

نقاط من المحاضرة الثامنة

#دور الأسئلة في عملية التفاوض:

- يستخدم المفاوض الفعال الأسئلة لزيادة فرص تحقيق أهدافه.
- لذلك بإمكانه إعداد أسئلة لأستخدامها في مجريات التفاوض.
- و تقتضي الادارة السليمة للموضوع الاستعداد بأسئلة احتياطية لتوجيه مجرى الحديث.
- لابد أن تكون الأسئلة تتناسب مع الهدف ومع الاستراتيجية والتكتيك المنتهجين في التفاوض.

#مبادئ استرشادية لاستخدام الأسئلة:

- يجب أن يكون لكل سؤال هدف ، والهدف واضح في ذهن السائل.
- مناسبة الأسئلة للاستراتيجية والتكتيك الذين يتبناهما المفاوض (استخدام اسئلة استفزازية ونحن نبحث عن تفادي النزاع).
- السائل عموماً في وضع افضل من المجيب (كون المجيب في حرج كشف الاوراق ، اجابة سؤال لا يرغب في اجابته ، الظهور بمظهر المتهرب من الإجابة).
- الاستخدام الذكي للأسئلة يساعد في حل العقبات والمشكلات القائمة (توجيه الاسئلة الصحيحة أو المناسبة اقصر طريق للوصول إلى الحلول الصحيحة).
- ترتيب وتجهيز الاسئلة يساعد في تنظيم وترتيب أفكار المفاوض.
- توجيه الاسئلة في الوقت المناسب يمكن توظيفه في دعم القوة التفاوضية
- يجب أن تبعث الاسئلة على الاحترام وليس على الاستخفاف.
- تؤثر لهجة ونغمة السؤال على مغزاه لكافة الأطراف.

#وظائف الأسئلة:

- 1- جذب الانتباه.
- 2- الحصول على المعلومات.
- 3- اعطاء معلومات.
- 4- اختبار صحة معلومات.

- 5- لإثارة التفكير.
- 6- تنشيط المناقشة.
- 7- الوصول إلى نتيجة.
- 8- تغيير مجرى الحديث.
- 9- كسب الوقت لإضاعة الوقت.
- 10- لإرباك الطرف الآخر.
- 11- إثارة الطرف الآخر.
- 12- حصار الطرف الآخر.

من الذي يوجه الأسئلة؟:

- يثار في حالة فريق متعدد الافراد.
- قد يكون الرئيس ، لكن ذلك ليس حتمياً ، فعادة ما تتوزع الادوار المتعلقة بإثارة الأسئلة بين أعضاء الفريق إما بشكل مسبق او تلقائي.
- المهم أن يكون الرئيس دائماً مسيطر على الموقف.

الإجابة على أسئلة الخصم:

- تفهم مغزى السؤال قبل الاجابة.
- خذ وقتك في فهم السؤال.
- إذا كنت لا ترغب في الاجابة : (الحرص على أن لا تبدو متهرباً ، الاحتجاج بأن الاجابة غير متوفره وسوف توفرها ، او تأجيل الاجابة لتأخذ فرصتك في التفكير).
- تقويم موقف السائل (الاسلوب المباشر ، المناورة).
- السؤال المباشر يتطلب اجابة مباشرة.
- جرب تكتيك أجابة السؤال بسؤال مضاد.
- الغموض في الاجابة تكتيك يستخدم في المفاوضات ذات الطابع الرسمي.
- اذا حوصرت بالاسئلة فلا تهرب والبدل (الانسحاب الهادئ ، التنازل التكتيكي ، الاعتراف بالحقيقة) وفي كل الاحوال سجل نقطة بأمانتك وتنازلك.
- قبل الاجابة على السؤال فكر بسرعة (هل من حقه توجيه السؤال ، هل سيستعمل المعلومات بطريقة بناءة ، هل سيتحمل الصراحة ، هل سأندم على الاجابة).

#أنواع أسئلة التفاوض:

1-الأسئلة المفتوحة : يستطيع معه المعني بالاجابة أن يجيب من أي جهة شاء.

