

المحاضرة الاولى

تهدف عملية التفاوض إلى:

- (١) إجراء نوع من الحوار.
- (٢) تبادل الاقتراحات بين طرفين أو أكثر.
- (٣) التوصل إلى اتفاق يؤدي على حسم قضية أو قضايا نزاعيه بينهم.
- (٤) إجراء نوع من الحوار أو تبادل الاقتراحات بين طرفين أو أكثر.

عندما يقرر طرفان الدخول في عملية تفاوض بينهما فإتبعاً يهدفان إلى

- (١) الدخول في نوع من الحوار
- (٢) الجلوس لتبادل الاقتراحات بينهما
- (٣) التوصل إلى اتفاق يؤدي إلى حسم قضية أو قضايا نزاعيه بينهم
- (٤) الدخول في نوع من الحوار أو تبادل الاقتراحات بينهما

عملية التفاوض هي نوع من الحوار يؤدي إلى:

- (١) اتفاق.
- (٢) حسم قضية معينة.
- (٣) تنازلات.
- (٤) تنازلات مؤلمة.

يعرف عن التفاوض أنه :

- (١) عملية لا تتأثر بمعارف المفاوض ومهاراته
- (٢) يشترط وجود مصلحة مشتركة أو أكثر بين الطرفين
- (٣) شأن يخص الجهات التي لديها مصالح متعارضة في الحياة
- (٤) يتعلق بصور ومناسبات النزاع دون غيرها في الحياة

تقوم عملية التفاوض على ركنين أساسيين:

- (١) الأطراف المتفاوضة ووجود مصلحة مشتركة أو أكثر بينهما.
- (٢) الأطراف المتفاوضة ووجود قضية نزاعيه أو أكثر بينهما.
- (٣) الأطراف المتفاوضة وتبادل الاقتراحات بينهما.
- (٤) وجود مصلحة مشتركة أو أكثر ووجود قضية نزاعيه أو أكثر.

حتى تتمكن من إطلاق مصطلح "عملية تفاوض" ينبغي توفر ركنين أساسيين هما

- (١) الأطراف المتفاوضة ومصلحة مشتركة أو أكثر
- (٢) الأطراف المتفاوضة وقضية نزاعيه أو أكثر
- (٣) الأطراف المتفاوضة وتبادل الاقتراحات
- (٤) مصلحة مشتركة أو أكثر وقضية نزاعيه أو أكثر

تنعكس عملية التفاوض في السلوك الإنساني الذي يتبناه المفاوض في:

- (١) الحوار بالكلام فقط.
- (٢) في الإشارات والتصرفات المؤثرة على سير الاختبارات فقط.
- (٣) التجهيزات المؤدية والمصاحبة لجلسة التفاوض والمؤثرات المستخدمة لتوجيه سير المفاوضات.
- (٤) كل ما سبق.

تظهر عملية التفاوض على المفاوض في سلوكه الإنساني الذي يتبناه في :-

- (١) حواراته
- (٢) إشارته وتصرفاته المؤثرة
- (٣) التجهيزات المؤدية والمصاحبة لجلسة التفاوض
- (٤) حواراته وإشارته وتصرفاته والتجهيزات المصاحبة لجلسة 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.
إذا 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

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

بالنسبة للباحثين في التفاوض ، فإنه

- (١) يوجد اتفاق عام على جوهر ومضمون عملية التفاوض
- (٢) لا يوجد اتفاق عام على جوهر ومضمون عملية التفاوض
- (٣) يوجد اتفاق عام حول تعريف أو تحديد مفهوم التفاوض
- (٤) يوجد اختلاف كبير حول طبيعة ومضمون عملية التفاوض

عندما يتم حوار ومناقشة بين إدارة المشتريات واحد الموردين لتوريد الات ومعدات فإن ذلك يعد:
الحوار والمناقشة بين ادارة المشتريات والموردين يعد :-

(١) نوع من التفاوض.

- (٢) تمهيد إلى التفاوض.
- (٣) ضبط شكل ومضمون الصفقة فقط.
- (٤) لا يعد نوع من التفاوض.

عندما يتم عقد مباحثات للاتفاق على هدف معين أو مشكلة قائمة أو مرتقبة فإن ذلك يعد:

- (١) ضبط شكل ومضمون المشكلة.
- (٢) نوع من التفاوض.
- (٣) لا يعد نوع من التفاوض.
- (٤) تمهيد للتفاوض.

عندما يتم عقد اتفاق هدنه أو صلح بين طرفين متصارعين فإن ذلك يعد:

- (١) نوع من التفاوض.
- (٢) تمهيد للتفاوض.
- (٣) ضبط شكل ومضمون اتفاق التهدئة أو الصلح.
- (٤) لا يعد نوع من التفاوض.

بعض من انواع التفاوض

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 وبقا يدول المنبع لتحقيق المصالح المشتركة.

ثالثاً: التفاوض عبارة عن محادثات تجري بين فريقين متحاربين من أهل عقد 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.

واحدة من الآتي ليست من الأركان الأساسية للتفاوض:

- (١) وجود مصلحة مشتركة أو قضية نزاعية.
- (٢) الرغبة في التفاوض والوصول إلى حل.
- (٣) الحاجة الملحة لدى الطرفين.
- (٤) وجود استراتيجيات لكل طرف قبل البدء في المفاوضات.

الأركان الأساسية للتفاوض:

حسب الترتيب التالي:

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

الأركان الأساسية للتفاوض حسب الترتيب يأتي في آخرها:

- (١) القناعة بالتفاوض كوسيلة حاسمة.
- (٢) الرغبة في التفاوض والوصول إلى حل.
- (٣) الحاجة الملحة لدى الطرفين.
- (٤) وجود مصلحة مشتركة بين الطرفين.

ليكتمل التفاوض نحتاج إلى طرفين على الأقل وجود مصلحة مشتركة أو قضية نزاعيه بينهما وضرورة توفر:

- (١) الرغبة في التفاوض بين الطرفين.
- (٢) القناعة بالتفاوض كوسيلة حاسمة وحاجة ملحة لدى الطرفين
- (٣) القناعة بالتفاوض والرغبة الملحة لدى الطرفين والرغبة في التفاوض.
- (٤) الدعم المالي لإتمام عملية التفاوض .

ليكتمل التفاوض ينبغي توفر الركنتين الأساسيين للتفاوض إضافة إلى ضرورة توفر:

- (١) الرغبة في التفاوض بين الطرفين.
- (٢) القناعة بالتفاوض كوسيلة حاسمة وحاجة ملحة لدى الطرفين.
- (٣) القناعة بالتفاوض والرغبة الملحة لدى الطرفين والرغبة في التفاوض.
- (٤) الدعم المالي لإتمام عملية التفاوض

يوصف التفاوض بأنه :-

- (١) علم وفن
- (٢) ليس بفن وليس بعلم
- (٣) فن وليس بعلم
- (٤) علم وليس بفن

نؤكد أن التفاوض يجمع بين صفة العلم وصفة الفن

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

لا بد أن يتوفر للتفاوض:

- (١) العلم الكافي في الإدارة والاقتصاد والتكاليف وغيرها من العلوم.
- (٢) الفن الكافي للتفاوض والاستشارات والاعتراضات والتحدث وغير ذلك من المهارات.
- (٣) السلوك الإنساني الجيد للتعامل مع الخصوم.
- (٤) العلم الكافي والفن الكافي لإنجاح عملية التفاوض.

من الضروري أن يتوفر للتفاوض قبل البدء في عملية التفاوض

- (١) المعرفة الكافية في الإدارة والاقتصاد والتكاليف وغيرها من العلوم
- (٢) الفنون الكافية للتفاوض والاستشارات والاعتراضات والتحدث وغير ذلك من المهارات
- (٣) السلوك الإنساني الجيد للتعامل مع الخصوم.
- (٤) المعرفة الكافية والفنون اللازمة لإنجاح عملية التفاوض

يعرف عن التفاوض انه :-

- (١) يقع في مجالات محددة من مناحي الحياة
- (٢) يقع تقريبا في كافة مناحي الحياة
- (٣) شأن يخص الجهات التي لديها مصالح متعارضة في الحياة
- (٤) يتعلق بصور ومناسبات النزاع دون غيرها في الحياة

الحاجة للتفاوض

تنشأ الحاجة للتفاوض في كل مجالات النشاط الإنساني تقريبا، أي حيثما تتواجد مصلحة مشتركة يرغب الأطراف في حسمه بطريقة ودية فتنشأ الحاجة للتفاوض.

تنشأ الحاجة للتفاوض :

- (١) في مجال إبرام الصفقات التجارية فقط
- (٢) في مجالات محددة للنشاط الإنساني
- (٣) في كافة مجالات النشاط الإنساني تقريبا
- (٤) في حالة نشوء نزاع بين طرفين فقط

هناك فرق بين التفاوض والمساومة من حيث الهدف:

من أبرز الفروق بين التفاوض والمساومة "الهدف" لكل منهما

- (١) التفاوض يهدف لتحقيق النصر لطرف واحد والمساومة لتحقيق النصر للطرفين.
- (٢) التفاوض يهدف لتحقيق النصر للطرفين والمساومة تحقيق النصر لطرف واحد.
- (٣) التفاوض يهدف لإنجاز الصفقة والمساومة التمهيد للصفقة.
- (٤) التفاوض يهدف إلى التمهيد للصفقة والمساومة تهدف لإنجاز الصفقة.

تختلف قوة المفاوضين في حالة التفاوض وفي حالة المساومة:

- (١) عند المساومة تكون قوى الطرفين متكافئة وعند التفاوض تكون غير متكافئة.
- (٢) عند التفاوض تكون قوى الطرفين متكافئة وعند المساومة تكون غير متكافئة.
- (٣) عند التفاوض والمساومة لا بد أن تتساوى القوى بين الطرفين.
- (٤) عند المساومة والتفاوض تقارب القوى أمر حتمي إنجاز الصفقة.

