



# مقرر التعاقد والتفاوض

د.محمد الجيزاوي

بالإضافة إلى تحديد جزئيات الإختبار للأعوام السابقة

١٤٣٧-١٤٣٨ هـ

إعداد :

**فجر**

الدفعة الخامسة ٢٠١٧ م

[WWW.CKFU.ORG](http://WWW.CKFU.ORG)

## عملية التفاوض

هي نوع من الحوار أو تبادل الإقتراحات بين طرفين أو أكثر بهدف التوصل إلى اتفاق يؤدي إلى **حسم قضية أو قضايا نزاعية بينهما أو بينهم.**

✓ أذن التفاوض يقوم على **ركنين أساسيين** بين الأطراف المتفاوضة:

1. وجود مصلحة مشتركة أو أكثر. 2. وجود قضية نزاعية أو أكثر.

وتتضمن عملية التفاوض أشكالاً مختلفة من **(السلوك الإنساني) منها:**

1. **الحوار بالكلام** وهذا أول من يتم البدء به في البداية.
2. **الإشارات.**
3. **التصرفات المؤثرة** على سير المفاوضات.
4. **التجهيزات المؤدية** لجلسة المفاوضات أو المواقبة لها.
5. **المؤثرات** الممكن استخدامها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة لتوجيه سير المفاوضات.

## مفهوم التفاوض

مصطلحات **أشكال التفاوض** من أسئلة الأعوام

(عقد مباحثات – حوار ونقاش بين طرفين – عقد إتفاق هدنة)

يختلف الكتاب والباحثون حول تعريف أو تحديد مفهوم التفاوض ، وذلك باختلاف الأساس الفكري الذي ينطلق منه المفهوم ، أو باختلاف الأسلوب المستخدم ، وبالرغم من وجود اتفاق عام على جوهر ومضمون ، وطبيعة عملية التفاوض وفيما يلي عرضاً لبعض من هذه المفاهيم.

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

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

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

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

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

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

**رابعاً :** يعتبر التفاوض موقف تعبير حركي قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية معينة، ويتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب وجهات النظر، واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة بإجبار الطرف الآخر على القيام بعمل معين، أو الامتناع عن عمل معين ما يحقق مصالح الطرفين .

**الأركان الأساسية للتفاوض: => الترتيب مهم**

**حسب الترتيب التالي:**

1. وجود طرفين على الأقل .

2. وجود ( مصلحة مشتركة أو قضية نزاعية)

3. الرغبة في التفاوض والوصول إلى حل.

4. الحاجة الملحة ( الحاج ) لدى الطرفين.

5. القناعة بالتفاوض كوسيلة حاسمة.

**نؤكد أن التفاوض يجمع بين صفة العلم وصفة الفن**

(علم) لأنه يتطلب العديد من المعارف والعلوم المرتبطة بالمنطق والفلسفة والاقتصاد والإدارة والتكاليف وغيرها

(فن) كما يتضمن كذلك فن التفاوض والاستشارات والاعتراضات والرد عليه ومن الاستماع والاتصالات والتحدث

والتعبير وغير ذلك من الصفات والمهارات والأدوات

**الحاجة للتفاوض : (تكون في كافة مناحي الحياة) => من أسئلة الأعوام**

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

حسمه بطريقة ودية فتنشأ الحاجة للتفاوض.

• على مستوى المنظمات باختلاف أنواعها.

• على المستوى الدولي بين الدول.

• على المستوى الدولي بين المنظمات.

• على المستوى الشخصي في الحياة العادية للأشخاص.

• على المستوى الفردي ونفسه.

## الفرق بين التفاوض والمساومة والوساطة والتحكيم :

هناك تشابه كبير وخلط بين البعض فيما يتعلق بهذه المفاهيم رغم وجود فروق جوهرية بينها وفيما يلي بيان تلك الفروق من الهدف والقوى المؤثرة ونوع العلاقة:

### أولاً: التفاوض والمساومة :

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

### ثانياً : التفاوض والوساطة والتحكيم :

- 1- التفاوض : يعني مواجهة وحوار مباشرين أطراف النزاع.
- 2- الوساطة : تعني دخول طرف آخرين أطراف النزاع بهدف مساعدة المتفاوضين على التوصل إلى حل.
- 3- 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.

## مداخل عملية التفاوض : (2)

أولاً: منهج المصالح المشتركة و ثانياً: منهج الصراع

## مداخل عملية التفاوض :

منهج الصراع	منهج المصالح المشتركة
<b>(١) المفهوم</b>	
تنازع أطراف التفاوض ، وسعي كل منهم لتعظيم مكاسبه والإضرار بمصالح الأطراف الأخرى	تعاون اطراف التفاوض لتحقيق وتعظيم مصالحهم المشتركة
<b>٢- الافتراضات الأساسية</b>	
* 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
<b>٣- الاستراتيجيات المستخدمة</b>	
* 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)

## المبادئ العامة للتفاوض : 6 مبادئ

### أولاً: مبدأ الإلتزام :

ويعني هذا المبدأ التزم كل طرف من أطراف التفاوض بأهداف حريته التي يمثلها، وكذلك الإلتزام 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 الإستمرارية :

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.