مثال : ما رأيك بالمنتجات التي تقدمها الشركة ؟

يفيد هذا النوع في:

--جعل المسؤول يتحدث والسائل منصت.

--الحصول على معلومات.

--مفتاح للمفاوضات وكسب ثقة المستجيب.

--التنبه على الوقت او خروج المستجيب عن الإطار المستهدف من السؤال.

2-الأسئلة المغلقة : تضع المستجيب ضمن دائرة معينة يتعين معها

الاجابة المحددة وفق اختيارات معينة.

مثال : ما المرتب الذي كنت تتقاضاه في وظيفتك السابقة ؟

يفيد هذا النوع في:

--ربح الوقت والتحكم فيه.

--تحكم السائل في مسار النقاش.

--أسلوب تتابع الاسئلة القائم على بدأ الحوار من قبل السائل بسؤال مفتوح

ثم تتدرج الأسئلة بالانغلاق لتصل بالسائل إلى هدفه

نقاط من المحاضرة التاسعة

#الاستشارة والوساطة والتحكيم والمساومة:

إن الاستشارة والوساطة والتحكيم صور من سلوك فض النزاع يمكن استخدامها في عملية التفاوض.

أولاً : الاتجاهات الأساسية في اللجوء إلى جهات محايدة:

1-الاتجاه الأول (الاستشارة):

--يقصد به اتجاه أحد أطراف التفاوض إلى جهة استشارية لتقديم النصح

لتوجيه سير المفاوضات وترشيد عمليات التوصل إلى حل.

--غالباً كلا الطرفين المتفاوضين لا يعلم عن لجوء الطرف الآخر

لمستشار خارجي.

--دور (**المحلل**) دور استشاري فقط ، سلطة الاستشاري في تقديم الفكرة في كيفية التصرف دون إلزام الطرف المفاوض بتنفيذه ، كما أن المستشار لا يظهر بشكل مباشر في المفاوضات.

-2الاتجاه الثاني (الوسطة):

--لجوء طرفي التفاوض إلى جهة محايدة لتعمل كوسيط ، خاصة عندما يكون الموقف التفاوضي محتدماً أو وصلت إلى طريق مسدود.
--يعمل (**الوسيط**) كحلقة وصل بين الاطراف.

-3الاتجاه الثالث (التحكيم):

--لجوء الاطراف إلى جهة محايدة لاتخاذ قرار عادل لجميع الاطراف.
(**المحكم**) يقوم بدور القاضي ، ويكون قراره ملزم لجميع الاطراف.

ثانياً : **الاستشارة والمحللون:**

-1متى يتم اللجوء للمستشارين ؟

--عندما يكون الموقف التفاوضي ذا طبيعة خاصة تحتاج لقدرات ومهارات لا تتوفر لدى اطراف التفاوض.
--عند الحاجة لمزيد من المعلومات عن الطرف الآخر.
--عند الحاجة لمعرفة الاستراتيجية المناسبة للاستخدام.
--كيفية الاعداد للتفاوض في المراحل الاولى وكيفية انهاء المفاوضات في المراحل الأخيرة.

-2مواصفات المستشار:

--المستشار قد يكون بيت خبرة (منظمة) او فرد يتمتع بمواصفات مخصوصة ومن أهم شروطه:
-الخبرة الكافية.
-الحياد وعدم التحيز.
-التكلفة الأقل (الكلفة / المنفعة).

-3نطاق مهام المستشار ودوره:

- أ- تحديد مصادر تعظيم المكاسب لطرفي النزاع.
- ب- تحديد الصور التعاقدية المناسبة : (يقوم المحلل بتحديد أكبر عدد من البدائل).
- ج- تقييم البدائل المختلفة وتحديد قيم المنافع الصافية لكل طرف : (تشمل هذه المرحلة على الحسابات الرقمية لكل بديل).
- د- خلق قيم إضافية والمطالبة بقيم ومكاسب أخرى من الخصم : (عن طريق ايضاح بدائل عدم التوصل إلى اتفاق ،تقييم خصائص كل الاطراف وهو ما يحدد نطاق المساومة).
- هـ- تحديد وتحليل خصائص الموقف التفاوضي الراهن : (اي تحديد معالم الصورة القائمة للموقف التفاوضي الجاري) ويشمل ذلك:
- الاطراف المتفاوضة.
 - المنافع الخاصة بكل طرف.
 - المصالح والمكاسب والأغراض.
 - القضايا ومكوناتها وأبعادها.

