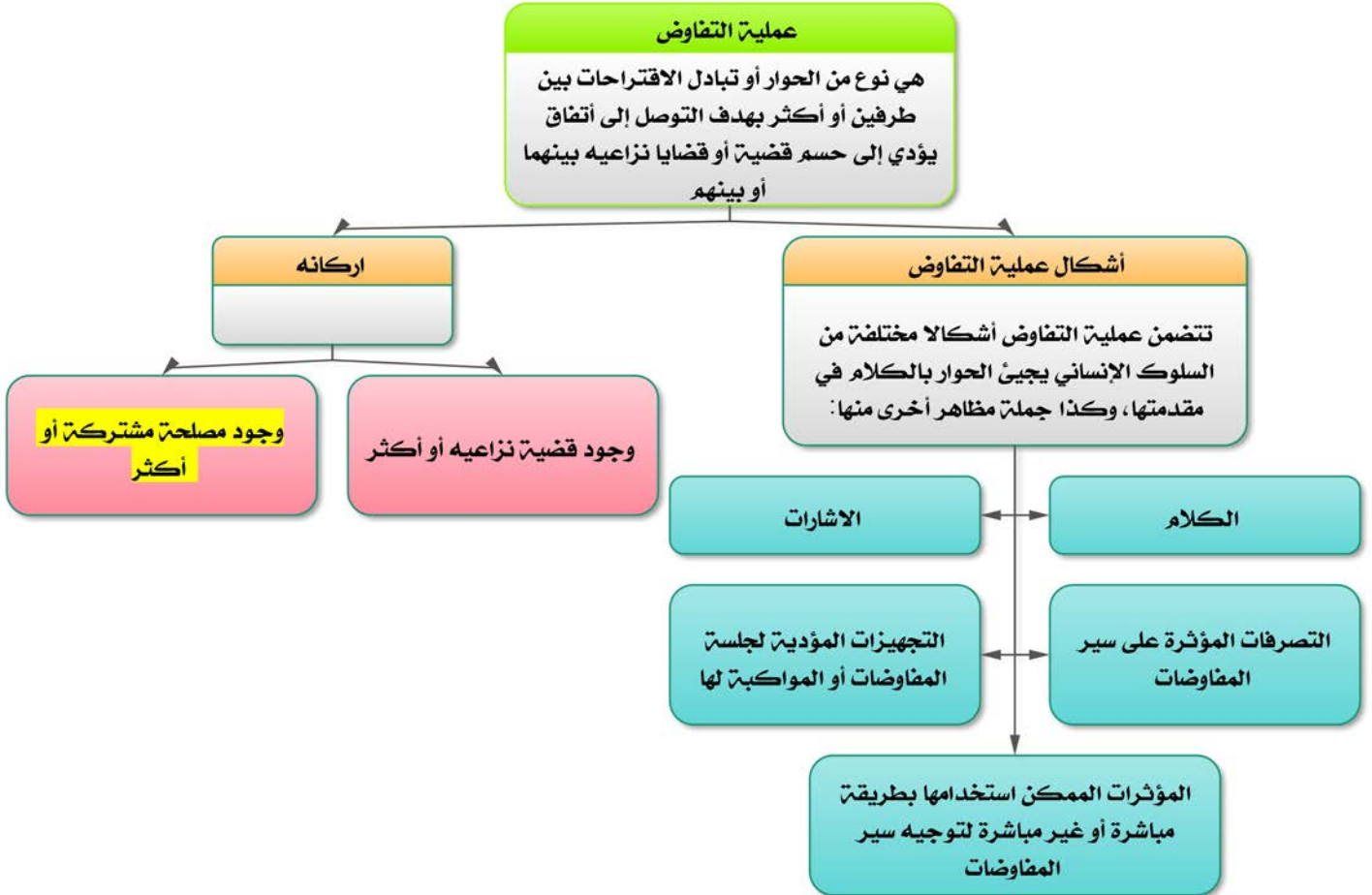
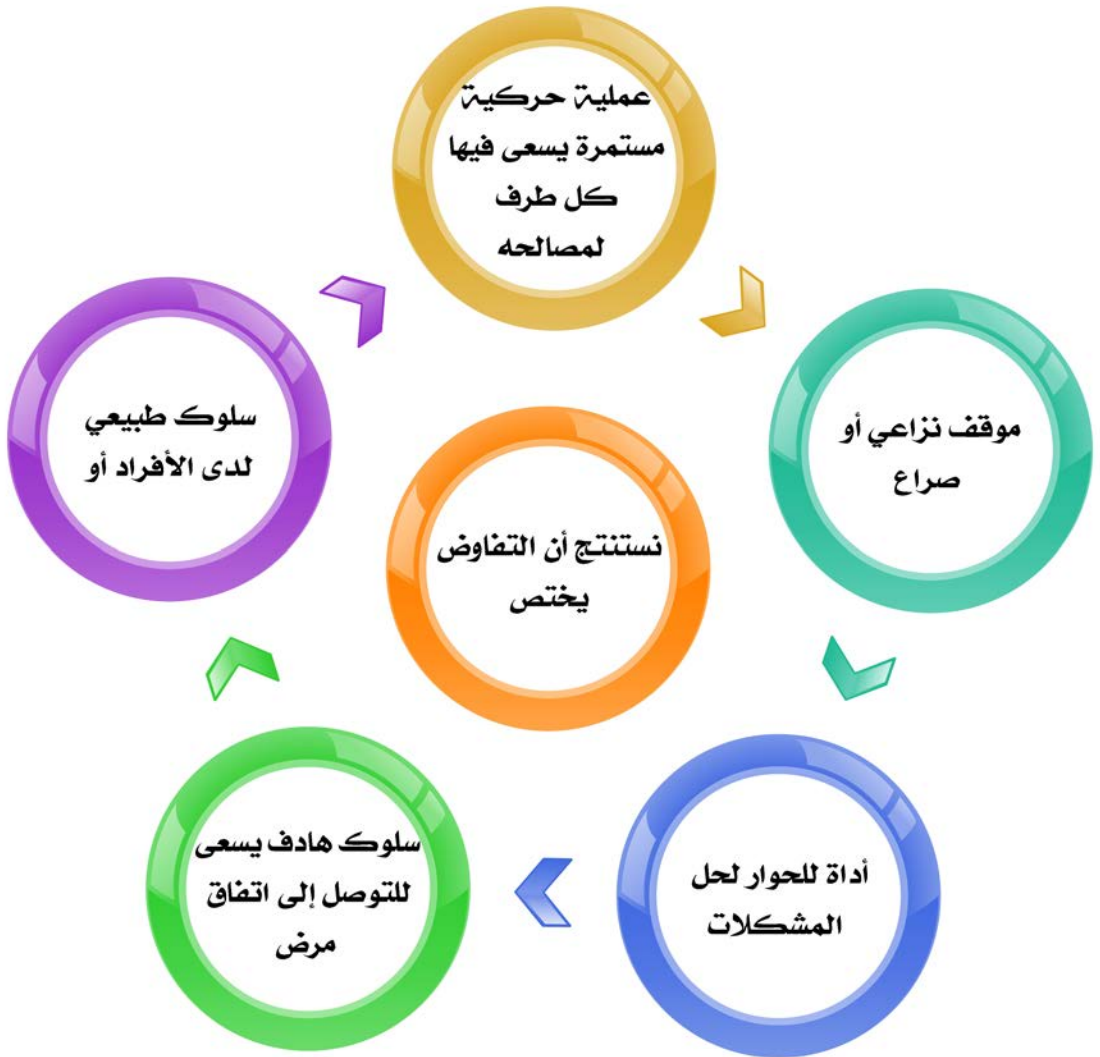


خرائط مساعدة لمقرر تعاقد وتفاوض

السطور ذات التظليل باللون الاصفر تدل على اجابات اسئلة في الاختبار
حفيد الملوك

المحاضرة الأولى







التفاوض وصور السلوك الأخرى المتصلة بفض النزاع

هناك توافق يتعلق بكل من التفاوض والوساطة والمساومة والتحكيم كصور للسلوك المتعلقة بفض النزاع، غير أن ثمة فروقا جوهرية بينها يمكن بيانها وفق الآتي

يمكن أن نستنتج مما سبق بأن المساومة والوساطة والتحكيم هي صور من سلوك فض النزاع التي يمكن استخدامها جميعها في إطار عملية التفاوض الأكثر شمولاً.

التفاوض والوساطة والتحكيم

التفاوض والمساومة

يتشابه التفاوض 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 وتعد بذلك جوهر عملية التفاوض.

التحكيم

تعين دخول طرف آخر (حكم) بين أطراف النزاع للتوصل إلى حل (حكم) ملزم لجميع الأطراف، وهو بذلك يشكل أحد الأشكال القانونية للفصل في المنازعات

الوساطة

تعني دخول طرف آخر بين أطراف النزاع يساعد هذه الأطراف للوصول إلى حلول مرضية للجميع

التفاوض

يعني مواجهة وحوار مباشر بين أطراف النزاع

عملية التفاوض هي أداة لفض النزاع يعتبر استمرارها مرهونا باستمرار المصالح المشتركة

التفاوض عملية اجتماعية معقدة تتأثر بهيكل العلاقات الاجتماعية وتؤثر فيها وتتأثر باتجاهات المفاوضين وتؤثر فيها

الأهداف قصيرة الأجل أكثر وضوحا وتحديدا

الأهداف طويلة الأجل أكثر غموضا وعمومية

كفاءة المفاوض غالبا ما تقاس بما حققه فعليا من إنجازات

يركز المفاوض في كثير من الأحيان على ما يتحقق في الأجل القصير مقارنة بالطويل، وذلك لأن:

يتأثر الناتج المتحقق من التفاوض باعتبارات خارجة عن طاولة المفاوضات

يتأثر التفاوض باعتبارات عديدة أخرى (من ذلك توقعات الخصم وتقدير المفاوض لسلوك الخصم، والعلاقات السابقة واللاحقة والعادات واللغة المستخدمة)

التفاوض عملية تتأثر بشخصيات المفاوضين وبالقوى والموارد المتاحة لهم

التفاوض علم وفن في نفس الوقت

خصائص عملية التفاوض :
يتميز السلوك التفاوضي بعدة خصائص هامة يتعين إدراكها كأساس لتنمية المهارات التفاوضية لدى الأفراد

محددات النجاح في التفاوض

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

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

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 تماما مع خصم آخر

الاستخدام الذكي للتوقيت:
التوقيت قيد مروض على كل مفاوض كما أن التوقيت المناسب للتحرك والمناورة أمر مهم جد

- متى نتشدد
- متى نتساهل
- متى «نضيع» الوقت
- متى نطرح حلا بديلا
- متى نتمسك بالموقف

خصائص المفاوض ومهاراته:
وهو أكثر العوامل بريقا في التفاوض عندما نحاول تحديد العوامل المؤثرة في نجاح المفاوضات

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

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 عموما وظائف متعددة منها

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

الاستشارة والوساطة والتحكيم:
كثيرا ما يقتضي الأمر تدخل طرف خارجي لمعاونته المفاوضين على حسم ما بينهم من اختلاف في وجهات النظر وبأخذ هذا شكل الوساطة أو التحكيم، أما الاستشارة فهو ما قد يلجأ إليه المفاوض لطلب رأي خارجي فيما هو مطروح من قضايا

العناية بصياغة العقود والاتفاقات:
تتحطم الكثير من النوايا الحسنة والأمال الكبيرة على صخرة الاختيار غير الدقيق للألفاظ أو الصياغة غير الدقيقة لبندود الاتفاقات والعقود. لذا وجبت العناية بالصياغة السليمة حتى لا نواجه بمشكلات كبيرة لدى التنفيذ

الالتزام بمبادئ التفاوض الفعال وتحقيق شروطه.