#### خامساً : مبدأ التوقيت الزمني

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

#### سادساً: مبدأ التكافؤ

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

تمت

### ➤ محددات النجاح في التفاوض: => 10 محددات

يتوقف نجاح التفاوض على عدة عوامل هي :

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

1. تحديد الأهداف
2. تحديد طبيعة وتأثير الظروف المحيطة بالموقف التفاوضي
3. تحديد القضايا التي سيتم التفاوض حولها
4. اختيار الفريق المفاوض
5. تحديد اللغة التي سيتم استخدامها
6. اختيار مكان التفاوض
7. تدريب المفاوضين

**ثانياً: الإستراتيجية 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 الذي للتوقيت:** التوقيت قيد مفروض على كل مفاوض كما أن التوقيت المناسب للتحرك والمناورة أمر مهم جداً:

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

**رابعاً: توظيف الأسئلة لخدمة التفاوض الفعال:** إذا استطعت أن تسأل السؤال المناسب تكون قد قطعت نصف الطريق إلى الغاية التي تريدها الأمر الذي يشرح مدى أهمية استخدام الأسئلة أثناء التفاوض، وللأسئلة عموماً وظائف متعددة منها:

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

**خامساً: الاستشارة والوساطة والتحكيم:** كثيراً ما يقتضي الأمر تدخل طرف خارجي لمعاونة المفاوضين على حسم ما بينهم من اختلاف في وجهات النظر ويأخذ هذا شكل الوساطة أو التحكيم أما **الاستشارة:** فهو ما قد يلجأ إليه المفاوض لطلب رأي خارجي فيما هو مطروح من قضايا.

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

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

**ثامناً: العناية بصياغة العقود والاتفاقات:** تحطم الكثير من النوايا الحسنة والأمال 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.

ولابد هنا أن نفرق بين [القوة الموضوعية] بين [القوة المدركة] هي التي يخلقها المفاوض في ذهن الخصم.



## ✚ شروط المدير والبائع المعاصر كمفاوض ناجح مع العملاء :

يلزم توافر الشروط التالية للمدير والبائع والمعاصر حتى يكون المفاوض فعال :

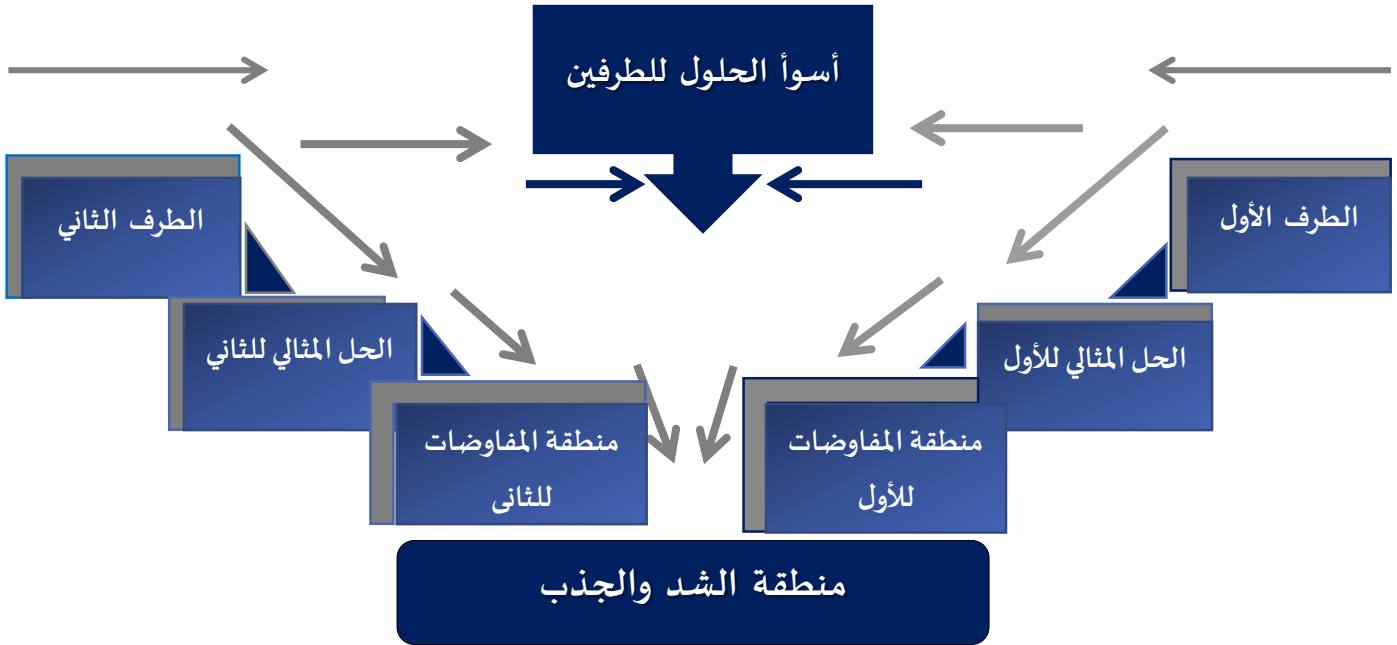
1. التأكد من الاتفاق على الأساسيات والفهم المشترك مع الآخرين :  
( المفاهيم ، التصورات ، الافتراضات ، التوجهات )
2. التهيئة الداخلية الذاتية للمدير قبل التفاوض مع الآخرين: (الثقة بالنفس، وبالآخرين، الاقتناع بجدوى التفاوض ، معرفة العوائق ،الاستعداد للمفاجآت [
3. التأكد من المعرفة الكافية بموضوعات التفاوض والإقناع بها : ( الجوانب ، الموضوعات ، القضايا ، المعرفة ، الإقناع ، المنافع )
4. التأكد من المعرفة الصحيحة والإدراك التام لأنماط البشر على التعامل الفعال مع كل نمط منهم:  
(تباين الأشخاص - الدوافع - الانفعالات - الأسئلة - الاستماع - الانصات - التحدث ) لنجاح في عملية التفاوض مع العملاء وكسبهم بصفة دائمة.
5. توفر الخصائص والمهارات التفاوضية الأساسية لدى المفاوض.
6. التخطيط والإعداد الجيد لكل عملية تفاوضية
7. اختيار المداخل المناسبة للتفاوض
8. الاستخدام والاستثمار السليم للوقت اللازم للتفاوض
9. التوظيف الفعال للبيانات والمعلومات والأسئلة خلال عملية التفاوض
10. القدرة على التعرف على أنماط العملاء وكيفية التعامل مع كل شخصية فيها
11. 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 تسهم في تحقيق استراتيجية التفاوض وأهدافها).

