصول على مزيد من المعلومات عن الطرف الآخر.
 ٣. للحصول على مزيد من المعلومات عن الاستراتيجية المناسبة للاستخدام.
 ٤. للحصول على مزيد من المعلومات عن كيفية الإعداد للتفاوض في مراحله الأولى.
 ٥. كيفية إنهاء المفاوضات في مراحلها الأخيرة.
- أما بالنسبة لصورة التعاقد معه، فقد تكون على أساس علاقة مستمرة، أو علاقة مؤقتة تنتهي بانتهاء الصفقة.

مواصفات المستشار:

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

١. الخبرة الكافية.
٢. الحياد وعدم التحيز.
٣. تمتع المستشار بالوقت والاستعداد الكامل للإدلاء بكل ما لديه من معلومات وإرشادات.
٤. التكلفة الأقل مقارنة بالوفورات المتحققة جراء اللجوء إليه (الكلفة/المنفعة).

نطاق مهام المستشار ودوره:

سبق وأن أكدنا على الدور الاستشاري للمستشار، فهو يقدم خدمات محددة ولكنه لا يقوم بعملية التفاوض الفعلية.

○ لكي يقوم المستشار بمهامه على الوجه الصحيح فهو يلجأ إلى أساليب متعددة تشتمل على:

١. تحديد مصادر تعظيم المكاسب لطرفي النزاع: وذلك بتحديد:
 - i. الفروق ونواحي الاختلاف في الأهداف والتوجهات والوسائل.
 - ii. المصالح المشتركة للطرفين.
 - iii. الوفورات الممكنة للحجم والعدد من خلال البدائل المتاحة وبما في ذلك توزيع المخاطر والأعباء.
٢. تحديد الصور التعاقدية المناسبة:

و ذلك لكل نوع من الفروق والاختلافات في القضايا النزاعية، بحيث يقوم المحلل هنا بتحديد أكبر عدد ممكن من البدائل المناسبة لتوسيع مجال الاختيار للطرف المتفاوض.
٣. تقييم البدائل المختلفة وتحديد قيم المنافع الصافية لكل طرف:

عادة ما تشتمل هذه المرحلة على التقييم الدقيق والحسابات الرقمية لكل بديل من البدائل المطروحة.
٤. خلق قيم إضافية والمطالبة بقيم ومكاسب أخرى من الخصم: للمحلل دور أساسي في:
 - i. خلق قيم إضافية للطرف المتفاوض.
 - ii. ترشيده الطرف المتفاوض في طلب مكاسب من خصمه، لتعظيم مكاسبه الصافية من الصفقة.

○ يقوم بذلك من خلال:

- أ- إيضاح بدائل عدم التوصل إلى اتفاق.
- ب- تقييم خصائص كل الأطراف المتفاوضة واتجاهاتها هو ما يحدد
 - i. نطاق المساومة الذي يمكن التحرك فيه.
 - ii. تحديد التكتيكات المناسبة لنجاح المفاوضات.

ت- تحديد وتحليل خصائص الموقف التفاوضي الراهن أي تحديد معالم الصورة القائمة للموقف التفاوضي الجاري، ويشمل ذلك:

- i. الأطراف المتفاوضة والتي سبق مناقشتها أعلاه.
- ii. المنافع الخاصة بكل طرف.
- iii. المصالح والمكاسب والأغراض.
- iv. القضايا ومكوناتها وأبعادها.

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

- i. تحديد العلاقة بين القضايا والمصالح.
- ii. تحديد البدائل الممكنة والمنافع المتوقعة من كل بديل ولكل طرف.
- iii. تعظيم المكاسب المحققة من خلال:

a. المزيد من المعلومات عن كل طرف.

b. نواحي الاختلاف والمصالح البيئية المشتركة.

~ عادة ما يتم خلق مكاسب إضافية بتحركات وتكتيكات تعاونية.

~ كما يمكن الادعاء والمطالبة بمكاسب إضافية عن طريق التحركات التنافسية.

~ مع 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.

رابعاً / الاتجاهات الأساسية في إنجاح عملية التفاوض:

~ كثيراً ما يلجأ المتفاوضون إلى جهة محايدة للتدخل أو لترشيد سير المفاوضات.

~ هناك اتجاهات أساسية تلعب دوراً بارزاً في إنجاح عملية التفاوض وهي: الاستشارة والوساطة والتحكيم.