مراكز القوة النسبية وتوظيفها لخدمة إتمام المفاوضات:
قوة المفاوضين النسبية هامة جدا في حسم المفاوضات، ولا بد أن نضرق بين

- (القوة الموضوعية)
- (القوة المدركة) التي يخلقها المفاوض في ذهن الخصم

المحاضرة الثانية



أطراف التفاوض:
يتم التفاوض في العادة بين طرفين، وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين نظرا لتشابك وتعاضل مصالح أطراف التفاوض. كما إن أطراف التفاوض هذه يمكن تقسيمها أيضا إلى :

الهدف التفاوضي:
بديهي أنه لا تتم أية عملية تفاوض بدون هدف أساسي تسعى إلى تحقيقه بحيث توضع من أجله مسبقا الخطط والسياسيات. وبموجب هذا الهدف يتم تقييم وقياس مدى تقدم الجهود التفاوضية؛
وعموما فإنه يتم تقسيم الهدف التفاوضي العام أو النهائي إلى أهداف مرحلية وجزئية تبعا لمدى أهمية كل منها ومدى اتصالها بتحقيق الهدف النهائي للتفاوض.

الموقف التفاوضي:
يعتبر التفاوض موقفا ديناميكيا قائما على الحركة والفعل ورد الفعل إيجابا وسلبا وتأثير أو تأثرا. فهو موقف مرن يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر والمواظبة مع المتغيرات المحيطة بعملية التفاوض. يشتمل الموقف التفاوضي على جملة عناصر، يمكن تقديمها حسب الآتي:

القضية التفاوضية:
لا بد أن يتعلق التفاوض بقضية معينة تشكل محور العملية التفاوضية وإطارها المتفاوض حوله، فقد تكون قضية إنسانية عامة أو قضية شخصية خاصة وتكون قضية اجتماعية، أو اقتصادية أو سياسية، أو ما شابه ذلك. ومن خلال ذلك يتحدد الهدف التفاوضي وغرض كل مرحلة من مراحل التفاوض، فضلا عن العناصر التي يتعين تناولها في كل مرحلة وكذا الأدوات والاساليب المستخدمة بهذا الشأن

الترابط
يتطلب الأمر أن يصير الموقف التفاوضي كلا مترابطا وإن كان سهل الوصول إلى جزئياته

التركيب
بحيث يتركب الموقف التفاوضي من جزئيات يسهل تناولها ضمن إطارها الجزئي، كما يمكن تناولها أيضا ضمن إطارها الكلي

إمكانية التمييز
والمقصود هنا إمكانية التعرف على الموقف التفاوضي وتمييزه دونما غموض أو فقد لبعده من أبعاده أو معالمة

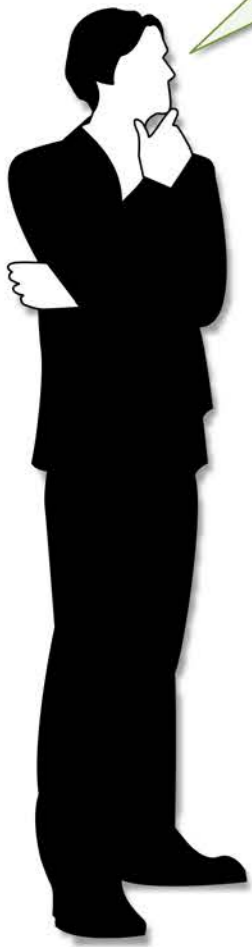
الاتساع الزمني والمكاني
ويتعلق الأمر هنا بالمرحلة التي يتم فيها التفاوض والمكان الجغرافي المعني بالعملية التفاوضية

التعقيد
إذ الموقف التفاوضي معقد بطبيعته، تتفاعل عوامله الداخلية بحيث يتشكل الموقف التفاوضي كنتيجة لذلك

الغموض
أي دائرة الشك المحيطة بالموقف خاصة حول نوايا ودوافع الطرف الآخر والتي يسعى المفاوض لتقليلها.

في ضوء ما تقدم يمكن الإشارة إلى جوانب ضمنية يمكن إدراجها ضمن هذه العناصر أو الأركان، ويتعلق الأمر تحديدا:

- يتوافر الإرادة لدى الأطراف المعنية بحيث لا يفرض التفاوض وإنما يقتنع الأطراف بأنه تابع منهم
- الاعتقاد بأن التفاوض هو أفضل الوسائل المتاحة للوصول لحل مقبول حول الموضوع المعني
- الحوار الهادف، بحيث يكون ذلك ضمن إطار مشترك يحفز على التوصل لاتفاق مرض ومقبول من الطرفين



المبادئ العامة للتفاوض الفعال

مبدأ القدرة الذاتية على
الحوار والتفاوض

ويعكس هذا المبدأ مدى مقدرة
المفاوض على فهم الخصم وتفهمه
لطبيعية السلوك الإنساني
ومقدرته على القيادة والحوار
والتأثير والإقناع والاستماع .
وبصفة عامة فإن الأمر يتعلق
بمدى تناسب قدرته مع الموقف
التفاوضي.

مبدأ العلاقات المتبادلة

حيث أنه لا يمكن أن يكون
هناك تفاوض من جانب واحد
ولكن العلاقات المزدوجة أو
العلاقات التبادلية بين أطراف
التفاوض هي ضمان استمرار
التفاوض باستمرار وجود مصالح
مشتركة آتية أو لاحقة.

مبدأ المصلحة أو المنفعة

وهذا المبدأ يفترض وجود منفعة
أو مصلحة لأطراف التفاوض الذي
لم يكن ليستمر لولا توافر هذا
الشرط . حتى ولو تعلق الأمر مثلا
فقط بتقليل الأضرار والخسائر
(إنقاذ ما يمكن إنقاذه)

مبدأ الالتزام

ويعني هذا المبدأ التزام كل
طرف من أطراف التفاوض بتحقيق
أهداف جهته التي يمثلها من جهة،
والتزامه كذلك بتنفيذ ما يتم
الاتفاق عليه مع الطرف الآخر من
جانب آخر.

مقومات وشروط التفاوض

القوة التفاوضية

وترتبط بالحدود الممنوحة (أو التي يتمتع بها) للشخص المفاوض وإطار الحركة المسموح له بالتحرك فيها وذلك فيما يتعلق بحدود وسلطة التفويض المخولين له، ومن ثم يتحدد له أيضا الإطار الذي يجب الا يتم اختراقه فيما يتعلق بالقضية المتفاوض بشأنها. ضمن هذا الإطار فإنه يجب أن يتمتع المفاوض بمجموعة من السمات والخصائص سواء على المستوى الشخصي أو الاجتماعي أو السلوكي.

قاعدة المعلومات

التي تستند إليها أطراف التفاوض، حيث تتسع هذه القاعدة لتشكل، فضلا عن أهداف التفاوض النهائية والمرحلية ووسائل الدعم المتاحة، 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.

القدرة التفاوضية

حيث تنصرف إلى كفاءة وصلاحية فريق المفاوضين، ومهارتهم في إدارة وتوجيه التفاوض في مراحلها المختلفة، ويأتي في مركز الاهتمام بالقدرة التفاوضية الاختيار الجيد للفريق، وتجانسه وانسجامه، وتحفيزه، ومتابعة أدائه وتطويره.

الإرادة المشتركة لأطراف التفاوض في الوصول إلى اتفاق

كلي أو جزئي حول موضوع التفاوض، وتعتمد هذه الإرادة على الكثير من العوامل، ومن أهمها المصالح المشتركة التي يمكن تحقيقها من خلال الوصول إلى اتفاق، مع الاستعداد الداخلي لتقبل ما سيصل إليه التفاوض حتى وإن كان فيه بعض الخسائر مادام يحقق المصلحة المشتركة.

توفر المناخ المناسب

يحاول كل طرف من أطراف التفاوض التأثير في الآخر وقد يتطلب الأمر جهودا كبيرة للإيجاد مناخ من الثقة المتبادلة لإظهار قيمة العملية التفاوضية؛ ومن هنا فالمناخ التفاوضي يتعلق بأمرين أساسيين هما:

القضية التفاوضية:

ومدى أهميتها ودرجة حرارتها التي تنعكس على الاهتمام بالمشاركة في عملية التفاوض وفعاليتها، فكلما ازدادت درجة حرارتها وسخونتها كلما ازداد هذا الاهتمام

توازن المصالح التفاوضية:

وذلك حتى تكون نتائج التفاوض أكثر استقرارا وتقبلا وعدالة واحتراما، وإلا اكتسب الأمر طابع الاستسلام والظلم لأحد الطرفين بالتالي ستغيب الثقة والتعاون عن العملية.



المحاضرة الثالثة

أهداف وخصائص عملية الإعداد للتفاوض

إن الإعداد لعملية التفاوض هو عملية تخطيطية وبالتالي فهي تتمتع بكل خصائص العملية التخطيطية من حيث التخطيط والأسس والمقومات والمراحل والأهمية والمرونة

إن الإعداد لعملية التفاوض ليس نشاطا سابقا للتفاوض الفعلي فحسب، بل هو عملية مستمرة (قبلية وأنية ومستمرة) أخذاً في الاعتبار للطوارئ والتعديلات وما يستجد من معلومات

يستند الإعداد للتفاوض إلى توافر البيانات والمعلومات عن جميع عناصر الموقف التفاوضي

يمكن التمييز بين وجهين مختلفين ومرتبطين في آن واحد لعملية التفاوض، الأول هو التنبؤ بالمتغيرات والثاني هو الاستعداد لمواجهة تلك المتغيرات والتأثير في مسارها وبالتالي في تأثيرها في المفاوضات

لا ينفرد بالإعداد لعملية التفاوض من سيقومون بالتفاوض الفعلي وإنما يجب توسيع دائرة المشاركة رفعا لكفاءة الإعداد

الخصائص المميزة لمرحلة الإعداد :

يتعين على المفاوض الماهر أن يعنى عناية فائقة بطبيعة المرحلة وخصائصها لأنها محددة لنجاح العملية، علما أن إدراك أهم الخصائص المميزة لمرحلة الإعداد ومراعاتها في عملية التفاوض هو أحد صور تلك العناية والواجبة . ومن أهم تلك الخصائص:

أهداف الإعداد لعملية التفاوض :

يستهدف الإعداد للتفاوض جملة جوانب أساسية كما يلي :

لتجهيز المسبق والتخطيط الدقيق لكيفية تنفيذ المفاوضات بنجاح استنادا لتحليل الموقف

لاستخدام المرن لكل العناصر المتاحة في حدود القيود المفروضة على الموقف واستثمار الفرص المتاحة به

التنبؤ بالصعوبات التي يمكن أن يواجهها المفاوض وتطوير البدائل الممكنة للتغلب عليها

توضيح الرؤية لجميع عناصر الموقف أمام المفاوض بشكل شمولي يمكن من الاختيار السليم للاستراتيجيات والتكتيكات



2- التتابع والتزامن والتكرار في خطوات الإعداد

يتطلب الإعداد الجيد للتفاوض تبني نظرة مرنة لخطوات الإعداد، ومع أن تلك الخطوات يمكن أن تتتابع من الناحية المنطقية إلا أن بعضها يؤثر في الآخر، إن إدراكنا إذن لهذا التأثير والارتباط المتبادل ما بين الجوانب والخطوات، سيعني أيضا إمكانية معاودة النظر في خطوة سبق وأن انتهينا منها على ضوء انتهائنا من خطوة تالية، وذلك للمراجعة والتعديل والتدقيق.