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

- تحديد العلاقة بين القضايا والمصالح.
- تحديد البدائل الممكنة والمنافع المتوقعة من كل بديل ولكل طرف.
- تعظيم المكاسب المحققة.

عادة ما يتم خلق مكاسب اضافية بتحركات وتكتيكات تعاونية ، والمطالبة بمكاسب اضافية عن طريق التحركات التنافسية

نقاط من المحاضرة العاشرة

تابع للمحاضرة السابقة : **الاستشارة والوساطة والتحكيم والمساومة**

أولاً : **الوساطة** :

1- **اهمية الوساطة:**

أهميتها في حالات منها:

- تصاعد النزاع واحتدامه.
- توتر العلاقات.
- في أعقاب الهزائم.
- تعادل الاعتمادية (تعادل قوة تأثير كل طرف على الآخر.)
- & أهم ما يميز دور الوسيط أنه لا يفرض حلولاً.
- & ينصح بعدم اللجوء للتحكم إلا كمرحلة لاحقة للوساطة.

-2 أدوار وخدمات الوطاء:

--الأدوار:

- تسهيل عمليات التفاوض.
- الاسراع في إتمام الصفقات.
- تضييق الخلاف.
- اقتراح اساليب التوصل إلى اتفاق.
- المساعدة في تطبيق الاتفاقات.

--الخدمات:

- تقليل فرص الانفعال.
- التقويم العلمي للأمر.
- تحليل الحقائق.
- تسهيل تقديم التنازلات.
- حفظ ماء الوجه لكل طرف.
- استمرار المفاوضات.

-3 شروط نجاح الوساطة عملياً :

--يرتبط نجاح الوساطة بـ (طبيعة الموقف التفاوضي ، شخصية الوسيط ، الاسلوب المناسب.)

& هناك ثلاث متغيرات تتحكم بالعلاقة بين الأفراد والمنظمات وهي:
--التبعية : تبعية طرف للوسيط أو للطرف الآخر ، وكلما كان الوسيط ذو شخصية مستقلة كلما نجح في مهمته.

--القوة أو الاعتمادية : الاعتمادية هي قدرة طرف على التأثير على نتائج الطرف الآخر (مثل تأثير المورد المحتكر على الشركة) ، كلما كانت القوة فيها توازن كلما سهل استخدام أسلوب الوساطة.

--شدة العلاقة : تتوقف على (حجم العمل او التبادل ، معدل التعامل او التفاعل ، ارتباط المصالح أو المصير) ، كلما كانت العلاقة وثيقة سهلت الوساطة.

4-خصائص الوسيط الفعال) : لا تحتاج لكتابة فهي كل الامور الايجابية في الشخصية.

ثانياً : التحكيم:

1- مفهوم التحكيم) : أحد أشكال صور فض النزاع: يتجلى في دخول طرف آخر لتولي دور القاضي (محكم).

2-أهمية ودور المحكم:

--يتمثل في حسم النزاع.

--عادة الطرف الاضعف هو الذي يطلب التحكيم.

--للمحكم أن يلجأ لكافة الوسائل لتجميع الادلة وأن يستعين بمن يشاء.

3-التحكيم في الاعمال الدولية : وسيلة فعالة في الخلافات السياسية والمعاملات الاقتصادية.

ثالثاً : المساومة:

1- مفهوم المساومة : جزء من التفاوض فهي تبادل التنازلات بين أطراف التفاوض ، وتعد جوهر عملية التفاوض.

&التفاوض والمساومة:

من حيث موازين القوى : التفاوض متكافئة ، المساومة غير متكافئة.
من حيث طبيعة العلاقة : التفاوض تبادلية ، المساومة أخذ فقط.

