

الموضوع الاول : دور الوقت والاسئلة في فاعلية التفاوض الموضوع الثاني : الاستشارة والوساطة والتحكيم

مقدمة :

- منذ القدم كان الحوار والنقاش بين الافراد والجماعات فيما يتعلق بعلاقتهم الحياتية الوسيلة للتفاهم والتوافق وقد كانت المحادثات الشفوية الوسيلة الاولى للاتصال والتفاوض وتبادل الرأي في مختلف المواضيع الشفوية ووساطة اطراف ثالثة من وسائل التفاوض الهامة لإتمام الزواج.

- وفي العلاقات والمعاملات التجارية كانت المحادثات الشفوية وسيلة التفاوض في البيع والشراء والمقايضة بين سلعة واخرى.
- وفي المعاملات بين المجموعات البشرية في حروبها وصلحها كان التفاوض وسيلة لإقرار هدنة او عقد صلح او تكوين نوع من التحالف بين فريقين ضد الفريق الاخر ومع تقدم الانسان وظهور الحضارات القديمة العريقة اهتمت بتنظيم علاقاتها الخارجية واجراء المفاوضات ونجد ان المصريين والبابليين كانوا يعقدون المعاهدات الخاصة بالتحالف والصدقة.
- ومع نشوء الامم وظهور الدولة الحديثة بمؤسساتها السياسية والقانونية والاقتصادية والاجتماعية تطورت وتعقدت وتنوعت العلاقات بين الجماعات والمؤسسات والتكتلات المختلفة داخل الدولة الواحدة كما تطورت العلاقات السياسية والاقتصادية والتجارية بين الدول المختلفة.

- وفي ظل هذا التطور اصبح التفاوض سواء على المستوى المحلي او الاقليمي او الدولي اداة هامة في تسوية المشاكل وحل الخلافات وخلق الازمات واحلال الوفاق وفي العمل على زيادة التفاهم والتفاعل واقامة التوازن بين المصالح المختلفة وبين الآراء والمصالح المتباينة وبين الحقوق والواجبات.
مبادئ عامة حول اهمية الوقت :

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

- يجب اختيار الوقت المناسب لبدء المفاوضات لكل اطراف.
- يجب تحديد الوقت المتاح لإتمام المفاوضات ولو تحديدا مبدئيا قبل بدء التفاوض لان الوقت يؤثر في اختيار استراتيجية التفاوض واختيار رئيس الفريقفاوض.

- يحسن تقسيم الوقت المتاح على القضايا الهامة حسب اهميتها ووزنها في تحقيق الاهداف.
- كلما زادت مجالات النزاع وضاعت مجالات الاتفاق بين الاطراف المتفاوضة ، كلما طالت المدة الزمنية للتوصل الي اتفاق بينهم.
- العامل الاساسي المحدد لنجاح المفاوضات في معظم الحالات ليس ما يقال وانما ما لا يقال اثناء عملية التفاوض ، فالتفاوض بمثابة مباراة في القدرة على الانتظار مع فرض عقوبات عن كل تأخير في التوصل الي اتفاق.
- **يمكن التمييز بين استراتيجيتين رئيسيتين هما : الاولى خاصة بتطبيع الوقت وكسب مزيد من الوقت لإمكان تحقيق النتيجة المطلوبة من التفاوض ، والثانية هي استراتيجية عكسية تمام خاصة بكيفية توفير الوقت اللازم للتوصل الي اتفاق.**
استراتيجية تضييع الوقت : الفكرة الرئيسية في هذه الاستراتيجية هي كسب مزيد من الوقت لصالح طرف ما في التفاوض.

١-٢ لماذا نضيع الوقت؟

- للهروب من الاجابة على سؤال ليس من الحكمة الاجابة عليه الآن.
- للهروب من الحصار من اي نوع اذا نجح الخصم في مثل هذا الحصار.
- لتجنب الوصول الي اتفاق مبكر عندما لا يكون ذلك في مصلحتنا.
- لكسب الوقت للوصول الي معلومات جديدة تفيد في التفاوض.
- للحصول على تنازلات اكبر خاصة اذا كان الخصم متشوقا للاتفاق.
- انتظارا لظهور متغيرات جديدة قد تغير الموقف لصالحنا.
- لإظهار عدم الاكتراث او عدم التشوق لإنهاء الاتفاق خاصة اذا وصل لطريق مسدود. || - لأخذ فرصة للتفكير والدراسة.
- لاستغلال ضعف الخصم في رغبته في الاستعجال والحصول على شروط افضل.

