

الاستشارة والوساطة والتحكيم والمساومة -

- هو اتجاه احد اطراف **(الاتجاه الاول) (الاستشارة - 1: الاتجاهات الاساسيه في اللجوء لجهات محايدة -** التفاوض لجهه استشاريه ذات خبره بالتفاوض لابداء الراي وتقديم النصح وترشيد عمليات التوصل لحل مرض- غالبا مايكون الطرف الاخر جاهلا بلجوء الطرف المعني لمستشار خارجي في الوقت الذي يسلك هو دور استشاري محض تتمثل سلطته بتقديم الفكره **(بالمرشد او المحلل)** فيه ذات السلوك - الدور المنوط بكيفية التصرف وابداء الراي دون الزام الطرف الاخر ويمكن اخذ الاستشاره كما هي او التعديل **(عليها) (المستشار لايتقابل مع الطرف الاخر ولايظهر بشكل مباشر بالمفاوضات**
- لجوء طرفي التفاوض لجهه محايدة خاصه عندما يكون الموقف التفاوضي **(الاتجاه الثاني) (الوساطه - 2 -** محتدم والمفاوضات وصلت طريق مسدود - الوسيط يعمل كحلقة وصل بين اطراف النزاع المباشرين يختلف دورة عن جوهريا عن المحلل الذي يعمل مستشار لطرف واحد وبدون التدخل بشكل مباشر بالمفاوضات
- لجوء الاطراف لجهه محايدة لدراسه وتقييم الموقف واتخاذ قرار عادل لجميع **(الاتجاه الثالث) (التحكيم - 3 -** الاطراف- (المحكم) يقوم بدور مشابه للقاضي ويكون حكمه نافذ على الجميع-يختلف عن الوسيط الذي يقدم يحاول تقديم النصح والمشورة كل الاطراف وتقريب وجهات النظر دون اتخاذ قرار او سلطة تشترك بالتجاء طرف واكثر لجهه محايدة غير متصله بشكل مباشر **:الوساطه والاستشاره والتحكيم -** بالموضوع
- اذا كان الموقف التفاوضي ذا طبيعه خاصه تحتاج **:متى يتم اللجوء للمستشارين :الاستشاره والمحللون -** لقدرات ومهارات لاتتوفر لدى الاطراف المعنيه وللحصول عالمزيد من المعلومات عن الطرف الاخر والاستراتيجيه المناسبه للاستخدام وكيفية الاعداد للتفاوض بمراحله الاولى وانهاء مراحله الاخيريه(بالنسبه **(لصورة التعاقد قد تكون على اساس علاقه مستمره او علاقه مؤقتة تنتهي بانتهاء الصفقة**
- الخبره الكافيه- الحياد وعدم التحيز- تمتعه بالوقت والاستعداد الكامل للدلاء بكل **:مواصفات المستشار -** (المعلومات والارشادات- التكلفة الاقل مقارنة بالموفورات المتحققه جراء اللجوء له(الكلفه/المنفعه
- الفروق ونواحي الاختلاف - **:تحديد مصادر تعظيم المكاسب لطرفي النزاع - 1: نطاق مهام المستشار ودوره -** بالاهداف والتوجهات والوسائل- المصالح المشتركة للطرفين- الوفورات الممكنه للحجم والعدد من خلال يقوم المحلل بتحديد اكبر عدد **:تحديد الصور التعاقدية المناسبه -** البدائل المتاحة وتوزيع الاخطار والاعباء. 2 **تقييم البدائل المختلفه وتحديد قيم المنافع -** ممكن من البدائل المناسبه لتوسيع مجال الاختيار للمفاوض 3 **خلق قيم اضافيه -** تشمل هذه المرحله التقييم الدقيق والحسابات الرقمية لكل بديل -4: **الصفافيه لكل طرف** يقوم به المحلل من خلال: ايضاح بدائل عدم التوصل لاتفاق- تقييم **:والمطالبه بقيم ومكاسب اخرى من الخصم** خصائص كل الاطراف المتفاوضه واتجاهاتها(يحدد نطاق المساومه الذي يمكن التحرك به وتحديد التكتيكات المناسبه)- تحديد وتحليل خصائص الموقف التفاوضي الراهن: تحديد معالم الصورة القائمة للموقف التفاوضي الجاري (يشمل: - الاطراف المتفاوضه -المنافع الخاصه بكل طرف- المصالح والمكاسب (والاغراض- القضايا ومكوناتها وابعادها
- تحديد علاقه بين القضايا - **:بناء عليه يتم تحليل كافه عناصر الموقف التفاوضي الراهن بما يضمن -** والمصالح- تحديد البدائل الممكنه والمنافع المتوقعه من كل بديل ولكل طرف- تعظيم المكاسب المحققه من خلال: المزيد من المعلومات عن الاطراف ونواحي الاختلاف والمصالح البينيه المشتركه
- .عادة يتم خلق مكاسب اضافيه بتكتيكات تعاونيه والتحرك التنافسيه -**
- .المستشار هو من يحدد كيف ومتى وبأي صورة تتم ممارسات تلك التكتيكات -**
- =====
- تستخدم بحالات- تصاعد النزاع واحتدامه-توتر العلاقات-في اعقاب الهزائم- **:الوساطه: اهمية الوساطه -** بحالة تعادل الاعتماديه(تعادل قوة تاثير كل طرف على الاخر)- الوسيط لايفرض حولا ولايرغم الطرفين عكس المحكم وان كان يصعب التفريق بينهما احيانا- ينصح عاده بعدم اللجوء للتحكيم الا كمرحله لاحقه للوساطه
- تسهيل عمليات التفاوض-الاسراع باتمام الصفقات وابرام العقود-تضييق فجوه **:ادوار وخدمات الوسيط -** الخلاف بين الاطراف-اقتراح اساليب للتوصل لاتفاق-المساعدة بتطبيق الاتفاقات- تقليل فرص الانفعال-التقويم العلمي للامور-التحليل لمجرد الحقائق دون تحيز-تسهيل تقديم التنازلات-حفظ ماء وجه كل طرف-استمرار المفاوضات