تختلف نوع العلاقة بين طرفي التفاوض في حالة التفاوض عن حالة المساومة:

- (١) التفاوض يقوم على الأخذ فقط والمساومة على الأخذ والعطاء.
- (٢) التفاوض يقوم على الحيطة والحذر والمساومة على المجازفة.
- (٣) التفاوض يقوم على الأخذ والعطاء والمساومة على الأخذ فقط.
- (٤) التفاوض يقوم على المجازفة والمساومة تقوم على الحيطة والحذر.

تتميز المساومة عن التفاوض بكون ؟

- (١) موازين القوة فيها متكافئة بين الطرفين
- (٢) طبيعة العلاقة فيها تبادلية بين الطرفين
- (٣) طبيعة العلاقة فيها أساسها الأخذ فقط بين الطرفين
- (٤) طبيعة العلاقة فيها قائمة على الأخذ والعطاء بين الطرفين

أولا 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 |

عندما يتدخل طرف ثالث بين طرفي النزاع لمساعدتهما على التوصل إلى حل ، فإن ذلك يعبر عن :-

- (١) التفاوض
- (٢) المساومة
- (٣) الوساطة
- (٤) التحكيم

لازم تفرق بين الوساطة والتحكيم الاثنان راح يتدخل طرف ثالث بين اطراف النزاع لكن الوساطة للمساعدة في التوصل للحل فقط مساعدة أما التحكيم فرأيه ملزم ويمشي على جميع الأطراف وليس مجرد مساعدة

يعبر دخول طرف آخر بين أطراف النزاع للتوصل لحل ملزم لهما ، إلى :

- (١) التفاوض
- (٢) المساومة
- (٣) الوساطة
- (٤) التحكيم

ثانيا: 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 وقلة التكاليف.

ينظر علماء الإدارة إلى "التحكيم" على أنه شكل من:

- (١) أشكال التفاوض.
- (٢) الأشكال القانونية لفض النزاع.
- (٣) أشكال المساومة.
- (٤) أشكال الوساطة.

لعملية التفاوض مداخل هي:

تتعدد المداخل المتبعة في عملية التفاوض وهي:

- (١) منهج المصالح المشتركة ومنهج الصراع.
- (٢) منهج المصالح المشتركة ومنهج الصراع ومنهج فرض الأمر الواقع.
- (٣) منهج المصالح المشتركة ومنهج الصراع ومنهج فرض الأمر الواقع ومنهج المراوغة.
- (٤) منهج المصالح المشتركة ومنهج الصراع ومنهج المراوغة ومنهج التمحور حول الهدف..

يقوم منهج الصراع كمدخل من مداخل عملية التفاوض على:

أطراف التفاوض الذين يعتمدون على منهج الصراع كمدخل من مداخل عملية التفاوض على:

ينطلق منهج الصراع كمدخل من مداخل عملية التفاوض من :

- (١) تعاون أطراف التفاوض.
- (٢) تكافؤ المراكز التفاوضية.
- (٣) تكافؤ الحقوق والواجبات.
- (٤) تنازع أطراف التفاوض وسعى كل منهم لتعظيم مكاسبه والإضرار بمصالح الأطراف الأخرى.

من الافتراضات الأساسية في مدخل المصالح المشتركة:

- (١) عدم تكافؤ المراكز التفاوضية.
- (٢) عدم تقبل آراء ووجهات النظر الأخرى.
- (٣) تعارض المصالح.
- (٤) تكافؤ الحقوق والواجبات.

من الافتراضات الأساسية لمنهج المصالح المشتركة في التفاوض

- (١) عدم تكافؤ المراكز التفاوضية
- (٢) تعارض المصالح
- (٣) تنازع الحقوق والواجبات
- (٤) فهم إمكانيات ومشكلات الطرف الآخر

عندما يفهم أطراف التفاوض إمكانيات ومشكلات ورغبات كل طرف للآخر بصدق:

وصول أطراف التفاوض الى تفهم مشكلات ورغبات كل طرف للآخر نكون قد بدأت في التعامل :-

- (١) التعامل من خلال منهج الصراع.
- (٢) التعامل من خلال منهج المصالح المشتركة.
- (٣) التعامل من خلال منهج المراوغة.
- (٤) التعامل من خلال منهج فرض الأمر الواقع.

من الاستراتيجيات التفاوض المستخدمة في منهج المصالح المشتركة:

- (١) الاستنزاف
- (٢) التشنيت
- (٣) التكامل
- (٤) إحكام السيطرة

من استراتيجيات التفاوض المستخدمة في منهج الصراع

- (١) توسيع نطاق التعاون
- (٢) التشنيت
- (٣) التكامل الأمامي
- (٤) التكامل الخلفي

من الافتراضات الأساسية لمنهج الصراع كمدخل للتفاوض :

- (١) تكافؤ المراكز التفاوضية للطرفين
- (٢) تكافؤ الحقوق والواجبات
- (٣) **تعارض المصالح**
- (٤) تقبل الآراء ووجهات النظر الأخرى

مداخل عملية التفاوض

| منهج الصراع | منهج المصالح المشتركة |
|--|--|
| (١) المفهوم | |
| تنازع أطراف التفاوض ، وسعي كل منهم لتعظيم مكاسبه والإضرار بمصالح الأطراف الأخرى | تعاون اطراف التفاوض لتحقيق وتعظيم مصالحهم المشتركة |
| ٢- الافتراضات الأساسية | |
| * عدم تكافؤ المراكز التفاوضية * تعارض المصالح. * عدم تقبل آراء ووجهات النظر الأخرى. * تنازع الحقوق والواجبات | * تكافؤ المراكز التفاوضية. * جود مصالح مرتبطة ومشتركة. * فهم إمكانيات ومشكلات ورغبات الأطراف الأخرى. * تكافؤ الحقوق والواجبات |
| ٣- الاستراتيجيات المستخدمة | |
| * الاستنزاف (الوقت، الجهد، المال) * التشتيت (تفتيت الفريق، القضية) * إحكام السيطرة (الإخضاع) * الغزو المنظم. * التدمير الذاتي (الانتحار) | * التكامل (الخلفي، الأمامي، الأفقي). * تطوير التعاون (التوسيع، ارتقائي). * توسيع نطاق التعاون (زمنياً، مكانياً) |

من خصائص عملية التفاوض :-

- (١) تركيزها غالباً على ما يتحقق في الأجل الطويل مقارنة بالقصير
- (٢) عدم تأثر نتائجها باعتبارات خارجة عن طاولة المفاوضات
- (٣) **إن استمرارها مرهون باستمرار المصالح المشتركة لأطراف التفاوض**
- (٤) عدم تأثرها بشخصيات المفاوضين وبالقوى والموارد المتاحة لهم

عدد المبادئ العامة التي تحكم عملية التفاوض هي:

- (١) خمسة.
- (٢) **ستة.**
- (٣) سبعة.
- (٤) تسعة.

من المبادئ العامة للتفاوض:

مبدأين من المبادئ العامة للتفاوض :

- (١) مبدأ التكافل ومبدأ المساواة.
- (٢) مبدأ الاستمرارية ومبدأ التكافل.
- (٣) **مبدأ التكافؤ ومبدأ الاستمرارية.**
- (٤) مبدأ المساواة ومبدأ التكافؤ.

يعد مبدأ التكافؤ ومبدأ الاستمرارية:

- (١) من المعايير الهامة للتفاوض.
- (٢) من التوجهات العامة للتفاوض.
- (٣) **من المبادئ العامة للتفاوض.**
- (٤) من السياسات العامة للتفاوض.

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 باستمرار وجود العلاقات التبادلية.

رابعاً: مبدأ الاستمرارية:

ويعني هذا المبدأ أن التفاوض لا بد 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.

مبدأ التوقيت الزمني من المبادئ العامة للتفاوض وهو يعني:

- (١) استخدام الزمن بدون سقف زمني.
- (٢) توظيف الزمن بلا حدود لتقريب وجهات النظر.
- (٣) عدم الارتباط بالزمن للاستفادة من كل دقيقة في إنجاح التفاوض.
- (٤) التقيد بجدول زمني يمتد لفترات حسب رغبة الطرفين.

يعد التقيد بجدول زمني يمتد لفترات حسب رغبة الطرفين:

- (١) من السياسات العامة للتفاوض.
- (٢) من المعايير الهامة للحكم على الإعداد الجيد للتفاوض.
- (٣) من التوجهات العامة للتفاوض.
- (٤) من المبادئ العامة للتفاوض خاصة مبدأ التوقيت الزمني.

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

في التفاوض عند التقيد بجدول زمني يمتد لفترات حسب رغبة الطرفين يعد اتساقاً مع

- (١) مبدأ العلاقات المتبادلة
- (٢) مبدأ المساواة
- (٣) مبدأ التكافؤ
- (٤) مبدأ التوقيت الزمني

عند التزام كل طرف بأهداف جهته التي يمثلها في التفاوض نكون قد اتبعنا مبدأ:

- (١) المصلحة أو المنفعة كأحد مبادئ التفاوض
- (٢) الالتزام كأحد مبادئ التفاوض
- (٣) العلاقات المتبادلة كأحد مبادئ التفاوض
- (٤) التكافؤ كأحد مبادئ التفاوض

المحاضرة الثانية

الإعداد الجيد للتفاوض يعني:

من المؤشرات التي تدل على أن الإعداد جيداً للتفاوض

- (١) التخطيط الجيد قبل الدخول في التفاوض الفعلي.
- (٢) التنظيم الجيد قبل الدخول في التفاوض الفعلي.
- (٣) التوجيه الجيد قبل الدخول في التفاوض الفعلي.
- (٤) الرقابة الجيدة قبل الدخول في التفاوض الفعلي.