المفاوض المضرد والضريق التفاوضي
عيوب الاول هي مزايا الاخر
و العكس صحي

مزايا المفاوض الضرد

سرعة إنجاز المفاوضات والبت فيها

التحديد الواضح للمسؤولية

عدم إضعاف المركز لتفاوضي بوجود
خلافات بين الأعضاء كما في حالة الضريق

إمكانية الحصول على تنازلات فورية من
الطرفين بشكل أكثر توازناً وسهولة
مقارنة بحالة الضريق

مزايا الضريق المفاوض

تكمال القدرات والمهارات

إعطاء مرونة أكبر للعملية

إمكانية تصحيح الأخطاء خاصة التعبيرية
والتأكيد على دلالة الألفاظ

زيادة فرص الموضوعية وتقليل التحيز الشخصي

استخدام جبهة موسعة أمام الطرف الآخر

استخدام تكتيك
(العضو المتشدد والعضو المتساهل)

إمكانية تأجيل الالتزام بموقف ما
بحجة (استشارة الزملاء)

التحليل التفصيلي لخطوات الإعداد (الجزء الاول)

5- تقييم المركز التفاوضي وتحديد المواقف

ويتعلق الأمر بتحديد المركز التفاوضي للمنظمة بالنسبة لمفاوضها، علما أن المركز التفاوضي النسبي يتأثر بجملة عوامل كالموارد المتاحة ومهارات المفاوضين ومدى اعتمادية أحد الأطراف على الآخر ، كما أنه استنادا لذلك يتم تحديد المواقف والاستراتيجيات.

4- الدراسة والتجهيز بالبيانات والحقائق والوثائق

هناك جانبان رئيسيان لهذه الخطوة:

الاول

يتعلق الأول بتجميع وتحليل البيانات (المتعلقة بالمنظمة وبالطرف الآخر والظروف المحيطة) واستخلاص الافتراضات والنتائج والحقائق

الثاني

يتعلق الثاني بتجهيز الوثائق المدعمة لما تم الوصول إليه من استنتاجات أو ما سيتم طرحه من آراء أو يقدم من حقائق.

3- تحديد القضايا التفاوضية

من الواجب والمهم تحديد القضايا المتفاوض بشأنها قبل الشروع في التفاوض الفعلي، وهناك أربعة جوانب أساسية لعملية تحديد قضايا التفاوض هي:

مدى فصل أو ربط القضايا

يؤدي الفصل إلى النظر في كل قضية ومعالجتها بشكل مستقل، في حين يؤدي الربط إلى معالمتها كوحدة مترابطة، علما أن المدخل الترابطي يسهل عملية تبادل التنازلات كما أن المدخل المستقل يقلل من مرونة الطرفين

تسلسل خطوات تحديد القضايا

أي أنه كقاعدة عام، على المفاوض أن يعي خطوات تحديد القضايا وأن يتخذ المواقف بشأنها.

مدى المرونة في القضايا

فمن الضروري توفر حد أدنى من المرونة في التفاوض يظهر في الوقت المناسب، وإن كان هناك من خطوط ثابتة يجب بيانها وذكرها من البداية

نطاق القضية

تعتبر الأجور مثلا قضية محددة إذا قورنت بقضية حقوق العمال التي هي أوسع نطاقا بكثير، كما أن السعر يعتبر أكثر تحديدا من شروط البيع والتوريد وهكذا.

2- تحديد الفرص والقيود

ن معرفة وإدراك الفرص المتاحة من شأنها أن تؤثر كثيرا على السلوك التفاوضي كما أن القيود من شأنه أن تمثل الإطار المحدد للتفاوض التي تحدد نطاق الحركة الممكنة والبدائل والاحتمالات غير الممكنة. ومن أهم أنواع ومصادر هذه القيود:

القيود المالية

الاعتمادات المالية والمركز المالي للمنظمة

القيود الزمنية

عامل الزمن وارتباطاته ودوره في مدى نجاح المفاوضات

القيود البشرية

كافة الاعتبارات ذات الصلة بالعنصر البشري، من ذلك المهارات والكفاءات المتوفرة والتكاليف المرتبطة بها

القيود القانونية

اشتراطات وقواعد القانون عموما(قوانين التجارة والجمارك وقوانين النقد والقرض وقوانين الصفقات ومنح الاعتمادات وتمويل العمليات)

القيود الفنية

المواصفات الفنية لموضوع التفاوض ومواصفات التشغيل وتكاليف الفرص البديلة المرتبطة بها

القيود الاستراتيجية

وتتعلق بجوانب غير محسومة بشكل أساسي في الموقف التفاوضي، كأن ترغب المنظمة في استمرار العلاقة مع المورد بغض النظر عن شروطه أو الاستعداد للنضحية في الأجل القصير كتحرك تكتيكي على أمل الحصول على مكاسب استراتيجية في الأجل الطويل

1- تحديد الأهداف

يجب تحديد الأهداف الأساسية والفرعية لعملية التفاوض وحتى تتجنب الفشل مع وضع بدائل لتلك الأهداف، علما أن التحديد مبدئي قابل للمراجعة والتعديل، ومن أهم خصائص الأهداف التفاوضية ما يلي :

القابلية للقياس

الوضوح

الواقعية

المرونة

اقتناع المفاوض بها

السرية

نصيحة

يجدر التأكيد على أنه لا يجب إعلام الطرف الآخر بكل ما تسعى إلى تحقيقه وذلك إما:

حتى لا نضعف من مركزنا التفاوضي إن كان ذلك قد يؤدي إليه

لتحقيق أكثر مما نأمل في تحقيقه

لإتاحة المرونة في إدارة المفاوضات دون معرفة الطرف الآخر لما نستهدف تحقيقه

التحليل التفصيلي لخطوات الإعداد (الجزء الثاني)



المحاضرة الرابعة

المفاهيم والمداخل الأساسية

الاستراتيجية

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

تصنيف استراتيجيات التفاوض

يمكن تصنيف الاستراتيجيات التي يمكن للمفاوض اللجوء إليها تبعاً للأساس أو المنظور المعتمد في التصنيف، ووفق منظور معين يمكن زبني التصنيف التالي:

التصنيف طبقاً لطابع السلوك التفاوضي
(كيف؟)
(الصفحة التالية) المحاضرة 5

التصنيف طبقاً لتوقيت التصرف (متى؟)
(الصفحة التالية) المحاضرة 5

التصنيف وفقاً للنتائج المراد تحقيقها (ماذا؟)
(الصفحة التالية)

مداخل التفاوض

نميز ما بين مدخلين أساسيين للتفاوض تحكمهما عادة طبيعة العلاقة بين أطراف التفاوض فضلاً عن المركز التفاوضي لكل منهما، وبالتالي فهما يؤثران على اختيار الاستراتيجية المنتهجة. المدخلان هما:

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 اطار عام محدد مسبقاً وهذا الاطار العام هو الاستراتيجية.

ثال: تغيير موقف الخصم (فتبدأ باعلان موافقتك على رأيه ثم الاستطرد لتغيير وجهة نظره بتوضيح خطورة المضاعفات المترتبة عنها، أو بطلب مقابل باهض الثمن)

مثال: إنجاز الصفقة بسرعة (التكتيك التهديد بالانسحاب)

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

مدخل المصلحة المشتركة

هو منهج يقوم أساساً على تعاون اطراف التفاوض لتحقيق وتعظيم مصالحهم المشتركة (مورد/عميل) ينطلق من افتراض وجود تكافؤ نسبي في المراكز التفاوضية، مما يستدعي بالتالي انتهاز استراتيجيات قد تقوم على التكامل وتوسيع نطاق المصالح المشتركة

مدخل الصراع

فيقوم على تعارض في المصالح وتنازع طرفي النزاع بحيث يسعى كل منهما إلى تعظيم مكاسبه التي يرى أنها تتحقق بقدر ما يحصد الطرف الآخر من خسائر. وهكذا فإن من الاستراتيجيات المنتهجة الاستنزاف وإخضاع الخصم وتشتيته.

الاستراتيجيات المتعلقة بالنتائج المراد تحقيقها(ماذا؟)

نميز ما بين نوعين أساسيين وفق هذا المنظور :

استراتيجيات تهدف إلى تعظيم المكاسب الذاتية لا غير

ويكون ذلك بالسعي للحصول على أكبر قدر من المنافع من الطرف الآخر بغض النظر عما يجنيه هذا الطرف، بل وربما تعدى الأمر لاستهداف إلحاق الضرر المجرد به، ويمكن أن يكون البديل الثاني في الشكل السابق (فوز/خسارة) ممثلاً لإحدى بدائل هذا التوجه.
مثال ذلك: الاستراتيجية التي يتبناها عادة الطرف المنتصر في نهاية معركة حربية انتهت بهزيمة قاسية (المفاوضات ما بين الحلفاء ودول المحور نهاية الحرب العالمية الثانية)

أهم التكتيكات التنفيذية لهذه الاستراتيجية

ومن تكتيكاتها المتبعة ما يقترحه بيل سكوت من الأمثلة التالية:

ادعاء نقص السلطة

عندما يقع المفاوض في موقف يجبر فيه علي تقديم تنازل أو قبول تضحية جسيمة ، فإنه وفقاً لهذا التكتيك سيدعي أنه غير مخول بإتمام الصفقة بهذه الشروط وضرورة الرجوع إلى الإدارة العليا .
ولهذا الأسلوب آثاره السلبية في عدم تقدم المفاوضات في حال اعتماده من طرف واحد وعدم حصول الطرف الآخر بالتالي على أي تقدم، ويبقى كإجراء اضطراري للمناورة وكسب الوقت.

الخداع

أي إعطاء الانطباع بسلوك معين ثم التصرف بخلافه ، كأن نعطي إشارة إلى اليمين لننتجه يساراً ، (كإبداء الاهتمام بالسعر مثلاً) مما يؤدي إلي صرف نظره عن مواطن الاهتمام الحقيقي ،(أجل التسليم أو جودة المنتج)، فلا يحظى بالعناية اللائقة مما يساعد المفاوض علي تحقيق هدفه. ومعروف ما لهذه الأساليب من إخلال بالثقة مع توقع ردة فعل سلبية للطرف الآخر حال اكتشافه ذلك.

الصقر والحمامة

كثيراً ما تتوزع الأدوار علي أعضاء فريق التفاوض إلى طرف متشدد (الصقر) ، وآخر مسالم وغير متشدد (الحمامة) .هنا سيقوم، وفق هذا التكتيك، الطرف المتشدد بالتعبير عن كل طلباته ومن البداية بحزم، ثم تأتي المرحلة التي لا يمكنه فيها الانسحاب مع حفظ ماء وجهه؛ هنا يتدخل الطرف المسالم(الحمامة) مقترحاً التحرك نحو الاتفاق بما يحقق مصالحه مقترحاً الاستعداد للتنازل والتعاون بدون فقد كرامته الشخصية مع التطوع بتهدئة وتليين موقف الطرف الآخر.

تحويل الاعتراضات إلى إيجاب

ويقصد بذلك تلقي العبارات المتشددة والسلبية من الطرف الآخر وتحويلها إليه في شكل تساؤلات لا يمكنه الرد عليها بغير عبارة «نعم.» أي أن الفكرة الأساسية هنا تتعلق باعتراض الاتجاه السلبي بسلسلة من الإجابات بالإيجاب.

