

# تعاقد وتفاوض

د . محمد الجيزاوي ١٤٢٥هـ

- تم أعداد هذه الملزمة من قبل أخي **Bader358** له جزيل الشكر .
- وقمت فقط بإعادة التنسيق والتأكد من مطابقتها للمحتوى تماماً .
- المحاضرة الرابعة عشر فقط للاطلاع والفائدة الشخصية غير مطلوبة في الاختبار .
- الدكتور ذكر في نهاية المحاضرة الرابعة عشر بأن المحتوى فقط كافي للمذاكرة والاختبار ان شاء الله راح يكون سهل .
- بالنسبة للمحاضرات المسجلة بصراحة الدكتورة شرحة جميل وواضح يساعدك في فهم المادة اكثر .

أخوكم  
فارس العنزي

## المحاضرة الأولى طبيعة عملية 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 .

### أذاً التفاوض يقوم على ركنين أساسيين بين الأطراف المتفاوضة :

- ١- وجود مصلحة مشتركة أو أكثر .  
٢- وجود قضية نزاعيه أو أكثر

### وتتضمن عملية التفاوض أشكالاً مختلفة من السلوك الإنساني منها :

- الحوار بالكلام وهذا أول من يتم البدء به في البداية . - الإشارات .
- التصرفات المؤثرة على سير المفاوضات . - التجهيزات المؤدية لجلسة المفاوضات أو المواكبة لها .
- 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 ، وبالرغم من وجود اتفاق عام على جوهر ومضمون ، وطبيعة عملية التفاوض وفيما يلي عرضاً لبعض من هذه المفاهيم .

**أولاً :** التفاوض هو حوار ومناقشة بين طرفين حول موضوع معين للوصول إلى اتفاق يحقق مصلحة للطرفين

مثال: التفاوض بين إدارة المشتريات وبين الموردين لتوريد الآلات والمعدات والخامات والمستلزمات.

**ثانياً :** هو عقد محادثات للاتفاق حول هدف معين أو مشكلة قائمة أو مرتقبة

مثال: التفاوض حول مشكلة مياه النيل بين مصر والسودان من ناحية وأثيوبيا وباك يدول المنبع لتحقيق المصالح المشتركة.

**ثالثاً :** التفاوض عبارة عن محادثات تجرى بين فريقين متحاربين من أجل عقد اتفاق الهدنة أو صلح

مثال: ما يحدث بين العرب وإسرائيل منذ سنوات طويلة حول إقامة الدولة الفلسطينية.

**رابعاً :** يعتبر التفاوض موقف تعبير حركي قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية معينة ، ويتم 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 يحقق مصالح الطرفين .

### الأركان الأساسية للتفاوض حسب الترتيب التالي :

- ١- وجود طرفين على الأقل .
- ٢- وجود (مصلحة مشتركة أو قضية نزاعيه)
- ٣- الرغبة في التفاوض والوصول إلى حل .
- ٤- الحاجة الملحة (الحاج) لدى الطرفين .
- ٥- القناعة بالتفاوض كوسيلة حاسمة .

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

**علم :** لأنه يتطلب العديد من المعارف والعلوم المرتبطة بالمنطق والفلسفة والاقتصاد والإدارة والتكاليف وغيرها  
**فن :** كما يتضمن كذلك فن التفاوض والاستشارات والاعتراضات والرد عليه ومن الاستماع والاتصالات والتحدث والتعبير وغير ذلك من الصفات والمهارات والأدوات

## الحاجة للتفاوض :

تنشأ الحاجة للتفاوض في كل مجالات النشاط الإنساني تقريباً ، أي حيثما تتواجد مصلحة مشتركة يرغب الأطراف في حسمه 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 الفردي ونفسه .

## الفرق بين التفاوض والمساومة والوساطة والتحكيم :

هناك تشابه كبير و خلط بين البعض فيما يتعلق بهذه المفاهيم رغم وجود فروق جوهرية بينها وفيما يلي بيان تلك الفروق

### من الهدف والقوى المؤثرة ونوع العلاقة :

#### أولاً : التفاوض والمساومة

من حيث	التفاوض	المساومة
الهدف	نصر / نصر	نصر / خسارة
القوى	التكافؤ والتوازن	عدم التكافؤ
موضوع القضية	قضايا عديدة معقدة	قضية واحدة
نوع العلاقة	أخذ / عطاء	أخذ فقط

#### ثانياً : التفاوض والوساطة والتحكيم :

١. **التفاوض :** يعني مواجهة وحوار مباشر بين أطراف النزاع .
٢. **الوساطة :** تعني دخول طرف آخر بين أطراف النزاع بهدف مساعدة المتفاوضين على التوصل إلى حل .
٣. **التحكيم :** يتعين دخول طرف آخر . (قاضي) بين أطراف النزاع للتوصل إلى حل (حكم) ملزم لجميع الأطراف ، وهو شكل من الأشكال القانونية لفض النزاع ، ويتميز بالسرعة وقلّة التكاليف .

## مداخل عملية التفاوض :

منهج الصراع	منهج المصالح المشتركة
<b>١- المفهوم</b>	
تنازع أطراف التفاوض ، وسعي كل منهم لتعظيم مكاسبه والإضرار بمصالح الأطراف الأخرى	تعاون اطراف التفاوض لتحقيق وتعظيم مصالحهم المشتركة
<b>٢- الافتراضات الأساسية</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ عدم تكافؤ المراكز التفاوضية</li> <li>❖ تعارض المصالح</li> <li>❖ عدم تقبل آراء ووجهات النظر الأخرى</li> <li>❖ تنازع الحقوق والواجبات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ تكافؤ المراكز التفاوضية</li> <li>❖ جود مصالح مرتبطة ومشتركة</li> <li>❖ فهم إمكانيات ومشكلات ورغبات الأطراف الأخرى</li> <li>❖ تكافؤ الحقوق والواجبات</li> </ul>
<b>٣- الاستراتيجيات المستخدمة</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ الاستنزاف ( الوقت ، الجهد ، المال )</li> <li>❖ التشتيت ( تفتيت الفريق ، القضية )</li> <li>❖ إحكام السيطرة ( الإخضاع )</li> <li>❖ الغزو المنظم</li> <li>❖ التدمير الذاتي ( الانتحار )</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ التكامل ( الخلفي ، الأمامي ، الأفقي )</li> <li>❖ تطوير التعاون ( التوسيع ، ارتقائي )</li> <li>❖ توسيع نطاق التعاون ( زمني ، مكاني )</li> </ul>

## المبادئ العامة للتفاوض :

### أولاً: مبدأ الالتزام :

ويعني هذا المبدأ التزام كل طرف من أطراف التفاوض بأهداف جهته التي يمثلها، وكذلك التزام كل طرف بما يتم الاتفاق عليه والشروط والاتفاقيات والتعهدات التي قد يتوصلون إليها بموافقة الطرفين .

### ثانياً: مبدأ المصلحة أو المنفعة :

وهذا المبدأ يفترض وجود منفعة أو مصلحة للأطراف المشتركة في التفاوض. وهذا المبدأ يعتبر شرطاً أساسياً لقيام التفاوض والاستمرار فيه .

### ثالثاً: مبدأ العلاقات المتبادلة :

وهذا المبدأ يعني بمفهوم المخالفة أنه لا يمكن أن يكون هناك تفاوض من جانب واحد ولكن العلاقات المزدوجة أو المتعددة المتبادلة حسب أطراف التفاوض هي ضمان استمرار التفاوض بوجود العلاقات التبادلية .

#### رابعاً: مبدأ الاستمرارية :

ويعني هذا المبدأ أن التفاوض لا يبد أن يتواصل بين الطرفين دون توقف. ولا يمكن أن يتم التفاوض بشكل متقطع ، وألا يتم الانتقال إلى مواضيع أخرى دون التوصل إلى حلول جزئية لما يتم التفاوض حوله ، ويمكن أن يتوقف التفاوض مؤقتاً ولفترات متفق عليها على أن تستمر من النقاط التي انتهت إليها أو حسب اتفاق الطرفين. ويظل المبدأ الأساسي هو استمرارية التفاوض لحين التوصل للاتفاق وفقاً للسقف الزمني المحدد .

#### خامساً: مبدأ التوقيت الزمني :

لا يعقل أن يبدأ تفاوض حول موضوع ما إلى ما لا نهاية أو بدون سقف زمني محدد . بل إن المبدأ الأساسي للتفاوض الفعال هو التقيد بجدول زمني للتفاوض ويمكن أن يمتد لفترات أخرى حسب اتفاق الأطراف المتفاوضة أو حسب مقتضيات الظروف.

#### سادساً: مبدأ التكافؤ :

من الضروري لنجاح عملية التفاوض وتحقيق التوازن في الأهداف والمصالح والنتائج ، أن يكون هناك درجة من التكافؤ النسبي بين طرفي التفاوض ولا يعقل أن يكون التفاوض منطقي ، حالة وجود طرف قوي جداً أو ضعيف،

## المحاضرة الثانية محددات النجاح في عملية التفاوض

### محددات النجاح في عملية التفاوض

يتوقف نجاح التفاوض على عدة عوامل هي :

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

١. تحديد الأهداف
٢. تحديد طبيعة وتأثير الظروف المحيطة بالموقف التفاوضي
٣. تحديد القضايا التي سيتم التفاوض حولها
٤. اختيار الفريق المفاوض
٥. تحديد اللغة التي سيتم استخدامها
٦. اختيار مكان التفاوض
٧. تدريب المفاوضين

ثانياً: 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 .

ثالثاً: الاستخدام الذكي للتوقيت : التوقيت قيد مفروض على كل مفاوض كما أن التوقيت المناسب للتحرك والمناورة أمر مهم جداً:

متى نتشدد؟ ومتى نتساهل؟ متى نضيع الوقت؟ متى نطرح حلاً بديلاً؟ متى نتمسك بالموقف؟

رابعاً: توظيف الأسئلة لخدمة التفاوض الفعال : إذا استطعت أن تسأل السؤال المناسب تكون قد قطعت نصف الطريق

إلى الغاية التي تريدها الأمر الذي يشرح مدى أهمية استخدام الأسئلة أثناء التفاوض، وللأسئلة عموماً وظائف متعددة منها :

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

خامساً: 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 .

سادساً: خصائص المفاوض ومهاراته : وهو أكثر العوامل بريقاً في التفاوض وأكثر ما يتم تناوله بين الإعلاميين .

سابعاً: العلاقات بين الأطراف المتفاوضة : تتأثر المفاوضات بالعلاقات بين الأطراف المتفاوضة وبما يسودها من ود وتوتر وما ينتظر لها من استمرار أو انقطاع .

**ثامناً: العناية بصياغة العقود والاتفاقات :** تتحطم الكثير من النوايا الحسنة والآمال الكبيرة على صخرة الاختيار غير الدقيق للألفاظ أو الصياغة غير الدقيقة لبنود الاتفاقات والعقود .