يعد التخطيط قبل الدخول في التفاوض الفعلي:

- (١) من المعايير الهامة للحكم على الإعداد الجيد للتفاوض.
- (٢) من المبادئ العامة للتفاوض.
- (٣) من التوجهات العامة للتفاوض.
- (٤) من السياسات العامة للتفاوض.

ليس من الإعداد الجيد للتفاوض:

- (١) تحديد القضايا التي سيتم التفاوض عليها.
- (٢) اختيار الفريق المفاوض.
- (٣) تحديد الاستراتيجية المستخدمة.
- (٤) تدريب المفاوضين.

محددات النجاح في التفاوض

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

- ✓ تحديد الأهداف
- ✓ تحديد طبيعة وتأثير الظروف المحيطة بالموقف التفاوضي
- ✓ تحديد القضايا التي سيتم التفاوض حولها
- ✓ اختيار الفريق المفاوض
- ✓ تحديد اللغة التي سيتم استخدامها
- ✓ اختيار مكان التفاوض
- ✓ 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؟

يدخل ضمن مرحلة الإعداد للتفاوض

(١) اختيار مكان التفاوض

- (٢) تحديد موعد التوقيع
- (٣) العناية بصياغة العقود والاتفاقات
- (٤) الالتزام بمبادئ التفاوض

يعد محاصرة الخصم في ركن ضيق من المهارات:

- (١) التي يتمتع بها المفاوض في استخدام قدراته الشخصية.
- (٢) التي يتمتع بها المفاوض في استخدام ضعف الطرف الآخر.
- (٣) التي يتمتع بها المفاوض في توظيف الأسئلة لتفعيل التفاوض.
- (٤) التي يتمتع بها المفاوض في توظيف قدرات المؤسسة.

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
- ✓ تضيق الوقت
- ✓ تميع الموقف
- ✓ إعطاء معلومات لمجرد جذب الانتباه.
- ✓ تغيير مجرى الحديث
- ✓ إثارة الخصم
- ✓ محاصرته في ركن ضيق أثناء التفاوض.

عندما يلجأ المفاوض لطلب رأي خارجي فيما هو مطروح من قاضيا فإنه يستخدم سلوك

- (١) المناورة
- (٢) الاستشارة
- (٣) الوساطة
- (٤) التحكيم

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) وبين (القوة المدركة) التي يخلقها المفاوض في ذهن الخصم

تعرف القوة التي يخلقها المفاوض في ذهن الخصم بالقوة :-

- (١) الذاتية
- (٢) الموضوعية
- (٣) المدركة
- (٤) الكامنة

من مصلحة المفاوض الناجح أن يتفاوض على أساس:

من العلامات التي يتم التحكم فيها بأن المفاوض ناجح أن يتفاوض على أساس:

تقتضي المصلحة للمفاوض الناجح أن يؤسس تفاوضه على

- (١) القوة الموضوعية في ذهن الخصم.
- (٢) القوة المدركة التي يخلقها الخصم في ذهن الخصم.
- (٣) تجنب تدريب المرؤوسين على تحمل مسؤولية القيام بالأعمال المؤكدة إليهم.
- (٤) جميع ما ذكر.

من شرح الدكتور في الدقيقة ٢٣ من المحاضرة

يكون المفاوض في موقف ذكي إذا كانت:

- (١) قوته المدركة لدى الخصم أكبر من قوته الموضوعية.
- (٢) قوته الموضوعية متساوية مع قوته المدركة لدى الخصم.
- (٣) قوته الموضوعية أكبر من قوته المدركة لدى الخصم.
- (٤) لا شيء مما سبق.

تختلف القوة الموضوعية عن القوة المدركة في:

بالفهم من شرح الدكتور في الدقيقة ٢٣ من المحاضرة

- (١) الواقع العملي.
- (٢) **تقديرات المفاوضين.**
- (٣) مكونات وتركيبات القوة في المنشأة.
- (٤) مدى استعدادات وقدرات المنشأة.

حتى ينجح المدير أو البائع كمفاوض ينبغي:

طبعاً أغلب النقاط صحيحة لكن الأصح أنه يكون مقتنع بالموضوع علشان يقتنع الغير فالقناعة هي الأساس

- (١) أن يكون مطلعاً على كافة البيانات المعلنة والغير معلنة بالشركة.
- (٢) أن يكون ملماً بموضوع التفاوض.
- (٣) **أن يكون مقتنعاً بموضوع التفاوض.**
- (٤) أن يكون متقناً لمهامه داخل الشركة.

التحركات قصيرة المدى التي تأتي في اتجاهات مختلفة وذات صبغة تنفيذية لتحقيق الاستراتيجية الأساسية ، هي تعبير عن :

- (١) المسار العام للتفاوض
- (٢) استراتيجية التفاوض
- (٣) **التكتيكات التفاوضية**
- (٤) سياسة التفاوض

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، **الاقتناع بجدوى التفاوض**، معرفة العوائق، الاستعداد للمفاجآت).
- ٣-التأكد من المعرفة الكافية بموضوعات التفاوض **والاقتناع بها** (الجوانب، الموضوعات، القضايا، المعرفة، الاقتناع، 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 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 تساهم في تحقيق استراتيجية التفاوض وأهدافها.

مقومات عملية التفاوض :

- (١) ثلاثة.
- (٢) أربعة.
- (٣) **خمسة.**
- (٤) ستة.

كفاءة وصلاحية فريق المفاوضين ، ومهارتهم في إدارة وتوجيه التفاوض في مراحلها المختلفة هي تعبير عن

- (١) القوة التفاوضية النسبية
- (٢) **القدرة التفاوضية**
- (٣) المركز التفاوضي
- (٤) الموقف التفاوضي

من مقومات عملية التفاوض

- ١) القدرات التفاوضية ورغبة أحد الطرفين للوصول إلى اتفاق
- ٢) القدرات التفاوضية ورغبة طرفين من أطراف التفاوض للوصول الى اتفاق
- ٣) **القدرات التفاوضية والرغبة المشتركة لأطراف التفاوض للوصول إلى اتفاق**
- ٤) القدرات التفاوضية ورغبة المحكمين في الوصول الى اتفاق

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 وصلاحية 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 وساخنًا في ضوء التغيرات الجارية.

المحاضرة الثالثة

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

عند الإعداد الجيد للتفاوض ينبغي:

ليتمكن طرفي التفاوض من الإعداد الجيد للتفاوض :-

- ١) عدم تحديد الفرص وتحديد القيود التفاوضية.
- ٢) **تحديد الفرص وتحديد القيود التفاوضية.**
- ٣) تحديد الفص وعدم تحديد القيود التفاوضية.
- ٤) عدم تحديد الفرص وعدم تحديد القيود التفاوضية.

ترجع أهمية سرية الأهداف التفاوضية للمفاوض إلى:

على المفاوض أن يحتفظ بسرية الأهداف التفاوضية وذلك

- ١) عدم الاستفادة من احتمال تحقيق أهداف أكثر طموحاً.
- ٢) إضعاف المركز التفاوضي للمفاوض عند تناول بعض الأهداف.
- ٣) عدم إتاحة قدر أكبر من المرونة في المناورة.
- ٤) **عرض أهداف وهمية ثم التنازل عنها أثناء المفاوضات.**

من الأهمية المحافظة على سرية الأهداف التفاوضية وذلك :-

- ١) الارتقاء بالعملية التفاوضية.
- ٢) كسب الطرف الآخر.
- ٣) تحجيم تطلعات الطرف الآخر.
- ٤) **إتاحة قدر أكبر من المرونة والمناورة.**

القيود التفاوضية من العوامل الهامة في تحديد:

- ١) طريق سير المفاوضات.
- ٢) **الممكن وغير الممكن في البدائل المتاحة.**
- ٣) العثرات التي يمكن أن يلاقيها المفاوض.
- ٤) الحثييات التي يمكن تجاهلها أثناء التفاوض.

(١) تحديد الأهداف وبيانها

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 إلى ما يلي :

- ١- الاستفادة من احتمال تحقيق أهداف أكثر طموحاً .
- ٢- عدم إضعاف مركز 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 .**

القيود الاستراتيجية تقع ضمن القيود التفاوضية وهي قيود:
القيود التفاوضية متعددة ومن أهمها القيود الاستراتيجية وهي قيود:
من ضمن القيود التفاوضية التي يضعها المفاوض نصب عينيه " القيود الاستراتيجية" وهي قيود:

- (١) مباشرة على العملية التفاوضية.
- (٢) تضع إطار على العملية التفاوضية.
- (٣) غير مؤثرة على العملية التفاوضية.
- (٤) **غير مباشرة على العملية التفاوضية.**

(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:
- (ب) القيود التشريعية والقانونية:
- (ج) القيود التكنولوجية (الفنية):
- (د) القيود البشرية:
- (هـ) القيود الزمنية:
- (و) القيود الاستراتيجية:

وهي القيود غير المباشرة المفروضة على الموقف التفاوضي، 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

تمر القضايا التفاوضية عند تحديدها بأربع مراحل هي:
تتحدد القضايا التفاوضية من خلال مراحل أربعة هي:

- (١) **تحديد نطاقها اتساعاً أو ضيقاً، ومعالجتها منفصلة أو مترابطة، وحدود المرونة، وافترضايتها.**
- (٢) الإعداد الجيد، ومعالجتها منفصلة أو مترابطة، وحدود المرونة، وافترضايتها.
- (٣) الإعداد الجيد، ومعالجتها منفصلة أو مترابطة، وحدود المرونة، تقويم الأداء.
- (٤) تحديد نطاقها اتساعاً أو ضيقاً، ومعالجتها منفصلة أو مترابطة، وحدود المرونة، تقويم الأداء.