لماذا؟ (طلب تبرير كل عرض من الطرف الآخر)

يقوم هذا التكتيك إذن، على طلب تبرير كل عرض من جانب الطرف الآخر فمثلاً إذا كان عرض الطرف الأول هو:
أقصى ما يمكن دفعه هو 10000 ريال
فيكون رد الطرف الآخر لماذا؟
هذا أقصى ما يمكن سداده لتحقيق ربح مقبول في هذه الصفقة
وتتسلسل التساؤلات وطلب التبريرات بما يخدم غرض المفاوض خاصة في المراحل الأولى لبداية المفاوضات لمعرفة اتجاه الخصم وأقصى ما يمكن تحقيقه من مكاسب، على أنه أسلوب لا يجب الاكثار منه والتعادي فيه لما يشكله من مضايقة للخصم.
أما التكتيك المضاد له فهو الرد المباشر ما أمكن عن السؤال بما يجنب الضغط للحصول على أفضل الشروط بسهولة.

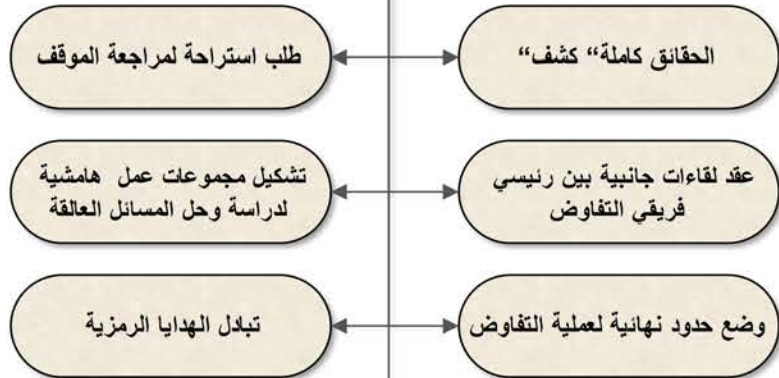
استراتيجيات تهدف إلى توسيع قاعدة المنافع المشتركة لمجموع الأطراف

أي أن يستهدف المتفاوض تحقيق المنفعة له ولمفاوضه كذلك، و يمثل هذا النوع من الاستراتيجيات الاحتمال المشار إليه في المصفوفة بـ(فوز/فوز) أي تحقيق الفوز لكلا الطرفين وبعبارة أخرى توسيع قاعدة المنافع بينهما. الشكل التالي يوضح المفهوم :

الخاوض	الخصم	فوز	خسارة
فوز	فوز	فوز/ فوز	فوز/ خسارة
خسارة	خسارة	خسارة/ فوز	خسارة / خسارة

أهم التكتيكات التنفيذية لهذه الاستراتيجية

تتمثل أهم التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية توسيع قاعدة المكاسب فيما يلي:



ماذا.. لو؟ (الأسئلة الاستفسارية): فمثلاً 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؟ ما هو سعرك لو قبلنا بالمنتج درجة ثانية وهكذا .

المحاضرة الخامسة

الاستراتيجيات المتعلقة بتوقيت التصرف (متى؟)

التكتيكات التنفيذية لاستراتيجيات (متى؟)

يمكن إبراز أهم التكتيكات التي تركز على التوقيت المناسب وفقا لما يلي:

مركزات الاستراتيجية

تقوم هذه الاستراتيجيات على أساس حسن اختيار التوقيت كأساس لنجاح الاستراتيجية؛ ويتعلق الأمر أساسا بالجوانب التالية:

يلاحظ إذا وبناء على ما سبق بأن هذه المرتكزات والجوانب المتعلقة بالتوقيت، لا تشكل في الحقيقة بديلا استراتيجيا قائما بذاته بقدر ما هي في الأساس أسلوب من أساليب تنفيذ استراتيجيات السلوك التفاوضي التي سنتعرض لها في المحور الثاني من محاور هذه المحاضرة



المفاجأة

أدخال عنصر جديد في المفاوضات مفاجئ يحدث تحولا في التفاوض والعلاقات

التسويق

تدور الفكرة الأساسية لهذا الأسلوب حول التأجيل وكسب الوقت. ومن شعارات هذا التوجه مثلا: «بالصبر تبلغ ما أجل الإجابة.. اصمت.. لا تقلق»، «لا تقدم» «تريد» و «تنازلا بسرعة» .. «فكر على مهلك

الأمر الواقع

مفاد هذا التكتيك هو المواجهة بمحاصرة الخصم بوقائع دامغة لا يكون أمامه دوافع قوية لرفضها، مثال ذلك أن تبادر إلى شطب بند من مسودة الاتفاق بخط يدك حسما للمناقشة على أن نجاح ذلك يقتضي:

الانسحاب الهادئ

(إنقاذ ما يمكن إنقاذه) عندما يكون الاستمرار يعني مزيد من الخسارة

نهاية المطاف

وضع قيود على الوقت أو القيمة أو طريقة الاتصال. فمثلا قد يطلب البائع من المشتري عدم الإبلاغ عن سعر الصفقة لأحد وإلا فلن يكتمل إبرامها، أو أنه سوف لن يتعامل معه في المستقبل وأيضا تقيد صلاحية العرض لدفع الطرف الآخر لاتخاذ القرار.

الكر والفر

وشعاره أنه «يمكنك التحرك غفي أي اتجاه» وتبع لسير المفاوضات وتقييم ديناميكية علاقات القوة والتحريك على وقع (شعرة معاوية)

الانسحاب الحقيقي أو الظاهري

بدء الحديث أو التوقف عنه

التمسك بموقف معين أو للمساومة عليه

طرح بدائل مضادة لمقترحات الطرف الآخر

طلب الاستراحة... الخ

التقدم برأي جديد أو إدخال عنصر جديد في الموقف

بدء الحديث أو التوقف عنه

أن تكون خسارة الطرف الآخر من رفض الأمر الواقع أكبر من خسارته بقبوله

أن يكون احتمال قبول الخصم لهذا الأمر الواقع كبيرا

أن تكون النتائج الأولية مشجعة للخصم على قبول الأمر الواقع

(الاستراتيجيات المتعلقة بتوقيت التصرف) متى؟

استراتيجية التدرج/استراتيجية الانجاز مرة واحدة

حالة الانجاز مرة واحدة

ينطلق المفاوض من فكرة عدم وجود ضمانات حقيقية لاستمرار فرص تحقيق المكاسب مستقبلا، مع عدم اقتناعه بأهمية الكسب الجزئي وبالتالي فهو يصر على الانجاز دفعة واحدة

حالة التدرج

وكما هو واضح من الاسم بلجأ المفاوض إلى تبني روح التحرك نحو الهدف، خطوة بخطوة مقتنعا بجدوى وأفضلية ذلك نفسيا وعمليا مدخرا الوقت والجهد وشد الأعصاب

استراتيجيات هجومية/استراتيجيات دفاعية

حالة الاستراتيجيات الدفاعية

فإن المفاوض إدراكا منه بضعف موقفه التفاوضي النسبي سيسعى إلى تقليل الخسائر كما يمكن تبنيها كمرحلة استثنائية لحين استجماع القوى وترتيب الأمور وهنا يأخذ الأمر طابعا تكتيكا أكثر منه استراتيجيا.

حالة الاستراتيجيات الهجومية

يسعى المفاوض إلى اتخاذ موقف هجومي يكون غالبا "عدوانيا" ومتشددا، وذلك اعتمادا على قوة موقفه التفاوضي، أو لعدم حرصه على إتمام المفاوضات بنجاح، أو لتقديره بأن البدء بالهجوم يتيح فرصا أفضل في المفاوضات

استراتيجية تفادي النزاع/استراتيجية مواجهة النزاع

حالة مواجهة النزاع

يسعى المفاوض إلى تكثيف المواجهة وتصعيد الموقف عندما يقدر أن ذلك يتيح له فرص أفضل لتحقيق أهدافه، وخاصة عندما يدرك ميل الطرف الآخر لتفادي النزاع.

حالة تفادي النزاع

يسعى المفاوض إلى تبني أسلوب تفادي النزاع كخط استراتيجي في مفاوضاته، وذلك لجملة اعتبارات كان يقدر مدى فداحة الأضرار الناجمة عن ذلك، أو بفعل ضعف موقفه أو تقديره لضعف موقفه التفاوضي، أو لرغبته بأي ثمن في عدم فشل المفاوضات، مثال ذلك أن يكون ممثل الشركة محكوما بهاجس ضمان تدفق الإمدادات للوفاء بالتزاماته في تفاوضه مع المورد، أو حاجة الشركة لزيادة الإنتاج للوفاء بالتزاماتها أثناء التفاوض مع ممثلي العمال، وهكذا..

استراتيجية التعاون/استراتيجية المواجهة

استراتيجية المواجهة

شعر فيها المفاوض أن المواجهة تتيح له فرص أفضل، مقارنة بالتوجه السابق

استراتيجية التعاون

يؤمن فيها الطرفان بأن اتخاذ موقف تعاوني يتيح فرص أفضل لإنجاح المفاوضات وفق منظورهما

بعض التكتيكات التنفيذية الهامة

التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية مواجهة النزاع

التمسك بالمواقف مع استمرار الضغط

وهنا تستنفر الموارد والقوى المختلفة الداعمة، مع التلويح بالأوراق الراحبة المسيطر عليها

الرجوع للحقائق وتأييد موقفك بالمستندات

وهو أسلوب قائم على الإعداد الجيد للتفاوض ويستخدم عادة في المفاوضات السياسية

التهديد المباشر

ويفضل ألا ينفذ إلا عند الاضطرار، على أن يكون المفاوض جاهزا لتنفيذ تهديده في كل الأحوال

التكتيكات التنفيذية للاستراتيجية الدفاعية

المقايضة

أي طلب التعويض والمقابل لما يفرضه عليك الطرف الآخر

التراجع

وذلك لإنقاذ ما يمكن إنقاذه طالما أنك لا تستطيع التقدم أو الصمود، مع رغبتك في مواصلة المفاوضات

اشتر بعض الوقت

ممكن أن يوظف هذا التكتيك هنا كذلك وذلك لكسب الوقت لحين تغير المركز التفاوضي النسبي أو مشاوره الرؤساء

التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية التعاون

تقديم حلول للمشكلات القائمة

تقديم عروض بديلة/تبادل الاقتراحات

تجزئة العرض أو التدرج، لتحقيق تقدم جزئي ومنع انهيار المفاوضات

توثيق الكلام حسما للمجالات وتحقيقا للمصادقية

التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية تفادي النزاع

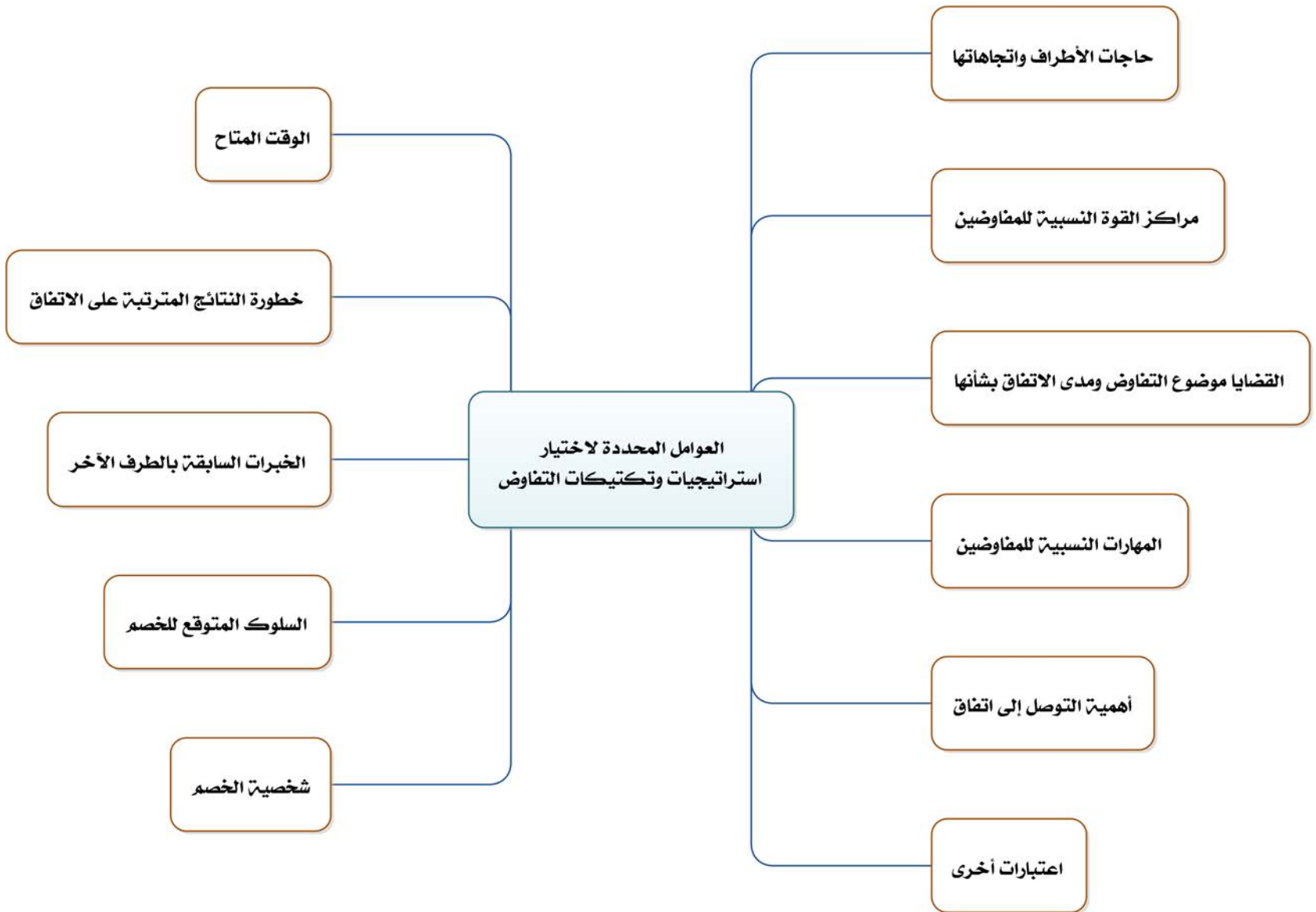
اشتر بعض الوقت (لتعطي نفسك فرصة وللطرف الآخر الذي قد يتراجع)

أدر خذك الأيسر، وسجلها نقطة (من خلال بيان حجم التضحية)

نعم...ولكن...ثم نعم (أي الاستسلام لتفادي النزاع مع حفظ ماء الوجه)

اقترح الاستعانة بوسيط أو محكم

المحاضرة السادسة



حاجات الأطراف واتجاهاتها

التفاوض سلوك هادف يحاول من خلاله كل طرف الإجابة عن
سؤالين هما:

- كيف يحدد حاجات وأهداف وتصرفات المفاوضين؟
- كيف يوفق بالتالي بين حاجاته ودوافعه من جهة وبين حاجات ودوافع الطرف الآخر من جهة أخرى؟

استراتيجيات إشباع الحاجات

من المهم تحديد الاستراتيجيات التي تتناسب مع إشباع أكبر قدر من حاجات المفاوضين والمنظمات التي يمثلونها. لذا فيمكن تقسيم الاستراتيجيات الخاصة بإشباع الحاجات تبعاً لدرجة المخاطرة التي يتعرض لها المفاوضون ودرجة تحكمهم في الموقف التفاوضي حسب التالي:

استراتيجيات تخدم إشباع حاجات الخصم فقط

استراتيجيات تخدم إشباع حاجات الطرف المفاوض وأفراد الفريق ذاته

استراتيجيات تعمل ضد حاجات المفاوض

استراتيجيات تخدم كل من إشباع حاجات الخصم والطرف المفاوض معاً

استراتيجيات تعمل ضد حاجات المفاوض وحاجات الخصم

حاجات الأفراد

يختلف الأفراد منطقياً في ترتيب حاجاتهم وأولوياتهم، علماً أن الفرد يحاول إشباع حاجاته من خلال المنظمة التي يعمل فيها كما أن المنظمات التي ليست سوى مجموعة أفراد، تحقق أهدافها وتشبع حاجاتهم من خلال الأفراد القائمين بالتفاوض ومن الواجب على المفاوض أن يختار الاستراتيجية المناسبة التي تساعد على تحقيق أي من النواحي التالية:

تحديد أولويات إشباع هذه الحاجات وأهميتها النسبية

تحديد حاجات الخصم وتفهمها

إشباع حاجات كل الأطراف المتفاوضة ما أمكن ذلك

تحقيق الذات

حاجات التقدير والاحترام

حاجات الانتماء

حاجات الامان

الحاجات الفسيولوجية

تذكر هرم ماسلو للحاجات

مراكز القوة النسبية للمفاوضين

تعتبر القوة النسبية هي الإطار المنظم لممارسات التفاوض حتى وإن لم يكن المفاوض يعي دائما ذلك , و ينظر للقوة التفاوضية إما (كنتاج , أو كإمكانية وطاقة احتمالية, أو كعمل تكتيكي) , و ما يهمنا هو القوة التفاوضية كعمل تكتيكي لأن العبرة ليست بالقوة ولكن العبرة باستخدامها الاستخدام الفعال في التفاوض

المدخل المختلفة للقوة التفاوضية

المبدأ الأساسي لتحديد القوة النسبية

جوانب تحليل القوة التفاوضية

كلما زاد اعتماد الطرف (س) على الطرف (ع) بالمقارنة باعتماد (ع) على (س) كلما زادت القوة النسبية التي يتمتع بها (ع) في التفاوض.
علما أن القوة التفاوضية هي المفتاح الرئيس الموجه لسلوك المفاوضين وتفاعلات الموقف التفاوضي، ونتائج التفاوض.

تحلل القوة التفاوضية على جوانب عديدة أهمها

مدخل الاعتمادية

وتشير الاعتمادية إلى درجة اهتمام الأطراف بالعلاقة التفاوضية ورغبتهم في استمرارها . علما أن درجة الاعتمادية ليست ثابتة وإنما هي متغيرة من موقف إلى موقف، بل وفي داخل الموقف الواحد ويمكن التأثير عليه بأسلوب موضوعي أو شخصي أثناء التفاوض. أي أن قوة كل طرف تتوقف على درجة اعتمادية الآخر عليه.

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. (علاقة سببية بين سلوك الطرف الأول والطرف الثاني).

تحديد الأبعاد المكونة لقوة كل مفاوض

توضيح تأثير القوة التفاوضية على التكتيكات الممكن استخدامها

تحديد بدائل استراتيجيات التفاوض وتكتيكاته المختلفة

توضيح كيف أن نتيجة التفاوض في وقت معين تؤثر في القوة التفاوضية في الأوقات اللاحقة

مدخل السيطرة

مؤدى هذا المدخل أن الموارد الهامة في القوة التفاوضية هي التي تمثل قدرة طرف على معاقبة طرف آخر وهي نوعان وبناءا عليها فان القوة التفاوضية تتوقف على القدرات الهجومية والدفاعية المتاحة للمفاوض :

يمكن أن تكون قدرات هجومية (المعاقبة)

قدرات دفاعية (موارد تحمي طرف من الطرف الأخر)

القضايا موضوع التفاوض ومدى الاتفاق بشأنها

من العوامل الأساسية المحددة لاستراتيجية التفاوض المناسبة وكيفية توجيه دفة النقاش فيها: مدى اتفاق أطراف التفاوض على القضايا موضوع التفاوض سواء من ناحية:

نطاق هذه القضايا ومحتوياتها

العلاقة بين القضايا والنواتج المحتمل تحقيقها لأطراف التفاوض

علاقة القضايا ومدى فرزها أو ربطها معها

مثال بالنسبة لنطاق القضايا ومحتوياتها

مثال لعلاقة القضايا ومدى فرزها وربطها

الحالة الثانية عدم الاتفاق على نطاق القضايا:

فإن المناقشات ستكون صراعية.

الحالة الأولى الاتفاق على نطاق القضايا:

ستكون المناقشات مركزة ومحددة أما إذا حدا القضايا بشكل متسع فإن المناقشات تكون غير محددة وغير مركزة.

الحالة الأولى الاتفاق على أسلوب التحديد:

ستكون المناقشات مركزة ومحددة لكل قضية أما إذا ربطا القضايا ستنتج المناقشات للمقايضة بين القضايا.

الحالة الثانية عدم الاتفاق على أسلوب التحديد:

فإن المناقشات ستدور حول الربط بين القضايا.

تابع) العوامل المحددة لاختيار استراتيجيات وتكتيكات التفاوض



المحاضرة السابعة

استراتيجية الوقت للتفاوض

نميز عموما بين استراتيجيتين رئيسيتين للوقت بالنسبة للتفاوض ولكل توجه استراتيجي منهما من شأنه أن يناسب مواقف تفاوضية معينة تختلف عن الأخرى

استراتيجية توفير الوقت

تختص بكيفية توفير الوقت اللازم للتوصل إلى اتفاق

استراتيجية «تضييع» الوقت

الفكرة الرئيسية لهذه الاستراتيجية هي كسب مزيد من الوقت لصالح طرف ما في التفاوض. إن هذا التوجه يستدعي منا طرح التساؤلات الثلاثة التالية :

كيف نضيع الوقت ؟

الفكرة الرئيسية لهذه الفكرة هي كسب مزيد من الوقت لصالح طرف ما في التفاوض. إن هذا التوجه يستدعي منا طرح التساؤلات الثلاثة التالية (الصفحة 36) :

لماذا نضيع الوقت ؟

يفيد تضييع الوقت أحيانا في تحقيق مزايا متعددة لطرف أو أكثر في التفاوض، ويشمل ذلك ما يلي : (الصفحة 35)

كيف نواجه لجوء الخصم لتضييع الوقت؟

الفكرة الرئيسية لهذه الفكرة هي كسب مزيد من الوقت لصالح طرف ما في التفاوض. إن هذا التوجه يستدعي منا طرح التساؤلات الثلاثة التالية :

البديل الأول: تقويم امكانية التجاوب والمسايرة

وهنا يحسن ابداء التجاوب الصريح لاقتراح التأجيل

يفيد هذا البديل عمليا في المجالات التالية:

حالة تمشي وانسجام التأجيل مع مصالحنا

حالة عدم وجود ضرر من التأجيل

حالات خاصة أخرى

حالة عدم وجود حاجة ملحة للاستعجال على الاتفاق

البديل الثاني: المواجهة لافشال تكتيك الخصم

وذلك عن طريق التالي :