**تاسعاً: الالتزام بمبادئ التفاوض الفعال وتحقيق شروطه . (أنظر مبادئ التفاوض)**

**عاشراً: 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) بين (القوة المدركة) التي يخلقها المفاوض في ذهن الخصم

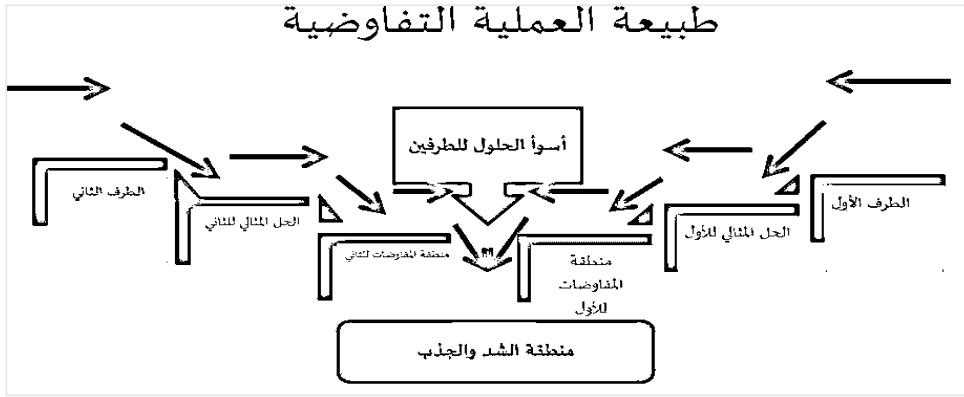
**شروط المدير والبائع المعاصر كمفاوض ناجح مع العملاء :** يلزم توافر الشروط التالية للمدير والبائع والمعاصر حتى يكون

**مفاوض فعال :**

- ١- التأكد من الاتفاق على الأساسيات والفهم المشترك مع الآخرين (المفاهيم ، التصورات ، الافتراضات ، التوجهات)
- ٢- التهيئة الداخلية الذاتية للمدير قبل التفاوض مع الآخرين (الثقة بالنفس ، وبالآخرين ، الاقتران بجدوى التفاوض ، معرفة العوائق ، الاستعداد للمفاجآت).
- ٣- التأكد من المعرفة الكافية بموضوعات التفاوض والاقتران بها (الجوانب ، الموضوعات ، القضايا ، المعرفة ، الاقتران المنافع).
- ٤- التأكد من المعرفة الصحيحة والإدراك التام لأنماط البشر والقدرة على التعامل الفعال مع كل نمط منهم (تباين الأشخاص - الدوافع - الانفعالات - الأسئلة - الاستماع - الانصات - التحدث) لنجاح في عملية التفاوض مع العملاء وكسبهم بصفة دائمة.
- ٥- توفر الخصائص والمهارات التفاوضية الأساسية لدى المفاوض.
- ٦- التخطيط والإعداد الجيد لكل عملية تفاوضية .
- ٧- اختيار المداخل المناسبة للتفاوض .
- ٨- الاستخدام والاستثمار السليم للوقت اللازم للتفاوض .
- ٩- التوظيف الفعال للبيانات والمعلومات والأسئلة خلال عملية التفاوض .
- ١٠ - القدرة على التعرف على أنماط العملاء وكيفية التعامل مع كل شخصية فيها .
- ١١ - القدرة على اختيار استراتيجية التفاوض المناسبة وهي المسار الأساسي الذي يتبعه المفاوض لتحقيق أهداف منظمته وكذلك القدرة على اختيار التكتيكات التفاوضية وهي التحركات قصيرة المدى والمناورات في اتجاهات متناسقة أو متضادة ذات صبغة تنفيذية تسهم في تحقيق استراتيجية التفاوض وأهدافها .

**ومن العوامل المؤثرة في اختيار استراتيجية التفاوض مع العملاء ما يلي :**

١. الأهداف المطلوب تحقيقها
٢. القيود المفروضة
٣. والمركز التفاوضي النسبي للعميل
٤. مواطن القوة ومواطن الضعف لكل طرف
٥. شخصية وقيم واتجاهات ومهارات كل طرف
٦. ومدى خطورة النتائج المترتبة على فشل المفاوضات
٧. ورد الفعل المتوقع من الطرف الآخر وغير ذلك.



### مقومات عملية التفاوض :

#### **أولاً: القوة التفاوضية:**

وتعبر عن مجموعة العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والعسكرية ومدى تطورها واحتمالات استمرارها ونموها في المستقبل ، وهي عوامل تتداخل فيها الأبعاد المحلية والإقليمية والدولية على الموقف التفاوضي للأطراف.

#### **ثانياً: قاعدة المعلومات:**

التي تستند إليها أطراف التفاوض ، حيث تتسع هذه القاعدة لتشمل 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.

#### **ثالثاً: القدرات التفاوضية:**

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

#### **رابعاً: الرغبة المشتركة لأطراف التفاوض في الوصول إلى اتفاق كلي أو جزئي حول موضوع التفاوض:**

وتعتمد هذه الرغبة على الكثير من العوامل، ومن أهمها المصالح المشتركة التي يمكن تحقيقها من خلال الوصول إلى اتفاق ، والتوازن على مستوى مجموع العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والعسكرية التي تحدد المقدرة التفاوضية.

#### **خامساً: توفر المناخ المناسب:**

للقيام بعملية التفاوض ونجاحها في الوصول إلى نتائج مرغوبة من أطراف التفاوض، أو أطراف أخرى لها مصلحة في الوصول إلى هذه النتائج، من أهم ما يتعلق بهذا المناخ أن يكون موضوع التفاوض حيويًا وساخناً في ضوء التغيرات الجارية



## المحاضرة الثالثة

### الإعداد للتفاوض

#### خطوات الإعداد للتفاوض :

- ١- تحديد الأهداف
- ٢- تحديد الفرص والقيود التفاوضية
- ٣- حصر القضايا التفاوضية
- ٤- تجهيز البيانات والمعلومات والوثائق
- ٥- تقييم المركز التفاوضي النسبي
- ٦- تحديد الاستراتيجيات التكتيكية البديلة
- ٧- اختيار الفريق التفاوضي
- ٨- تحديد أجندة التفاوض
- ٩- اختيار لغة التفاوض
- ١٠- تحديد مكان التفاوض
- ١١- الاتصال بالطرف الآخر
- ١٢- الاستعداد والجلسة الأولى

#### (١) تحديد الأهداف وبدائلها :

يجب تحديد الأهداف الأساسية والفرعية لعملية التفاوض وحتى تتجنب الفشل يجب وضع بدائل لتلك الأهداف

#### ومن أهم خصائص الأهداف التفاوضية ما يلي:

- أ) الوضوح      ب) الواقعية      ج) المرونة      د) المشاركة      هـ) اقتناع المفاوض بها      و) القابلية للقياس  
ز) القابلية للتعديل      ح) السرية

#### وترجع أهمية سرية الأهداف التفاوضية إلي ما يلي :

١. الاستفادة من احتمال تحقيق أهداف أكثر طموحاً .
٢. عدم إضعاف مركزك التفاوضي عند التنازل عن بعض الأهداف .
٣. عرض أهداف وهمية ثم التنازل عنها أثناء المفاوضات .
٤. إرباك الطرف الآخر لعدم معرفته لما تصبو إليه .
٥. إتاحة قدر أكبر من المرونة في المناورة .

#### (٢) تحديد الفرص والقيود التفاوضية:

يقصد بالقيود التفاوضية الحدود والنطاق العام الذي يحدد للمفاوض البدائل الممكنة وغير الممكنة ، ونطاق ومدى حركته ومناولته في تحقيق الأهداف ، ومنها:

#### أ) القيود المالية :

مثل تحديد قيمة إجمالية للاعتماد لا يمكن تجاوزه ، أو سعر محدد للشراء أو شروط دفع يجب الالتزام بها ، وغيرها  
وهنا يجب علي فريق المفاوضين حساب تكلفة وعائد التخلي عن كل قيد مالي .

#### ب) القيود التشريعية والقانونية :

وتمثل كافة الأحكام والإجراءات والقواعد والجزاءات والشروط التي يحتمها التشريع أو القانون أو الاتفاقات المعقودة بالنسبة لأي متغير من المتغيرات محل التفاوض ، ومنها : الاتفاقات والمعاهدات الدولية والإقليمية ، والتشريعات والقوانين والإجراءات ، والقواعد المتعلقة بالاستيراد والجمارك ، والاقتراض ، والنقد ، وقوانين حماية البيئة وغيرها .

### (ج) القيود التكنولوجية (الفنية) :

وهي القيود المرتبط بالموصفات الفنية لموضوع التفاوض ، أو بظروف واشتراطات التشغيل ، ولتحقيق المرونة يجب تحديد الحد الأعلى والأدنى لتلك المواصفات ، وتكلفة عائد التمسك بكل منها .

### (د) القيود البشرية:

وهي جميع الاعتبارات الإنسانية التي تفرض علي المفاوض ، مثل : المهارات والكفاءات البشرية اللازمة للتشغيل والصيانة ، ومدى توافرها ، والظروف المادية للتشغيل المرتبطة بالعنصر الإنساني ، وغيرها .

### (هـ) القيود الزمنية:

مثل : تحديد مدى زمني أو تاريخ محدد لإنجاز التفاوض ، أو للبدء أو للانتهاء من التوريد ، أو لبدء التشغيل ، وغيرها .

### (و) القيود الاستراتيجية :

وهي القيود غير المباشرة المفروضة علي الموقف التفاوض ، مثل رغبة المنظمة في استمرار التعامل مع المورد بصرف النظر عن شروطه ، أو التقيد بالشراء من مصادر توريد محددة ، لأنها تقوم بشراء احتياجاتها من المنظمة وغيرها .

### (٣) تحديد القضايا التفاوضية :

ومن الضروري تحديد نقاط الخلاف التي سيجري التفاوض بشأنها قبل بدء التفاوض الفعلي ، فإذا لم يتيسر ذلك نتيجة لتوسع الهوة بين وجهتي نظر الطرفين ، فإنه يمكن تحديدها خلال الجلسة أو الجلسات الأولى للتفاوض.

### وتمر القضايا التفاوضية بأربع مراحل :

#### (أ) تحديد نطاق القضايا (واسعة أو ضيقة)

قضايا محددة النطاق	قضايا واسعة النطاق
العملة المتعامل بها، سعر الصرف، سعر البيع، فترة السماح، الدفعة المقدمة، خصم الكمية، خصم تعديل الدفع، فترة التوريد، جداول التوريد، غرامات التأخير... الخ.	شروط البيع والتوريد
تكلفة الإنتاج (مباشرة، غير مباشرة) تكلفة التعبئة والتغليف، تكلفة النقل، تكلفة التأمين... الخ.	التكلفة
مسئولية الفحص، مكان الفحص، أساليب الفحص، حجم عينة الفحص، إجراءات رفض الشحنة... الخ.	الفحص
أعمال التركيبات، تجارب التشغيل، التدريب الصيانة الدورية، قطع الغيار، فترة الضمان. الخ	خدمات ما بعد البيع

#### (ب) تحديد مدخل معالجة القضايا (منفصل، مترابط):

يتوقف اختيار المدخل على القوة النسبية لطريفي التفاوض وأهداف كل منهما، فالمدخل المنفصل أو المستقبل يقلل من مرونة الطرفين، أما المدخل المترابط فيسهل عملية تبادل التنازلات ، وبالتالي يخفض التكاليف الكلية لتسوية القضية.

#### (ج) تحديد حدود المرونة المسموح بها:

يجب أن يحدد لكل قضية نزاعيه هدف يمثل الغاية المثلي لفريق التفاوض كما يحدد له أدني (حسب نوع القضية) لا يسمح بتجاوزه، والمدى بين الهدف الأمثل ، وهذا الحد يمثل منطقة المناورة ، لذا يجب علي فريق التفاوض الاتفاق علي توقيت تقديم التنازلات ومقدارها ، حيث أنها تقدم بالتدرج. وفي حالة وجود سياسة ثابتة يلتزم بها أحد طرفي التفاوض كخط ثابت في كافة تعاقداته ، فإنه يجب ذكر مبكرا للطرف الآخر حتى يتم الالتزام به كقيد عام يريح المفاوضات ، ولا يبدد جهودهم .