~ إن الاستشارة والوساطة والتحكيم هي في الواقع صور من سلوك فض النزاع التي يمكن استخدامها جميعها في

إطار عملية التفاوض الأكثر شمولاً.

~ إن أسلوب المساومة يطرح نفسه بشكل لافت ومميز في المفاوضات وبالتالي فلا بد من الوقوف عليه والإحاطة

به وبأبعاده الإدارية والاستراتيجية.

1. الوساطة

A. أهمية الوساطة: كثيراً ما يكون استخدام وسيط في عملية التفاوض أمراً مهماً بل وضرورياً للتوصل إلى اتفاق

بين الأطراف المتنازعة.

○ تتجلى هذه الأهمية بشكل خاص في حالات:

أ- تصاعد النزاع واحتدامه.

ب- توتر العلاقات.

ت- في أعقاب الهزائم.

ث- في حالة تعادل الاعتمادية (تعادل قوة تأثير كل طرف على آخر).

○ الفرق بين الوسيط والمحكم:

إن الوسيط لا يفرض حلاً على الطرفين ولا يمكنه إرغامهما بقبول حل ما. خلاف المحكم، وإن كان يصعب

أحياناً التفرقة بين الدورين.

- ينصح عادة بعدم اللجوء للتحكيم إلا كمرحلة لاحقة للوساطة.

B. أدوار وخدمات الوسيط: يقوم الوسيط بأدوار متعددة تشمل الآتي:

- أ- تسهيل عمليات التفاوض.
- ب- الاسراع في إتمام الصفقات وإبرام العقود.
- ت- توضيح فجوة الخلاف بين الأطراف المتنازعة.
- ث- اقتراح أساليب للتوصل إلى اتفاق.
- ج- المساعدة في تطبيق الاتفاقات.

الوسيط يؤدي خدمات متباينة من أهمها:

- أ- تقليل فرص الانفعال.
- ب- التقييم العلمي للأمور.
- ت- التحليل المجرد للحقائق دون تحيز.
- ث- تسهيل تقديم التنازلات.
- ج- حفظ ماء الوجه لكل طرف.
- ح- استمرار المفاوضات.

C. شروط نجاح الوساطة عملياً: يرتبط نجاح الوساطة عملياً بعدة اعتبارات تتعلق بـ:

- أ- طبيعة الموقف التفاوضي.
 - ب- شخصية الوسيط.
 - ت- مدى مناسبة الأسلوب المستخدم في إقناع الأطراف المعنية.
- هناك ثلاثة متغيرات أساسية تتحكم في العلاقة بين الأفراد والمنظمات وهي:

أ- التبعية (Dependency):

- أي تبعية طرف للوسيط نفسه أو للطرف الآخر.
- يقصد بها أن طرفاً ما يراعي مدى إمكانية التأثير على الأطراف الأخرى إذا أراد تحقيق أهدافه.
- كلما كان الوسيط ذا شخصية مستقلة عن الأطراف موضوع النزاع كلما نجح في مهمته.

ب- القوة أو الاعتمادية:

الاعتمادية هي 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.

ت- شدة العلاقة:

- تتوقف شدة العلاقة ومدى موثوقيتها بين طرفين على:

i. حجم التعامل أو التبادل بينهما.

ii. معدل التعامل أو التفاعل أو الاتصال بينهما.

iii. ارتباط لمصالح/المصير عموماً.

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

D. خصائص الوسيط الفعال: يرتبط نجاح الوسيط في مهامهم بخصائص شخصية ومهارات عملية أهمها :

- أ- الصبر والمثابرة.
- ب- الوجه غير المعبر عن ردود فعله.
- ت- الحكمة واللباقة.
- ث- التحلي بقدر من الدهاء.
- ج- طيبة النفس.
- ح- البرودة والتحفظ في المشاعر.
- خ- إثبات العدالة والحياد التام.
- د- المعرفة والخبرة بعمليات التفاوض الجماعية والنزاعات.
- ذ- القدرة على التحليل للمواقف.
- ر- الثقة بالنفس والقدرة على فرض الاحترام.
- ز- القدرة على التأثير والإقناع.

٢. التحكيم:

A. مفهوم التحكيم :

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.