## ✚ ومن العوامل المؤثرة في إختيار إستراتيجية التفاوض مع العملاء ما يلي :

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

## طبيعة عملية التفاوض :



## مقومات عملية التفاوض: 5 مقومات

### أولاً: القوة التفاوضية:

وتعبر عن مجموعة العوامل الاقتصادية والسياسة 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 والسياسة والاجتماعية والعسكرية التي تحدد المقدرة التفاوضية.

### خامساً: توفر المناخ المناسب :

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

تمت

## خطوات الإعداد للتفاوض:

1. تحديد الأهداف
2. تحديد الفرص والقيود التفاوضية
3. حصر القضايا التفاوضية
4. تجهيز البيانات والمعلومات والوثائق
5. تقييم المركز التفاوضي النسبي
6. تحديد الاستراتيجيات التكتيكية البديلة
7. اختيار الفريق التفاوضي
8. تحديد أجندة التفاوض
9. اختيار لغة التفاوض
10. تحديد مكان التفاوض
11. الاتصال بالطرف الآخر
12. الاستعداد والجلسة الأولى

## (1) تحديد الأهداف وبدائلها :

يجب تحديد الأهداف الأساسية والفرعية لعملية التفاوض وحتى تتجنب الفشل يجب وضع بدائل لتلك الأهداف ومن أهم خصائص الأهداف التفاوضية ما يلي :

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

وترجع أهمية سرية الأهداف التفاوضية إلى ما يلي : => مهم

1. الاستفادة من احتمال تحقيق أهداف أكثر طموحاً.
2. عدم إضعاف مركزك التفاوضي عند التنازل عن بعض الأهداف.
3. عرض أهداف وهمية ثم التنازل عنها أثناء المفاوضات.
4. إرباك الطرف الآخر لعدم معرفته لما تصبو إليه.
5. إتاحة قدر أكبر من المرونة في المناورة.

## (2) تحديد الفرص والقيود التفاوضية:

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

### (أ) القيود المالية :

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

### (ب) القيود التشريعية والقانونية :

وتمثل كافة الأحكام والإجراءات والقواعد والجزاء والشروط التي يحتمها التشريع أو القانون أو الاتفاقات المعقودة بالنسبة لأي متغير من المتغيرات محل التفاوض ، ومنها :

الاتفاقات والمعاهدات الدولية والإقليمية ، والتشريعات والقوانين والإجراءات ، والقواعد المتعلقة بالاستيراد والجمارك ، والاقتراض ، والنقد ، وقوانين حماية البيئة وغيرها .

### (ج) القيود التكنولوجية ( الفنية ) :

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

### (د) القيود البشرية:

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

### (هـ) القيود الزمنية :

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

### (و) القيود الاستراتيجية :

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

### (3) تحديد القضايا التفاوضية :

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

وتتم القضايا التفاوضية بأربع مراحل: ← (النطاق- واسع أوضيق) و المعالجة و حدود المرونة و الافتراضات

#### (أ) تحديد نطاق القضايا (واسعة أوضيقة)

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

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

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

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

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

#### (د) تحديد الافتراضات التفاوضية :

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

#### (4) تجهيز البيانات والمعلومات والوثائق

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

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

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

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

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

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

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

1. بمواطن القوة ومواطن الضعف ومدى إدراكها .

2. والموارد المتاحة،

3. ودرجة اعتمادية كل طرف على الطرف الآخر،

4. ومدى إدراك تلك الدرجة من الاعتمادية،

درجة الاعتمادية بين المفاوضين تؤثر على:

الإستراتيجيات وتكتيكات التفاوض ومركز التفاوضي النسبي لكل منهما.

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

## (6) تحديد الاستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية

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

ومن العوامل المؤثرة على اختيار استراتيجية التفاوض

- الأهداف المطلوب تحقيقها،
- والقيود المفروضة ،
- والمركز التفاوضي النسبي،
- ومواطن قوة ومواطن ضعف كل طرف،
- وشخصية وقيم واتجاهات ومهارات طرفي التفاوض،
- ومدى خطورة النتائج المترتبة على فشل المفاوضات ورد الفعل المتوقع من الطرف الآخر ، وغيرها .