2-الاستراتيجية والمساومة:

--في كل مفاوضات تظهر ثلاثة عناصر حاسمة هي : الوقت ،

والمعلومات ، والقوة.

--تستمد الاستراتيجية الادارية مبادئها من مصدرين هما : الاستراتيجية العسكرية ونظرية المباريات.

--الاستراتيجية خطة توضع في مواجهة القوة المناوئة تعد في إطار التزام على الموارد والفرص في ظروف عدم التأكد للتأثير على الآخرين على أساس من المخاطرة المحسوبة.

--يتعزز هذا الاتجاه ضمن مباريات الاستراتيجية في نظرية المباريات

سواء فيما يعرف بـ:

-مباريات المجموع الثابت : تعتمد على وجود حالة من الصراع المطلق بين الطرفين ، مكسب احدهما خسارة للآخر ، بحيث يظل مجموع القيم المتبادلة ثابتاً والمجموع الجبري يساوي صفر.

-مباريات المجموع المتغير : اي مباريات التعاون والتي تجمع بين المنفعة المشتركة والصراع ، وهو الأكثر واقعية.
& إن الاسلوب الذي تقدمه نظرية المباريات يمكن استخدامه بالنسبة للمساومة سواء في حالات المنفعة المشتركة أو حالات الصراع

نقاط من المحاضرة الحادية عشر

#مهارات التفاوض:

1-المقصود بمهارات التفاوض:

--تمثل المهارة القدرة على القيام بعمل ما على أساس الفهم والسرعة والدقة.

--الاستراتيجية تعني الخطط للوصول إلى امتلاك المهارة.

--تنقسم المهارات التفاوضية إلى قسمين:

2-المهارات الموضوعية للتفاوض:

هي التي تتصل بمدى القدرات التفاوضية والمعرفية للمفاوض ، وتشمل هذه المهارت:

--القدرة على التحليل : اي معرفته بفن التحليل العلمي.

--المعرفة الاقتصادية : اي تتوفر لدى المفاوض المعرفة بحساب حجم التكلفة ومقدار العائد.

--المعرفة القانونية : من أهم المعارف ، من حيث الاحاطة بالقواعد القانونية العامة.

--المعرفة اللغوية : وهي من أكثر المعارف اهمية ، حيث يجب اتقان اللغة التي يتم اختيارها للتفاوض.

--المعرفة النفسية : ليستطيع الوقوف على طبيعة المزاج النفسي للطرف الآخر.

--المعرفة القياسية : من خلاله يتم ترجمة النقاط التفاوضية إلى قياس كمي.

--المعرفة العامة : تقتضي من رجل التفاوض (أن يعرف شيئاً عن كل

شيء.ع).

3-المهارات الشخصية:

تتعلق بالجوانب الفطرية التي ولد بها المفاوض (مثل الذكاء والحكمة وسرعة البديهة ... الخ)

4-قدرات يجب أن يتمتع بها المفاوض:

- قدرات عقلية : كالقدرة اللغوية والحسابية والتذكر والاستقراء.
- قدرات ميكانيكية : كالقدرة العقلية والحركية.
- قدرات حركية نفسية : كحركة اليدين أثناء التفاوض والقدرة على ضبط حركات الجسم وضبط التوتر.
- قدرات جسمية وحسية : كالاتمال والقوة وحدة البصر.
- قدرات وسمات شخصية : جسمية وفعلية واجتماعية وخلقية ومزاجية.

5-عوامل الجذب في التفاوض) : امور عامة باستطاعتك استنتاجها مثل المظهر اللائق ، الاقناع ، اكتساب الثقة .. الخ).

6-اليقظة الدائمة والمستمرة:

يعد هذا العنصر من أهم مهارات رجل التفاوض والتي بدونها لا يصلح لأن يكون مفاوضاً.

7-صفات المفاوض:

- صواب الرأي ، بالادلة والبراهين والاقناع العقلي.
- الاجتهاد.
- الجلد على مواصلة العمل.
- الشجاعة في الحق.
- الشفافية في الممارسة.
- صدق القول بما لا يخدش الحياء.
- المرونة.
- المواجهة العملية للمشكلات.
- تحقيق المكاسب.
- معرفة الذات.