- التحكيم هو شكل من الأشكال القانونية لفض النزاع.
- يتميز التحكيم بـ
 - أ- السرعة
 - ب- قلة التكاليف.
- من أمثلة جهات التحكيم الدولية :
 - أ- مجلس الأمن الدولي
 - ب- محكمة العدل الدولية.

B. أهمية ودور المحكم: يتمثل دور المحكم في حسم النزاع وليس قيادة المناقشة أو تقديم الاقتراحات للمتفاوضين.

- المحكم هو الذي يحدد:
 - أ- شروط التعاقد النهائي ونصوصه.
 - ب- تقع عليه مسؤولية البحث عن الحقائق والتعرف على رغبات الأطراف المعنية.
- عادة ما يطلب الطرف الأضعف في التفاوض التحكيم، وتكون وظيفة المحكم حيادية تامة بحيث لا تسمح للطرف الأقوى بالطغيان واستخدام قوته النسبية في إهدار مصالح الطرف الآخر.
- للمحكم أن
 - أ- يلجأ لكافة الوسائل.
 - ب- تجميع كافة الأدلة والمستندات الموصلة للحقيقة بشأن طبيعة موقف النزاع.
 - ت- له أن يستعين في ذلك بمن يشاء.

C. التحكيم في الأعمال الدولية: يعتبر التحكيم وسيلة فعالة في

أ- الخلافات السياسية.

ب- المعاملات الاقتصادية الدولية.

- خاصة فيما يتعلق ب-

i. ما يحدث من انحرافات حول المواصفات.

ii. أو مواعيد التسليم.

iii. أو طرق السداد.

iv. وغيرها من البنود التي قد تكون غير واردة بشكل مسبق أو محددة بشكل قاطع.

مما يستدعي اللجوء لهيئات التحكيم في المجال.

٣. المساومة:

A. مفهوم المساومة :

- أن التفاوض يتشابه مع المساومة إلى حد ميل البعض إلى استخدام اللفظين بمعنى واحد ولكن التفاوض عملية أشمل.

- يمكن اعتبار المساومة جزءاً من التفاوض.

- المساومة هي تبادل التنازلات بين أطراف التفاوض اعتماداً على اختلال موازين القوى بين الأطراف المتفاوضة.

- المساومة تعد جوهر عملية التفاوض ويمكن التعبير عن هذه العلاقة وفقاً للجدول الموالي:

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

B. الاستراتيجية والمساومة :

- في كل مفاوضات تظهر دائما ثلاثة عناصر حاسمة هي:
 - i. الوقت.
 - ii. المعلومات.
 - iii. القوة.
- لتحديد سلوكيات المساومة كان لابد من الأخذ في الاعتبار الاستراتيجية.
- **مبادئ الاستراتيجية الإدارية :**
- الاستراتيجية الإدارية تستمد مبادئها من مصدرين علميين كما يؤكد الدكتور السيد عليوة (مهارات التفاوض) هما:
 - أ- الاستراتيجية العسكرية .
 - ب- نظرية المباريات.
- **مفهوم الاستراتيجية:**
- كلمة استراتيجية في أصل معناها أساليب وفنون الحرب وإدارة المعارك.
- **الاستراتيجية** هي خطة توضع في مواجهة القوة المناوئة تعد في إطار التزاحم 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 بـ:**
 - أ- **نظرية 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 ثابتا، ويكون المجموع الجبري لمكاسب وخسارة الطرفين بالتالي مساويا للصفر.
 - ب- **نظرية 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.
- **علما 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:**
 - أ- حالات المنفعة المشتركة
 - ب- أو حالات الصراع.

الفصل التاسع / مهارات التفاوض

أولاً / مقدمة:

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

ثانياً / المهارات الموضوعية والشخصية للتفاوض:

المقصود بمهارات التفاوض:

- ~ تتمثل المهارة في القدرة على القيام بعمل ما على أساس الفهم والسرعة والدقة.
- ~ مهارات التفاوض تتعلق بتلك المهارات التي تكسب المفاوض القدرة على التفاوض على أساس الفهم والسرعة والدقة بما يحقق أغراض التفاوض.