وعموماً يمكن تقسيم استراتيجيات التفاوض إلى :

- أ. إستراتيجيات ماذا نحقق؟
- ب. إستراتيجيات كيف نحقق؟
- ج. إستراتيجيات متى نحقق؟

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

تمت



## خطوات الإعداد للتفاوض:

1. تحديد الأهداف
2. تحديد الفرص والقيود التفاوضية
3. حصر القضايا التفاوضية
4. تجهيز البيانات والمعلومات والوثائق
5. تقييم المركز التفاوضي النسبي
6. تحديد الإستراتيجيات التكتيكية البديلة
7. إختيار الفريق التفاوضي
8. تحديد أجندة التفاوض
9. إختيار لغة التفاوض
10. تحديد مكان التفاوض
11. الإتصال بالطرف الآخر
12. الإستعداد والجلسة الأولى

## [7] إختيار الفريق التفاوضي :

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

- الذكاء وقوة الملاحظة، وحسن وسرعة التصرف ،
- والقدرة على التعبير،
- والجلد والصبر،
- وإتقان فن الإنصات،
- والقدرة على لعب مختلف الأدوار،
- وسعة الحيلة ،
- وإتقان لغة المفاوض الآخر

## عند إختيار الفريق التفاوض ينبغي:

- 1] مراعاة تقارب أو تماثل المستوى الإداري.
- 2] مراعاة تقارب أو تماثل المستوى الوظيفي .
- 3] مراعاة تقارب عدد أفراد الفريق.
- 4] كل ما سبق.

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.

وتتمثل مسؤوليات رئيس فريق التفاوض فيما يلي :

1. توضيح أهداف التفاوض ، وحدودها الدنيا والعليا ، وضمان اقتناع أعضاء الفريق بها وإمكانية تحقيقها.
2. توظيف وإستثمار تخصص وخبرة ومعارف كل أعضاء الفريق للخدمة عملية التفاوض.
3. تحديد توقيت إستخدام كل عضو بفريق التفاوض تبعاً لسير المفاوضات.
4. تنسيق أدوار أعضاء الفريق بما يحقق التفاهم والتكامل بينهم .
5. توزيع الأدوار والمهام وتوقيت التدخل في الحوار أو الانسحاب منه
6. الإتفاق على الإشارات السرية لتبادل الحوار الصامت بين أعضاء الفريق .
7. تغيير مسار المنافسة عند تجاوز أحد الأعضاء الحدود المتفق عليها.
8. طلب وقف التفاوض مؤقتاً للتشاور مع أعضاء الفريق .
9. رفع الروح المعنوية للفريق والحفاظ عليها خاصة في المراحل الحرجة للتفاوض .
10. تنمية الثقة المتبادلة والعلاقات الحسنة بين أعضاء الفريق
11. ضمان المشاركة الفعالة للأعضاء طبقاً لدور كل منهم .
12. ضمان وتوفير التأييد الكامل لكل عضو من قبل باقي أعضاء الفريق .
13. الإتصال بالقيادة والتشاور معها .

وعموماً فإن اختيار الوفد التفاوضي يكون:

- لمعايير مناسبة لموضوع التفاوض ومستوى الوفد المقابل ،
- ومن الضروري تمثيل كل المؤسسات والتخصصات الفنية اللازمة لهذا الموضوع التفاوضي مع ضرورة التنسيق بين أعضاء الوفد من خلال تقسيم وتنظيم العمل بينهم
- مع الحرص على إختيار رئيس الوفد ومنح الصلاحيات لإدارة عملية التفاوض وفقاً للأهداف المحددة .

**(8) تحديد أجندة التفاوض :**

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

1. بنود أعمال المفاوضات .

2. ترتيب تناول بنود جداول الأعمال .

3. مدي الارتباط أو الانفصال بين هذه البنود

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

1. البدء بالقضايا الأساسية : مما يسهل حل القضايا الثانوية وتقديم تنازلات بشأنها .

2. البدء بالقضايا الثانوية : وتعني تأجيل المواجهة ، وذلك بحل القضايا الثانوية ، مما يشجع جو من الثقة والتعاون بين طرفي التفاوض.

### 3. وضع أسس وشروط عامة يتم التفاوض على كيفية تنفيذها :

فمثلا في مجال الشراء يتم الاتفاق على السعر ، والمواصفات ، والكمية كشروط أو أسس عامة. ثم يتم التفاوض على - مثلاً - من يتحمل تكلفة الفحص ، وتكاليف النقل والتحميل والتفريغ والتأمين ، وعلى جداول ومواعيد التسليم .وعلى فترة السماح ، وغيرها من شروط .

### 4. 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 للإجتماع معاً للتشاور والتنسيق .

### [9] إختيار لغة التفاوض :

ويمكن القول بصفة - عامة أنه من الضروري إختيار لغة التفاوض يتقنها جميع أعضاء الفريق ، وفي حالة استخدام كل طرف للغته القومية ، يجب الإستعانة بمترجم لكل فريق ، أو مشتركاً لكل الفريقين ..ويجب أن يتسم المترجم بالأمانة والحياد التام ، وغير مسموح له بإبداء رأياً أو تعليقاً خاصاً به

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

أ. لا تتفاوض بلغة لا تفهمها تماماً .

ب. لا تخجل من إستيضاح عندما لا نفهم .

ج. كثيراً ما تختلف التعبيرات اللغوية على المدلول الحرفي للكلمة ، فمثلا لدي المفاوض الأمريكي (**problem**) تعني أن هناك واقعا يجب إيجاد حلول لتغييره ، بينما لدي المفاوض الياباني تعني أن هناك واقعا قد يكتفي بدراسته وتحليله دون ضرورة لتغييره .