#### (د) تحديد الافتراضات التفاوضية:

في أي تفاوض لا تكون الأهداف الحقيقية معلنة بجلاء ، وعن طريق تبادل المعلومات والآراء وإجراء الحوار بين أعضاء كل فريق .

#### (هـ) تجهيز البيانات والمعلومات والوثائق:

وفي هذه الخطوة يتم تجهيز البيانات والمعلومات والوثائق سواء الخاصة بالمنظمة وتلك الخاصة بالطرف الآخر.

#### أولاً : البيانات والمعلومات الخاصة بالمنظمة وتشمل :

أهدافها، وسياساتها، وإمكانياتها ومواردها الحالية والمستقبلية ومواطن القوة والضعف لديها، والقيود التفاوضية المفروضة عليها، وخبراتها واتجاهاتها، والفرص والتحديات الحالية والمحتملة وغيرها والوثائق والمستندات المؤيدة لكل ذلك.

#### ثانياً : البيانات والمعلومات والوثائق الخاصة بالطرف الآخر :

ويشمل أهدافه وسياساته وموارده واتجاهاته، ومركز المالي، وتكلفة الإنتاج ونسبة الطاقة المستغلة لديه، ومواطن قوته وضعفه، وخبرتنا السابقة معه، والقيود التفاوضية المفروضة عليه، والفرص والتحديات الحالية والمحتملة المعرض لها، وغيرها.

#### (و) تقييم المركز التفاوضي النسبي :

ويقصد به تحديد المركز التفاوضي للمنظمة مقارنة بالمركز التفاوضي للطرف الآخر ، ويتأثر المركز التفاوضي النسبي:

☒ بمواطن القوة ومواطن الضعف ومدى إدراكها

☒ والموارد المتاحة

☒ ودرجة اعتمادية كل طرف على الطرف الآخر

☒ ومدى إدراك تلك الدرجة من الاعتمادية

ويهدف هذا التقييم إلى وضع الأهداف التفاوضية وحدودها وتحديد استراتيجيات وتكتيكات التفاوض، والحد من المفاجآت.

#### (ز) تحديد الاستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية:

استراتيجية التفاوض هي المسار الأساسي الذي يتبعه المفاوض لتحقيق أهداف منظمته. أو متضادة ذات صبغة تنفيذية تساهم في تحقيق استراتيجية التفاوض وأهدافها العامة.

#### ومن العوامل المؤثرة على اختيار استراتيجية التفاوض :

١- الأهداف المطلوب تحقيقها ٢- والقيود المفروضة ٣- والمركز التفاوضي النسبي

٣- ومواطن قوة ومواطن ضعف كل طرف ٤- وشخصية وقيم واتجاهات ومهارات طرفي التفاوض

٥- ومدى خطورة النتائج المترتبة على فشل المفاوضات ورد الفعل المتوقع من الطرف الآخر ، وغيرها

#### وعموماً يمكن تقسيم استراتيجيات التفاوض إلي :

أ) استراتيجيات ماذا نحقق ؟ ب) استراتيجيات كيف نحقق ؟ ج) استراتيجيات متى نحقق ؟

ويتم التعرف على ذلك في الفصل إن شاء الله بمزيد من التفصيل.

## المحاضرة الرابعة تابع الإعداد للتفاوض

### خطوات الإعداد للتفاوض :

- ١- تحديد الأهداف
- ٢- تحديد الفرص والقيود التفاوضية
- ٣- حصر القضايا التفاوضية
- ٤- تجهيز البيانات والمعلومات والوثائق
- ٥- تقييم المركز التفاوضي النسبي
- ٦- تحديد الاستراتيجيات التكتيكية البديلة
- ٧- اختيار الفريق التفاوضي
- ٨- تحديد أجندة التفاوض
- ٩- اختيار لغة التفاوض
- ١٠- تحديد مكان التفاوض
- ١١- الاتصال بالطرف الآخر
- ١٢- الاستعداد والجلسة الأولى

### (٧) اختيار فريق التفاوض:

يتم اختيار أعضاء فريق التفاوض بشروط خاصة فمن الضروري أن يتصف المفاوض الماهر بعدة صفات أهمها :

- الذكاء وقوة الملاحظة ، وحسن وسرعة التصرف
  - والجلد والصبر
  - والقدرة علي لعب مختلف الأدوار
  - وإتقان لغة المفاوض الآخر
  - والقدرة علي التعبير
  - وإتقان فن الإنصات
  - وسعة الحيلة
- ومن الضروري مراعاة تقارب أو تماثل المستوي الإداري أو الوظيفي لطرفي التفاوض ، وتقارب عدد أعضاء الفريقين .  
ويذكر أن مزايا المفاوض الفرد هي عيوب الفريق التفاوضي ، والعكس صحيح .

### وتتمثل مسؤوليات رئيس فريق التفاوض فيما يلي :

- ١) توضيح أهداف التفاوض ، وحدودها الدنيا والعليا ، وضمان اقتناع أعضاء الفريق بها وبإمكانية تحقيقها .
- ٢) توظيف واستثمار تخصص وخبرة ومعارف كل أعضاء الفريق للخدمة عملية التفاوض .
- ٣) تحديد توقيت استخدام كل عضو بفريق التفاوض تبعاً لسير المفاوضات .
- ٤) تنسيق أدوار أعضاء الفريق بما يحقق التفاهم والتكامل بينهم .
- ٥) توزيع الأدوار والمهام وتوقيت التدخل في الحوار أو الانسحاب منه .
- ٦) الاتفاق علي الإشارات السرية لتبادل الحوار الصامت بين أعضاء الفريق .
- ٧) تغيير مسار المنافسة عند تجاوز أحد الأعضاء الحدود المتفق عليها .
- ٨) طلب وقف التفاوض مؤقتاً للتشاور مع أعضاء الفريق .
- ٩) رفع الروح المعنوية للفريق والحفاظ عليها خاصة في المراحل الحرجة للتفاوض .
- ١٠) تنمية الثقة المتبادلة والعلاقات الحسنة بين أعضاء الفريق .
- ١١) ضمان المشاركة الفعالة للأعضاء طبقاً لدور كل منهم .
- ١٢) ضمان وتوفير التأييد الكامل لكل عضو من قبل باقي أعضاء الفريق .
- ١٣) الاتصال بالقيادة والتشاور معها .

## وعموماً فإن اختيار الوفد التفاوضي يكون :

١. لمعايير مناسبة لموضوع التفاوض ومستوى الوفد المقابل ،
٢. ومن الضروري تمثيل كل المؤسسات والتخصصات الفنية اللازمة لهذا الموضوع التفاوضي مع ضرورة التنسيق بين أعضاء الوفد من خلال تقسيم وتنظيم العمل بينهم
٣. مع الحرص علي اختيار رئيس الوفد ومنح الصلاحيات لإدارة عملية التفاوض وفقا للأهداف المحددة.

### **(٨) تحديد أجندة التفاوض:**

تعكس أجندة التفاوض فكر واستراتيجية المفاوض ، وتمثل ترجمة عملية لسيناريو المفاوضات ، وتصور تسلسل التكتيكات المتبعة خلال مراحل التفاوض ، فالأجندة تحدد ما يلي:

- ١ ( بنود أعمال المفاوضات.
- ٢ ( ترتيب تناول بنود جداول الأعمال.
- ٣ ( مدى الارتباط أو الانفصال بين هذه البنود.

### **هناك عدة بدائل لوضع أجندة التفاوض :**

١. البدء بالقضايا الأساسية :
- مما يسهل حل القضايا الثانوية وتقديم تنازلات بشأنها.
٢. البدء بالقضايا الثانوية :
- وتعني تأجيل المواجهة ، وذلك بحل القضايا الثانوية ، مما يشجع جو من الثقة والتعاون بين طرفي التفاوض .
٣. وضع أسس وشروط عامة يتم التفاوض علي كيفية تنفيذها :
- فمثلا في مجال الشراء يتم الاتفاق علي السعر ، والمواصفات ، والكمية كشروط أو أسس عامة، ثم يتم التفاوض علي – مثلا – من يتحمل تكلفة الفحص ، وتكاليف النقل والتحميل والتفريغ والتأمين ، وعلي جداول ومواعيد التسليم ، وعلي فترة السماح ، وغيرها من شروط.
٤. تجميع القضايا المتجانسة:
- وتعني تصنيف القضايا حسب النوع ( فنية ، مالية ، قانونية ، تسويقية. الخ ) وتشكل عدة لجان أو مجموعات عمل من كل فريق ، كل منها يتفاوض مع نظيره الطرف الأخر في المجال المخصص له ، ثم تعود هذه اللجان أو المجموعات للاجتماع معا للتشاور والتنسيق

### **(٩) اختيار لغة التفاوض**

ويمكن القول بصفة – عامة أنه من الضروري اختيار لغة التفاوض يتقنها جميع أعضاء الفريق ، وفي حالة استخدام كل طرف للغته القومية ، يجب الاستعانة بمترجم لكل فريق ، أو مشتركا لكل الفريقين.. ويجب أن يتسم المترجم بالأمانة والحياد التام ، وغير مسموح له بإبداء رأيا أو تعليقا خاصا به

## ومن الضروري مراعاة المبادئ الأساسية التالية في هذا الشأن :

أ) لا تتفاوض بلغة لا تفهمها تماماً.

ب) لا تخجل من استيضاح عندما لا تفهم.

ج) كثيراً ما تختلف التعبيرات اللغوية علي المدلول الحرفي للكلمة ،فمثلا لدي المفاوض الأمريكي (problem) تعني أن هناك واقعا يجب إيجاد حلول لتغييره ،بينما لدي المفاوض الياباني تعني أن هناك واقعا قد يكتفي بدراسته وتحليله دون ضرورة لتغييره. لدي العامة ( understand ) يعني الموافقة ،بينما لدي المفاوض الأمريكي يعني أنه ينصت ويتابع حديث الطرف الآخر . للإشارة لرفض الاقتراح أو الطلب يستخدم المفاوض الياباني لفظ I will consider it ، ولكنه رداً دبلوماسياً بدلاً من استخدام كلمة NO

### **(١٠) تحديد مكان التفاوض:**

يتم تحديد مكان عقد المفاوضات بالاتفاق وفقاً لطبيعية المشكلة أو الصراع فقد يتم الاتفاق علي مكان التفاوض لدي الطرف الأول أو الطرف الآخر أو في أرض محايدة وقد يتم الاتفاق علي مكان التفاوض بدون مشكلة . وفي كل الأحوال يجب تهيئة المكان من حيث الاستقبال والجلسات والإقامة المناسبة وأساليب الضيافة المناسبة

### **(١١) ترتيب الاتصالات:**

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

### **وعند الاتصال يجب مراعاة القواعد العامة التالية:**

أ) أن يقوم بالاتصال شخص علي مستوى وظيفي مناسب لمن سيتم الاتصال به.

ب) الالتزام باللباقة واللياقة التامة في الحديث.

ج) الالتزام التام بالمواعيد المحددة.

د) إبداء المرونة في المناقشة مع الحزم التام عند الضرورة.

هـ) السعي لخلق صورة للمفاوض تدعو للاحترام وكسب الثقة.

ومن الأمور الأساسية في الإعداد للمفاوضات أن تكون هناك اتصالات تعارف ومجالات ودية وتبادل للآراء العامة بين الوقوف قبل أول اجتماع رسمي حيث أن ذلك يمكن أعضاء الوقوف من تكوين انطباعات حقيقية عن بعضهم البعض.