○ الفرق بين المهارة والاستراتيجية:

- هو أن الاستراتيجية تعني الخطط والطرق التي توضع للوصول إلى امتلاك المهارة أو تحقيق هدف معين.
- أقسام المهارات التفاوضية :

تنقسم المهارات التفاوضية إلى قسمين كلاهما يركز على المعرفة، هما:

أ- المهارات الموضوعية للتفاوض:

هي التي تتصل بمدى القدرات التفاوضية والمعرفية للمفاوض، الذي عادة ما يكون قد اكتسب البراعة من خلال التعلم والتدرب وممارسة العمل التفاوضي.

○ تشمل هذه المهارات:

(١) القدرة على التحليل:

أي معرفة المفاوض بفن التحليل العلمي للقضايا التفاوضية وعناصرها (مما تكون؟) وتركيب وربط الأسباب بالنتائج وإيجاد العلاقة بين المؤثر والسبب والباعث والنتيجة .

(٢) 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 والكمي وقضايا البنوك والنقود والصرف.

(٣) المعرفة القانونية:

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.

(٤) المعرفة اللغوية:

هي 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.

٥) 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.

٦) المعرفة القياسية:

يتصل هذا النوع بعلم القياس ومن خلاله يتم ترجمة النقاط التفاوضية إلى قياس كمي، بحيث يمكن قياسه ومعرفة حجمه وأسعاره وتطوره.

- من أهم أدوات القياس الأرقام القياسية بحيث تشمل مثلاً الأسعار والإنتاج والنتائج القومي وميزان المدفوعات والتضخم... وذلك لحساب انعكاساتها وتأثيرها والاستفادة منها في المفاوضات.

٧) المعرفة العامة:

تتعلق بالجوانب الثقافية المشتملة على الإطار العام لثقافة المفاوضات وفقاً لقاعدة التفاوض التي تقتضي من رجل التفاوض (أن يعرف شيئاً 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.

ب- المهارات الشخصية:

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

○ من المهارات الشخصية:

- ١) نضج الشخصية.
- ٢) الذكاء والدهاء.
- ٣) حكمة التصرف.
- ٤) إجادة فن الاستماع.
- ٥) الطلاقة والكياسة.
- ٦) سرعة البديهة والفتنة.
- ٧) الإدراك الكامل والمتكامل.

ثالثاً / القدرات التي يجب أن يتمتع بها المفاوض:

١. قدرات عقلية:

- أ- القدرة اللغوية والحسابية.
- ب- القدرة على التذكر.
- ت- القدرة على الاستقراء.

٢. قدرات ميكانيكية: كالقدرة العقلية والحركية على إدارة حركة وعمليات التفاوض.

٣. قدرات حركية نفسية:

- أ- حركة اليدين أثناء التفاوض.
- ب- القدرة على الموازنة بين الإدراك البصري والأداء الحركي.
- ت- القدرة على ضبط حركات الجسم عموماً
- ث- القدرة على ضبط التوتر والانفعال.

٤. قدرات جسمية وحسية:

- أ- الاحتمال.
- ب- القوة.
- ت- حدة البصر.
- ث- حسن الاهتمام بالتفاصيل الدقيقة أثناء عملية التفاوض.

٥. قدرات وسمات شخصية:

- أ- قدرات جسمية.
- ب- قدرات فعلية.
- ت- قدرات اجتماعية.
- ث- قدرات خلقية.
- ج- قدرات مزاجية.

رابعاً / أبرز الصفات الهامة الواجب توفرها في المفاوض:

١. عوامل الجذب في التفاوض:

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

٢. اليقظة الدائمة والمستمرة:

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

٣. صفات المفاوض:

- تتحقق شحذ خبرة المتفاوض وتزداد مهاراته من خلال مجموعة من الصفات من أهمها:
- أ- صواب الرأي، بالأدلة والبراهين والإقناع العقلي.
- ب- الاجتهاد.
- ت- الجلد على مواصلة العمل.
- ث- الشجاعة في الحق.
- ج- الشفافية في الممارسة.
- ح- صدق القول وبما لا يخدش الحياء.
- خ- المرونة.
- د- المواجهة العملية للمشكلات.

- ذ- تحقيق المكاسب.
- ر- معرفة الذات.
- ز- تجنب الاندفاع والتروي في المسائل الطارئة.
- س- الاهتمام بالمعارف العامة.

الفصل العاشر / التفاوض في المعاملات الدولية

أولاً / 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.