(٣) تحديد القضايا التفاوضية:

وتمر القضايا التفاوضية بأربع مراحل:

(أ) تحديد نطاق القضايا (واسعة أو ضيقة)

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

(ج) تحديد حدود المرونة المسموح بها:

(د) تحديد الافتراضات التفاوضية:

عند الإعداد للتفاوض:

عند الإعداد للتفاوض يكتفي طرفي التفاوض:

- (١) يكتفي بتجهيز البيانات والمعلومات والوثائق للمنظمة.
- (٢) يكتفي بتجهيز البيانات والمعلومات عن الطرف الآخر.
- (٣) يكتفي بتجهيز البيانات والمعلومات والوثائق عن فريق التفاوض ومهارته.
- (٤) **يكتفي بتجهيز البيانات والمعلومات والوثائق عن المنظمة والطرف الآخر.**

(٤) 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:

ثانياً: البيانات والمعلومات والوثائق الخاصة بالطرف الآخر:

(٥) 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.

يتأثر المركز التفاوضي النسبي للمنظمة:

- (١) بمواطن القوة والضعف ومدى إدراكها لهما.
- (٢) الموارد المتاحة.
- (٣) درجة اعتمادية كل طرف على الآخر.
- (٤) **كل ما سبق.**

تتحدد قوة المركز التفاوضي النسبي للمنظمة

- (١) بمواطن القوة والضعف ومدى إدراكها لهما
- (٢) بالموارد المتاحة
- (٣) بدرجة اعتمادية كل طرف على الآخر
- (٤) **بالموارد المتاحة ودرجة الاعتمادية على بعضهما ومواطن القوة والضعف وإدراكهما لهما**

درجة الاعتمادية بين المفاوضين تؤثر على:

- (١) المركز التفاوضي النسبي لكل منهما.
- (٢) الاستراتيجيات وتكتيكات التفاوض ومركز التفاوضي النسبي لكل منهما.
- (٣) درجة التعاون بينهما.
- (٤) صعوبة عملية التفاوض.

الأصل في تحديد القوة النسبية للمفاوضين هو:

- (١) درجة الاعتمادية بينهما.
- (٢) درجة الموثوقية بينهما.
- (٣) درجة التعاونية بينهما.
- (٤) درجة الندية بينهما.

(٦) تحديد الاستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية:

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

يعبر المسار الذي يتبعه المفاوض على طاولة المفاوضات وما يرتبط به من أهداف أساسية عن :

- (١) استراتيجية التفاوض
- (٢) التكتيك التفاوضي
- (٣) قضية التفاوض
- (٤) مهارات التفاوض

المحاضرة الرابعة

عند اختيار الفريق التفاوض ينبغي:

- (١) مراعاة تقارب أو تماثل المستوى الإداري.
- (٢) مراعاة تقارب أو تماثل المستوى الوظيفي .
- (٣) مراعاة تقارب عدد أفراد الفريق.
- (٤) كل ما سبق.

يعتبر اختيار فريق التفاوض من أهم قرارات المنظمة قبل بدء عملية التفاوض لذا ينبغي مراعاة:

- (١) تقارب أو تماثل المستوى الإداري
- (٢) تقارب أو تماثل المستوى الوظيفي
- (٣) تقارب عدد أفراد الفريق
- (٤) تقارب وتماثل المستوى الإداري والوظيفي وعدد الفريق

تعكس أجنحة التفاوض:

- (١) استراتيجية التعاقد وتسلسل استراتيجياته.
- (٢) استراتيجية التفاوض وتسلسل التكتيكات المتبعة.
- (٣) تكتيكات التفاوض وتسلسل استراتيجياته المتبعة.
- (٤) تكتيكات التعاقد وتسلسل استراتيجياته.

من خلال قراءتنا لأجنحة التفاوض نفهم العديد من الأمور حيث أنها

- (١) تنعكس في استراتيجية التعاقد وتسلسل استراتيجياته
- (٢) تنعكس في استراتيجية التفاوض وتسلسل التكتيكات المتبعة
- (٣) تنعكس في تكتيكات التفاوض وتسلسل استراتيجياته المتبعة
- (٤) تنعكس في تكتيكات التعاقد وتسلسل استراتيجياته

تابع خطوات الإعداد للتفاوض :

(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
- ✓ والقدرة علي التعبير،
- ✓ والجلد والصبر،
- ✓ وإتقان فن الإنصات،
- ✓ والقدرة علي لعب مختلف الأدوار،
- ✓ وسعة الحيلة ،
- ✓ وإتقان لغة المفاوض الآخر.

ومن الضروري مراعاة تقارب أو تماثل المستوى الإداري أو الوظيفي لطرفي التفاوض، وتقارب عدد أعضاء الفريقين، ويذكر أن مزايا المفاوض الفرد هي عيوب الفريق التفاوضي، والعكس صحيح.

٨) تحديد أجنحة التفاوض:

تعكس أجنحة التفاوض فكر **استراتيجية التفاوض**، وتمثل ترجمة عملية لسيناريو المفاوضات، وتصور **تسلسل التكتيكات المتبعة** خلال مراحل التفاوض، فالأجنحة تحدد ما يلي:

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

عند وضع أجنحة التفاوض هناك:

عند الإعداد للتفاوض بوضع أجنحة للتفاوض ينبغي أن نختار بين:

- ١) بديلان.
- ٢) ثلاثة بدائل.
- ٣) **أربعة بدائل.**
- ٤) أكثر من ذلك وبطرق متعددة.

البدء بالقضايا الثانوية في تحديد أجنحة التفاوض يكون بسبب

- ١) أن حلها يسهل تلقائياً حل غيرها من القضايا
- ٢) كون التنازلات بشأنها يكون أصعب من غيرها
- ٣) كون التنازلات بشأنها يكون أكثر تكلفة من غيرها
- ٤) **إمكانية تقديم تنازلات بشأنها لكسب ثقة الطرف الآخر**

بديل وضع أجنحة التفاوض الذي يستهدف تأجيل المواجهة بعض الشيء حيث يمكن من خلال تقديم تنازلات بشأنها كسب ثقة الطرف الآخر، هو

- ١) البدء بالقضايا الأساسية
- ٢) **البدء بالقضايا الثانوية**
- ٣) وضع أسس وشروط عامة للتفاوض
- ٤) تقسيم قضايا التفاوض إلى مجموعات نوعية متخصصة متجانسة

هناك عدة بدائل لوضع أجنحة 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 على كيفية تنفيذها: فمثلاً في مجال الشراء يتم الاتفاق على السعر، والمواصفات، والكمية كشروط أو أسس عامة، ثم يتم التفاوض على - مثلا - من يتحمل تكلفة الفحص، وتكاليف النقل والتحميل والتفريغ والتأمين، وعلى جداول ومواعيد التسليم، وعلى 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 الآخر في المجال المخصص له، ثم تعود هذه اللجان أو المجموعات للاجتماع معاً للتشاور والتنسيق

المحاضرة الخامسة

الإطار العام الذي يحكم السلوك التفاوضي ويوجهه ويحدد اتجاهاته الرئيسية، هو

- ١) التكتيك التفاوضي
- ٢) **استراتيجية التفاوض**
- ٣) الموقف التفاوضي
- ٤) قضية التفاوض

التخطيط للتخطيط في التفاوض هو تعبير عن:

- ١) الهدف التفاوضي
 - ٢) **الاستراتيجية التفاوضية**
 - ٣) التكتيك التفاوضي
 - ٤) قضية التفاوض
- 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: إنجاز الصفقة بسرعة (التكتيك التهديد بالانسحاب).

تصنيف استراتيجيات التفاوض:

يمكن تقسيم استراتيجيات التفاوض إلى:

أولاً: استراتيجيات ماذا نحقق؟

(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 فريق التفاوض.
- ٤ . طلب استراحة لمراجعة الموقف.
- ٥ . تحديد موعد نهائي لإنهاء التفاوض.
- ٦ . تبادل الهدايا الرمزية.

٧ . ماذا.. لو ؟ فمثلا عن التفاوض علي 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 نقدا 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 مثلا) مما يؤدي إلى صرف نظره عن مواطن الاهتمام الحقيقي، (مواعيد التسليم مثلا) ، 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:

وتعنى مواجهة العبارات المتشددة والسلبية للطرف الآخر

يعرف التكتيك التفاوضي على أنه :

- (١) التخطيط للتخطيط
- (٢) التخطيط للتنفيذ
- (٣) الإطار العام للتحرك
- (٤) الإطار العام الذي يحكم السلوك التفاوضي

استراتيجيات (فوز/خسارة) تقع ضمن:

- (١) استراتيجيات كيف تحقق.
- (٢) استراتيجيات متى نحقق.
- (٣) استراتيجيات ماذا نحقق.
- (٤) استراتيجيات كيف نحقق.

تكتيك الصقور والحمام يستخدم في:

- (١) استراتيجية فوز/ فوز.
- (٢) استراتيجية الفحص.
- (٣) استراتيجية التدرج.
- (٤) استراتيجية فوز/خسارة.

استخدام تكتيك تحويل الاعتراض إلى إيجاب يستخدمه المتفاوض في:

- (١) استراتيجيات (فوز/فوز).
- (٢) استراتيجيات (فوز/خسارة).
- (٣) استراتيجيات (خسارة/خسارة).
- (٤) استراتيجيات (لا فوز ولا خسارة).

من أهم دواعي لجوء طرف ما في التفاوض لاستراتيجية تفادي النزاع

- (١) رغبته بأى ثمن في عدم فشل المفاوضات
- (٢) قوة مركزه التفاوضي
- (٣) تقديره المبالغ فيه لقوة مركزه التفاوضي
- (٤) إدراكه لميل الطرف الآخر لتفادي النزاع

من التكتيكات الجيدة ارسال المندوب وتستخدم في استراتيجيات:

- (١) مواجهة النزاع.
- (٢) تفادي النزاع.
- (٣) التعاون.
- (٤) المواجهة.