عدم التجاوب مع تفرعات المناقشة

عدم التجاوب مع الخروج عن الموضوع

الاعداد الجيد بالبيانات والوثائق

تعهد استخدام ألفاظ وتعابير محددة

ضبط الأعصاب كشرط أساسي لمواجهة تضييع الوقت

الاجابة الموجزة على الأسئلة

اعادة تصنيف الموضوعات مع ربطها بتنظيم المناقشة

لماذا نضيع الوقت ؟

للهرب من الإجابة عن سؤال ليس من الحكمة الإجابة عليه الآن

لتجنب تقديم تنازل من الواضح أن سير المفاوضات سيجرنا إليه

لتجنب الوصول الى اتفاق مبكر عندما لا يكون ذلك في مصلحة المفاوض

لكسب الوقت لربح موارد جديدة تدعم المركز التفاوضي

لاتارة الخصم ودفعه للخطأ عندما ينفذ صبره

للحصول على تنازلات أكبر خاصة اذا كان الخصم متشوقا للاتفاق

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

لاظهار عدم الاكتراث أو عدم التشوق لإنهاء الاتفاق، خاصة إذا وصل لطريق مسود

للهرب من الحصار من أي نوع إذا نجح الخصم في مثل هذا الحصار

لتجنب اظهار ضعف الموقف التفاوضي أمام الطرف الآخر

لكسب الوقت للوصول الى معلومات جديدة تفيد في التفاوض

تطبيقا لمبدأ بالصبر تبلغ ما تريد

لاستغلال ضعف الخصم في رغبته في الاستعجال لفرض شروط أفضل

انتظارا لظهور متغيرات جديدة قد تغير الموقف لصالح الطرف المعني

كيف تتم «إضاعة» الوقت؟

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

طلب التأجيل صراحة

التمادي في مناقشة التفاصيل

المناقشة غير البناءة مع التزام الحذر في ذلك

الخروج عن الموضوع بطرق وتكتيكات غير مكشوفة

تفريغ المناقشة بدون داع في تفاصيل وأمر جانبية

استخدام مترجم أو وسيط أو طرف ثالث بدون مبرر حقيقي

اطالة النقاش في أمور غير هامة

توسيع القضايا إلى أمور عامة ورفض التحدث في نقاط محددة

التظاهر بعدم تذكر كل النقاط والآراء المثارة والاضطرار لإعادة سردها وتحديدها

ترتيب تلقي مكالمات أو مكالمات لقطع الحديث

استئذان أحد أعضاء الفريق مؤقتا لأي سبب

البطء في عرض وجهات النظر

الدخول في مناقشات جانبية مع أحد أعضاء الفريق نفسه أو فريق الخصم

طرح بدائل متطرفة، على أن يتم ذلك بحذر وإلا تشكك الخصم في مدى جدية المفاوضات

المحاضرة الثامنة

دور الأسئلة في عملية التفاوض

5- أنواع أسئلة التفاوض

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

الأسئلة المفتوحة

ويتعلق الأمر بذلك النوع الذي يستطيع معه المستجيب (المعني بالإجابة عن السؤال) أن يجيب من أي جهة شاء،

مثال

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

الفائدة

- 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.

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.

مثال

- ما المرتب الذي كنت تتقاضاه في وظيفتك السابقة؟
- هل أنت موافق مع هذا المقترح أم معارض له؟

الفائدة

- 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 تدرج في الانغلاق لتصل بالسائل إلى هدفه.

4- إجابة على أسئلة الخصم

يمكن الاسترشاد بجملة النصائح التالية:

- تفهم مغزى السؤال قبل الإجابة
- إذا كنت لا ترغب في الإجابة
- لاحظ ان السؤال المباشر يتطلب اجابة مباشرة
- الغموض في الإجابة يمكن استخدامه في المفاوضات ذات الطابع الرسمي
- خذ وقتك في فهم السؤال دون حرج حتى لا يؤدي عدم الفهم إلى إضعاف موقفك
- يجب تقويم موقف السائل وبناء عليه تقرر الإجابة (الأسلوب المباشر، أو المناورة)
- جرب تكتيك اجابة السؤال بسؤال مضاد

قبل الإجابة على السؤال فكر بسرعة

- هل من حق الخصم توجيه هذا السؤال
- هل سيتحمل الصراحة
- هل سيسمعل المعلومات بطريقة بناءة
- هل ساند على الإجابة

- الاعتراف بالحقيقة
- التنازل التكتيكي
- الانسحاب الهدي

إذا حوصرت بالأسئلة فلا تهرب والبديل: وفي كل الأحوال سجل نقطة بأمانتك وتنازلك

3- من الذي يوجه الأسئلة

يشار 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.

2- وظائف الأسئلة

- جذب الانتباه
- اعطاء معلومات
- إثارة التفكير
- الوصول الى نتيجة
- كسب الوقت لإضاعة الوقت
- إثارة الطرف الآخر
- الحصول على معلومات
- اختبار صحة المعلومات
- تنشيط المناقشة
- تغيير مجرى الحديث
- لإرباك الطرف الآخر
- حصار الطرف الآخر

1- مبادئ استرشادية لاستخدام أسئلة

يجب أن يكون لكل سؤال هدف مطلوب تحقيقه ، وأن 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 يتبناها المفاوض (لا يصح ونحن نتبنى تفادي النزاع أن نستخدم أسئلة استفزازية مثلاً)
- المفاوض الفعال يستطيع دوماً المساعدة في حل العقبات والمشكلات القائمة من خلال الاستخدام الذكي للأسئلة (توجيه الأسئلة الصحيحة أو المناسبة هو أقصر طريق للوصول إلى الحلول الصحيحة)
- توجيه الأسئلة المناسبة في الوقت المناسب يمكن توظيفه في دعم القوة التفاوضية
- خلفية السائل أساسية لدى توجيه الأسئلة، فيجب أن تبتع الأسئلة على الاحترام وليس على الاستخفاف
- 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 تبتع الأسئلة على الاحترام وليس على الاستخفاف

المحاضرة التاسعة

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 غالبا ما يكون الطرف الآخر جاهلا بلجوء الطرف المعني لمستشار خارجي، وذلك في الوقت الذي يسلك فيه هو أيضا 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 بتنفيذها، حيث يمكن أخذ الاستشارة كما هي، أو إجراء تعديلات عليها ، كما أن المستشار لا يتقابل مع الطرف الآخر ولا يظهر بشكل مباشر في المفاوضات.

الاتجاهات الأساسية في اللجوء إلى جهات محايدة

الاتجاه الثالث (التحكيم)

ويقصد به لجوء أطراف التفاوض إلى جهة محايدة لدراسة وتقييم الموقف واتخاذ يقوم بدور مشابهه (Arbitrator) القرار العادل بالنسبة لجميع الأطراف. فالمحكم تماما لدور القاضي يحكم في القضايا والمنازعات بجميع صورها ويكون حكمه نافذا على جميع الأطراف المعنية ، إن 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.

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

الاتجاه الثاني (الوساطة)

ويتعلق الأمر بلجوء طرفي (أو أطراف) التفاوض إلى جهة محايدة لتعمل كوسيط لحل النزاع خاصة عندما يكون الموقف التفاوضي محتما وتكون المفاوضات قد وصلت إلى طريق مسدود يعكس تعارضا واضحا في الأهداف ، هنا يعمل الوسيط (Mediator) كحلقة وصل بين أطراف النزاع المباشرين ويختلف دوره جوهريا عن حالة المحلل الذي يعمل كمستشار لصالح طرف واحد فقط في النزاع وبدون التدخل بشكل مباشر في المفاوضات.

الاستشارة والمحللون

نطاق مهام المستشار ودوره

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

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 الإعداد للتفاوض في مراحله الأولى وكيفية إنهاء المفاوضات في مراحلها الأخيرة. أما بالنسبة لصورة التعاقد معه، فقد تكون على أساس علاقة مستمرة، أو علاقة مؤقتة تنتهي بانتهاء الصفقة.

مواصفات المستشار

قد يكون المستشار بيت خبرة (منظمة) أو فردا 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)

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.

تحديد مصادر تعظيم المكاسب لطرفي النزاع

وذلك بتحديد التالي:

الفروق ونواحي الاختلاف، في الأهداف والتوجهات والوسائل

الوفورات الممكنة للحجم والعدد من خلال البدائل المتاحة وبما في ذلك توزيع المخاطر والأعباء

المصالح المشتركة للطرفين

قييم البدائل المختلفة وتحديد قيم المنافع الصافية لكل طرف

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

إيضاح بدائل عدم التوصل إلى اتفاق

تحديد وتحليل خصائص الموقف التفاوضي الراهن، أي تحديد معالم الصورة القائمة للموقف التفاوضي الجاري، ويشمل ذلك:

المنافع الخاصة بكل طرف

القضايا ومكوناتها وأبعادها

المصالح والمكاسب والأغراض

الأطراف المتفاوضة والتي سبق مناقشتها أعلاه

خلق قيم إضافية والمطالبة بقيم ومكاسب أخرى من الخصم:

للمحلل دور أساسي في خلق قيم إضافية للطرف المتفاوض وفي ترشيده في طلب مكاسب من خصمه، لتعظيم مكاسبه الصافية من الصفقة. ويقوم بذلك من خلال:

تقييم خصائص كل الأطراف المتفاوضة واتجاهاتها، وهو ما يحدد نطاق المساومة الذي يمكن التحرك فيه وبالتالي تحديد التكتيكات المناسبة لنجاح المفاوضات

المحاضرة العاشرة

سلوكيات فض النزاع

الوساطة

المساومة

التحكيم

ينصح عادة بعدم اللجوء للتحكيم إلا كمرحلة لاحقة للوساطة

خصائص الوسيط الفعال

يرتبط نجاح الوسيط في مهامهم، بجملة خصائص شخصية ومهارات عملية، يمكن إبراز أهمها فيما يلي:

- الصبر والمثابرة
- الحكمة واللباقة
- طيبة النفس
- إثبات العدالة والحياد التام
- القدرة على التحليل للمواقف
- القدرة على التأثير والاقناع
- الوجه غير المعبر عن ردود فعله
- التحلي بقدر من الدهاء
- البرودة والتحفظ في المشاعر
- المعرفة والخبرة بعمليات التفاوض الجماعية والنزاعات
- الثقة بالنفس والقدرة على فرض الاحترام

شروط نجاح الوساطة عمليا

يرتبط نجاح الوساطة عمليا بعدة اعتبارات تتعلق بطبيعة الموقف التفاوضي، وشخصية الوسيط، ومدى مناسبة الأسلوب المستخدم في إقناع الأطراف المعنية، ضمن هذا الإطار يجب التمييز بين ثلاثة متغيرات أساسية تتحكم في العلاقة بين الأفراد والمنظمات، وهي:

التبعية

أي تبعية طرف للوسيط نفسه أو للطرف الآخر. ويقصد بها أن طرفا ما يراعي مدى إمكانية التأثير على الأطراف الأخرى إذا أراد تحقيق أهدافه، علما أنه كلما كان الوسيط ذا شخصية مستقلة عن الأطراف موضوع النزاع، كلما نجح في مهمته.

قوة التأثير (الاعتمادية)

يمكن تعريف الاعتمادية على أنها قدرة طرف ما في التأثير على نتائج الطرف الآخر في علاقة معينة (تأثير المورد المحتكر على الشركة التي تحتاج للسلعة المعنية)، كلما سار اتجاه القوة في اتجاه تعادلي متوازن (Symmetric)، حيث يكون لكل طرف نفس التأثير على نتائج الطرف الآخر، كلما سهل استخدام أسلوب الوساطة في كل النزاع.