### **(١٢) الإعداد للجلسة الافتتاحية:**

عادة ما يسود الجلسة الافتتاحية جو من الجمود والحذر والترقب ، لذا يجب عدم البدء بموضوعات تبعث علي الاكتئاب أو التشاؤم ، أو تفجير قضايا جدلية حادة، أو ذات حساسية دينية أو سياسية أو طائفية لأي من الطرفين بل يجب استخدام طرق لكسر حدة الاكتئاب والجمود.

**وهناك طرق وأساليب تكتيكية لكسر حدة الجمود والحذر والترقب التي تسود جلسات التفاوض خاصة الجلسة الأولى:**

- ١ . البدء بحوار عام خارج موضوع التفاوض.
- ٢ . البدء بالإشارة إلى خبر هام أو حدث معين تناولته صحف اليوم أو الأمس ويفضل الأخبار المرتبطة بموضوع التفاوض.
- ٣ . البدء بقصة مزيفة، أو باسترجاع ذكريات سعيدة مرتبطة بموضوع أو أطراف أو مكان التفاوض.
- ٤ . البدء بطرح ملاحظات أو مبادئ عامة لا تثير اعتراض الطرف الآخر وتخدم هدفاً موضعياً وهو الاتفاق على أساس عملية التفاوض.
- ٥ . البدء بتوضيح المصالح المشتركة، والرغبة في جعل هذه الصفة أساس لعلاقة ثابتة ومستمرة مستقبلاً
- ٦ . تجسيد المزايا والمنافع التي سيحققها الطرف الآخر من التوصل إلى اتفاق.

## المحاضرة الخامسة استراتيجيات التفاوض وتكتيكاته

### مقدمة:

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

التكتيك : فهو التخطيط للتنفيذ ويركز أساساً على كيفية تنفيذ الخطط وخطوات العمل اللازمة لتحقيق الأهداف بفاعلية. ويتطلب ذلك تحديد أهداف جزئية أو مرحلية، وبرامج زمنية للتنفيذ فهو بذلك عبارة عن تحركات جزئية في إطار عام محدد مسبقاً وهذا الإطار العام هو الاستراتيجية.

مثال :تغيير موقف الخصم (فتبدأ بإعلان موافقتك على رأيه ثم تعمل على تغييره)

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

مثال :انجاز الصفقة بسرعة (التكتيك التهديد بالانسحاب) .

تصنيف استراتيجيات التفاوض : يمكن تقسيم استراتيجيات التفاوض إلى:

١) استراتيجيات ماذا نحقق؟

٢) استراتيجيات كيف نحقق؟

٣) استراتيجيات متى نحقق؟

أولاً : استراتيجيات ماذا نحقق ؟

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

١) استراتيجية (فوز / فوز)

تهدف إلى تعظيم وتوسيع المنافع المشتركة لطرفي التفاوض، ومن تكتيكاتها المتبعة ما يلي:

- ١ . تشكيل مجموعات عمل لدراسة وحل نقاط الخلاف.
- ٢ . المصارحة وكشف الحقائق كاملة.
- ٣ . عقد لقاءات جانبية بين رئيسي فريقي التفاوض.
- ٤ . طلب استراحة لمراجعة الموقف.
- ٥ . تحديد موعد نهائي لإنهاء التفاوض.
- ٦ . تبادل الهدايا الرمزية.
- ٧ . ماذا.. لو ؟ 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 تقسيط؟ وهكذا.



## ٢) استراتيجية (فوز / خسارة):

تهدف إلى تعظيم المكاسب الذاتية فقط وعدم الاهتمام بما يحققه الطرف الآخر، أو إلحاق الضرر به ، ومن تكتيكاتها المتبعة ما يلي :

### ١- الخداع:

أي إظهار مواطن اهتمام غير حقيقية للطرف الآخر (السعر مثلاً) مما يؤدي إلى صرف نظره عن مواطن الاهتمام الحقيقي ، (مواعيد التسليم مثلاً) ، فلا يحظى بالعناية الواجبة مما يساعد الطرف الأول علي تحقيق هدفه الحقيقي .

### ٢- ادعاء الافتقار إلى السلطة:

عندما يقع المفاوض في موقف يجبر فيه على تقديم تنازل أو قبول تضحية كبيرة، فإنه يدعي عدم تفويضه سلطة إتمام الصفقة بهذه الشروط وضرورة الرجوع إلى الإدارة العليا .

### ٣- الصقر والحمامة:

أي توزيع الأدوار على أعضاء فريق التفاوض، فالبعض متشدد (الصقر) ، والآخر مسالم وغير متشدد (الحمامة) .

### ٤- لماذا (طلب تبريرات) :

أي طلب تبريرات عن موقف الطرف الآخر ، بغرض اكتشاف نواياه وأهدافه واتخاذ الموقف والقرار الذي يعظم مكاسب المنظمة ويدني مكاسب الطرف الآخر.

### ٥- تحويل الاعتراض إلى إيجاب:

وتعني مواجهة العبارات المتشدة والسلبية للطرف الآخر بسؤال لا يمكنه الإجابة عليه سوى " بنعم "

## ثانياً : استراتيجيات كيف نحقق ؟ وتشمل عدة استراتيجيات متباينة منها :

### ١\_ استراتيجية هجومية، استراتيجية دفاعية.

الاستراتيجية الهجومية : يسعى المفاوض اتخاذ موقف هجومي عدواني متشدد وذلك بسبب شعوره بتفوقه الكبير على خصمه، أو لتقديره أن الهجوم يتيح له فرصة أفضل في التفاوض.

الاستراتيجية الدفاعية : فيدرك المفاوض أن موقفه أضعف نسبياً وبالتالي يستهدف تقلقل الخسائر إلى أدنى حد ممكن.

### ٢\_ استراتيجية التدرج، استراتيجية القنص.

استراتيجية التدرج : تبنى على التحرك نحو الهدف خطوة خطوة إيماناً منه بأن ذلك أفضل نفسياً وعملياً لإتمام الصفقة. استراتيجية الصفقة: ينطلق منها المفاوض في حالة عدم وجود فرص حقيقية لتحقيق أهدافه في المستقبل، وفي نفس الوقت لا يعتبر أن الكسب الجزئي غير مربح فيلجأ إلى الإجهاد مرة واحدة.

### ٣\_ استراتيجية التعاون، استراتيجية المواجهة.

استراتيجيات التعاون : يؤمن فيها الطرفين بأن اتخاذ موقف تعاوني يتيح فرصاً أفضل لإنجاح التفاوض.

استراتيجية المواجهة : ويشعر فيها المفاوض أن المواجهة تتيح له فرصاً أفضل.

#### ٤\_ استراتيجيات تفادي النزاع، استراتيجيات مواجهة النزاع.

استراتيجيات تفادي النزاع : وهنا يسعى المفاوض إلى تجنب نفسه الوصول إلى النزاع اعتقاداً منه بأن ذلك يضر مصالحه (تفاوض الإدارة مع العمال المضربين)

استراتيجيات مواجهة النزاع : المفاوض يسعى أي تسخين الموقف وتأجيجه لا اعتقاده أن ذلك يحسن من فرصه في التفاوض.

#### ومن التكتيكات المتبعة في التفاوض في هذه الاستراتيجيات ما يلي:

- 1) المساهمة. 2) منتصف الطريق. 3) المشاركة. 4) التدرج 5) إرسال مندوب

#### **ثالثاً: استراتيجيات متى ؟ وتقوم علي حسن اختيار الوقت المناسب :**

- ١ ) لبدء الحديث أو التوقف عنه.
- ٢ ) للانسحاب الحقيقي أو الظاهري.
- ٣ ) لطرح بدائل مضادة لمقترحات الطرف الآخر.
- ٤ ) للتمسك بموقف معين أو للمساومة عليه.
- ٥ ) لطلب الاستراحة.

#### ومن التكتيكات المتبعة في هذا ما يلي:

- ١ ) التسوية . وشعارات هذا الأسلوب (بالصبر تبلغ ما تريد ) ( أجل الإجابة.. أصمت .. لا تقلق ) (لا تقدم تنازلاً بسرعة .. فكر على مهلك) .
- ٢ ) الأمر الواقع . (محاصرة الخصم بوقائع دامغة لا يكون أمامه دوافع قوية لرفضه)
- ٣ ) المفاجأة . (أدخال عنصر جديد في المفاوضات مفاجئ يحدث تحولاً في التفاوض والعلاقات)
- ٤ ) الانسحاب الهادئ . (إنقاذ ما يمكن إنقاذه ) عندما يكون الاستمرار يعني مزيد من الخسارة
- ٥ ) الكر والفر .
- ٦ ) الانسحاب الظاهري . مزيج من التسوية والخداع.
- ٧ ) نهاية المطاف . وضع قيود على الوقت أو القيمة أو طريقة الاتصال

#### **كيف يمكن اختيار استراتيجية التفاوض المناسبة؟ انظر إلى الأمور التالية:**

- ١ ) نوع وطبيعة /مسألة التفاوض
- ٢ ) نوع الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها المفاوض
- ٣ ) حاجة المفاوض لعملية التفاوض
- ٤ ) المهارات التي تتوفر في فريق التفاوض
- ٥ ) الوقت المتاح لعملية التفاوض
- ٦ ) أهمية التوصل إلى اتفاق
- ٧ ) أهمية استمرار العلاقات بين أطراف التفاوض
- ٨ ) خصائص شخصية الطرف الآخر في عملية التفاوض
- ٩ ) الخبرات السابقة للطرف الآخر في عمليات التفاوض

## المناخ التفاوضي :

يقصد بالمناخ التفاوضي الجو العام الذي يتم فيه التفاوض . ومن أهم صور المناخ التفاوضي ما يلي:

### ١-المناخ الودي للتفاوض .

وفي هذه الحالة تكون هناك رغبة من أطراف التفاوض في تحقيق الأهداف المشتركة لكل منهم ويمكن توفير المناخ الودي من خلال:

١\_ احترام آراء الآخرين. ٢\_ تفهم وجهة نظر الآخرين. ٣\_ الالتزام بآداب الحديث وأصول اللياقة.

### ٢-المناخ الرسمي للتفاوض.

وهو مناخ يعتمد على الالتزام بالقواعد الرسمية في التعامل مع استخدام الألقاب الرسمية ويستخدم عادة إذا كانت اللقاءات تتم لأول مرة.

### ٣-المناخ الحيادي للتفاوض.

ويقصد بهذه الحالة أن يتعامل المفاوض مع الطرف الآخر على اعتبار أن إتمام الصفقة يعتبر أمراً عادياً فالمفاوض هنا غير حريص على إتمام الصفقة أو الوصول إلى اتفاق مع الطرف الآخر وقد يؤدي هذا المناخ لفشل المفاوضات.

### ٤-المناخ المتشدد.

وفي ظل هذا المناخ يعتقد كل طرف أن مصالحه متعارضة مع الطرف الآخر والمناخ هنا ليس عدوانياً ولكنه مناخ متوتر لأن كل طرف يسعى لحماية مصالحه والدفاع عنها.

### ٥-المناخ العدواني.

إذا كان أحد المفاوضين على الأقل عدوانياً، ولا شك أن المفاوضات سوف تفشل وسوف تصل إلى طريق مسدود، ولذلك لابد من حسن اختيار المفاوضين.