ثانيا: 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 نسبيا وبالتالي يستهدف تقليل الخسائر إلى أدنى حد ممكن.
 - (٢) استراتيجية التدرج، استراتيجية القنص.
 - ✓ استراتيجية التدرج: تبنى على التحرك نحو الهدف خطوة خطوة إيمانا منه بأن ذلك أفضل نفسيا وعمليا لإتمام الصفقة.
 - ✓ استراتيجية القنص: 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 فرصا أفضل لإتجاح التفاوض.
 - ✓ استراتيجية المواجهة: ويشعر فيها المفاوض أن المواجهة تتيح له فرصا أفضل.
 - (٤) استراتيجية تفادي النزاع، استراتيجية مواجهة النزاع.
 - ✓ استراتيجيات تفادي النزاع: وهنا يسعى المفاوض إلى تجنب نفسه الوصول إلى النزاع اعتقادا منه بأن ذلك يضر مصالحه (تفاوض الإدارة مع العمال المضربين)
 - ✓ استراتيجيات مواجهة النزاع: المفاوض يسعى أي تسخين الموقف وتأجيجه لاعتقاده أن ذلك يحسن من فرصه في التفاوض.
- ومن التكتيكات المتبعة في التفاوض في هذه الاستراتيجيات ما يلي (يقصد مواجهة النزاع)
- (١) المساهمة. (٢) منتصف الطريق. (٣) المشاركة. (٤) التدرج (٥) إرسال مندوب

تكتيك الانسحاب الظاهري من التكتيكات المستخدمة في:

- (١) استراتيجيات أين.
 - (٢) استراتيجيات كيف نتحقق.
 - (٣) استراتيجيات ماذا نتحقق.
 - (٤) استراتيجيات متى نتحقق:
- ثالثا: استراتيجيات متى نحقق؟
- وتقوم علي حسن اختيار الوقت المناسب:
- ومن التكتيكات المتبعة في هذا ما يلي:
- (١) التسوية. وشعارات هذا الأسلوب (بالصبر تبلغ ما تريد) (أجل الإجابة.. أصمت .. لا تقلق
- (لا تقدم تنازلا 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 تحولا في التفاوض والعلاقات)
- (٤) الانسحاب الهادئ (إنقاذ ما يمكن إنقاذه) عندما يكون الاستمرار يعني مزيد من الخسارة
- (٥) الكر والفر.

عندما يكون هناك رغبة بين الأطراف المتفاوضة في تحقيق الأهداف المشتركة يحرصا على: رغبة الأطراف في تحقيق الأهداف المشتركة يدفعهم :-

- (١) توفير المناخ الرسمي للتفاوض.
- (٢) توفير المناخ الحيادي للتفاوض.
- (٣) توفير المناخ الودي للتفاوض.
- (٤) توفير المناخ المتشدد للتفاوض.

عندما يتعامل المفاوض مع الطرف الآخر على اعتبار أن إتمام الصفقة أمراً عادياً فإن المناخ التفاوضي:

- (١) يسمى مناخ رسمي.
- (٢) يسمى مناخ ودي.
- (٣) يسمى مناخ حيادي.
- (٤) يسمى مناخ متشدد.

من المبادئ التي تؤدي إلى تحسين المناخ التفاوضي:

- (١) عدم الدخول في تفاصيل فرعية قدر الإمكان.
- (٢) الدخول في بعض التفاصيل وترك التفاصيل المزعجة.
- (٣) الدخول في التفاصيل الهامة.
- (٤) الدخول في كل التفاصيل بلا استثناء للحسم.

عندما يرغب أطراف التفاوض في تحسين المناخ التفاوض

- ١) **يلجؤون لعدم الدخول في تفاصيل فرعية قدر الإمكان**
- ٢) يلجؤون لعدم الدخول في بعض التفاصيل وترك التفاصيل المزعجة
- ٣) يلجؤون لعدم الدخول في التفاصيل الهامة
- ٤) يلجؤون لعدم الدخول في كل التفاصيل بلا استثناء للحسم

من المبادئ التي تؤدي إلى تحسين المناخ التفاوضي:

عندما يرغب أطراف التفاوض في تحسين المناخ التفاوضي :-

- ١) إعطاء الطرف الآخر بعض الوقت ليعرض موقفه.
- ٢) **إعطاء الفرصة كاملة للطرف الآخر ليعرض موقفه.**
- ٣) عدم إعطاء الطرف الآخر مجالاً حتى لا يفسد التفاوض.
- ٤) عدم إعطاء الطرف الآخر فرصة لتغيير أجندة التفاوض.

المناخ التفاوضي:

يقصد بالمناخ التفاوضي الجو العام الذي يتم فيه التفاوض.

ومن أهم صور المناخ التفاوضي ما يلي:

المناخ الودي للتفاوض.

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

- احترام آراء الآخرين.
- تفهم وجهة نظر الآخرين.
- الالتزام بأداب الحديث وأصول اللياقة.

المناخ الرسمي للتفاوض.

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

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.

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.

المناخ العدواني.

إذا كان أحد المفاوضين على الأقل عدوانياً، ولا شك أن المفاوضات سوف تفشل وسوف تصل إلى طريق مسدود، ولذلك لا بد 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 بأداب 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

تهتم المنظمات بالقوة التفاوضية:

- (١) كنتاج.
- (٢) كإمكانية وطاقة.
- (٣) **كعمل تكتيكي.**
- (٤) كرمز.

مراكز القوة النسبية للمفاوض:

- ينظر للقوة التفاوضية إما (كنتاج، 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 أهمها:
 - ✚ 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.

كلما زاد اعتماد الطرف (س) على الطرف (ع) بالمقارنة باعتماد (ع) على (س)، كلما :

(١) **زادت القوة النسبية التي يتمتع بها (ع) في التفاوض**

- (٢) نقصت القوة النسبية التي يتمتع بها (ع) في التفاوض
- (٣) تساوت قوة الطرفين في التفاوض
- (٤) زادت فرص نجاح التفاوض

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.
- علمًا أن القوة التفاوضية هي المفتاح الرئيسي الذي يوجه سلوك المفاوضين وتفاعلات الموقف التفاوضي، ونتائج التفاوض.

المفتاح الرئيسي الذي يوجه سلوك المفاوضين:

- (١) رغبات كل منهما.
- (٢) تفاعلات الموقف التفاوضي.
- (٣) نتائج التفاوض.
- (٤) **القوة التفاوضية.**

مدخل القوة التفاوضية القائم على تقدير المفاوض لقوة خصمه بناء على الأثر الذي يحدثه سلوك الخصم على سلوك المفاوض ، هو مدخل :

(١) **التعليل**

- (٢) السيطرة
- (٣) الاعتمادية
- (٤) التعاون

تقدير المفاوض لقوة خصمه بناء على الأثر الذي يحدثه سلوك الخصم على سلوك المفاوض

(١) مدخل الاعتمادية.

(٢) **مدخل التعليل.**

- (٣) مدخل السيطرة.
- (٤) مدخل المبادرة.

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).

مدخل القوة التفاوضية التي يركز التفاوض بموجبه على الموارد التي تحمي طرفاً معيناً من الطرف الآخر ، هو مدخل

(١) التعليل

(٢) **السيطرة**

- (٣) الاعتمادية
- (٤) تقدير قوة الخصم

المدخل المختلفة للقوة التفاوضية:

- 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 الأخر).**
- 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)

في حالة اتفاق الأطراف على نطاق القضايا بشأنها ، فإن المناقشات ستكون :

- القضايا موضوع التفاوض ومدى الاتفاق عليها:
أولا :بالنسبة لنطاق القضايا ومحتوياتها:
الحالة الأولى الاتفاق على نطاق القضايا :ستكون المناقشات مركزة ومحددة أما إذا حددا
القضايا بشكل متسع فإن المناقشات تكون غير محددة وغير مركزة.
الحالة الثانية عدم الاتفاق على نطاق القضايا :فإن المناقشات ستكون صراعية.
- ١) صراعية
 - ٢) غير محددة
 - ٣) **مركزة**
 - ٤) غير مركزة

إذا ما حددت النقابة والإدارة نطاقاً متسعاً للقضايا فإن المناقشات تكون:

- ١) مركزة.
- ٢) **غير مركزة.**
- ٣) صراعية.
- ٤) مقايضة.

عدم اتفاق الأطراف على نطاق القضايا المتفاوض بشأنها ، ويجعل المناقشات الخاصة بها

- ١) مركزة
- ٢) محددة
- ٣) تعاونية
- ٤) **صراعية**

إذا ما ربطت الإدارة والنقابة بين القضايا فإن المناقشات تكون:

- ١) مركزة.
- ٢) غير مركزة.
- ٣) صراعية.
- ٤) **مقايضة.**

ثانياً: علاقة القضايا ومدى ربطها:
الحالة الأولى الاتفاق على أسلوب التحديد :ستكون المناقشات مركزة 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
.....

إذا ما حددت الإدارة نواتج غير قابلة للتجزئة والنقابة نواتج قابلة للتجزئة فإن المناقشات تكون:

- ١) صراعية.
- ٢) تنافسية.
- ٣) **تعاونية.**
- ٤) مقايضة.

ثالثاً: العلاقة بين القضايا والنواتج المحتملة:

| تحديد النقابة لنواتج التفاوض | | الإدارة | |
|------------------------------|---------------------|---------------------|-------------------------|
| نواتج غير قابلة للتجزئة | نواتج قابلة للتوزيع | نواتج قابلة للتوزيع | نواتج غير قابلة للتجزئة |
| مناقشات تعاونية | مناقشات تنافسية | مناقشات تعاونية | مناقشات تنافسية |

كلما زادت أهمية التوصل إلى اتفاق بين الطرفين كلما كان من الأفضل استخدام :

- ١) **استراتيجيات تعاونية**
- ٢) استراتيجيات هجومية
- ٣) استراتيجيات الصراع
- ٤) تكتيكات النزاع

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 الأخر فسوف
ينعكس ذلك مباشرة على علاقات القوة النسبية بينهما.