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

البديل الاول : تقويم امكانية التجاوب والمسايرة : يفيد هذا البديل في :
- حالة تمشي التأجيل في مصالحنا. - حالة عدم وجود ضرر.

البديل الثاني : المواجهة لإفشال تكتيك الخصم وذلك عن طريق :

- عدم التجاوب مع تفريع المناقشة. || - الاعداد الجيد بالبيانات والوثائق.
- عدم التجاوب مع الخروج عن الموضوع. || - التهديد بوقف المفاوضات وهذا كملجأ اخير.
- تعمد استخدام الفاظ وتعبيرات محددة. || - اظهار مزايا التوصل الي اتفاق بالنسبة للطرفين | - الاجابة الموجزة عن الاسئلة.
- ضبط الاعصاب شرط اساسي لمواجهة تضييع الوقت. | - اعادة تصنيف الموضوعات مع ربطها بتنظيم المناقشة.

استراتيجية توفير الوقت : الوقت من ذهب لذا يحسن فرض عقاب ذاتي (اي يفرضه كل طرف في التفاوض على نفسه) عن كل فترة تأخير في عملية التفاوض وذلك لأخذ عامل الوقت بجدية واستغلاله على احسن وجه وذلك بالمفاصلة بين الوفورات المتحققة من التوصل الي اتفاق سريع و وفورات الانتظار وعدم العجلة وكلما زادت وفورات السرعة في التوصل الي اتفاق كلما زادت اهمية التوفير في الوقت ، لذا استراتيجية توفير الوقت في التوصل للنتائج المطلوبة هي الاستراتيجية العامة المطبقة.

نصائح عامة لاستثمار وقتك في التفاوض :

- يجب ان تنمي عادة الانتهاء من الموضوع الذي بدأته ولا تقفز منه دون انجازه. || - ركز على الاهداف وليس على التفاصيل.
- حدد هدفا واحدا على الاقل يوميا وحاول تحقيقه. || - خذ وقتا خاصا لشخصك وقتا للاسترخاء.

- سجل وقتك في جلسات التفاوض حتى تستطيع تحليل كيفية استخدام الوقت.
- ضع جدولاً لاستغلال الوقت اثناء التفاوض حتى تحقق الاهداف الهامة او لا.
- اكتب قائمة اعمال تفصيلية وتأكد انها تستعمل على اهدافك.
- خصص وقتاً هادفاً بعد كل جلسة للتفكير في قضاياك الهامة.
- ضع حدوداً زمنية لكل جلسة ولكل موضوع.
- حل كل شيء تقوم به نحو تحقيق اهدافك.

- استبعد في كل جلسة سبباً قوياً يضيع وقتك.
- خطط وقتك وضع خطة لكل جلسة تفاوض.
- تأكد انك الساعة الاولى من تفاوضك منتجة.
- ضع اهدافك ثم اكتبها ثم ضع الاولويات.
- استبعد المشاكل الحرجة في التفاوض.
- اعد مراجعة نتائج التفاوض باستمرار.

- خذ وقتاً كافياً لعرض قضيتك جيداً في المرة الاولى بدلاً من تضييع الوقت في الاعداد او الشرح.

- قلل الوقت الذي تخصصه للأشياء ذات الاهمية البسيطة للأعمال ذات الاهمية الاكبر.

دور الاسئلة في عملية التفاوض : المبادئ المرشدة لاستخدام الاسئلة :

- السائل في موقف افضل من المجيب فان تكون انت الموجه للسؤال يجعلك في وضع عقلي ونفسي اكثر يسراً من وضع ان يكون مطلوب منك الإجابة.

- المفاوض الفعال يستطيع المساعدة في حل المشكلات القائمة من خلال الاستخدام الذكي للأسئلة.