لدي العامة (**understand**) يعني الموافقة ، بينما لدي المفاوض الأمريكي يعني أنه ينصت ويتابع حديث الطرف الآخر . للإشارة لرفض الاقتراح أو الطلب يستخدم المفاوض الياباني لفظ **I will consider it** . ولكنه ردا دبلوماسياً بدلاً من إستخدام كلمة **no** .

### [10] تحديد مكان التفاوض :

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

### [11] ترتيب الاتصالات :

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

وعند الاتصال يجب مراعاة القواعد العامة التالية :

- أ. أن يقوم بالاتصال شخص على مستوى وظيفي مناسب لمن سيتم الإتصال به .
- ب. الإلتزام باللباقة واللياقة التامة في الحديث .
- ج. الإلتزام التام بالمواعيد المحددة.
- د . إبداء المرونة في المناقشة مع الحزم التام عند الضرورة .
- هـ. السعي لخلق صورة للمفاوض تدعو للإحترام وكسب الثقة .

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

### (12) الإعداد للجلسة التفاوضية :

عادة ما يسود الجلسة الافتتاحية جو من الجمود والحذر والترقب ،لذا يجب عدم البدء بموضوعات تبعث على الاكتئاب أو التشاؤم، أو تفجير قضايا جدلية حادة ،أو ذات حساسية دينية أو سياسية أو طائفية لأي من الطرفين بل يجب استخدام طرق لكسر حدة الاكتئاب والجمود. وهناك طرق وأساليب تكتيكية لكسر حدة الجمود والحذر والترقب التي تسود جلسات التفاوض خاصة الجلسة الأولى.

1. البدء بحوار عام خارج موضوع التفاوض .
2. البدء بالإشارة إلي خبر هام أو حدث معين تناولته صحف اليوم أو أمس ويفضل الأخبار المرتبطة بموضوع التفاوض .
3. البدء بقصة مزيفة ، أو باسترجاع ذكريات سعيدة مرتبطة بموضوع أو أطراف أو مكان التفاوض .
4. البدء بطرح ملاحظات أو مبادئ عامة لا تثير اعتراض الطرف الآخر وتخدم هدفا موضعيا وهو الإتفاق على أسس عملية التفاوض .
5. البدء بتوضيح المصالح المشتركة ،والرغبة في جعل هذه الصفة أساس لعلاقة ثابتة ومستمرة مستقبلاً
6. تجسيد المزايا والمنافع التي سيحققها الطرف الآخر من التوصل إلي إتفاق .

تمت

## مقدمة :

**الإستراتيجية:** هي الاطار العام للتحرك والأهداف الأساسية المطلوب تحقيقها، وترجمة 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.

**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 الاطار العام هو الإستراتيجية.

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

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

**مثال:** إنجاز الصفقة بسرعة ( التكتيك التهديد بالإنسحاب)

## تصنيف إستراتيجيات التفاوض :

✓ يمكن تقسيم استراتيجيات التفاوض إلى :

أ. إستراتيجيات ماذا نحقق؟

ب. إستراتيجيات كيف نحقق؟

ج. إستراتيجيات متى نحقق؟

## أولاً: إستراتيجيات ماذا نحقق؟

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

## (1) إستراتيجية (فوز / فوز)

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

1. تشكيل مجموعات عمل لدراسة وحل نقاط الخلاف .

2. المصارحة وكشف الحقائق كاملة .

3. عقد لقاءات جانبية بين رئيسي فريقى التفاوض .
4. طلب استراحة لمراجعة الموقف .
5. تحديد موعد نهائي لإنهاء التفاوض .
6. تبادل الهدايا الرمزية .
7. ماذا ..لو؟ فمثلا عن التفاوض على السعر، يتساءل المشتري عن ما هو سعرك لو ضاعفنا الكمية؟..أو ما هو سعرك لو تحملنا تكلفة النقل؟ أو ما هو سعرك لو تم الشراء نقدا دون تقسيط؟ وهكذا .

## (2) استراتيجيات (فوز / خسارة):

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

1. 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 على تحقيق هدفه الحقيقي.

2. دعاء 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.

3. الصقر والحمامة:

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

4. 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.

5. تحويل الاعتراض إلى إيجاب:

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

## ثانياً: إستراتيجيات كيف نحقق؟

وتشمل عدة استراتيجيات متباينة منها:

### (1) استراتيجيات هجومية، استراتيجيات دفاعية.

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

الإستراتيجية الدفاعية. فيدرك المفاوض أن موقفه أضعف نسبياً وبالتالي يستهدف تقلل الخسائر إلى أدنى حد ممكن.

### (2) استراتيجيات التدرج، استراتيجيات القنص.

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

### 3) استراتيجيات التعاون ، استراتيجيات المواجهة .

إستراتيجيات التعاون: يؤمن فيها الطرفين بأن اتخاذ موقف تعاوني يتيح فرصاً أفضل لإنجاح التفاوض. إستراتيجيات المواجهة: ويشعر فيها المفاوض أن المواجهة تتيح له فرصاً أفضل.