ثانياً / مجالات التفاوض الدولي:

تختلف مجالات التفاوض الدولي بشكل ملحوظ وتتعدد صور هذه المفاوضات وأهدافها وخصائصه.

○ تنقسم مجالات التفاوض الدولي لعدة فئات تشتمل على:

١. المفاوضات السياسية والعسكرية.
٢. المفاوضات الاقتصادية.
٣. المفاوضات في المجال الثقافي والعلمي والترابي.

ثالثاً / المفاوضات في التعاملات الاقتصادية:

○ تشمل صوراً متعددة من أهمها:

١. مفاوضات تأسيس فروع في دول أخرى للشركة الأم: كـ:

- أ- فروع البنوك الأجنبية.
- ب- شركات البترول الدولية.
- ت- الفنادق العالمية.

٢. مفاوضات للترخيص بمزاولة نشاط معين: كـ:

- أ- أنشطة التصنيع والتغليف.
- ب- الخدمات بالمناطق الحرة.
- ت- الترخيص بالتنقيب عن البترول والمعادن وغيرها.

٣. مفاوضات المشروعات المشتركة (Joint Ventures): تتعلق باشتراك أعضاء وطنيين بأعضاء أجانب في

تأسيس المشروع وفقاً لأشكال مختلفة كـ:

- المساهمة برأسمال نقدي أو عيني 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.

٤. مفاوضات التمويل بالقروض والمعونات: هو نمط خاص من التفاوض تكون الدولة النامية فيه في الغالب هي

الطرف الأضعف والدولة الغنية هي الطرف الأقوى.

- غالباً ما تدخل الدول النامية بشكل متكرر في هذا النوع من المفاوضات.
- يحتاج التفاوض من البلد النامي إلى كل المهارات والتكتيكات التي ستسمح له بتحقيق شروط معقولة للقروض أو لاستخدام المعونات.

رابعاً / أهم مميزات المفاوضات الدولية عن المحلية:

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

خامساً / مبادئ وقواعد استرشادية عامة في المفاوضات الدولية:

١. سد فجوة الثقة: يمكن تحقيق ذلك من خلال:

- أ- الصراحة والوضوح والبعد عن أساليب المراوغة المكشوفة.
 - ب- إبداء الاستعداد للتعاون والرغبة في المساعدة.
 - ت- تكوين علاقات شخصية دون مبالغة مثيرة للشك.
 - ث- إعلان الأهداف والمواقف أخذاً في الاعتبار:
- أنه لكل مقام مقال، مع عدم كشف الأوراق دفعة واحدة، ودرجة الموثوقية واعتماد كل طرف على الآخر.
- ج- الترويج لفكرة التعاقد لا للنفس.
 - ح- تقديم أعضاء الفريق وذكر خبراتهم السابقة وإنجازاتهم في حل المشاكل التفاوضية الدولية.

٢. 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 سياترئب 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 وموازين المدفوعات وعلى البلدين المضيف والمستثمر، ويتبع ذلك تغير في المراكز التنافسية والعلاقات الاقتصادية بشكل عام.

٣. 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 أن نفهم وندرك ونحترم بما يفيد الموقف التفاوضي.
٤. الدور الحاسم للغة ومدلولاتها في التفاوض: غالباً ما يستخدم الوسيط في توضيح المعاني المطلوبة.
٥. اختيار المستوى الأنسب للمفاوضين: بما يعكس درجة الاهتمام وتوافر الخبرات والتحكم في اللغة.
٦. الكم والنوع اللائق من الضيافة.
٧. ضرورة مراجعة الاتفاق بصورة دورية: لتغير الظروف الاقتصادية والاجتماعية والقانونية خاصة في محيط الطرف الآخر.
٨. فعالية وسائل الاتصال: بما يكفل الاتصال بالرؤساء بشكل سريع ومستمر.
٩. استخدام الوقت بحكمة.

الفصل الحادي عشر / إدارة التعاقد:

أولاً / مقدمة:

- ~ 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 أساساً 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 لا بد من استيفائها في أي عقد حتى يكتسب صفة الإلزام.
- ~ من التطرق لمختلف أنواع العقود وكذا أنواع التوقيعات على العقود ومدى إلزامية كل منها، فضلاً عن الإجراءات والترتيبات المتعلقة بالتوقيع والمصادقة على الاتفاق.