- خلفية السائل اساسية لدى توجيه الاسئلة فيجب ان تبعث على الاحترام وليس على الاستخفاف.

- يجب ان يكون لكل سؤال هدف مطلوب تحقيقه ، وان يكون الهدف واضحاً في ذهن السائل.

- ترتيب وتجهيز سلسلة من الاسئلة يساعد المفاوض على ترتيب افكاره بشكل منطقي.

- توجيه الاسئلة المناسبة في الوقت المناسب يمكن ان يدعم القوة التفاوضية.

- يجب ان تكون الاسئلة مناسبة للاستراتيجية التي يتبناها المفاوض.

- تؤثر لهجة ونغمة توجيه السؤال على مغزاة لكافة الاطراف.

متطلبات فعالية استخدام الاسئلة في التفاوض :

يتطلب الاستخدام الفعال للأسئلة في عملية التفاوض ان يكون لديك اجابة دقيقة وواضحة عن تساؤلات رئيسية ثلاثة هي :

- ماهي الاسئلة التي سوف تستخدمها في عملية التفاوض؟
- كيف تم صياغة الاسئلة؟
- متى تستخدم السؤال؟

وظائف الاسئلة وفوائدها :

- اختبار فهم الطرف الاخر.

- استخدام الاسئلة كطريقة مهذبة

للاختلاف

- اظهار الاهتمام بالطرف الاخر.

- كسب الوقت لإضاعة الوقت.

- لإرباك المفاوض.

من الذي يوجه الاسئلة ؟ قد يكون رئيس الفريق ، ولكن ذلك ليس حتماً بل عادة ما توزع الادوار بين اعضاء الفريق لأثارة الاسئلة

المختلفة بتنسيق مسبق او حتى بشكل تلقائي ولكن المهم هو ان يكون الرئيس دائماً مسيطراً على الموقف.

الاجابة على الخصم : يمكن الاسترشاد بالنصائح التالية:

- لا تبدو متهرباً فهذا يضعف موقفك ويحاصر الخصم بالأسئلة.

- يمكن الاحتجاج بان الاجابة غير متوفرة لديك وتعد بتوفيرها في وقت لاحق.

- يمكن طلب ارجاء الاجابة في وقت لاحق لتأخذ فرصتك في التفكير

- يجب تقويم موقف السائل وبناء عليه تقرر الاجابة.

- لاحظ ان السؤال المباشر يحتاج اجابه مباشرة

- الغموض في الاجابة تكتيك يمكن استخدامه في المفاوضات ذات الطابع الرسمي.

اذا حوصرت بالأسئلة فلا تهرب والبديل :

- الانسحاب الهادئ

- التنازل التكتيكي

- الاعتراف بالحقيقة

قبل الاجابة على السؤال فكر بسرعة :

- هل من حق الخصم توجيه هذا السؤال

- هل سيتحمل الصراحة

- هل سيستعمل المعلومات بطريقة بناءه

- هل سأندم على الاجابة

نصائح عامة لاستخدام الاسئلة في التفاوض :

- تجنب الاسئلة التي يصعب على الطرف الاخر التحكم في اجاباتها حتى لا يعطيك معلومات غير دقيقة.

- تأكد من وجود ارتباط بين الاسئلة واتجاه المفاوضات حتى لا يترتب على سؤالك تغيير اتجاه التفاوض في غير صالحك.

- تحقق من ان السؤال يساعد في السيطرة على جو المفاوضات حتى لا ينتج تأثيرات سلبية تعكر الصفو مع اطراف التفاوض.

- تأكد ان لديك تصور ملائم عن الاطار العام لإجابة الطرف الاخر عن السؤال.

- تجنب ان يحرك سؤالك دوافع الانتقاد لدى الطرف الاخر مما قد ينتج عنه الخروج عن القضايا التفاوض.

- تجنب الاسئلة التي تمس جوانب نفسية او عاطفية او اخلاقية تثير عداة الطرف الاخر تجاهك.

- حاول ان تشير او تلمس الاسباب الحقيقية لديك وراء توجيه السؤال حتى يساعد الطرف الاخر في تقديم المعلومات المفيدة.