قوة العلاقة

كلما كانت العلاقة وثيقة، كلما سهلت الوساطة وزادت فاعليتها العملية في التوصل للحل. وتتوقف شدة العلاقة ومدى موثوقيتها بين طرفين على:

- ارتباط لمصالح/المصير عموما
- معدل التعامل أو التفاعل أو الاتصال بينهما
- حجم التعامل أو التبادل بينهم

أدوار وخدمات الوسيط

يقوم الوسيط بأدوار متعددة تشمل الآتي:

- تسهيل عمليات التفاوض
- تضييق فجوة الخلاف بين الأطراف المتنازعة
- المساعدة في تطبيق الاتفاقات
- الاسراع في إتمام الصفقات وإبرام العقود
- اقترح أساليب للتوصل إلى اتفاق

اهمية الوساطة

كثيرا ما يكون استخدام وسيط في عملية التفاوض أمرا مهما بل وضروريا للتوصل إلى اتفاق بين الأطراف المتنازعة، و أهم ما يميز دور الوسيط، أو كونه لا يفرض حولا على الطرفين ولا يمكنه إرغامهما بقبول حل ما، وهذا خلافا للمحكم، وإن كان يصعب أحيانا التفرقة بين الدورين، كما تتجلى أهميته في الحالات التالية:

- تصاعد النزاع واحتدامه
- في أعقاب الهزائم
- توتر العلاقات
- في حالة تعادل الاعتمادية (في حالة تعادل قوة تأثير كل طرف على آخر)

المساومة

التحكيم

الوساطة (تم شرحه في الصفحة السابقة)

الاستراتيجية والمساومة

- في كل مفاوضات تظهر دائما ثلاثة عناصر حاسمة هي الوقت والمعلومات والقوة. ولتحديد سلوكيات المساومة كان لابد من الأخذ في الاعتبار للاستراتيجية.
- تستمد الاستراتيجية الإدارية ميدانها من مصدرين علميين هما: الاستراتيجية العسكرية ونظرية 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.

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:

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 إذن شكل من الأشكال القانونية لفض النزاع، ويتميز بالسرعة وقلة التكاليف. ومن أمثلة جهات التحكيم الدولية مجلس الأمن الدولي ومحكمة العدل الدولية.

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.

أهمية ودور المحكم

Title

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.

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.

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

نظرية المباريات

يتعزز هذا الاتجاه أكثر ضمن مباريات الاستراتيجية في نظرية المباريات، سواء فيما يعرف بـ:

الاستراتيجية العسكرية

مباريات المجموع الثابت (الصفري)

يعتمد 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.

إن الأسلوب الذي تقدمه نظرية المباريات، يمكن استخدامه بالنسبة للمساومة سواء في حالات المنفعة المشتركة أو حالات الصراع.

مباريات المجموع المتغير (التعاون)

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 الحادية عشر

مهارات التفاوض

تعريفها

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

الفرق بين المهارة والاستراتيجية

الاستراتيجية تعني الخطط والطرق التي توضع للوصول إلى امتلاك المهارة أو تحقيق هدف معين

انواع مهارات التفاوض

وتنقسم الى نوعين :

مهارات موضوعية

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

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 والكمي وقضايا البنوك والنقود والصرف

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

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

القدرة على التحليل

أي أن الأمر يتعلق بمعرفة المفاوض بفن التحليل العلمي للقضايا التفاوضية وعناصرها (م تتكون؟) وتركيب وربط الأسباب بالنتائج وإيجاد العلاقة بين المؤثر والسبب والباعث والنتيجة

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

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

المعرفة العامة

وتتعلق بالجوانب الثقافية المشتملة على الإطار العام لثقافة المفاوض 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

مهارات شخصية

تتعلق بالجوانب الفطرية التي ولد بها المفاوض والاستعداد الفطري وعوامل الوراثة التي يصعب إيجادها ، وتصبح المهمة هنا هي صقل وتطوير وتطوير ذلك كله لتصبح أكثر ملاءمة للعمل التفاوضي. ومن جملة تلك الجوانب لدينا :

الذكاء والدهاء

نضج الشخصية

إجادة فن الاستماع

حكمة التصرف

سرعة البديهة والفضنّة

الطلاقة والكياسة

الادراك الكامل والمتكامل

اليقظة الدائمة والمستمرة:

يعد هذا العنصر من أهم مهارات رجل التفاوض والتي بدونها لا يصلح لأن يكن مفاوضا مهما حاز من قدرات أو مواهب تفاوضية، وتتمثل اليقظة في المسار العاكر 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.

قدرات عقلية:
كالقدرة اللغوية والحسابية
والقدرة على التذكر والقدرة
على الاستقراء

قدرات ميكانيكية:
كالقدرة العقلية والحركية
على إدارة حركة وعمليات
التفاوض

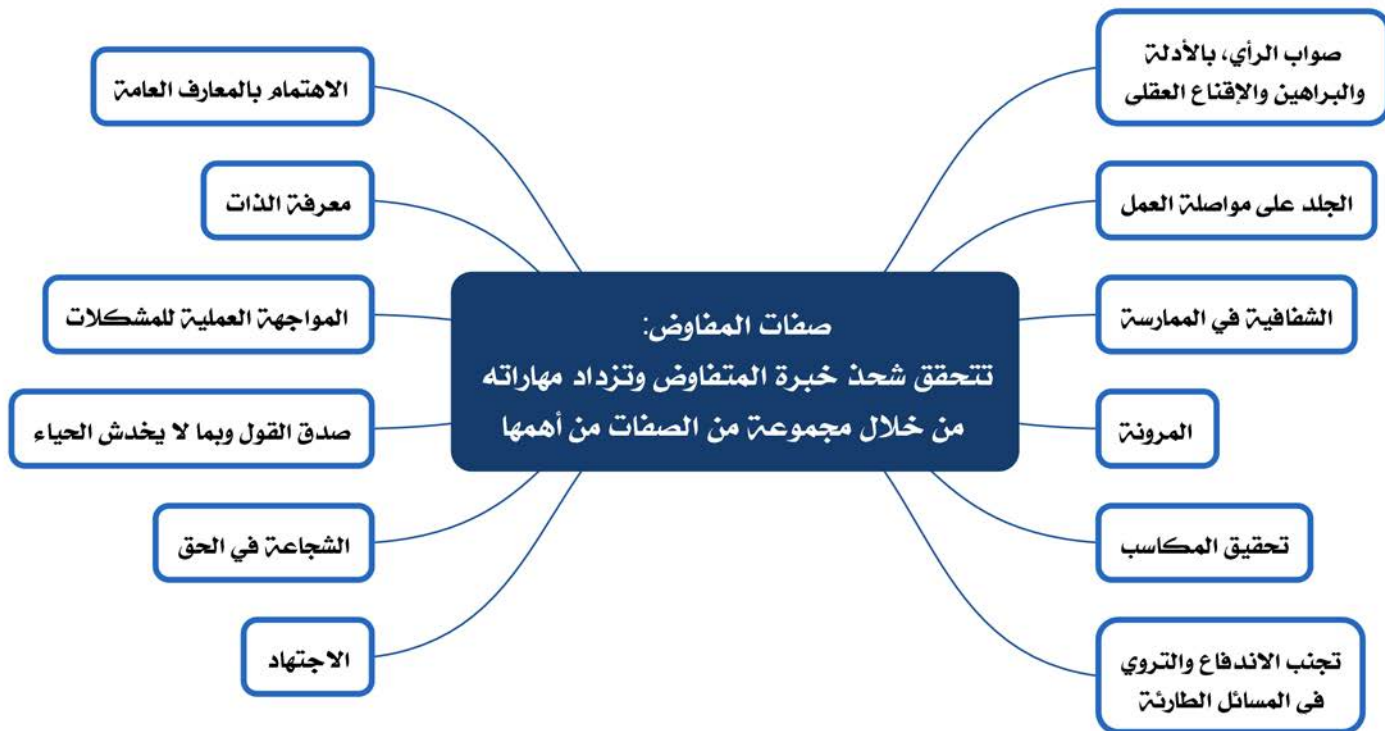
**قدرات يجب أن يتمتع بها
المفاوض**

قدرات حركية نفسية:
كحركة اليدين أثناء التفاوض،
والقدرة على الموازنة بين الادراك
البصري والأداء الحركي، والقدرة
على ضبط حركات الجسم عموماً،
وضبط التوتر والانفعال

قدرات جسمية وحسية:
كالاحتمال والقوة وحدة البصر
وحسن الاهتمام بالتفاصيل
الدقيقة أثناء عملية التفاوض

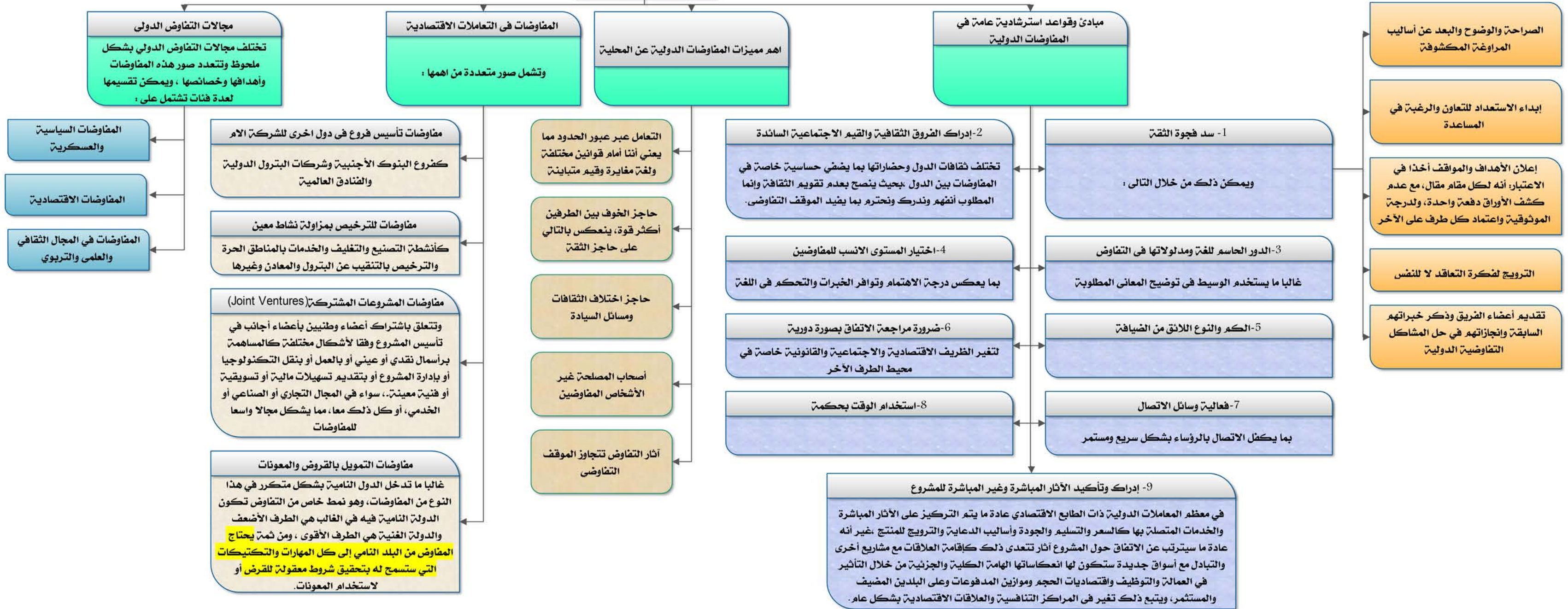
قدرات سمات شخصية:
جسمية وفعلية واجتماعية
وخلقية ومزاجية.