### 4) استراتيجيات تفادي النزاع ، استراتيجيات مواجهة النزاع.

إستراتيجيات تفادي النزاع: وهنا يسعى المفاوض إلى تجنب نفسه الوصول إلى النزاع اعتقاداً منه بأن ذلك يضر مصالحه. (تفاوض الإدارة مع العمال المضربين) إستراتيجيات مواجهة النزاع: المفاوض يسعى أي تسخين الموقف وتأجيجه لاعتقاده أن ذلك يحسن من فرصه في التفاوض.

ومن التكتيكات المتبعة في التفاوض في هذه الإستراتيجيات ما يلي :

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

### ثالثاً: إستراتيجيات متى نحقق ؟

وتقوم على حسن إختيار الوقت المناسب :

1. لبدء الحديث أو التوقف عنه .
2. للانسحاب الحقيقي أو الظاهري .
3. لطرح بدائل مضادة لمقترحات الطرف الآخر .
4. للتمسك بموقف معين أو للمساومة عليه .
5. لطلب الاستراحة .

ومن التكتيكات المتبعة في هذا ما يلي :

- 1) التسويف : وشعارات هذا الأسلوب ( بالصبر تبلغ ما تريد ) ( أجل الإجابة .. أصمت .. لا تقلق ) ( لا تقدم تنازلاً بسرعة .. فكر على مهلك )
- 2) الأمر الواقع: ( محاصرة الخصم بوقائع دامغة لا يكون أمامه دوافع قوية لرفضه)
- 3) المفاجأة : ( أدخل عنصر جديد في المفاوضات مفاجئ يحدث تحولاً في التفاوض والعلاقات)

- 4 [ الإنسحاب الهادئ: ] إنقاذ ما يمكن إنقاذه [ عندما يكون الاستمرار يعني مزيد من الخسارة  
 5 الكر والفر.  
 6 [ الإنسحاب الظاهري : مزيج من التسويف والخداع.  
 7 نهاية المطاف: وضع قيود على الوقت أو القيمة أو طريقة الاتصال

#### 4 كيف يمكن إختيار إستراتيجية التفاوض المناسبة ؟

أنظر إلى الأمور التالية:

- 1) نوع وطبيعة/ مسألة التفاوض
- 2) نوع الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها المفاوض
- 3) حاجة المفاوض لعملية التفاوض
- 4) المهارات التي تتوفر في فريق التفاوض
- 5) الوقت المتاح لعملية التفاوض
- 6) أهمية التوصل إلى اتفاق
- 7) أهمية استمرار العلاقات بين أطراف التفاوض
- 8) خصائص شخصية الطرف الأخرى في عملية التفاوض
- 9) الخبرات السابقة للطرف الأخرى في عمليات التفاوض

#### 4 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 .
- الإلتزام بأداب الحديث وأصول اللياقة .

##### ✓ المناخ الرسمي للتفاوض ..

وهو مناخ يعتمد على الإلتزام 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 الأخرى على إعتبار أن إتمام الصفقة يعتبر أمراً عادياً فالمفاوض هنا



غير حريص على إتمام الصفقة أو الوصول إلى اتفاق مع الطرف الأخر وقد يؤدي هذا المناخ لفشل المفاوضات .

### ✓ المناخ المتشدد..

وفي ظل هذا المناخ يعتقد كل طرف أن مصالحه متعارضة مع الطرف الأخر والمناخ هنا ليس عدوانياً ولكنه مناخ متوتر لان 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 لابد من حسن اختيار المفاوضين .

### المبادئ التي تؤدي إلى تحسين المناخ التفاوضي :

- العمل على خلق مناخ ودي جيد أو رسمي قدر الإمكان .
- إعطاء الطرف الأخر انطباع بأنك حريص على المصالح المشتركة .
- تمتع بأداب الحديث مع الاستماع الجيد للطرف الأخر .
- عدم التسرع في الرد على آراء المفاوض الأخر .
- لا تدخل في تفاصيل فرعية قدر الإمكان .
- ابدأ بالموضوعات التي يتم الإتفاق عليها بسهولة مع الطرف الأخر .
- إعطاء الفرصة كاملة للطرف الأخر ليعرض موقفه .
- إتبع 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

تمت

## العوامل المحددة لإستراتيجيات التفاوض وتكتيكاته

## مقدمة :

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

## (1) الحاجات واتجاهات تحقيقها :

- ✓ التفاوض سلوك هادف يحاول كل طرف الإجابة عن سؤالين هما :
- كيف يحدد حاجات وأهداف المفاوض ؟
- كيف يوفق بين حاجاته من ناحية وبين حاجات الطرف الأخر من ناحية أخرى ؟
- ✓ وبالتالي يصبح على المفاوض اختبار الإستراتيجية المناسبة التي تساعد على تحقيق أي من النواحي التالية أو كلها :
- تحديد حاجات الطرف الأخر وتفهمها جيداً
- تحديد أولويات إشباع هذه الحاجات
- إشباع حاجات كل الأطراف المتفاوضة معاً ما أمكن ذلك .