## المبادئ التي تؤدي إلى تحسين المناخ التفاوضي :

- ❖ العمل على خلق مناخ ودي جيد أو رسمي قدر الإمكان.
- ❖ إعطاء الطرف الآخر انطباع بأنك حريص على المصالح المشتركة.
- ❖ تمتع بآداب الحديث مع الاستماع الجيد للطرف الآخر.
- ❖ عدم التسرع في الرد على آراء المفاوض الآخر.
- ❖ لا تدخل في تفاصيل فرعية قدر الإمكان.
- ❖ ابدأ بالموضوعات التي يتم الاتفاق عليها بسهولة مع الطرف الآخر.
- ❖ إعطاء الفرصة كاملة للطرف الآخر ليعرض موقفه.
- ❖ اتبع المبادئ العملية في عرض إدارة المعلومات.
- ❖ حاول أن يكون حديثك مركزاً وأن تتمتع بالصدق والثقة أثناء الحديث.
- ❖ حاول الوصول إلى حل وسط إذا لم تستطع تحقيق أهدافك التفاوضية كاملة.

## المحاضرة السادسة

### العوامل المحددة لاستراتيجيات التفاوض وتكتيكاته :

#### مقدمة:

- لا تصلح كل استراتيجية لكل موقف وفي كل وقت أو مع أي طرف.
- قد ينجح تكتيك في حالة نجاحاً باهراً، ويفشل فشلاً زريعاً في حالة أخرى. أذن
- كل موقف تفاوضي يتميز بظروف خاصة تؤثر في تحديد الاستراتيجيات والتكتيكات المناسبة . وهي ...

#### (١) الحاجات واتجاهات تحقيقها :

- التفاوض سلوك هادف يحاول كل طرف الاجابة عن سؤالين هما :
  - + كيف يحدد حاجات واهداف المفاوض ؟
  - + كيف يوفق بين حاجاته من ناحية وبين حاجات الطرف الاخر من ناحية أخرى ؟
- وبالتالي يصبح على المفاوض اختيار الاستراتيجية المناسبة التي تساعد على تحقيق اي من النواحي التالية او كلها
  - + تحديد حاجات الطرف الاخر وتفهمها جيداً
  - + تحديد اولويات اشباع هذه الحاجات
- اشباع حاجات كل الاطراف المتفاوضة معاً ما أمكن ذلك.

#### (٢) مراكز القوة النسبية للمفاوض:

- ينظر للقوة التفاوضية إما (كناتج، أو كإمكانية وطاقة ، أو كعمل 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 اهمها:
  - + تحديد الأبعاد المكونة لقوة كل مفاوض.
  - + تحديد بدائل استراتيجيات التفاوض وتكتيكاته.
  - + توضيح تأثير القوة التفاوضية على التكتيكات الممكن استخدامها.
  - + توضيح تأثير الوقت على نتيجة التفاوض في وقت معين على الأوقات اللاحقة.

#### المبدأ الأساسي لتحديد القوة النسبية للمفاوضين :

- كلما زاد اعتماد الطرف (س) على الطرف (ص) بالمقارنة باعتماد (ص) على (س) كلما زادت القوة النسبية التي يتمتع بها (ص) في التفاوض.
- علماً أن القوة التفاوضية هي المفتاح الرئيسي الذي يوجه سلوك المفاوضين وتفاعلات الموقف التفاوضي ، وناتج التفاوض.

## المدخل المختلفة للقوة التفاوضية:

### ١-مدخل التعليل

وهو تقدير المفاوض لقوة خصمه بناء على الأثر الذي يحدثه سلوك الخصم على سلوك المفاوض ( ويقوم هذا المدخل على استخدام القوة الموضوعية كنقطة بداية في شرح القوة المدركة ) .

### ٢-مدخل السيطرة

ويعتمد هذا المدخل على الموارد الهامة في القوة التفاوضية (قدرة طرف على معاقبة طرف آخر) والتي يمكن أن تكون قدرات هجومية (المعاقبة) أو قدرات دفاعية (موارد تحمي طرف من الطرف الآخر) .

### ٣-مدخل الاعتمادية

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

### (٣) قضايا موضوع التفاوض ومدى الاتفاق عليها :

يتحدد مدى اتفاق أطراف التفاوض على القضايا موضوع التفاوض سواء من ناحية :

١ . نطاق هذه القضايا ومحتوياتها.

٢ . علاقة القضايا ومدى فرزها أو ربطها معها.

٣ . العلاقة بين القضايا والنواتج المحتمل تحقيقها لأطراف التفاوض.

ومن ثم تتحدد الاستراتيجية المناسبة

### أولا :بالنسبة لنطاق القضايا ومحتوياتها:

تعدد 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	

**الحالة الأولى:** الاتفاق على نطاق القضايا : ستكون المناقشات مركزة ومحددة أما إذا حدا القضايا بشكل متسع فإن المناقشات تكون غير محددة وغير مركزة.

**الحالة الثانية:** عدم الاتفاق على نطاق القضايا : فإن المناقشات ستكون صراعية.

ثانياً: علاقة القضايا ومدى ربطها:

تعديد النقابة للقضايا			
الربط بين القضايا	كل قضية على حدة	النقابة	الإدارة
مناقشات الربط بين القضايا	مناقشات مركزية	كل قضية على حدة	تحديد الادارة للقضايا
مناقشات المقايضة	مناقشات الربط بين القضايا	الربط بين القضايا	

الحالة الأولى : الاتفاق على أسلوب التحديد : ستكون المناقشات مركزية ومحددة لكل قضية أما إذا ربطا القضايا ستتجه

المناقشات للمقايضة بين القضايا.

الحالة الثانية : عدم الاتفاق على أسلوب التحديد : فإن المناقشات ستدور حول الربط بين القضايا.

ثالثاً: العلاقة بين القضايا والنواتج المحتملة:

تعديد النقابة لنواتج التفاوض			
نواتج غير قابلة للتجزئة	نواتج قابلة للتوزيع	النقابة	الإدارة
مناقشات تعاونية	مناقشات تنافسية	نواتج قابلة للتوزيع	تحديد الادارة لنواتج التفاوض
مناقشات تعاونية	مناقشات تعاونية	نواتج غير قابلة للتجزئة	

(٤) الاتفاق حول تحديد القضايا:

وهناك بعض الفروض المفسرة لموضوع الاتفاق حول القضايا:

**الفرض الأول** : كلما زادت التكاليف التي يستطيع المفاوض تحملها إذا قبل مطالب الطرف الآخر زاد احتمال ميله لتحديد القضايا بشكل مفرد وبشكل غير قابل للتوزيع.

**الفرض الثاني** : كلما زادت القوة النسبية لطرف كلما زاد احتمال ان يفرض تحديده للقضايا على الطرف الآخر.

**الفرض الثالث** : يتحدد توقيت وكيفية استخدام كل من أنماط المناقشات تبعاً لتغير القوة التفاوضية الذي تحاول المناقشات التأثير فيها.

(٥) المهارات النسبية للمفاوضين : وهي تتمثل في اعتبارات عدة أهمها :

توافر القدرات والخصائص الشخصية : لإجراء الحوار والنقاش والمواجهة والانسحاب... الخ

طبيعة شخصية المفاوض وعلاقته بشخصية المفاوض الآخر . ويعكس ذلك مدى التوافق أو التباعد بين الطرفين

#### (٦) أهمية التوصل إلى اتفاق :

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

#### (٧) الوقت المتاح :

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

#### (٨) خطورة النتائج المترتبة على الاتفاق :

- كلما زادت خطورة النتائج المترتبة على المفاوضات زادت فعالية التكتيكات.
- كلما زادت خطورة النتائج للطرفين يكون استخدام استراتيجيات التعاون هي الحل العملي (نقسم البد نصفين)
- وعموماً إذا كانت النتائج خطيرة لطرف واحد فعليه أن لا يظهر ذلك حتى لا يضعف موقفه.

#### (٩) الخبرات السابقة بالطرف الآخر : على كل طرف الاستفادة من خبراته السابقة بالطرف الآخر ، مع ضرورة إدارة

تغير الظروف وإمكانية التغيير في سلوك الخصم نتيجة لتراكم خبراته.

#### (١٠) السلوك المتوقع للخصم: ينبغي تقييم السلوك بشكل موضوعي ما أمكن ذلك

#### (١١) شخصية الخصم.

## المحاضرة السابعة

### دور الوقت في عملية التفاوض

#### مقدمة:

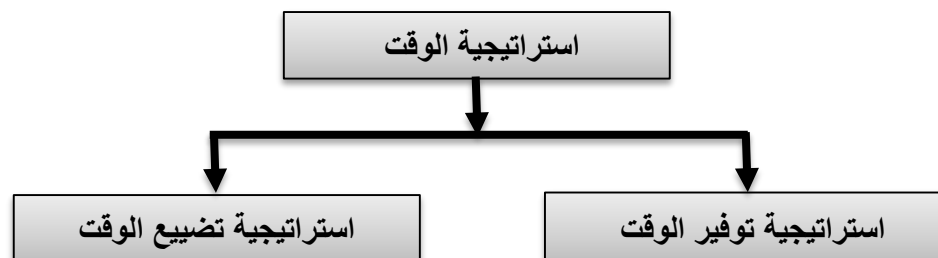
يعتبر الوقت من ذهب كما يقال. بل الوقت هو الحياة. فإذا ذهب جزء من وقت الإنسان ذهب بعضه. وفيما يتصل بموضوع التفاوض والدور الذي يلعبه في العملية التفاوضية فإن ذلك يعني أن القيمة الحدية للوقت هي قيمة موجبة، بل وكبيرة لدرجة أننا عادة ما نكون على استعداد لسداد قيمة نقدية معتبرة لتوفير الوقت اللازم للوصول للنتيجة.

#### ١- 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 (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.

#### ٢- استراتيجية الوقت للتفاوض:

- ❑ **نميز عموماً بين استراتيجيتين رئيسيتين للوقت بالنسبة للتفاوض :**
- **الاستراتيجية الأولى:** خاصة بكيفية توفير الوقت اللازم للتوصل إلى اتفاق؛
- **الاستراتيجية الثانية:** هي استراتيجية عكسية تماماً تتعلق بتضييع الوقت وكسب مزيد منه سعياً لتحقيق النتيجة المطلوبة من عملية التفاوض.
- ❑ إن كل توجه استراتيجي منهما من شأنه أن يناسب مواقف تفاوضية معينة تختلف عن الأخرى.





### ٣- استراتيجية توفير الوقت:

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

### ٤- استراتيجية تضييع الوقت:

□ الفكرة الرئيسة لهذه الفكرة هي كسب مزيد من الوقت لصالح طرف ما في التفاوض. إن هذا التوجه يستدعي منا طرح

#### الأسئلة الثلاثة التالية :

- لماذا نضيع الوقت ؟ - كيف نضيع الوقت ؟ - كيف نواجه لجوء الخصم لتضييع الوقت ؟

#### لماذا نضيع الوقت:

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

- ❖ للهروب من الإجابة عن سؤال ليس من الحكمة الاجابة عليه الآن.
- ❖ للهروب من الحصار من أي نوع إذا نجح الخصم في مثل هذا الحصار.
- ❖ لتجنب تقديم تنازل من الواضح أن سير المفاوضات سيجرنا إليه.
- ❖ لتجنب اظهار ضعف الموقف التفاوضي أمام الطرف الآخر.
- ❖ لتجنب الوصول الى اتفاق مبكر عندما لا يكون ذلك في مصلحة المفاوض.
- ❖ لكسب الوقت للوصول الى معلومات جديدة تفيد في التفاوض.
- ❖ لكسب الوقت لربح موارد جديدة تدعم المركز التفاوضي.
- ❖ تطبيقا لمبدأ بالصبر تبلغ ما تريد.
- ❖ لإثارة الخصم ودفعه للخطأ عندما ينفذ صبره.
- ❖ لاستغلال ضعف الخصم في رغبته في الاستعجال لفرض شروط أفضل.
- ❖ للحصول على تنازلات أكبر خاصة اذا كان الخصم متشوقا للاتفاق.
- ❖ انتظارا لظهور متغيرات جديدة قد تغير الموقف لصالح الطرف المعني.
- ❖ تأجيلا للاستسلام أو الهزيمة، وبأمل تغير الظروف.
- ❖ لضمان تأجيل المفاوضات التي قد يتعارض اتمامها مع صفقة تفاوضية.
- ❖ لأخذ فرصة للتفكير والدراسة قبل اتخاذ موقف محدد بشأن القضية.
- ❖ لإظهار عدم الاكتراث أو عدم التشوق لإنهاء الاتفاق، خاصة إذا وصل لطريق مسود.