كلما زادت أهمية التوصل إلى اتفاق بين الطرفين كلما كان من الأفضل استخدام :

- ١) الأساليب غير المباشرة
- ٢) تكتيكات الصراع
- ٣) **تكتيكات تفادي النزاع**
- ٤) تكتيكات المساهمة والتدرج

إذا كانت نتائج المفاوضات خطيرة على أحد الأطراف عليه:

- (١) أن لا يظهر ذلك حتى لا يضعف موقفه.
- (٢) أن يظهر ذلك حتى يتعاون معه الطرف الآخر.
- (٣) أن يوضح كافة تفاصيل الخطورة حتى يكون الطرف الآخر على بينة من الأمر.
- (٤) أن يظهر الأمر بنكاه فيستدر عطف الطرف الآخر.

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 البدنصفين)

المحاضرة السابعة

هناك علاقة بين الوقت والحزم عند الرئيس وهي علاقة:

- (١) طردية.
- (٢) عكسية.
- (٣) حيادية.
- (٤) وهمية.

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 بدنها 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 الاستراتيجيات والتكتيك وأعضاء الفريق؛
- ❖ كلما كان الوقت المتاح محددًا، 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.

استراتيجيات الوقت هي:

- (١) اثنان.
- (٢) ثلاثة.
- (٣) أربعة.
- (٤) خمسة.

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.

دائماً ينظر استراتيجية تضييع الوقت في مجال الأعمال على أنها:

- (١) تهدر أموال الشركة.
- (٢) تهدر أموال وأوقات موظفي الشركة.
- (٣) تهدر الوقت ولكن نحتاجها أحياناً.
- (٤) تهدر الوقت.

استراتيجية تضييع الوقت:

الفكرة الرئيسية لهذه الفكرة هي كسب مزيد من الوقت لصالح طرف ما في التفاوض (أي هدر الوقت للاستفادة من التمديد)

عند لجوء الخصم إلى تضييع الوقت لدينا:

عند لجوء أحد أطراف التفاوض إلى تضييع الوقت فإن الطرف الآخر لديه :-

- (١) بديلاً واحداً لمواجهة.
- (٢) لدينا بديلين لمواجهة.
- (٣) لدينا ثلاث بدائل لمواجهة.
- (٤) لدينا ثلاث بدائل لمواجهة.

مواجهة لجوء الخصم إلى تضييع الوقت:

لدينا بديلان رئيسيان ضمن هذا الإطار:
 البديل الأول: تقويم امكانية التجاوب والمسايرة
 البديل الثاني: المواجهة لإفشال تكتيك الخصم.

المحاضرة الثامنة

ينبغي أن تكون استعدادات فريق التفاوض بالأسئلة متناسبا مع:

- يستخدم المفاوض الفعال الأسئلة بشكل مثير في مفاوضاته سعياً لزيادة فرص تحقيق أهدافه من عملية التفاوض؛
- وبإدراكه 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 الاستراتيجية والتكتيك المنتهجين على حد سواء.

- (١) الاستراتيجيات التي ينفجها في التفاوض.
- (٢) التكتيك الذي ينتهجونه في التفاوض.
- (٣) الاستراتيجية والتكتيك المنتهجين على حد سواء في التفاوض.
- (٤) الاستراتيجية التي ينتهجها الخصم في التفاوض.

تناغم نوعية الأسئلة والاستراتيجية والتكتيك المتبع:

- (١) هام.
- (٢) ضروري.
- (٣) لا يمكن الاستغناء عنه.
- (٤) يمكن الاستغناء عنه.

واحدة ليست من وظائف الأسئلة هي:

- (١) حصار الطرف الآخر.
- (٢) إثارة الطرف الآخر.
- (٣) إرباك الطرف الآخر.
- (٤) مساعدة الطرف الآخر.

عندما لا تكون راعياً في الإجابة على أسئلة الخصم فعليك أن:

- (١) تظهر قبولك التام لنقده.
- (٢) تعاونك وترجى الإجابة.
- (٣) عدم تعاونك واهرب من الإجابة.
- (٤) تعاونك واهرب من الإجابة.

وظائف الأسئلة:

١. جذب الانتباه؛
٢. الحصول على معلومات؛
٣. إعطاء معلومات؛
٤. اختبار صحة المعلومات؛
٥. إثارة التفكير؛
٦. تنشيط المناقشة؛
٧. الوصول إلى نتيجة؛
٨. تغيير مجرى الحديث؛
٩. كسب الوقت لإضاعة الوقت؛
١٠. لإرباك الطرف الآخر؛
١١. إثارة الطرف الآخر؛
١٢. حصار الطرف الآخر.

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 لمحاصرته 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 والبديل:
- ✓ الاتسحاب الهادئ؛
- ✓ التنازل التكتيكي؛
- ✓

نوع الأسئلة التي يستطيع معها المستجيب (المعنى بالإجابة عن السؤال) أن يجيب من أي جهة شاء ، هي الأسئلة :

أنواع أسئلة التفاوض:
تتعدد الأنواع تبعاً للزاوية التي ينظر من خلالها لتصنيف الأسئلة، ووفقاً لمنظور معين يستهدف تنيبه المفاوض وتعريفه بمختلف المطبات والكمان التي قد تحملها هذه الأسئلة، لذا نميز ما بين:
١- الأسئلة المفتوحة: ويتعلق الأمر بذلك النوع الذي يستطيع معه المستجيب (المعنى 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 التنبيه إلى الوقت المستغرق في حال حرصنا عليه (أي الوقت) وكذا خروج المستجيب عن الإطار المستهدف من السؤال.

١) المفتوحة

- ٢) المحددة
- ٣) المباشرة
- ٤) الواضحة

تفيد الأسئلة المفتوحة في :

- ١) ربح الوقت والتحكم فيه
- ٢) تحكم السائل في مسار النقاش
- ٣) الحصول على ثقة المستجيب
- ٤) سيطرة السائل على الأسئلة والأجوبة

للحصول على ثقة المفاوض في البداية علينا توجيه أسئلة في بداية الجلسة:

١) أسئلة مفتوحة.

- ٢) أسئلة تعاونية.
- ٣) أسئلة مغلقة.
- ٤) أسئلة متباينة.

من فوائد الأسئلة المغلقة في التفاوض

- ١) جعل المسؤول يتحدث في حين يظل السائل منصتاً
- ٢) الحصول على معلومات إضافية من المستجيب
- ٣) الحصول على ثقة المستجيب
- ٤) ربح الوقت والتحكم فيه

إذا أراد المفاوض ربح الوقت والتحكم فيه فعليه أن يسأل أسئلة:

- ١) أسئلة مفتوحة.
- ٢) أسئلة تعاونية.
- ٣) أسئلة مغلقة.
- ٤) أسئلة متباينة.

٢- 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 يجعله 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

المحاضرة التاسعة

إن الدور المنوط بالمرشد أو المحلل (analyst) في عملية التفاوض هو :

١) الاستشارة

- ٢) التحكيم
- ٣) إلزام أحد الطرفين برأيه
- ٤) إلزام كلا الطرفين برأيه

دور الوسيط في حالة لجوء طرفي التفاوض إليه هو:
ينحصر دور الوسيط في عملية التفاوض في :-

- ١) تقديم النصح والمشورة للطرف الأضعف.
- ٢) يلعب دوراً مشابهاً لدور القاضي.
- ٣) تقديم الاستشارة للطرف الذي دعاه للحضور.
- ٤) **كحلقة وصل بين طرفي التفاوض.**

الاتجاهات الأساسية في اللجوء إلى جهات محايدة:
١- الاتجاه الأول (الاستشارة):
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 المفاوض 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
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):

تنحصر مهام المستشار ودوره الذي يلعبه في:

- (١) ثلاث مهام رئيسية.
- (٢) أربعة مهام رئيسية.
- (٣) **خمس مهام رئيسية.**
- (٤) ستة مهام رئيسية.

مهام المستشار في عملية التفاوض

- (١) تحديد مصادر تقليل تكاليف المنتج لطرفي النزاع
- (٢) تحديد مصادر تعظيم الأرباح من المنتج أو الخدمة لطرفي النزاع
- (٣) **تحديد مصادر تعظيم المكاسب لطرفي النزاع**
- (٤) تحديد مصادر تقليل المكاسب لطرفي النزاع

- نطاق مهام المستشار ودوره:
- (١) **تحديد مصادر تعظيم المكاسب لطرفي النزاع:**
 - (٢) تحديد الصور التعاقدية المناسبة:
 - (٣) تقييم البدائل المختلفة وتحديد قيم المنافع الصافية لكل طرف:
 - (٤) خلق قيم إضافية والمطالبة بقيم ومكاسب أخرى من الخصم:
 - (٥) تحديد وتحليل خصائص الموقف التفاوضي الراهن

المحاضرة العاشرة

الدور الأساسي الذي يلعبه الوسيط في عملية التفاوض هو :

- (١) اتخاذ القرار الملزم لجميع الأطراف
- (٢) **تضييق فجوة الخلاف بين الأطراف المتنازعة**
- (٣) تقديم المشورة والنصح لأحد الطرفين
- (٤) حسم النزاع ما بين الطرفين

يقوم الوسيط بأدوار متعددة تشمل الآتي:

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

يتمثل الدور الأساسي للمحكم في عملية التفاوض ، في :

- (١) قيادة المناقشة
- (٢) تقديم الاقتراحات للمتفاوضين
- (٣) تقديم المشورة والنصح لأحد الطرفين
- (٤) **حسم النزاع ما بين الطرفين**

يتمثل دور المحكم في القضايا التفاوضية في:

ينحصر دور المحكم عند طلب تدخله في القضايا التفاوضية في ؟

- (١) قيادة المناقشة.
- (٢) تقديم الاقتراحات للمتفاوضين.
- (٣) **حسم النزاع بين طرفي التفاوض**
- (٤) الوساطة للقبول بحلول وسط.