## (2) مراكز القوة النسبية للمفاوض :

- ✓ ينظر للقوة التفاوضية إما ( كنتاج ، أو كإمكانية و طاقة ، أو كعمل تكتيكي )
- ✓ ما يهمنا هو القوة التفاوضية كعمل تكتيكي لأن العبرة ليست بالقوة ولكن العبرة باستخدامها الإستخدام الفعال في التفاوض.
- ✓ تحلل القوة التفاوضية على جوانب عديدة أهمها :
- تحديد الأبعاد المكونة لقوة كل مفاوض.
- تحديد بدائل إستراتيجيات التفاوض وتكتيكاته.
- توضيح تأثير القوة التفاوضية على التكتيكات الممكن استخدامها.
- توضيح تأثير الوقت على نتيجة التفاوض في وقت معين على الأوقات اللاحقة.
- ✓ المبدأ الأساسي لتحديد القوة النسبية للمفاوضين :
- كلما زاد إعتقاد الطرف (س) على الطرف (ص) بالمقارنة بإعتقاد (ص) على (س) كلما زادت القوة النسبية التي يتمتع بها (ص) في التفاوض.
- علماً أن القوة التفاوضية هي المفتاح الرئيسي الذي يوجه سلوك المفاوضين وتفاعلات الموقف التفاوضي، ونتائج التفاوض.

✓ المداخل المختلفة للقوة التفاوضية : 3 مداخل مهمة

- 1- **مدخل التعليل:** وهو تقدير المفاوض لقوة خصمه بناء على الأثر الذي يحدثه سلوك الخصم على سلوك المفاوض (وبقوم هذا المدخل على استخدام القوة الموضوعية كنقطة بداية في شرح القوة المدركة)
- 2- **مدخل السيطرة:** ويعتمد هذا المدخل على الموارد الهامة في القوة التفاوضية (قدرة طرف على معاينة طرف آخر) والتي يمكن أن تكون قدرات هجومية (المعاينة) أو قدرات دفاعية (موارد تحمي طرف من الطرف الآخر)
- 3- **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)

(3) القضايا موضوع التفاوض ومدى الإتفاق عليها :

- ✓ يتحدد مدى اتفاق أطراف التفاوض على القضايا موضوع التفاوض سواء من ناحية :
- نطاق هذه القضايا ومحتوياتها.
  - علاقة القضايا ومدى فرزها أو ربطها معها.
  - العلاقة بين القضايا والنواتج المحتمل تحقيقها لأطراف التفاوض.
  - ✓ ومن ثم تتحدد الإستراتيجية المناسبة .
- أولاً: بالنسبة لنطاق القضايا ومحتوياتها :

تحديد (النقابة) لقضايا التفاوض		النقابة	
تحديد متسع	تحديد ضيق أو محدود	الإدارة	
مناقشات صراعية	مناقشات مركزة	تحديد ضيق أو محدود	تحديد (الإدارة) لقضايا التفاوض
مناقشات غير مركزة	مناقشات صراعية	تحديد متسع	

الحالة الأولى : (الإتفاق على نطاق القضايا): ستكون المناقشات **مركزة ومحددة** أما (إذا حددنا القضايا بشكل متسع) فإن المناقشات تكون **غير محددة وغير مركزة**.

الحالة الثانية : (عدم الإتفاق على نطاق القضايا): فإن المناقشات ستكون **صراعية**.

ثانياً: علاقة القضايا ومدى ربطها :

تحديد ( النقابة ) للقضايا		النقابة	
الربط بين القضايا	كل قضية على حدة	الإدارة	
مناقشات الربط بين القضايا	مناقشات مركزة		
مناقشات المقايضة	مناقشات الربط بين القضايا	كل قضية على حدة	تحديد (الإدارة) للقضايا
		الربط بين القضايا	

الحالة الأولى : (الإتفاق على أسلوب التحديد): ستكون المناقشات مركزة ومحددة لكل قضية أما (إذا ربطا القضايا ستتجه) المناقشات للمقايضة بين القضايا.

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

ثالثاً: العلاقة بين القضايا والنواتج المحتملة :

تحديد ( النقابة ) لنواتج التفاوض		النقابة	
نواتج غير قابلة للتجزئة	نواتج قابلة للتوزيع	الإدارة	
مناقشات تعاونية	مناقشات تنافسية		
مناقشات تعاونية	مناقشات تعاونية	نواتج قابلة للتوزيع	تحديد (الإدارة) لنواتج التفاوض
		نواتج غير قابلة للتجزئة	

#### (4) الإتفاق حول تحديد القضايا :

وهناك بعض الفروض المفسرة لموضوع الإتفاق حول القضايا:

- ✓ **الفرض الأول:** كلما زادت التكاليف التي يستطيع المفاوض تحملها إذا قبل مطالب الطرف الآخر زاد احتمال ميله لتحديد القضايا بشكل مفرد وبشكل غير قابل للتوزيع.
- ✓ **الفرض الثاني:** كلما زادت القوة النسبية لطرف كلما زاد احتمال ان يفرض تحديده للقضايا على الطرف الآخر.
- ✓ **الفرض الثالث:** يتحدد توقيت وكيفية استخدام كل من أنماط المناقشات تبعاً لتغير القوة التفاوضية الذي تحاول المناقشات التأثير فيها.

#### (5) المهارات النسبية للمفاوضين :

وهي تتمثل في إعتبرات عدة أهمها:

توافر القدرات والخصائص الشخصية: لإجراء الحوار والنقاش والمواجهة والإنسحاب...ألخ  
طبيعة شخصية المفاوض وعلاقته بشخصية المفاوض الآخر: ويعكس ذلك مدى التوافق أو التباعد بين الطرفين

#### (6) أهمية التوصل إلى أتفاق :

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

#### (7) الوقت المتاح :

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

إذا كانت نتائج المفاوضات خطيرة على أحد الأطراف عليه:  
**أن لا يظهر ذلك حتى لا يضعف موقفه.**

#### (8) خطورة النتائج المترتبة على الإتفاق :

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

### (9) الخبرات السابقة بالطرف الآخر :

على كل طرف الإستفادة من خبراته السابقة بالطرف الآخر، مع ضرورة إدارة تغير الظروف وإمكانية التغير في سلوك الخصم نتيجة لتراكم خبراته.