## كيف تتم إضاعة الوقت ؟

### يمكن تحقيق ذلك بواحد أو أكثر من الأساليب التالية:

- ❖ طلب إيضاحات من الطرف الآخر دون مبرر حقيقي.
- ❖ طلب بيانات من الطرف الآخر دون حاجة حقيقية.
- ❖ طلب تأكيدات أو ضمانات معينة لأي موقف.
- ❖ توجيه أسئلة كثيرة بدون مبرر.
- ❖ التشكيك في المعلومات بحذر.
- ❖ طرح بدائل متطرفة على أن يتم ذلك بحذر والالتزام بالخصم في مدى جدية المفاوضات.
- ❖ تفريغ المناقشة بدون داع في تفاصيل وأمور جانبية؛
- ❖ الخروج عن الموضوع بطرق وتكتيكات غير مكشوفة؛
- ❖ المناقشة غير البناءة مع التزام الحذر في ذلك؛
- ❖ التماهي في مناقشة التفاصيل؛
- ❖ طلب التأجيل صراحة؛
- ❖ البطء في عرض وجهات النظر؛
- ❖ الدخول في مناقشات جانبية مع أحد أعضاء الفريق نفسه أو فريق الخصم؛
- ❖ استئذان أحد أعضاء الفريق مؤقتاً لأي سبب؛
- ❖ ترتيب تلقي مكالمات أو مكالمات لقطع الحديث؛
- ❖ التظاهر بعدم تذكر كل النقاط والآراء المثارة والاضطرار لإعادة سردها وتحديدها؛
- ❖ توسيع القضايا إلى أمور عامة ورفض التحدث في نقاط محددة؛
- ❖ إطالة النقاش في أمور غير هامة؛
- ❖ استخدام مترجم أو وسيط أو طرف ثالث بدون مبرر حقيقي.

### ٥- مواجهة لجوء الخصم إلى تضييع الوقت:

#### لدينا بديلان رئيسيان ضمن هذا الإطار:

#### البديل الأول : تقويم امكانية التجاوب والمسايرة . ويفيد هذا البديل عمليا في المجالات التالية :

- ❖ حالة تمشي وانسجام التأجيل مع مصالحنا؛
- ❖ حالة عدم وجود ضرر من التأجيل؛
- ❖ حالة عدم وجود حاجة ملحة للاستعجال على الاتفاق؛
- ❖ حالات خاصة أخرى.
- ❖ وهنا يحسن ابداء التجاوب الصريح لاقتراح التأجيل.

## البديل الثاني : المواجهة لإفشال تكتيك الخصم . وذلك عن طريق :

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

## المحاضرة الثامنة

### دور الأسئلة في عملية التفاوض

#### مقدمة :

- يستخدم المفاوض الفعال الأسئلة بشكل مثمر في مفاوضاته سعياً لزيادة فرص تحقيق أهدافه من عملية التفاوض؛
- ويبدركه لهذه الأهمية فإنه بإمكانه إذن إعداد سلسلة من الأسئلة التي سيلجأ إلى استخدامها ذات الأغراض المحددة خلال مجريات التفاوض؛
- كما تقتضي الإدارة السليمة للموضوع استعداده بمجموعة من الأسئلة الاحتياطية التي يستطيع من خلالها توجيه مجرى الحديث في الاتجاه الذي يريد
- إن كل ذلك يقتضي تناسب هذه الأسئلة مع الهدف المسطر ومع الاستراتيجيات 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؟

#### ١. مبادئ استرشاديه لاستخدام أسئلة :

- ☒ 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؛
- ☒ يجب أن تكون الأسئلة مناسبة للاستراتيجية وللتكتيك الذين يتبناهما المفاوض (لا يصح ونحن نتبنى تضادي النزاع أن نعلم أسئلة استفزازية مثلاً)؛
- ☒ 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.)؛
- ☒ المفاوض الفعال يستطيع دوماً المعاونة في حل العقبات والمشكلات القائمة من خلال الاستخدام الذكي للأسئلة (توجيه الأسئلة الصحيحة أو المناسبة هو أقصر طريق للوصول إلى الحلول الصحيحة)؛
- ☒ ترتيب وتجهيز سلسلة من الأسئلة يساعد المفاوض على ترتيب وتنظيم أفكاره بشكل منطقي؛
- ☒ توجيه الأسئلة المناسبة في الوقت المناسب يمكن توظيفه في دعم القوة التفاوضية؛
- ☒ خلفية السائل أساسية لدى توجيه الأسئلة، فيجب أن تبعث الأسئلة على الاحترام وليس على الاستخفاف؛
- ☒ تؤثر لهجة ونغمة توجيه السؤال على مغزاه لكافة الأطراف.

#### ٢- 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 .    |                        |                       |                         |

### ٣- 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، فعادة ما تتوزع الأدوار المتعلقة بإثارة الأسئلة المختلفة بين أعضاء الفريق بشكل مسبق، أو حتى بشكل تلقائي؛
- غير أن المهم هنا هو أن يكون رئيس الفريق دائماً مسيطراً على الموقف بحيث يكون توزيع الأسئلة مساهماً في توجيه المناقشة بما يخدم الأهداف المرجوة.

### ٤- الإجابة على أسئلة الخصم: يمكن الاسترشاد بجملة النصائح التالية:

- ✗ تفهم مغزى السؤال قبل الإجابة ؛
- ✗ خذ وقتك في فهم السؤال دون حرج حتى لا يؤدي عدم الفهم إلى إضعاف موقفك؛
- ✗ إذا كنت لا ترغب في الإجابة ؛
- ✗ فاحرص على ألا تبدو متهرباً فهذا يضعف موقفك ويدفع الخصم لمحاصرتك بالأسئلة؛
- ✗ يمكنك الاحتجاج بان الإجابة غير متوفرة لديك وتعد بتوفيرها في وقت لاحق؛
- ✗ يمكن طلب ارجاء الإجابة في وقت لاحق لتأخذ فرصتك في التفكير.
- ✗ يجب تقويم موقف السائل وبناء عليه تقرر الإجابة (الأسلوب المباشر، أو المناورة)؛
- ✗ لاحظ ان السؤال المباشر يتطلب اجابة مباشرة؛
- ✗ جرب تكتيك اجابة السؤال بسؤال مضاد؛
- ✗ الغموض في الإجابة تكتيك يمكن استخدامه في المفاوضات ذات الطابع الرسمي؛
- ✗ إذا حوصرت بالأسئلة فلا تهرب والبدل:
- ✗ الانسحاب الهادئ؛
- ✗ التنازل التكتيكي؛
- ✗ الاعتراف بالحقيقة. وفي كل الأحوال سجل نقطة بأمانتك وتنازلك.
- ✗ قبل الإجابة على السؤال فكر بسرعة:
- ✗ هل من حق الخصم توجيه هذا السؤال؛
- ✗ هل سيستعمل المعلومات بطريقة بناءة؛
- ✗ هل سيتحمل الصراحة؛
- ✗ هل سأندم على الإجابة.

## ه- أنواع أسئلة التفاوض:

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

أ- الأسئلة المفتوحة: ويتعلق الأمر بذلك النوع الذي يستطيع معه المستجيب (المعني بالإجابة عن السؤال) أن يجيب من أي جهة

شاء، ومثال لك:

- ما رأيك في المنتجات التي تقدمها الشركة؟
- ما رأيك في طريقة التوريد التي تنتهجها شركتنا مع زبائننا؟

ويفيد هذا النوع من الأسئلة في:

- جعل المسؤول يتحدث في حين يظل السائل منصتاً؛
- الحصول على معلومات من المستجيب؛
- استخدامه للحصول كمفتاح للمفاوضات وللحصول على ثقة المستجيب.
- على أنه يجب التنبه إلى الوقت المستغرق في حال حرصنا عليه (أي الوقت) وكذا خروج المستجيب عن الإطار المستهدف من السؤال.

ب- الأسئلة المغلقة: ويتعلق الأمر هنا بتلك الأسئلة التي تضع المستجيب ضمن دائرة معينة يتعين معها الإجابة المحددة وفق

اختيارات معينة ربما تضمنها السؤال بحد ذاته.

ومثال ذلك: ما المرتب الذي كنت تتقاضاه في وظيفتك السابقة؟ هل أ،. موافق مع هذا المقترح أم معارض له؟

ويفيد هذا النوع من الأسئلة بالنسبة للسائل في :

- ربح الوقت والتحكم فيه؛
- تحكم السائل في مسار النقاش من خلال سيطرته على الأسئلة والأجوبة وبشكل سيجعله يؤثر في النتائج.
- كما تجدر الإشارة ضمن هذا السياق إلى: أسلوب تتابع الأسئلة القائم على بدأ الحوار من قبل السائل بسؤال مفتوح يكون متبوعاً بأسئلة تتدرج في الانغلاق لتصل بالسائل إلى هدفه.

## المحاضرة التاسعة

### الاستشارة والوساطة والتحكيم والمساومة (١)

#### مقدمة:

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

نميز هنا بين ثلاثة اتجاهات أساسية تلعب دوراً بارزاً 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.

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

##### ١- الاتجاه الأول (الاستشارة):

- ويقصد به اتجاه أحد أطراف التفاوض إلى جهة استشارية ذات خبرة في مجالات التفاوض لإبداء الرأي وتقديم النصح فيما يخص توجيه خط سير المفاوضات وترشيد عمليات التوصل إلى حل مرض ما أمكن؛
- تجدر الإشارة إلى أنه 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) هنا هو دور استشاري محض، بحيث تتمثل سلطته في تقديم الفكرة بكيفية التصرف وإبداء الرأي دون إلزام الطرف المتفاوض بتنفيذه، حيث يمكن أخذ الاستشارة كما هي، أو إجراء تعديلات عليها؛
- كما أن المستشار لا يتقابل مع الطرف الآخر ولا يظهر بشكل مباشر في المفاوضات.

##### ٢- الاتجاه الثاني (الوساطة):

- ويتعلق الأمر بلجوء طرفي (أو أطراف) التفاوض إلى جهة محايدة لتعمل كوسيط لحل النزاع خاصة عندما يكون الموقف التفاوضي محتوماً وتكون المفاوضات قد وصلت إلى طريق مسدود يعكس تعارضاً واضحاً في الأهداف؛
- هنا يعمل الوسيط (Mediator) 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):

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

#### ملاحظة:

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

## ثانياً: الاستشارة والمحللون

### ١- متى يتم اللجوء للمستشارين؟

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

### ٢- مواصفات المستشار:

- قد يكون المستشار بيت خبرة (منظمة) أو فرداً يتمتع بمواصفات مخصوصة، ومن أهم شروط نجاحه:
- الخبرة الكافية؛
  - الحياد وعدم التحيز؛
  - تمتعه بالوقت والاستعداد الكامل للإدلاء بكل ما لديه من معلومات وإرشادات؛
  - التكلفة الأقل مقارنة بالوفورات المتحققة جراء اللجوء إليه (الكلفة/المنفعة).