--تجنب الاندفاع والتروي في المسائل الطارئة.
--الاهتمام بالمعارف العامة.

نقاط من المحاضرة الثانية عشر

#التفاوض في المعاملات الدولية:

(1)مجالات التفاوض الدولي: وتقسم إلى:

- المفاوضات السياسية والعسكرية.
- المفاوضات في المجال الثقافي والعلمي والتربوي.
- المفاوضات في المجال الاقتصادي.

(2)المفاوضات في التعاملات الاقتصادية : وتشمل:

- أ -مفاوضات تأسيس فروع في دول أخرى للشركة الأم : كفروع البنوك الاجنبية وشركات البترول والفنادق.
- ب -مفاوضات الترخيص بمزاولة نشاط معين : كالتصنيع والتغليف والترخيص بالتنقيب عن البترول.
- ج -مفاوضات المشروعات المشتركة: تتعلق بإشتراك مواطنين مع اجانب في تأسيس مشروع ، وفقاً لاشكال مختلفة كالمساهمة برأسمال نقدي أو عيني أو بالعمل أو بنقل التكنولوجيا أو بإدارة المشروع.
- د -مفاوضات التمويل بالقروض والمعونات: غالباً ما تدخل الدول النامية بشكل متكرر في هذا النوع من المفاوضات ، وعادة تكون هي الطرف الأضعف.

(3)أهم مميزات المفاوضات الدولية عن المحلية:

- التعامل عبر الحدود مما يعني التعامل مع قوانين مختلفة ولغة مغايرة.
- حاجز الخوف لدى الطرفين أكثر قوة وبالتالي ينعكس على الثقة.
- اختلاف الثقافات ومسائل السيادة.
- كون اصحاب المصلحة غير الاشخاص المفاوضين.
- آثار التفاوض تتجاوز الموقف التفاوضي.

(4)مبادئ وقواعد استرشادية عامة في المفاوضات الدولية:

- أ - سد فجوة الثقة : بالصراحة والوضوح ، والاستعداد للتعاون ، وتكوين العلاقات الشخصية ، إعلان الأهداف والمواقف ، الترويج لفكرة التعاقد لا الترويج للنفس ، تقديم أعضاء الفريق مع ذكر خبراتهم.
- ب - إدراك وتأکید الآثار المباشرة والغير مباشرة للمشروع : المباشرة مثل السعر والجودة واساليب الدعاية ، الغير مباشرة الانعكاسات الهامة الكلية والجزئية من خلال التأثير في العمالة والتوظيف واقتصاديات الحجم وموازن المدفوعات في البلدين المضيف والمستثمر.
- ج - إدراك الفروق الثقافية والقيم الاجتماعية السائدة : نظرا للاختلاف بين الثقافات ، فالمطلوب ليس تقويم الثقافة بل المطلوب فهمها.
- د - الدور الحاسم للغة ومدلولاتها في التفاوض : غالبا ما يستخدم الوسيط في توضيح المعاني المطلوبة.
- هـ - اختيار المستوى الانسب للمفاوضين : بما يعكس درجة الاهتمام.
- 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.

نقاط من المحاضرة الثالثة عشر والأخيرة

#التعاقد

أولاً : مفهوم التعاقد ومكانة التعاقد من التفاوض:

(1تعريف العقد:

--من الناحية القانونية : اتفاق طرفين على إنشاء التزام أو نقله أو تعديله أو انقضائه ، يشترط وجود ارادتين متضادتين واتجاههما إلى ترتيب أثر قانوني على عاتق احد الطرفين او كلاهما ، إذ يعد العقد أحد أهم صور التصرف المنشئة للاتفاق.

--من الناحية التفاوضية : هو الثمرة التي تتوج المفاوضات من خلال الوصول إلى اتفاق ملزم للاطراف المتفاوضة يكون اساسا للتعامل فيما بعد

(2) التفاوض والتعاقد:

تقتضي صياغة العقود وجود مختصين وفنيين وذلك حسب طبيعة العقد ،
علماً بأن عملية إعداد العقد ينظر إليها على أنها أهم مراحل التفاوض.