ثانياً / مفهوم العقد ومكانة التعاقد من التفاوض:

١. تعريف العقد:

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

٢. التفاوض والتعاقد:

- غالباً ما تقتضي صياغة العقود الحاجة إلى **اختصاصيين وفنيين** وذلك تبعاً لطبيعة العقد.
- 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.

○ أن المفاوضات تتضمن جوانب إجرائية وأخرى موضوعية تظهر فيما يلي:

أ- الجوانب الإجرائية: تشمل:

i. **طريقة صياغة الاتفاق:** بحيث

(١) لا تثير حماسة طرف وتطفئ حماسة الآخر.

(٢) أو تظهر وقوع أحد الأطراف في الغبن بالجور على الحقوق مقابل الالتزامات.

ii. **مكان تحرير وكتابة العقد:** بحيث يوجب الراحة وترك الانطاع الجيد لدى جميع الأطراف.

iii. **وقت إعداد العقد:** بحيث يكون مناسباً لجميع الأطراف.

iv. **صاحب صلاحيات إعداد العقد واعتماده:** بما يجب أن يتمتع به من مواصفات كـ:

(١) حسن التصرف.

(٢) الذكاء.

(٣) الحيادية.

(٤) الإلمام بالنواحي القانونية.

بما يضمن إعداد العقد مستوفياً لكافة الشروط.

v. **أسلوب كتابة العقد:** بحيث يتم الحرص على أسلوب يشمل جميع الجوانب والأركان ويرضي جميع

الأطراف.

vi. **لغة تحرير وكتابة العقد:** تنسم بالوضوح وسهولة الفهم ودقة المعنى.

ب- الجوانب الموضوعية : تشمل:**i. المنهجية:** بحيث تشمل على :

- ١) الأسلوب الذي سيتم بموجبه تنفيذ بنود العقد من قبل كل طرف.
- ٢) توضيح العناوين الرئيسية والفرعية.
- ٣) الهدف من كتابة العقد وإبرامه بين الطرفين.
- ٤) توضيح طريقة تنفيذ هذه البنود.

ii. المقومات في عملية التنفيذ: تعتمد على :

- ١) الاجراءات والمفاهيم الخاصة بكل فقرة من الفقرات الملزمة بالتنفيذ والعوامل المساعدة على ذلك.
- ٢) توضيح العقبات وكيفية تخطيها وإلى من يلجأ عند عدم فهم أية فقرة أو بند.

iii. وضوح مصطلحات وعبارات العقد:

يعتمد ذلك على صاحب الصلاحية في إعداد العقد الذي سبق وأن أكدنا على ضرورة حرصه على الوضوح وعدم الغموض والإبهام.

iv. الدقة: في تحديد

- ١) معنى كل مصطلح من مصطلحات لغة العقد.
- ٢) مدى ملاءمة العقد لتسهيل عمليات تنفيذ الالتزامات مقابل الحقوق.

v. المشاركة: أي مشاركة جميع أطراف التفاوض في:

- ١) صياغة الاتفاق.
- ٢) التأكد من تحقيق مصلحة الجميع.
- بناء عليه قد يتم حذف بعض البنود أو إضافة أخرى عند الإعداد والصياغة.
- vi. إضافة وحذف أو إضفاء عمليات شرح للعبارات التي تتطلب التوضيح إذا لزم الأمر.

ثالثاً / أركان العقد:

~ يتكون العقد غالباً من أركان أساسية يتعين استيفؤها بدقة، ويمكن التعرض لها فيما يلي:

١. **اتفاق مكتوب:** يعتمد على وجود نص مكتوب مصدق عليه من الفنيين والمختصين.
- o **يتكون النص في العقد من:**

أ- المقدمة أو ما يسمى بالديباجة : يذكر فيها

- i. الأسباب والقواعد التي أدت إلى وجود هذا العقد.
- ii. الأطراف ووظائفهم وعناوينهم.

ب- موضوع العقد: يشمل:

- i. الالتزامات التي يرتبها.
- ii. الحقوق التي يخولها.

- يجب 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.**٢. أطراف العقد:** يجب أن تتوفر فيهم :

- أ- شروط الأهلية.
- ب- أن يكونوا بعديين عن الإيجابار أو التدليس.