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

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

مراحل اعداد الاسئلة التي تستخدم في التفاوض : تحديد الاطار العام الذي يحكم اعداد الاسئلة

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

- تحديد وتوصيف انواع البيانات والمعلومات المطلوبة.
- تحديد وتوصيف اطراف التفاوض التي سيتم تجميع البيانات والمعلومات منها.
- تحديد الاسلوب المناسب الذي يستخدم في طرح الاسئلة للحصول على البيانات والمعلومات.
- تحديد محتوى الاسئلة التي ستطرح على اطراف التفاوض ويتطلب ذلك ما يلي :
- تحديد مدى الحاجة الحقيقية للبيانات والمعلومات.
- تحديد الاسئلة التي لا ترتبط مباشرة بموضوع وقضايا التفاوض.
- التأكد من قدرة السؤال على توفير البيانات والمعلومات المطلوبة.
- تحديد مدى قدرة الطرف الاخر على تقديم المعلومات والبيانات الصحيحة.
- تحديد مدى استعداد الطرف الاخر لتقديم اجابات دقيقة وصحيحة.

الانتهاء الي الصياغة الملائمة للأسئلة : ويتطلب ذلك توافر مجموعة اشتراطات اساسية ومنها :

- امكانية فهمها من قبل الاطراف الاخرى التي ستقوم بالإجابة على هذه الاسئلة
- بساطة الاسئلة ووضوحها
- الاجاز والاختصار في الصياغة والابتعاد عن الصياغات الطويلة ما لم يستلزم طبيعة العنصر
- التأكد من ان الصياغة سوف تساعد الطرف الاخر على تقديم المعلومات المطلوبة
- ولتحقق تلك الاشتراطات يجب مراعاة ما يلي :**

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

الاستشارة والوساطة والتحكيم :

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

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

١- مقدمة :

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

- الاتجاه الاول (الاستشارة) : هو التجاء احد الاطراف الي جهة استشارية ذات خبرة في مجال التفاوض لتقديم النصح وابداء المشورة للتوصل الي حل مرضي ، وكثيرا لا يعلم الطرف الاخر اي شيء عن استعانة خصمه بمستشار خارجي ، وهنا يكون دورا استشاريا بحتا .

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

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

٢ - الاستشارة والمحليين :

١-٢ متى يتم اللجوء للمستشار : عندما يكون الموقف التفاوضي يحتاج لقدرات ومهارات لا تتوفر لدى اطراف التفاوض ، وللحصول على مزيد من المعلومات عن الطرف الاخر.

٢-٢ مواصفات المستشار : * ان يكون ذا خبرة كافية * جهة محايدة وغير متحيزة * تكلفته اقل من الوفورات المحققة باللجوء اليه

- ان يكون لديه الوقت والاستعداد الكامل للإدلاء بكل ما عنده من معلومات ونصائح وارشادات في الموقف محل الاستشارة

٢-٣ بالنسبة لصورة التعاقد مع المستشار : قد تكون على اساس علاقة مستمرة او علاقة مؤقتة تنتهي بانتهاء الصفقة

٢-٤ نطاق مهام المستشار ودوره : الدور الاساسي للمستشار دور استشاري يهدف الي تعظيم مكاسب احد الاطراف وإمكانية القيام بمهمته يلجأ الي اساليب متعددة **تشمل :**

- تقييم البدائل المختلفة وتحديد المنافع الصافية لكل طرف
 - خلق قيم اضافية والمطالبة بقيم اخرى ومكاسب من الخصم
- ٣ - الوساطة :**

- تحديد مصادر تعظيم المكاسب
- تحديد الصورة التعاقدية المناسبة

٣/١ يقوم الوسيط بدور بين الطرفين متنازعين في حال تصاعد النزاع او توتر العلاقات :

واهم ما يميز الوسيط انه لا يفرض حولا على المتفاوضين ولت يمكنه ارقامهم بقبول حل بعكس المحكم.