طبيعته الموقف التفاوضي-شخصية الوسيط-مدى مناسبة الأسلوب المستخدم - **شروط نجاح الوساطة عمليا** -
التبعية-قوة: **يجب التمييز بين 3 متغيرات أساسية تتحكم بالعلاقة بين الافراد والمنظمات**-باقناع اطراف معينه
التاثير-قوة العلاقة

أي تبعية طرف للوسيط نفسه او للطرف الاخر(ان طرفا ما يراعي امكانيه التاثر عالاطراف الاخرى **:التبعية** -
اذا ارد تحقيق هدفه-كلما كان الوسيط مستقل عن الاطراف كلما نجح بمهمته

هي قدرة طرف ما عالتاثير على نتائج الطرف الاخر بعلاقه معينه(تاثير المورد المحتكر **:القوة الاعتماديه** -
على الشركة تحتاج سلعه معينه)- كلما سار اتجاه القوة باتجاه تعادلي متوازن بحيث يكون لكل طرف نفس
التاثير على نتائج الطرف الاخر كلما سهل استخدام اسلوب الوساطه بكل نزاع

تتوقف على : -حجم التعامل والتبادل بينهما- معدل التعامل والتفاعل والاتصال بينهما-ارتباط **:شده العلاقة** -
المصالح والمصير عموما-كلما كانت العلاقة وثيقه سهلت الوساطه وزادت فاعليتها

الصبر والمثابره-الوجه غير المعبر عن ردود افعاله-الحكمه واللباقه-التحلي - **خصائص الوسيط الفعال** -
يقدر من الدهاء-طيبه النفس-البرودة والتحفظ عالمشاعر-اثبات العداله والحياد-المعرفه والخبره بعمليات
التفاوض الجماعيه والنزاعات-القدرة بتحليل المواقف-الثقه بالنفس وفرض الاحترام-القدرة عالتاثير والاقناع

احد اشكال صور فض النزاع يلجا اليها لفض النزاع اثناء عمليه التفاوض بحل محكم ملزم للجميع **:التحكيم** -
- هوشكل من الاشكال القانونيه يتميز بالسرعه وقله التكاليف مثل: جهات التحكيم الدوليه ومحكمه العدل
الدوليه

دوره حسم النزاع وليس قياده المناقش هاو تقديم اقتراحات- هو الذي يحدد شروط - **اهميه دور المحكم** -
التعاقد النهائي ونصوصه- البحث عن الحقائق والتعرف على رغبات الاطراف المعنيه

عادة يطلب المحكم الطرف الاضعف- للمحكم ان يلجا لكافه الوسائل والادله والمستندات الموصلة للحقيقه -
ويستعين بمن شاء

انحرافات المواصفات ومواعيد التسليم-طرق السداد وغيرها من البنود قد تكون - **التحكيم بالاعمال الدوليه** -
غير وارده بشكل مسبق او محدد بشكل قاطع

يمكن اعتبار المساومه جزء من التفاوض فهي تبادل التنازلات بين الاطراف اعتماد على اختلال **:المساومه** -
موازين القوى بين الاطراف وهي جوهر عمليه التفاوض

في التفاوض متكافئه وفي المساومه) : من حيث: موازين القوى **:التعبير عن علاقته التفاوض والمساومه** -
(طبيعته العلاقة: التفاوض قائمه عالتبادل واخذ وعطا وفي المساومه: اساسها الاخذ فقط)(غير متكافئه

الوقت والمعلومات والقوة ولتحديد سلوكيات **:بالمفاوضات تظهر 3 عناصر: الاستراتيجيه والمساومه** -
-تستمد الاستراتيجيه الاداريه مبادئها من مصدرين علميين -المساومه لايد من الاخذ بالاعتبار الاستراتيجيه
الاستراتيجيه العسكريه-نظريه المباريات- معنى كلمه استراتيجيه:اساليب وفنون الحرب والمعرك(خطه توضع
في اطار التزاحم عالموارد والفرص بظل ظروف عدم التاكيد ومخاطره محسوبه

تعتمد على حاله من الصراع **:مباريات المجموع الثابت-1** **:يتعزز مفهوم الاستراتيجيه بنظريه المباريات** -
المطلق يعتبر مكسب احدهما خسارة للطرف الاخر بنفس القيمه ويظل مجموع القيم المتبادل ثابت والمجموع

مباريات تعاون مرتكزة على الجمع بين **:مباريات المجموع المتغير** -الجبري للمكاسب والخسائر =صفر 2
المنفعه المشتركة والصراع بحيث يمكن للطرفين التعاون حينما والتنافس حينما اخر فيكسب الاثنان لكنهما

المساومه عالميزانيه **(هذا النوع هو الاكثر واقعيه وجدوى بالحياه العمليه)** يتساومان على توزيع مكاسبهما
التقديرية لادارات المنظمه

الاسلوب الذي تقدمه نظريه المباريات يمكن استخدامه للمساومه بحالات المنفعه المشتركة وحالات -
الصراع