المحاضرة الثانية عشر

التفاوض في المعاملات الدولية



المحاضرة الثالثة عشر

العقد و التعاقد

العقود

تعريف العقد

يعرف من ناحيتين قانونية و تفاوضية

اركان العقد

يتكون العقد غالبا من اركان اساسية يتعين استيفاؤها بدقة

أ- المقدمة او الديباجة
يذكر فيها الأسباب والقواعد التي أدت إلى وجود هذا العقد بالإضافة إلى الأطراف ووظائفهم وعناوينهم

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

ج- حل الخلافات والقانون المتبع
وهو النظام الخاص بحل الخلافات والقانون الذي سيطبق عند وجود خلاف بين أطراف التعاقد وجهة التحاكم

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

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

3- 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

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

5- العقوبات (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 بينود العقد

6- 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 الزور

7- 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

8- الملاحق الخاصة بالعقد
وتعتبر جزءا مكتملا للعقد، ويلجأ إليها لكون التفصيلات التي تحملها تؤثر على سياق موضوع العقد ووحدته العضوية. ومن أهم تلك الملاحق:

من الناحية القانونية
هو اتفاق طرفين على إنشاء التزام أو نقله أو تعديله أو 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

من الناحية التفاوضية
ينظر للعقد على أنه الثمرة التي تتوج المفاوضات من خلال الوصول إلى اتفاق ملزم للأطراف المتفاوضة يكون أساسا للتعامل فيما بعد

طريقة صياغة الاتفاق
بحيث لا تثير حماس طرف وتطفئ حماس الآخر أو تظهر وقوع أحد الأطراف في الغبن بالجور على الحقوق مقابل الالتزامات

وقت إعداد العقد
بحيث يكون مناسباً لجميع الأطراف

أسلوب كتابة العقد
بحيث يتم الحرص على أسلوب يشمل جميع الجوانب والأركان ويرضي جميع الأطراف

مكان تحرير وكتابة العقد
بحيث يوجب الراحة وترك الانطباع الجيد لدى جميع الأطراف

صاحب صلاحيات إعداد العقد واعتماده
بما يجب أن يتمتع به من مواصفات كحسن التصرف والنكاه والحيادية والإلمام بالنواحي القانونية بما يضمن إعداد العقد مستوفيا لكافة الشروط

لغة تحرير وكتابة العقد
تتسم بالوضوح وسهولة الفهم ودقة المعنى

المنهجية
بحيث تشمل على الأسلوب الذي سيتم بموجبه تنفيذ بنود العقد من قبل كل طرف، وتوضيح العناصر الرئيسية والفرعية والهدف من كتابة العقد وبرامجه بين الطرفين مع توضيح طريقة تنفيذ هذه البنود

وضوح مصطلحات وعبارة العقد
ويعتمد ذلك على صاحب الصلاحية في إعداد العقد الذي سبق وأن أكدنا على ضرورة حرصه على الوضوح وعدم الغموض والإيهام

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 الإعداد والصياغة

المقومات في عملية التنفيذ
وتعتمد على الاجراءات والمفاهيم الخاصة بكل فقرة من الفقرات الملزمة بالتنفيذ والعوامل المساعدة على ذلك وتوضيح العقوبات وكيفية تخفيفها والى من يلجأ عند عدم فهم أية فقرة أو بند

الدقة
في تحديد معنى كل مصطلح من مصطلحات لغة العقد، ومدى ملائمة لتسهيل عمليات تنفيذ الالتزامات مقابل الحقوق

التعديلات والتوضيحات
يجب الإضافة والحذف أو إضفاء عمليات شرح للعبارة التي تتطلب التوضيح إذا لزم الأمر

التفاوض والتعاقد
غالبا ما تقتضي صياغة العقود الحاجة إلى اختصاصيين وفنيين وذلك تبعاً لطبيعة العقد

الجوانب الموضوعية
غالبا ما تقتضي صياغة العقود الحاجة إلى اختصاصيين وفنيين وذلك تبعاً لطبيعة العقد

الجوانب الإجرائية
غالبا ما تقتضي صياغة العقود الحاجة إلى اختصاصيين وفنيين وذلك تبعاً لطبيعة العقد

عملية إعداد العقد ينظر إليها على أنها أهم مراحل التفاوض بحيث يمكن أن تنشأ قضايا وموضوعات تفاوضية جديدة أثناء مرحلة تحرير العقد النهائي للتفاوض

تشريعية
وبها نصوص القرارات والقوانين التي استند إليها التعاقد والتي أجازت بالتراضي بين الطرفين من قبل المختصين والفنيين

إجرائية
حيث تتضمن الاجراءات الواجب القيام بها في حال تنفيذ الالتزامات والتعهدات

وثائقية
تتضمن جميع الوثائق والمستندات التي حددت حقوق والتزامات كل طرف

إحصائية
يتم فيها التوضيح بالجدول التي يحتاجها العقد

تاريخية
تتضمن ملخصات لاتفاقات ومعاهدات سابقة واضحة، تم عقدها بين الأطراف والتي توحى بمدى فشل أو نجاح الاتفاقات بين الأطراف في الماضي.

المحاضرة الرابعة والرابعة عشر

العقود

انواع العقود

تعتبر العقود أكثر آليات التعامل ارتباطا بعملية التفاوض، وذلك لارتباطها بمختلف الأنشطة التجارية والاقتصادية والقانونية، بحيث يأخذ العقد سمة خاصة بكل نشاط مما يكون له انعكاسه الخاص على الصفة القانونية العامة التي تأخذها نصوص العقد والتي تحكم بنوده. وهكذا يبرز لدينا من العقود ما يسمى بالمعاهدات وما يسمى بتسيير المرافق وما يندرج في خانة ما يسمى بالعقود الإدارية.

التصديق على العقد وإعلان الاتفاق

شروط ضروري لقيام العقد يجب توقيعه حيث لا يتم التعاقد إلا بالتوقيع والتصديق عليه من الطرفين، والتوقيع على العقد يعتبر ترجمة للاتفاق وتجسيدا للرضا. والأصل أن يصدر التوقيع من الطرف ذاته الذي هو طرف في العقد كشخص طبيعي يوقع عن نفسه أو كشخص اعتباري (شركة أو منظمة)

التوقيع بالأحرف الأولى

ويعتبر توقيعاً مبدئياً حيث يقوم كل فرد من أفراد فريق التفاوض أو من تخول لهم السلطة في ذلك بوضع تأشيرته بالأحرف الأولى من اسمه على صفحات العقد ويترك التوقيع الرئيس في نهاية بنود العقد دون تأشيرته، ويعتبر هذا التوقيع المبدئي غير ملزم للأطراف لأنه مجرد اعتماد لنصوص العقد.

التوقيع النهائي

وفيه يقوم من له الحق في التوقيع النهائي بتوقيع العقد وفقاً لصلاحياته التي حددت له، وبذلك يصبح العقد ساري المفعول، أي ابتداء من الوقت الذي يوقع فيه توقيعاً نهائياً.

مراسيم أو احتفالية التوقيع

يرتبط ذلك عادة ببعض الاتفاقات الكبيرة والهامة، وضمن ذلك تشير إلى

1- تحديد المكان وتجهيزه

وتكون المسؤولية على من يتحمل نفقات ذلك إلا إذا كان هناك اتفاق على تقاسم الأعباء

3- تحديد قائمة المدعوين لحضور عملية التوقيع

بما يعطي انطباعاً على جدية التعاقد واحترام التعهدات

5- تحديد نوع التوقيع وطبيعته

ويقصد أن يكون العقد نافذ المفعول وملزماً لكل الأطراف بمجرد التوقيع والاعتماد من قبل السلطة المختصة بذلك

7- تسجيل اللحظة التاريخية الخاصة بالتوقيع

ويتم فيها دعوة ممثلي الصحافة ووكالات الأنباء

2- تحديد موعد التوقيع

مع اختيار البروتوكولات المناسبة لذلك

4- تحديد الأشخاص المنحصر عليهم التوقيع

وينحصر غالباً في شخصية رئيسي الطرفين وتأشيرته أفراد الفريقين بالأحرف الأولى

6- تحديد طريقة إدارة جلسة التوقيع وتبادل النسخ

وترتبط بالخطوة السابقة حيث بعد التوقيع يتناوب الطرفان على التوقيع مع النسخة التي كانت مع الطرف الآخر

8- تحديد أسلوب إذاعة النبأ والدعاية له

وتهدف إلى التالي:

إعلام من يهمة الأمر بتوقيع الاتفاق

إلزام الطرف الآخر بالاتفاق

تحديد الأطراف الأخرى

العقود الرضائية وغير الرضائية

العقود الرضائية

هي تلك التي تتم برضا الطرفين دون وجود شكل خاص لهذا التعبير عن التراضي، وذلك هو الأصل في العقود

العقود الغير رضائية

هي العقود التي لا يكفي لانعقادها مجرد التراضي، بل تستلزم إجراء آخر فضلاً عن التراضي، فقد يتطلب القانون لانعقادها إفراغ العقد في شكل معين أو تسليم شيء أو عين معينة

العقود العينية

وهي التي يتطلب القانون لانعقادها فضلاً عن التراضي تسليم شيء أو عين، فلا ينعقد العقد إلا بتسليم هذا الشيء أو العين، فإن تخلف التسليم لا ينعقد العقد، ومثال ذلك عقد هبة المنقول.

العقود الشكلية

وهي التي يلزم بموجبها إفراغ رضا الطرفين في شكل معين غالباً هو الكتابة، سواء أكانت رسمية أو عرفية

العقود الرسمية

يتطلب فيه فراغ التراضي في محرر رسمي، بحيث يقوم بتحريرها موظف عام مختص وفقاً للأوضاع التي يحددها القانون ويسمى موثق العقود

عقد هبة العقار

عقد الرهن الرسمي

العقود العرفية

يجب لانعقاده أن يفرغ التراضي في محرر أو سند مكتوب موقع عليه من جميع الشركاء

عقد الشركة

و الذي يجب لانعقاده أن يفرغ التراضي في محرر أو سند مكتوب موقع عليه من جميع الشركاء

العقد الملزم

الملزم للطرف الواحد

كعقد الهبة

الملزم الطرفين

يتم فيه ترتيب الالتزامات بحيث يتفق عليه الطرفان ويلتزمان بتنفيذه، كعقود البيع

عقد المساومة والاذعان

عقد المساومة

هو أن يكون بمقدور كل طرف مناقشة شروط العقد والتفاوض بشأنها وقبول أو رفض أو تعديل بعض الشروط.

عقد الاذعان

يتم نتيجة لقوة طرف وضعف الآخر، فالقوي يفرض شروط العقد بكاملها دون مناقشة أو حتى إبداء الرأي من الآخر الذي عليه قبولها برمتها جملة وتفصيلاً.

انواع اخرى للعقود

عقد احتمالي

وهنا لا يمكن تحديد الالتزامات مثل عقود التأمين على الحوادث فهي متروكة للأقدار ولا يمكن فيها تحديد قدر الضرر الذي سوف يقع والذي (أي الضرر) سيكون عليه التعويض

عقد محدد الالتزامات

حيث تحدد فيه قيمة الالتزامات مثل عقود البيع (بائع ومشتري)

عقد التفويض

وفيه مقابل للالتزام المنصوص به في العقد

عقد التبرع

ويلتزم فيه أحد الطرفين دون مقابل يلزم به الطرف الآخر