٣/٢ ادوار الوسيط وخدماته :

- تسهيل عمليات التفاوض
- توضيق فجوة الخلافات بين الاطراف المتنازعة
- المساعدة في تطبيق الاتفاقات
- الاسراع في اتمام الصفقات و ابرام العقود
- اقتراح اساليب للتوصل الى اتفاق
- التقويم العملي للأمر

٣/٣ شروط نجاح الوساطة عمليا :

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

٣/٣/١ التبعية : ويقصد بها ان طرفا ما يراعي مدى امكانية التأثير على الاطراف الاخرى اذا اراد تحقيق اهدافه ولتحديد درجة اعتماد طرف أ على طرف آخر ب ، فكلما زادت تبعية طرف لطرف آخر كلما زاد احتمال النزاع بينهما ، فالطرف المتبوع يريد التحكم والسيطرة بينما يشعر الطرف التابع له بالضغط وعدم العدالة.

٣/٣/٢ القوة او الاعتمادية : يمكن تعريف الاعتمادية بانها قدرة طرف ما في التأثير على نتائج طرف اخر في علاقة معينة مثال جهاز الخدمة الوطنية بالقوات المسلحة يؤثر على وزارة التموين والاسكان والمواصلات فيما يخص تدبير احتياجاتهم.

٣/٣/٣ شدة العلاقة : تتوقف شدة العلاقة ودرجة وثاقتها بين طرفين على :

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

٣/٤ اشكال الوساطة في نزاعات التفاوض ووسائلها :

٣/٤/١ تبادل الأشخاص : ويعني ذلك تبادل اشخاص مندوبين عن كل طرف لدى الطرف الاخر لفترة من الوقت وقد لا يتخذ هذا التبادل شكل الوساطة وانما زيارات جمع المعلومات ومناقشة ولكنه مرتبط بفكرة الوساطة

٣/٤/٢ الاهداف العليا : يستخدم هذا الاسلوب لإيقاف النزاع حيث يعلو اطراف التفاوض فوق خلافاتهم في سبيل تحقيق ما هو اسمي وابقى ، فالتركيز هنا يكون على الاهداف المشتركة للطرفين حتى يتم التوصل الي حل مرض لكليهما

٣/٤/٣ الدبلوماسية (السياسة) : هذا الاسلوب شائع الاستخدام في النزاعات بين الدول بوجه خاص وعادة يكون دور الدبلوماسية توضيح المشاكل والقضايا موضوع النزاع والنواحي الاجتماعية المتصلة بها لتعديل اتجاهات الاطراف المعنية مع تبادل مزيد من المعلومات بينها وفي حالة استخدم هذا الاسلوب بين المنظمات قد يشمل ذلك استخدام مندوبين لهم لتحسين العلاقة بين المنظمات.

٣/٥ ادوات الوسيط ووسائله : من اهم الوسائل التي يلجأ اليها الوسيط لتقريب وجهات النظر ما يلي:

- توضيح وجهات النظر لكل من اطراف النزاع
- تهدئة الخواطر
- طمأنة الاطراف
- ٣/٦ الاثار الاجتماعية والنفسية لأساليب الوساطة : ينشأ عن استخدام اساليب الوساطة المختلفة آثارا اجتماعية ونفسية لها دلالات مهمة في المعاملات ، ففي ممارسة الوساطة بين المتنازعين يمكن التمييز بين اربعة انواع من العمليات ذات دلالة خاصة وهي:
- التجاذب بين الافراد
- عمليات انسانية
- عمليات مقارنة
- عمليات اتصال ورد فعل

٣/٧ خصائص الوسيط الفعال :

- دهاء سنماز (التحلي بالدهاء وحسن التصرف)
- طبيب نفسي (يحسن الاستماع ويروح الطرف المتكلم ويهدئ خواطره)
- ان يكون لديه معرفة وخبرة بطبيعة عمليات التفاوض
- ان يكون مؤمنا بالقيم الانسانية
- القدرة على التحليل الدقيق للمواقف
- الثقة بالنفس والقدرة على فرض الاحترام
- القدرة على التأثير على الغير

التحكيم :

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

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

وعادة الطرف الاضعف في التفاوض هو الذي يطلب التحكيم .

ويعتبر التحكيم وسيلة فعالة في الخلافات ال سياسية والاقتصادية الدولية كالنزاع على الحدود وانتهاك دولة معينة لحدود دولة اخرى وفي الصفقات التجارية الدولية لاستيراد وتصدير السلع والخدمات.