- ت- يجب توفر عنصر الرضا.
- ث- قد يوقعون بأنفسهم أو ينيبون من يوقع عنهم.
٣. وجود قواعد قانون تحكم العقد: يستلزم
- أ- أن تكون نصوص العقد متوافقة مع أحكام هذه القواعد.
- ب- يجب ألا تخرج بنود الحكم عن النظام العام: أي أن تكون محكمة بمجموعة قواعد قانونية عامة حاکمة للمجتمع.
- ت- النظام الأخلاقي وعادات السلوك العام والتقاليد الثابتة.
٤. موضوع العقد ذاته: يبحث هذا الركن عن
- أ- الالتزامات والحقوق التي يفرضها العقد على الأطراف التي تم التفاوض بشأنها.
- ب- التراضي بين الطرفين عليها.
- لذا وجب أن يصاغ موضوع العقد بعبارات واصطلاحات واضحة المعالم ومفصلة لتقليل مجالات الوقوع في الخلافات عند تطبيقها.
٥. العقوبة (الشرط الجزائي):
- يأخذ هذا الركن بنداً (أو بنوداً) مستقلاً لتوضيح ماهية الغرامة أو الجزاء الذي سيتم توقيعه على من يخفق بالالتزامات العقد، وهنا نميز ما بين من يخفق بأن يفشل في تأدية التزاماته وبين من يعتمد الإخلال ببند العقد.
٦. التوقيع على العقد:
- هي عملية شكلية وموضوعية في آن واحد.
- هي شكل من أشكال استكمال الرضا.
- تعطي الفرصة لمراجعة بنود العقد وإجراء عمليات تعديل خفيفة عند الزوم (من حيث الموضوع).
٧. مدة الصلاحية والتنفيذ:
- يستلزم احتواء العقد شروط صلاحية للعقد مقترنة بمدة ينص عليها، بحيث إذا لم ينص عليها يعتبر ساري المفعول لذا يجب تحديد تاريخ التوقيع.
٨. الملاحق الخاصة بالعقد: تعتبر جزءاً مكماً للعقد.
- يلجأ إليها لكون التفاصيل التي تحملها تؤثر على سياق موضوع العقد ووحدته العضوية.
- من أهم تلك الملاحق ما يلي:
- أ- إحصائية: يتم فيها التوضيح بالجدول التي يحتاجها العقد.
- ب- إجرائية: بحيث تتضمن الإجراءات الواجب القيام بها في حال تنفيذ الالتزامات والتعهدات.
- ت- تشريعية: بها نصوص القرارات والقوانين التي استند إليها التعاقد والتي أجازت بالتراضي بين الطرفين من قبل المختصين والفنيين.
- ث- وثائقية: تتضمن جميع الوثائق والمستندات التي حددت حقوق والتزامات كل طرف.
- ج- تاريخية: تتضمن ملخصات لاتفاقيات ومعاهدات سابقة واضحة تم عقدها بين الأطراف والتي توحى بمدى فشل أو نجاح الاتفاقيات بين الأطراف في الماضي.

رابعاً / أنواع العقود:

~ تعتبر العقود أكثر آليات التعامل ارتباطاً بعملية التفاوض، وذلك لارتباطها بمختلف الأنشطة التجارية والاقتصادية والقانونية.

~ يأخذ العقد سمة خاصة بكل نشاط مما يكون له انعكاسه الخاص على الصفة القانونية العامة التي تأخذها نصوص العقد والتي تحكم بنوده.

~ يبرز لدينا من العقود ما يسمى بالمعاهدات وما يسمى بتسيير المرافق وما يندرج في خانة ما يسمى بالعقود الإدارية.

○ إبراز أنواع العقود بصفة عامة ما يلي:

١. العقود الرضائية وغير الرضائية:

العقود الرضائية هي تلك التي تتم برضا الطرفين دون وجود شكل خاص لهذا التعبير عن التراضي، وذلك هو الأصل في العقود.

العقود غير الرضائية أو ما يتعلق (بالعقود الشكلية والعقود العينية) هي العقود التي لا يكفي لانعقادها مجرد التراضي، بل تستلزم إجراء آخر فضلاً عن التراضي، فقد يتطلب القانون لانعقاده إ فراغ العقد في شكل معين أو تسليم شيء أو عين معينة.

■ أقسام العقود غير الرضائية:

أ- عقود شكلية: هي التي يلزم بموجبها إ فراغ رضا الطرفين في شكل معين غالباً هو الكتابة، سواء أكانت رسمية أو عرفية.