أ - الجوانب الإجرائية في العقد:

- طريقة صياغة الاتفاق : لا تظهر وقوع جور أو غبن على أحد الأطراف.
- مكان تحرير وكتابة العقد : بحيث يوجب الراحة وترك انطباع جيد.
- وقت إعداد العقد : مناسب للجميع.
- صاحب صلاحيات إعداد العقد وإعتماده : يجب ان يتمتع بحسن التصرف والذكاء والحيادية والإلمام بالنواحي القانونية.
- أسلوب كتابة العقد : يكون شامل ومرضي للجميع.
- لغة تحرير وكتابة العقد : تتسم بالوضوح وسهولة الفهم ودقة المعنى.

ب - الجوانب الموضوعية في العقد:

- المنهجية : يشتمل على الاسلوب الذي سيتم بوجبه تنفيذ العقد ، توضيح العناوين الرئيسية والفرعية.
- المقومات في عملية التنفيذ : تعتمد على الاجراءات والمفاهيم الخاصة بكل فقرة ، ولمن اللجوء عند عدم فهم أي فقرة.
- وضوح مصطلحات وعبارات العقد : يعتمد على صاحب الصلاحية في إعداد العقد.
- الدقة : في تحديد معنى كل مصطلح.
- المشاركة : اي مشاركة جميع أطراف التفاوض في صياغة العقد.
- التعديل : إضافة او حذف او إضفاء عمليات شرح العبارات التي تتطلب التوضيح.

ثانياً : أركان العقد:

- 1- اتفاق مكتوب : يعتمد على وجود نص مصدق من المختصين وفيه:
 - المقدمة : ما يسمى الديباجة ويذكر فيه الاسباب والقواعد التي ادت لوجود العقد بالاضافة إلى وظائف وعناوين اطراف العقد.
 - موضوع العقد : يشمل الالتزامات التي يرتبها والحقوق التي يخولها.

- النظام الخاص بحل الخلافات والقانون الذي سيطبق عند وجود خلاف.
- 2- أطراف العقد : تتوفر فيهم شروط الأهلية ،بعيدين عن الاجبار أو التدليس ، وتوفر عنصر الرضا.
- 3-وجود قواعد قانون تحكم العقد : يجب أن تكون محكمة بمجموعة قواعد قانونية عامة حاكمة للمجتمع.
- 4-موضوع العقد ذاته : بحكم ان العقد التزامات وحقوق فيجب أن يصاغ موضوع العقد بعبارات واضحة المعالم حتى لا تقع اختلافات.
- 5-وجود قواعد قانون بحكم العقد <===>: العنوان مطابق للفقرة (٣) والتفاصيل مطابقة للفقرة (٤) 🤔)
- 6-العقوبة) : الشرط الجزائي) ويأخذ هذا الركن بنداً او بنوداً مستقلة لتوضيح ماهية الغرامة او الجزاء الذي سيطبق على من يخفق في التزامات العقد وليس من يتعمد مخالفة بنود العقد.
- 7-التوقيع على العقد : عملية شكلية وموضوعية في آن واحد.
- 8-مدة الصلاحية والتنفيذ : يستلزم احتواء العقد على شروط صلاحية للعقد مقترنة بمدة ينص عليها ، واذا لم ينص عليها يعتبر ساري المفعول لذا يجب تحديد تاريخ التوقيع.
- 9-الملاحق الخاصة بالعقد : يعتبر جزءاً مكماً للعقد ويلجأ إليها لكون التفاصيل التي تحملها تؤثر على سياق موضوع العقد ووحدته العضوية ، ومن أهم تلك الملاحق:
- إحصائية : توضيح بالجدول.
- إجرائية : تتضمن الاجراءات في حال تنفيذ الالتزامات.
- تشريعية : نصوص القرارات والقوانين التي استند إليها.
- وثائقية : الوثائق والمستندات التي حددت حقوق والتزامات كل طرف.
- تاريخية : تتضمن ملخصات لاتفاقات ومعاهدات سابقة واضحة.