عادة ما يطلب التحكيم في القضايا التفاوضية:

في اغلب الاحيان يطلب التحكيم في القضايا التفاوضية عندما تتأزم الأمور :-

- (١) **الطرف الأضعف في التفاوض.**
- (٢) المستشارين القادمين لأحد الأطراف.
- (٣) الطرف الأقوى في التفاوض.
- (٤) الوسطاء.

يعد التفاوض :

- (١) أحد العناصر الأساسية للمساومة
- (٢) جزءاً لا يتجزأ من المساومة
- (٣) مناقضاً لعملية المساومة
- (٤) **أشمل من المساومة**

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.

ينظر للمساومة على أنها :-

(١) جزء من التفاوض

- (٢) أشمل من التفاوض
- (٣) تختلف اختلاف جوهري عن التفاوض
- (٤) لا علاقة لها بعملية التفاوض

يشير تبادل التنازلات بين أطراف التفاوض اعتماداً على اختلال موازين القوى بين الأطراف المتفاوضة إلى مفهوم :

- (١) الوساطة
- (٢) **المساومة**
- (٣) التحكيم
- (٤) التفاوض

تعبر المساومة عن :

- (١) موازين قوى متكافئة بين الأطراف المتفاوضة
- (٢) علاقات تبادلية بين الأطراف
- (٣) علاقات قائمة على الأخذ والعطاء بين الأطراف المعنية
- (٤) **موازنين قوى غير متكافئة للأطراف المتفاوضة**

عند المساومة بين طرفي النزاع تكون موازين القوة للطرفين:

- (١) متكافئة.
- (٢) **غير متكافئة.**
- (٣) متساوية.
- (٤) غير هامة في النزاع.

تعتمد مباريات المجموع الثابت (الصفرية) ، ضمن نظرية المباريات على وجود حالة :

- (١) **من الصراع المطلق بين الطرفين**
- (٢) من التعاون المطلق بين الطرفين
- (٣) تجمع ما بين المنفعة المشتركة والصراع بين الطرفين
- (٤) من التعاون والتنافس بين الطرفين

مباريات المجموع الثابت بين طرفي النزاع فكرتها على:

تقوم فكرة مباريات المجموع الثابت بين طرفي النزاع على ان الصراع :-

- (١) **أن الصراع مطلق بين الطرفين ومكسب أحدهما خسارة للثاني.**
- (٢) أن الصراع غير مطلق ومكسب أحدهما خسارة للثاني.
- (٣) أن الصراع مطلق ويحقق كلا الطرفين مكسباً في آن واحد.
- (٤) أن الصراع غير مطلق ويحقق الطرفين مكسباً في آن واحد.

ترتكز مباريات المجموع المتغير ، ضمن نظرية المباريات على وجود حالة من

- (١) الصراع المطلق بين الطرفين
- (٢) التعاون المطلق بين الطرفين
- (٣) المباريات ذات المجموع الصفري بين الطرفين
- (٤) **التعاون والتنافس بين الطرفين**

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 ثابتاً، ويكون المجموع الجبري لمكاسب وخسائر الطرفين بالتالي مساوياً 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) .**

المحاضرة ١١

تتمثل المهارة هي :

- (١) القدرة على القيام بعمل ما على أساس الفهم والسرعة والدقة
- (٢) القدرة على الاستمرار في المفاوضات اعتماداً على قوة الموقف التفاوضي
- (٣) القدرة على الاستمرار في المفاوضات اعتماداً على ضعف الخصم
- (٤) الخطط والطرق التي توضع للوصول إلى هدف معين

قدرة الفرد على التفاوض على أساس الفهم والسرعة والدقة ، هي تعبير عن

- (١) استراتيجية التفاوض
- (٢) مهارة التفاوض
- (٣) سياسة التفاوض
- (٤) موقف 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.

المهارات المتصلة بمدى القدرات التفاوضية والمعرفية المكتسبة ، هي تعبير عن مهارات التفاوض

- (١) الذاتية
- (٢) الموضوعية
- (٣) الشخصية
- (٤) الفطرية

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:

- (١) القدرة على التحليل: أي أن الأمر يتعلق بمعرفة المفاوض بفن التحليل العلمي للقضايا التفاوضية وعناصرها (مم تتكون؟) وتركيب وربط الأسباب بالنتائج وإيجاد العلاقة بين المؤثر والسبب والباعث والنتيجة .
- (٢) المعرفة الاقتصادية
- (٣) المعرفة القانونية
- (٤) المعرفة اللغوية
- (٥) المعرفة النفسية
- (٦) المعرفة القياسية
- (٧) المعرفة العامة

عدد المهارات الموضوعية التي يجب ان يتحلى بها المفاوض :

- (١) أربعة.
- (٢) خمسة.
- (٣) ستة.
- (٤) سبعة.

من المهارات الموضوعية للتفاوض :

- (١) سرعة البديهة والفتنة
- (٢) القدرة على التحليل
- (٣) الإدراك الكامل والمتكامل
- (٤) إجادة فن الاستماع

تركيب وربط الأسباب بالنتائج وإيجاد العلاقة بين المؤثر والسبب توضع ضمن :-

- (١) المهارات الموضوعية وهي المعرفة القياسية.
- (٢) المهارات الموضوعية وهي القدرة على التحليل.
- (٣) المهارات الشخصية وهي المعرفة القانونية.
- (٤) المهارات الموضوعية وهي المعرفة العامة.

من المهارات الموضوعية التي يجب ان يتحلى بها المفاوض

- (١) القدرة على استنباط النتائج الهامة من مشكلة التفاوض
- (٢) القدرة على تحديد أدوات تحليل مشكلة التفاوض
- (٣) القدرة على تشخيص مشكلة التفاوض
- (٤) القدرة على التحليل العلمي لمشكلة التفاوض

المهارات الشخصية:

وتتعلق بالجوانب الفطرية التي ولد بها المفاوض 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.

تتمثل إحدى مهارات التفاوض الشخصية في:

- (١) المعرفة القياسية
- (٢) القدرة على التحليل
- (٣) المعرفة العامة
- (٤) **الطلاقة والكياسة**

القدرة على الاستقراء ، تصنف ضمن قدرات التفاوض :

- (١) الميكانيكية
- (٢) الحركية النفسية
- (٣) الحسية والجسمية
- (٤) **العقلية**

تصنف القدرة اللغوية ، ضم قدرات التفاوض ؟

- (١) **العقلية**
- (٢) الميكانيكية
- (٣) الحسية والجسمية
- (٤) الحركية النفسية

القدرة العقلية والحركية على إدارة حركة وعمليات التفاوض ، تصنف ضمن قدرات التفاوض :

- (١) العقلية
- (٢) **الميكانيكية**
- (٣) الحركية النفسية
- (٤) الحسية والجسمية

تصنف القدرة على الموازنة بين الإدراك البصري والأداء الحركي ، ضمن قدرات التفاوض

- (١) العقلية
- (٢) الميكانيكية
- (٣) الحسية والجسمية
- (٤) **الحركية النفسية**

قدرات يجب أن يتمتع بها المفاوض:

- ١- **قدرات عقلية:** كالقدرة اللغوية والحسابية والقدرة على التذكر والقدرة على الاستقراء..
- ٢- **قدرات ميكانيكية:** كالقدرة العقلية والحركية على إدارة حركة وعمليات التفاوض؛
- ٣- **قدرات حركية نفسية:** كحركة اليدين أثناء التفاوض، والقدرة على الموازنة بين الإدراك البصري والأداء الحركي، والقدرة على ضبط حركات الجسم عموماً، وضبط التوتر والانفعال؛
- ٤- **قدرات جسمية وحسية:** كلاحتمال والقوة وحدة البصر وحسن الاهتمام بالتفاصيل الدقيقة أثناء عملية التفاوض؛
- ٥- **قدرات سمات شخصية:** جسمية وفعلية واجتماعية وخلقية ومزاجية.

إتقان أسلوب الضغط سواء بالإلحاح وتكراره أو الترهيب والتخويف تقع ضمن:

- (١) مهارات المفاوض.
- (٢) قدرات يجب أن يتمتع بها المفاوض.
- (٣) **عوامل الجذب في التفاوض.**
- (٤) اليقظة الدائمة والمستمرة للمفاوض.

عوامل الجذب في التفاوض:

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

المحاضرة ١٢

ينطبق على المفاوضات الدولية جميع المبادئ العامة للتفاوض الفعال:

- (١) كاملة.
- (٢) كاملة وإلغاء بعض المبادئ غير المتوافقة.
- (٣) **كاملة وإضافة بعض الخصائص المميزة لها.**
- (٤) كاملة بعد حذف كل ما يتعلق بالظروف الداخلية للدولة.

- 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**

تزداد قوة حاجز الخوف بين طرفي النزاع في حالة أن تكون:

- (١) المفاوضات بين منظمين محليتين متنافستين.
- (٢) المفاوضات منظمين محليتين بينهم عداوة سابقة.
- (٣) المفاوضات بين منظمين محليتين بينهم تاريخ من المفاوضات المضنية السابقة.
- (٤) **المفاوضات بين منظمين دوليتين.**

يتطلب سد فجوة الثقة في المفاوضات الدولية :

- (١) الترويج للنفس بدل الترويج لفكرة التعاقد
- (٢) اعتماد الأساليب الغامضة
- (٣) البعد عن الوضوح
- (٤) **البعد عن أساليب المراوغة المكشوفة**

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 المتفاوضين؛

واحدة فقط من التالي ليست من إجراءات سد فجوة الثقة في المفاوضات الدولية الأولى:

- (١) الصراحة والوضوح والبعد عن المراوغة.
- (٢) ابداء الاستعداد للتعاون والرغبة في المساعدة.
- (٣) تكوين علاقات شخصية دون مبالغة.
- (٤) **عدم إعلان الأهداف المواقف بشكل مسبق.**

من المبادئ والقواعد الاسترشادية التي ينبغي مراعاتها في المفاوضات الدولية إدراك وتأكيد:

- (١) الآثار المباشرة للمشروع محل التفاوض.
- (٢) الآثار غير المباشرة للمشروع محل التفاوض.
- (٣) **الآثار المباشرة وغير المباشرة للمشروع محل التفاوض.**
- (٤) أهمية المشروع محل التفاوض.