مثال العقود الرسمية: عقد هبة العقار وعقد الرهن الرسمي، يتطلب كل منهما إ فراغ التراضي في محرر رسمي، بحيث يقوم بتحريرها موظف عام مختص وفقاً للأوضاع التي يحددها القانون ويسمى موثق العقود.

مثال العقود الرسمية: عقد الشركة الذي يجب لانعقاده أن يفرغ التراضي في محرر أو سند مكتوب موقع عليه من جميع الشركاء.

ب- عقود عينية: هي 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، مثال ذلك عقد هبة المنقول.

٢. عقد المساومة والإذعان:

المساومة يراد بها أن يكون بمقدور كل طرف مناقشة شروط العقد والتفاوض بشأنها وقبول أو رفض أو تعديل بعض الشروط.

عقد الإذعان يتم نتيجة لقوة طرف وضعف الآخر، فالقوي يفرض شروط العقد بكاملها دون مناقشة أو حتى إبداء الرأي من الآخر الذي عليه قبولها برمتها جملة وتفصيلاً.

٣. العقد الملزم للطرفين والعقد الملزم لطرف واحد:

العقد الملزم للطرفين يتم فيه ترتيب الالتزامات بحيث يتفق عليه الطرفان ويلتزمان بتنفيذه، كعقود البيع.

العقد الملزم للطرف الواحد فمثاله عقد الهبة.

٤. أنواع أخرى للعقود:

أ- عقد التفويض: فيه مقابل للالتزام المنصوص به في العقد.

ب- عقد التبرع: يلتزم فيه أحد الطرفين دون مقابل يلزم به الطرف الآخر.

ت- عقد محدد الالتزامات: تحدد فيه قيمة الالتزامات مثل عقود البيع (بائع ومشتري).

ث- **عقد احتمالي:** لا يمكن تحديد الالتزامات مثل عقود التأمين على الحوادث فهي متروكة للأقدار ولا يمكن فيها تحديد قدر الضرر الذي سوف يقع والذي (أي الضرر) سيكون عليه التعويض.

خامساً / التصديق على العقد وإعلان الاتفاق:

- ~ شرط ضروري لقيام العقد يجب توقيعه حيث لا يتم التعاقد إلا بالتوقيع والتصديق عليه من الطرفين.
- ~ التوقيع على العقد يعتبر ترجمة للاتفاق وتجسيدا للرضا.
- ~ الأصل أن يصدر التوقيع من الطرف ذاته الذي هو طرف في العقد كشخص طبيعي يوقع عن نفسه أو كشخص اعتباري (شركة أو منظمة).

○ أنواع التصديق والتوقيع على العقود ما يلي:

١. التوقيع بالأحرف الأولى:

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

٢. التوقيع النهائي:

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

٣. مراسيم أو احتفالية التوقيع:

- يرتبط ذلك عادة ببعض الاتفاقات الكبيرة والهامة، وضمن ذلك نشير إلى:
 - أ- **تحديد المكان وتجهيزه:** تكون 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 انطباعاً على جدية التعاقد واحترام التعهدات.
 - ث- **تحديد الأشخاص المنحصر عليهم التوقيع:** ينحصر غالباً في شخصية رئيسي الطرفين وتأشيرته أفراد الفريقين بالأحرف الأولى.

ج- تحديد نوع التوقيع وطبيعته: يقصد أن

- i. يكون العقد نافذ المفعول.
- ii. ملزماً لكل الأطراف بمجرد التوقيع.
- iii. الاعتماد من قبل السلطة المختصة بذلك.
- ح- **تحديد طريقة إدارة جلسة التوقيع وتبادل النسخ:** ترتبط بالخطوة السابقة حيث بعد التوقيع يتناوب الطرفان على التوقيع مع النسخة التي كانت مع الطرف الآخر.
- خ- **تسجيل اللحظة التاريخية الخاصة بالتوقيع:** يتم فيها دعوة ممثلي الصحافة ووكالات الأنباء.
- د- **تحديد أسلوب إذاعة النبأ والدعاية له:** تهدف إلى
 - i. إلزام الطرف الآخر بالاتفاق.
 - ii. تحييد الأطراف الأخرى.
 - iii. إعلام من يهمه الأمر بتوقيع الاتفاق.