### ٣- نطاق مهام المستشار ودوره:

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

#### أ- تحديد مصادر تعظيم المكاسب لطرفي النزاع: وذلك بتحديد:

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

#### ب- تحديد الصور التعاقدية المناسبة:

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

#### ج- تقييم البدائل المختلفة وتحديد قيم المنافع الصافية لكل طرف:

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



د- خلق قيم إضافية والمطالبة بقيم ومكاسب أخرى من الخصم :

للمحلل دور أساسي في خلق قيم إضافية للطرف المفاوض وفي ترشيده في طلب مكاسب من خصمه، لتعزيز مكاسبه

الصافية من الصفقة. ويقوم بذلك من خلال:

- إيضاح بدائل عدم التوصل إلى اتفاق؛
- تقييم خصائص كل الأطراف المتفاوضة واتجاهاتها، وهو ما يحدد نطاق المساومة الذي يمكن التحرك فيه، وبالتالي تحديد التكتيكات المناسبة لنجاح المفاوضات

هـ - تحديد وتحليل خصائص الموقف التفاوضي الراهن :

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

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

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

- تحديد العلاقة بين القضايا والمصالح؛
  - تحديد البدائل الممكنة والمنافع المتوقعة من كل بديل ولكل طرف؛
  - تعزيز المكاسب المحققة من خلال: المزيد من المعلومات عن كل طرف، ونواحي الاختلاف والمصالح البينية المشتركة.
- علماً أنه عادة ما يتم خلق مكاسب إضافية بتحركات وتكتيكات تعاونية، كما يمكن الادعاء والمطالبة بمكاسب إضافية عن طريق التحركات التنافسية
- ومع اختلاف وتعارض التكتيكات والاستراتيجيات اللازمة لكل حالة، فإنه يكون للمستشار دور رئيسي في تحديد كيف ومتى وبأية صورة أو درجة يتم ممارسة كل تلك التكتيكات.

**المحاضرة العاشرة**  
**الاستشارة والوساطة والتحكيم والمساومة (٢)**

**أولاً - الوساطة:**

**١- أهمية الوساطة**

- كثيراً ما يكون استخدام وسيط في عملية التفاوض أمراً مهماً بل وضرورياً للتوصل إلى اتفاق بين الأطراف المتنازعة .  
وتتجلى هذه الأهمية بشكل خاص في حالات:
- تصاعد النزاع واحتدامه؛
- توتر العلاقات؛
- في أعقاب الهزائم؛
- او في حالة تعادل الاعتمادية (تعادل قوة تأثير كل طرف على آخر) ...
- إن أهم ما يميز دور الوسيط ، كونه لا يفرض حلاً على الطرفين ولا يمكنه إرغامهما بقبول حل ما ، وهذا خلافاً للمحكم، وإن كان يصعب أحياناً التفرقة بين الدورين ؛ غير أنه ينصح عادة بعدم اللجوء للتحكيم إلا كمرحلة لاحقة للوساطة.

**٢- أدوار وخدمات الوسيط:**

**يقوم الوسيط بأدوار متعددة تشمل الآتي:**

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

**كما أنهم يؤدون خدمات متباينة من أهمها:**

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



## ثانياً: التحكيم

### ١- مفهوم التحكيم:

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

### ٢- أهمية ودور المحكم:

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

### ٣- التحكيم في الأعمال الدولية:

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

## ثالثاً: المساومة

### ١- مفهوم المساومة:

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

### التفاوض والمساومة

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

## ٢- الاستراتيجية والمساومة:

- في كل مفاوضات تظهر دائما ثلاثة عناصر حاسمة هي الوقت والمعلومات والقوة. ولتحديد سلوكيات المساومة كان لا بد من الأخذ في الاعتبار للاستراتيجية. تستمد الاستراتيجية الإدارية مبادئها من مصدرين علميين هما :  
الاستراتيجية العسكرية و نظرية المباريات كما يؤكد الدكتور السيد عليوة (مهارات التفاوض).
- تحمل كلمة استراتيجية في أصل معناها أساليب وفنون الحرب وإدارة المعارك. أي أنها خطة توضع في مواجهة القوة المناوئة تعد في إطار 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 :
- 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؛
- كما يمكن ضمن ذات السياق الإشارة إلى النوع الثاني المتمثل في :
- مباريات المجموع المتغير، أي مباريات التعاون المرتكزة على ذلك النوع الذي يجمع ما بين المنفعة المشتركة والصراع بحيث يمكن للطرفين التعاون حيناً والتنافس حيناً آخر ، فيكسب الاثنان لكنهما يتساومان على توزيع كسبهما. علماً أن هذا النوع الأخير هو الأكثر واقعية وجدوى في الحياة العملية (المساومة على الميزانية التقديرية لإدارات المنظمة) .
- إن الأسلوب الذي تقدمه نظرية المباريات ، يمكن استخدامه بالنسبة للمساومة سواء في حالات المنفعة المشتركة أو حالات الصراع.

## المحاضرة الحادية عشرة

### مهارات التفاوض

#### مقدمة:

- ليست هناك صفات معينة وثابتة يؤدي توافرها بالضرورة إلى نجاح الشخص كمفاوض، بل أن هناك عددا من الصفات تساعد الشخص في التفاوض؛
- كما أنه لن تتحقق عملية تفعيل آلية التفاوض بعيدا عن الممارسة الفعلية للتفاوض، فهي ما يشهد خبرة المتفاوض ويزيد من مهاراته؛
- والمفاوض اذ تختاره الشركة فإن ذلك ليس لأنه يتحلى بصفات معينة فحسب، بل لأن له علاقة وظيفية بالدور الذي يلعبه في التأثير على عملية التفاوض ( فذكائه وصدقه وخصائصه تعتبر من وجهة نظر منظمته ضرورية لإنجاح العملية).
- من هنا سنقف على مختلف المهارات والقدرات والصفات التي من شأنها أن تسهم في إنجاح عملية التفاوض.

#### المقصود بمهارات التفاوض:

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

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

- المهارات الموضوعية؛
- المهارات الشخصية.

#### 1- المهارات الموضوعية للتفاوض:

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

أ- **القدرة على التحليل:** أي أن الأمر يتعلق بمعرفة المفاوض بضم التحليل العلمي للقضايا التفاوضية وعناصرها (مما تتكون؟) وتركيب وربط الأسباب بالنتائج وإيجاد العلاقة بين المؤثر والسبب والباعث والنتيجة .

ب- **المعرفة الاقتصادية:** يجب أن تتوفر لدى المفاوض المعرفة المناسبة التي تمكنه من حساب حجم التكلفة ومقدار العائد الخاص بكل عنصر، وبما يسمح بمقارنة إجمالي العوائد بإجمالي التكاليف، فلا بد من الإلمام بعلم الاقتصاد الدولي والكلية وقضايا البنوك والنقود والصراف...

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

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

**هـ- 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؛

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

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

## ٢- المهارات الشخصية:

وتتعلق 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.

ومن جملة تلك الجوانب لدينا: من المهارات الشخصية:

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

قدرات يجب أن يتمتع بها المفاوض:

- أ- قدرات عقلية: كالقدرة اللغوية والحسابية والقدرة على التذكر والقدرة على الاستقراء.
- ب- قدرات ميكانيكية: كالقدرة العقلية والحركية على إدارة حركة وعمليات التفاوض .

- ج- قدرات حركية نفسية: كحركة اليدين أثناء التفاوض ، والقدرة على الموازنة بين الادراك البصري والأداء الحركي ، والقدرة على ضبط حركات الجسم عموماً ، وضبط التوتر والانفعال.
- د- قدرات جسمية وحسية: كالاتصال والقوة وحدة البصر وحسن الاهتمام بالتفاصيل الدقيقة أثناء عملية التفاوض؛
- هـ- قدرات وسمات شخصية: جسمية وفعلية واجتماعية وخلقية ومزاجية.

### عوامل الجذب في التفاوض:

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

### اليقظة الدائمة والمستمرة:

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

### صفات المفاوض:

- تتحقق شحذ خبرة المتفاوض وتزداد مهاراته من خلال مجموعة من الصفات من أهمها:
- ☒ صواب الرأي، بالأدلة والبراهين والإقناع العقلي
  - ☒ الاجتهاد
  - ☒ الجلد على مواصلة العمل
  - ☒ الشجاعة في الحق
  - ☒ الشفافية في الممارسة
  - ☒ صدق القول وبما لا يخدش الحياء
  - ☒ المرونة
  - ☒ المواجهة العملية للمشكلات
  - ☒ تحقيق المكاسب
  - ☒ معرفة الذات
  - ☒ تجنب الاندفاع والتروي في المسائل الطارئة
  - ☒ الاهتمام بالمعارف العامة



## المحاضرة الثانية عشر التفاوض في المعاملات الدولية

### مقدمة:

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

### ١-مجالات التفاوض الدولي:

- تختلف مجالات التفاوض الدولي بشكل ملحوظ وتتعدد صور هذه المفاوضات وأهدافها وخصائصها، ويمكن تقسيمها

#### لعدة فئات تشتمل على:

- ☒ المفاوضات السياسية والعسكرية؛
- ☒ المفاوضات الاقتصادية؛
- ☒ المفاوضات في المجال الثقافي والعلمي والتربوي.

### ٢- المفاوضات في التعاملات الاقتصادية: وتشمل صوراً متعددة من أهمها:

- أ) مفاوضات تأسيس فروع في دول أخرى للشركة الأم :  
كفروع البنوك الأجنبية وشركات البترول الدولية والفنادق العالمية
- ب) مفاوضات الحصول على ترخيص بمزاولة نشاط معين :  
كأنشطة التصنيع والتغليف والخدمات بالمناطق الحرة والترخيص بالتقيب عن البترول والمعادن وغيرها
- ج) مفاوضات المشروعات المشتركة (Joint Ventures) :  
وتتعلق باشتراك أعضاء وطنيين بأعضاء أجنبية في تأسيس المشروع وفقاً لأشكال مختلفة كالمساهمة برأس مال 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.
- د) مفاوضات التمويل بالقروض والمعونات:  
فغالباً ما تدخل الدول النامية بشكل متكرر في هذا النوع من المفاوضات، وهو نمط خاص من التفاوض تكون الدولة النامية فيه في الغالب هي الطرف الأضعف والدولة الغنية هي الطرف الأقوى؛ ومن ثمة يحتاج المفاوض من البلد النامي إلى كل المهارات والتكتيكات التي ستسمح له بتحقيق شروط معقولة للقروض أو لاستخدام المعونات.