مبادئ وقواعد استرشادية عامة في المفاوضات الدولية:

- أ- **سد فجوة الثقة:** ويمكن تحقيق ذلك من خلال:
 - ✓ الصراحة والوضوح والبعد عن أساليب المراوغة المكشوفة؛
 - ✓ ابداء 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، ودرجة 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 سترتب عن الاتفاق حول المشروع آثار تتعدى ذلك كإقامة العلاقات مع مشاريع أخرى والتبادل مع أسواق جديدة ستكون لها انعكاساتها الهامة الكلية والجزئية من خلال التأثير في العمالة والتوظيف واقتصاديات الحجم 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 يضيف حساسية خاصة في المفاوضات بين الدول، بحيث ينصح بعدم تفويم الثقافة وإنما المطلوب أنفهم ونذكر ونحترم بما يفيد الموقف التفاوضي.
- د- **الدور الحاسم للغة ومدلولاتها في التفاوض**، وغالبا 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 ١٣

يعرف العقد انه اتفاق بين طرفين على انشاء التزام أو نقله أو تعديله أو انقضاؤه وذلك

- ١- تعريف العقد:
- ١) من الناحية التفاوضية
- ٢) **من الناحية القانونية**
- ٣) من الناحية المادية
- ٤) من الناحية السياسية والاجتماعية
- ١- تعريف العقد:
- العقد من الناحية القانونية هو اتفاق طرفين على إنشاء التزام أو نقله أو تعديله او انقضائه حيث يشترط لوجود هذا العقد تواجد إرادتين متضادتين واتجاههما إلى ترتيب أثر قانوني على عاتق أحد الطرفين أو كليهما، فإن لم تتجه الإرادتان إلى ذلك فإننا لسنا بصدد الاتفاق، إذ يعد العقد أحد أهم صور التصرف المنشئة للاتفاق؛
- ومن الناحية التفاوضية فإنه ينظر للعقد على أنه الثمرة التي تنتج المفاوضات من خلال الوصول إلى اتفاق ملزم للأطراف المتفاوضة يكون أساسا للتعامل فيما بعد.

من الجوانب الإجرائية التي تتضمنها المفاوضات أثناء تحرير العقد النهائي :

- ١) **أسلوب كتابة العقد**
- ٢) المنهجية
- ٣) الدقة في تحديد معاني المصطلحات
- ٤) المقومات في عملية التنفيذ

من الجوانب الإجرائية أثناء مرحلة تحرير العقد النهائي للتفاوض

- ١) **مكان تحرير وكتابة العقد**
- ٢) وضوح مصطلحات وعبارات العقد
- ٣) مشاركة جميع أطراف التفاوض في صياغة الاتفاق
- ٤) إضفاء عمليات شرح للعبارات التي تتطلب التوضيح إذا لزم الأمر

واحدة فقط لا تقع ضمن الجوانب الإجرائية في صياغة العقد:

- ١) طريقة صياغة الاتفاق.
- ٢) **مشاركة جميع أطراف التفاوض في صياغة الاتفاق.**
- ٣) مكان تحرير وكتابة العقد.
- ٤) وقت إعداد العقد.

ينبغي أن يتوفر في صاحب صلاحيات إعداد العقد واعتماده:

- ١) الإلمام بالنواحي المالية بما يضمن كافة المستحقات المالية.
- ٢) **الإلمام بالنواحي القانونية بما يضمن استيفاء العقد كافة الشروط.**
- ٣) الإلمام بالنواحي الاقتصادية بما يضمن ضمان حق المجتمع.
- ٤) الإلمام بالنواحي الإدارية بما يضمن عدم تعثر الاتفاق.

٢ - التفاوض والتعاقد:

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 والنكاه 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.

يتمثل أحد الجوانب الموضوعية أثناء مرحلة تحرير العقد النهائي للتفاوض في

- (١) المنهجية التي سيتم بموجبها تنفيذ بنود العقد
- (٢) لغة تحرير وكتابة العقد
- (٣) وقت إعداد العقد
- (٤) طريقة صياغة الاتفاق

من الجوانب الموضوعية التي تتضمنها المفاوضات أثناء تحرير العقد النهائي :

- (١) مكان تحرير وكتابة العقد

(٢) وضوح مصطلحات وعبارات العقد

- (٣) لغة تحرير وكتابة العقد
- (٤) وقت إعداد العقد

يعد ضبط كل مصطلح من مصطلحات لغة العقد من الجوانب

- (١) الشخصية التي ينبغي ان يحسمها المفاوض
- (٢) الاجرائية التي ينبغي استيفاؤها في العقد
- (٣) الموضوعية التي ينبغي استيفاؤها في العقد
- (٤) الاجتماعية التي ينبغي ان يتفق عليها الطرفين

عدد أركان العقد التي ينبغي استيفاؤها عند كتابة العقد:

- (١) ثمانية.
- (٢) تسعة.
- (٣) عشرة.
- (٤) أحد عشر

يشمل موضوع العقد :

(١) الالتزامات التي يرتبها والحقوق التي يخولها

- (٢) النظام الخاص بحل الخلافات
- (٣) القانون الذي سيطبق عند وجود خلاف بين أطراف التعاقد
- (٤) الديباجة التي توضح الأسباب والقواعد التي أدت إلى وجود هذا العقد

ركن العقد المتعلق بالالتزامات والحقوق التي تم التفاوض والتراضي عليها ، التي يفرضها العقد على الطرفين هو

- (١) مقدمة العقد
- (٢) موضوع العقد
- (٣) ملاحق العقد
- (٤) الشروط الجزائية للعقد

يطلق على جانب العقد الذي يذكر فيه الأسباب والقواعد التي أدت إلى وجود هذا العقد بالإضافة إلى الأطراف ووظائفهم وعناوينهم ، لفظ :

- (١) موضوع العقد
- (٢) ديباجة العقد
- (٣) ملاحق العقد
- (٤) متن العقد

تشتمل ديباجة العقد على

- (١) الحقوق التي يخولها العقد
- (٢) الالتزامات التي يرتبها العقد
- (٣) الأسباب والقواعد التي أدت إلى وجود العقد
- (٤) النظام الخاص بحل الخلافات

من الأركان الأساسية للعقد

- (١) أن تكون بنوده متنسقة مع النظام السياسي
- (٢) أن تكون بنوده متنسقة مع الحالة الاقتصادية
- (٣) أن تكون بنوده متنسقة مع الجوانب القانونية
- (٤) أن تكون بنوده متنسقة مع القانون والنظام الاخلاقي والعادات والسلوك العام للمجتمع

ينظر للتوقيع على العقد على أنه عملية :

- (١) شكلية وليست موضوعية
- (٢) موضوعية وليست شكلية
- (٣) موضوعية وشكلية في آن واحد
- (٤) لا تتعلق بأركان العقد

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:

أ- 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 بعديين عن الإكراه 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 يفرضها العقد على الأطراف التي تم التفاوض بشأنها والتراضي بين الطرفين عليها، لذا وجب أن يصاغ موضوع العقد بعبارات واصطلاحات واضحة المعالم ومفصلة لتقليل مجالات الوقوع في الخلافات عند تطبيقها؛

٥- وجود قواعد بحكم العقد :

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

٦- العقوبة (الشرط الجزائي):

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

٧- 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؛

٨- 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؛

٩- الملاحق الخاصة بالعقد:

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

تسمى ملاحق العقد التي يتم فيها التوضيح بالجداول التي يحتاجها العقد ، الملاحق :

- (١) الإحصائية
- (٢) الإجرائية
- (٣) التشريعية
- (٤) الوثائقية

تعرف ملاحق العقد التي تتضمن نصوص القرارات والقوانين التي استند إليها التعاقد ، بالملاحق :

- (١) الإحصائية
- (٢) الإجرائية
- (٣) **التشريعية**
- (٤) الوثائقية

ملاحق العقد المتضمنة لجميع المستندات المحددة لحقوق والتزامات كل طرف ، هي:

- (١) التشريعية
- (٢) **الوثائقية**
- (٣) التاريخية
- (٤) الإجرائية

تسمى ملاحق العقد المتضمنة ملخصات لاتفاقيات ومعاهدات سابقة ، الملاحق

- (١) التشريعية
- (٢) الوثائقية
- (٣) **التاريخية**
- (٤) الإجرائية

الملاحق الخاصة بالعقد:

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

ومن أهم تلك الملاحق ما يلي:

- **إحصائية:** يتم فيها التوضيح بالجدول التي يحتاجها العقد؛
- **إجرائية:** بحيث تتضمن الإجراءات 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 والفنيين؛
- **وثائقية:** تتضمن جميع الوثائق والمستندات التي حددت حقوق والتزامات كل طرف؛
- **تاريخية:** وتتضمن ملخصات لاتفاقيات ومعاهدات سابقة واضحة، تم عقدها بين الأطراف والتي توحى بمدى فشل أو نجاح الاتفاقيات بين الأطراف في الماضي.

تم بحمد الله الانتهاء من جمع وترتيب أسئلة تعاقد وتفاوض لـ ٣ نماذج للدكتور الجديد

ونموذجين للدكتور القديم وأشكر الأخ ابن الشاطر على كتابة الأسئلة القديمة كما أشكر

الأخ wael_٢١٢ والأخت Sarah على تبويب وكتابة الثلاث نماذج الأخيرة

وأشكر كل من ساهم في هذا العمل واسأل الله أن يجازيهم عني خير الجزاء

أختكم وأمكم 😊 Omjehaad