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

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

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

- (أ) سد فجوة الثقة: ويمكن تحقيق ذلك من خلال:
- ☒ الصراحة والوضوح والبعد عن أساليب المراوغة المكشوفة؛
  - ☒ إبداء الاستعداد للتعاون والرغبة في المساعدة؛
  - ☒ تكوين علاقات شخصية دون مبالغة مثيرة للشك؛
  - ☒ إعلان الأهداف والمواقف أخذاً في الاعتبار: أنه لكل مقام مقال، مع عدم كشف الأوراق دفعة واحدة، ولدرجة الموثوقية واعتماد كل طرف على الآخر؛
  - ☒ الترويج لفكرة التعاقد لا للنفس؛
  - ☒ تقديم أعضاء الفريق وذكر خبراتهم السابقة وإنجازاتهم في حل المشاكل التفاوضية الدولية.
- (ب) إدراك وتأكيد 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 سيترتب عن الاتفاق حول المشروع آثار تتعدى ذلك :
- إقامة العلاقات مع مشاريع أخرى
  - والتبادل مع أسواق جديدة ستكون لها انعكاساتها الهامة الكلية والجزئية من خلال التأثير في العمالة والتوظيف واقتصاديات الحجم وموازن المدفوعات وعلى البلدين المضيف والمستثمر،
  - ويتبع ذلك تغير في المراكز التنافسية والعلاقات الاقتصادية بشكل عام.
- (ج) إدراك الفروق الثقافية والقيم الاجتماعية السائدة : تختلف ثقافات الدول وحضاراتها بما يضي حساسية خاصة في المفاوضات بين الدول ، بحيث ينصح بعدم تقويم الثقافة وإنما المطلوب أن نفهم وندرك ونحترم بما يفيد الموقف التفاوضي.
- (د) الدور الحاسم للغة ومدلولاتها في التفاوض ، وغالباً ما يستخدم الوسيط في توضيح المعاني المطلوبة .
- (هـ) اختيار المستوى الأنسب للمفاوضين بما يعكس درجة الاهتمام وتوافر الخبرات والتحكم في اللغة
- (و) الكم والنوع اللائق من الضيافة
- (ز) ضرورة مراجعة الاتفاق بصورة دورية ، لتغير الظروف الاقتصادية والاجتماعية والقانونية خاصة في محيط الطرف الآخر؛
- (ح) فعالية وسائل الاتصال بما يكفل الاتصال بالرؤساء بشكل سريع ومستمر
- (ط) استخدام الوقت بحكمة.

## المحاضرة الثالثة عشر

### التعاقد

#### مقدمة:

- معلوم أن أطراف التفاوض المختلفة تهدف إلى تحقيق مصالح معينة وتجنب التعرض للأضرار والخسائر، ويتحقق ذلك باللقاء الأطراف المعنية عند وجهات نظر تمثل ثمرة المفاوضات وتعتبر أساساً للتعامل فيما بعد؛
- من هنا كان لا بد 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.

#### أولاً: مفهوم العقد ومكانة التعاقد من التفاوض:

##### ١- تعريف العقد:

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

##### ٢- التفاوض والتعاقد:

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

##### أ- الجوانب الإجرائية: وتشمل:

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

**ب- الجوانب الموضوعية: وتشمل:**

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

**ثانيا: أركان العقد:**

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

**١- اتفاق مكتوب:**

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

**١- المقدمة:** أو ما يسمى بالديباجة ويذكر فيها الأسباب والقواعد التي أدت إلى وجود هذا العقد بالإضافة إلى الأطراف ووظائفهم وعناوينهم؛

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

**ج- النظام الخاص بحل الخلافات والقانون** الذي سيطبق عند وجود خلاف بين أطراف التعاقد.

**٢- أطراف العقد:**

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

**٣- وجود قواعد قانون تحكم العقد:**

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

**٤- موضوع العقد ذاته:**

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

#### ٥- العقوبة (الشرط الجزائي):

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

#### ٦- التوقيع على العقد:

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

#### ٧- مدة الصلاحية والتنفيذ:

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

#### ٨- الملاحق الخاصة بالعقد:

وتعتبر جزءاً مكماً للعقد ، ويلجأ إليها لكون التفاصيل التي تحملها تؤثر على سياق موضوع العقد ووحدته العضوية .

#### ومن أهم تلك الملاحق ما يلي:

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

## المحاضرة الرابعة عشرة

### حالات عملية

#### حالة رقم ١:

أعلنت وزارة الكهرباء عن حاجتها لمواضيع بلاستيكية بمواصفات خاصة ولم يتقدم للتوريدات سوى شركة بلاستيك وفي الموعد المحدد لعملية التفاوض اجتمع مندوب الشركة مع مندوب الوزارة لإنهاء الصفقة حيث كانت الميزانية المرصودة من قبل الوزارة لهذا النوع من المواسير هو مبلغ ٢ مليون جنيه، وكانت الشركة قد فوضت مندوبها في سعر لا يقل عن ٣ مليون جنيه حيث كانت تعلم أن المواصفات المطلوبة لا تستطيع شركة محلية توفيرها. بدأ مفاوض الشركة حديثه قائلاً: أرجو الانتهاء خلال ساعة على الأكثر لانشغالي الشديد، فلنضع جدولاً للنقاط التي سوف نناقش، فرد ممثل الوزارة: يا سيدي دعنا نتعارف أولاً ونشرب شيئاً ونتجاذب أطراف الحديث بعيداً عن جو العمل فكلانا مثقل بأعباء وظيفية لا تنتهي، فلنضفي قليلاً من المتعة عليها. فرد مندوب الشركة: أعتذر. فوقتي مبرمج ولا ألهو خلال العمل وأفضل أن نبدأ فوراً فقد مضت خمس دقائق من الساعة التي أملاكها دون فائدة. وهنا بدأ الانفعال قليلاً على مندوب الوزارة وأوماً برأسه بعصبية موافقاً على البدء وعرض كل من الاثنتين وجهة النظر والمواصفات ثم بدأ التفاوض حول السعر حيث ارتسمت علامات الدهشة على وجه مندوب الوزارة عند سماعه مبلغ الـ ٣ مليون جنيه وقال: هذا السعر مبالغ فيه جداً. فرد مندوب الشركة: أنت تعلم أنه لم يتقدم غيرنا لهذا العرض لأننا وحدنا من نستطيع تنفيذ تلك المواصفات، ونهض واقفاً موحياً بالانسحاب وقال: هذا عرضنا فخذوه أو أتركوه، فاستلهمه مندوب الوزارة قائلاً: إذا دعني اهاتف رؤسائي ولتلتقي بعد ربع ساعة -ويدرك أنه لم يبق سوى ٢٥ دقيقة على سقف المفاوضات الزمني. وبعد ربع ساعة عاد مندوب الوزارة وقد بقي على نهاية الوقت عشر دقائق لكنه كان متلهلاً مسروراً ولم يجلس وصافح مندوب الشركة قائلاً: أنا أعتذر نيابة عن وزارتي إلى شركتكم فلن نستطيع إكمال الصفقة لأسباب معينة. فقال مندوب الشركة: بهذه البساطة تنهون المفاوضات دون ذكر السبب حتى .. أرجوك أخبرني سبباً أقوله لشركتي فلا يظنون أنني سبب إفساد الصفقة. فرد مندوب الشركة سأخبرك بصفة شخصية فقط فلست مخولاً بذلك الموضوع. هناك شركة أجنبية كنا قد خاطبناها من قبل غير أن ردها جاء أثناء جلوسى معك وعرضت ٢٢٠٠٠٠٠ فقط. هنا أجاب مندوب الشركة أرجوك دعني اهاتف الشركة علنا نصل لسعر مناسب، فقال مندوب الوزارة وأنا لست مخولاً بالتفاوض معك الآن حتى استأذن أنا أيضاً خلال فترة مهاتمتك لشركتكم. وبعد عشر دقائق التقى المفاوضان حيث أبدى مفاوض الشركة مرونة غير متوقعة وقال يمكننا أن ننفذ بسعر 2100000 جنيه. فأجرى مندوب الوزارة اتصالاً وعاد ليصافح مندوب الشركة مهتماً بالاتفاق وأن عليه مراجعة الوزارة لكتابة العقود.

#### ماهي التكتيكات التي استخدمها كل مفاوض؟

#### حالة رقم ٢

أعلن مركز تدريب الصفوة عن حاجته لمدرّب يقوم بتنفيذ دورة حول إدارة المشروعات الصغيرة لأحدى المؤسسات الأهلية، فتقدم لذلك المدرّب تومي وحضر لمقر المركز للتفاوض مع رئيسه الأستاذ زويل حول الدورة. بدأت جلست التفاوض في جو صريح خاصة من جانب المدرّب تومي الذي كانت الابداسامة دائماً عنوانه وعبارات التقرب والحب تخرج من فمه دافئة غير أن المدير زويل قابل ذلك غالباً بشيء من التحفظ المحسوب. وقد عرض المدير زويل وجهة نظر المركز في الدورة المطلوبة وعند الحديث عن السعر المطلوب، طلب تومي مبلغاً قدره ٣٠٠٠٠ جنيه مصرياً فأبدى زويل اعتراضه على المبلغ لكونه باهظاً وطلب من تومي كتابة تكاليف الدورة في كشف الآن حتى يقتنع، وبالفعل كان تومي جاهزاً لهذا الطلب سلفاً فأخرجه مباشرة من حقيبته مسلماً إياه لزوال. الذي تناول الورقة بالدراسة والبحث لمدة نصف ساعة تقريباً وبعدها استطرد مصرّاً على كون المبلغ كبير وفوق احتمال المركز، فابتدره تومي قائلاً: ان معرفته هي أثنى من المال وأنه فعلاً يود أن يساعد زويل في إتمام الصفقة ويود أن يقدم عربون للصدقة لذا قال: أقبل ب ٢٥٠٠ جنيه فقط مقابل توفير سيارة للتنقل خلال الدورة وكذلك تحمل المركز تكاليف إعداد المادة المكتوبة هنا صممت زويل فترة ليست قصيرة ثم جاء رده: أرى قسمة البلد بلدين فليكن السعر ١٥٠٠ جنيه، فسدت تومي برهه ثم قال أقبل بذلك أملاً أن تكون بداية عمل مشترك بيننا.

#### ما هي التكتيكات التي استخدمها كل منهما في التفاوض؟

## حالة رقم ٣

شركة محضرة قانونيا وليس لها متنفس إعلامي تعلن فيه عن نفسها، وقرأ أحد مسئولها يوما جريدة أقطار عربية التابعة لأحدى الشركات أنها تعتذر لقراءتها قبل الاحتجاج عن الظهور لضعف الدعم المالي. هنا قفزت الفكرة في ذهن مسئول الشركة المحضرة للتفاوض مع الشركة المالكة للجريدة واستغلالها اعلاميا من الباطن تحايلا على الناحية القانونية.  
مطلوب منك التفاوض ممثلا عن أحد الطرفين متبعا التعليمات التي في المغلف

### محتويات المغلف الأول:

- ✓ أنت الآن مندوب عن الشركة المحضرة
- ✓ تفاوض متقمصا النمط التقليدي.
- ✓ موضوع التفاوض استغلال الجريدة إعلاميا مقابل الدعم الجماهيري لها من خلال أعضاء الشركة المحضرة دون دفع أي مبالغ مالية
- ✓ مع ملاحظة أن علاقة شركتك بالشركة المالكة للجريدة غير طيبة.

### محتويات المغلف الثاني:

- ✓ أنت مندوب عن الشركة المالكة للجريدة.
- ✓ تفاوض متقمصا النمط الانفتاحي.
- ✓ موضوع التفاوض: القبول باستغلال الشركة المحضرة للجريدة في مقابل مادي قيمته ١٠٠٠٠٠٠ جنيه سنويا.

وختاماً أسأل الله الكريم أني قد وفقت في نقل هذا المحتوى

متمنياً لي ولكم دوام التقدم والنجاح والتوفيق

ونسألكم الدعاء