### (10) السلوك المتوقع للخصم :

ينبغي تقييم السلوك بشكل موضوعي ما أمكن ذلك

### (11) شخصية الخصم .

تمت

## محاوِر الفصل :

تتمثل المحاور الأساسية للمحاضرة فيما يلي:

- ✓ مقدمة
- ✓ مبادئ عامة حول أهمية الوقت
- ✓ استراتيجية توفير الوقت
- ✓ استراتيجية «تضييع» الوقت
- ✓ أساليب مواجهة لجوء الخصم لتضييع الوقت

## مقدمة:

هناك علاقة بين الوقت والحزم عند الرئيس وهي علاقة :

عكسية

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

## 1. مبادئ عامة حول أهمية الوقت :

- يعتبر الوقت متغيراً أساسياً من المتغيرات المحددة لأسلوب التفاوض ونتائجه فضلاً عن أن تأثيره لا يقتصر على المفاوضات أثناء العملية وإنما قبل بدئها أيضاً.
- يجب اختيار الوقت المناسب لبدء المفاوضات (المناسب للمفاوض أولاً، وربما في حالات أخرى للخصم أيضاً ولكل الأطراف بصفة عامة).
- يجب تحديد الوقت المتاح لإتمام المفاوضات ولو تحديداً مبدئياً قبل البدء في التفاوض لما له من تأثير بالغ على جوانب هامة بما في ذلك اختيار الاستراتيجية والتكتيك وأعضاء الفريق؛
- كلما كان الوقت المتاح 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 الإتفاق على ذلك مع الطرف الآخر.
- يلاحظ أنه كلما زادت مجالات النزاع وضاعت مجالات الإتفاق بين الأطراف المتفاوضة كلما طالت المدة اللازمة للتوصل لإتفاق.

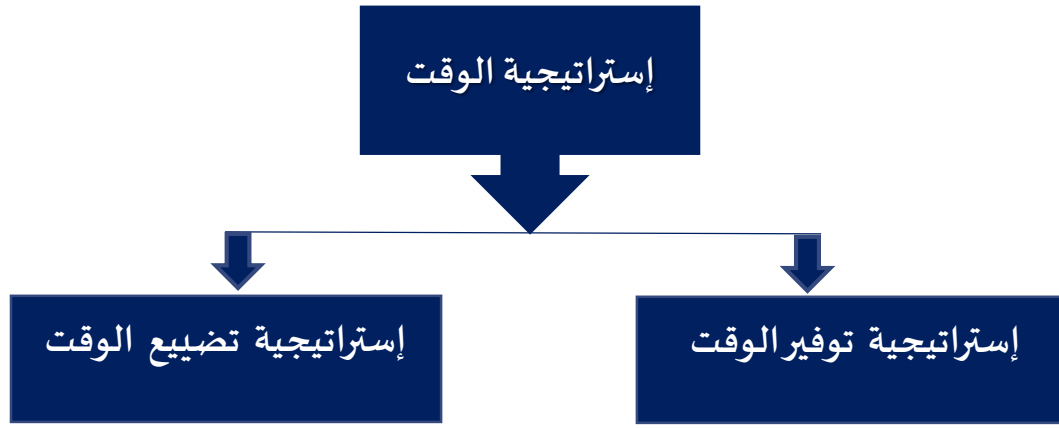
## 2. إستراتيجية الوقت للتفاوض:

نميز عموماً بين استراتيجيتين رئيسيتين للوقت بالنسبة للتفاوض:

الإستراتيجية الأولى: خاصة بكيفية توفير الوقت اللازم للتوصل إلى اتفاق:

الإستراتيجية 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.



## 3 - إستراتيجية توفير الوقت:

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



#### 4-استراتيجية «تضييع» الوقت:

✓ الفكرة الرئيسة لهذه الفكرة هي كسب مزيد من الوقت لصالح طرف ما في التفاوض، إن هذا التوجه يستدعي منا

طرح التساؤلات الثلاثة التالية:

دائماً ينظر إستراتيجية تضييع الوقت في مجال الأعمال على أنها :

تهدر الوقت ولكن نحتاجها أحياناً

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

لماذا نضيع الوقت ؟ :

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

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

كيف تتم «إضاعة» الوقت؟ :

✓ يمكن تحقيق ذلك بواحد أو أكثر من الأساليب التالية:

- طلب ايضاحات من الطرف الآخر دون مرر حقيقي.

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

البديلان عند تضييع الوقت :

[ تكون حسب ماتقضية مصلحة الفرد ]

- 1- إما التجاوب والمسايرة
- 2- أو المواجهة لإفشال التكتيك

## 5- مواجهة لجوء الخصم إلى تضييع الوقت:

لدينا **بديلان** رئيسيان ضمن هذا الإطار:

✓ **البديل الأول: تقويم امكانية التجاوب والمسايرة.** ويفيد هذا البديل عملياً في المجالات التالية:

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

✓ **البديل الثاني: المواجهة لإفشال تكتيك الخصم. وذلك عن طريق:**

- عدم التجاوب مع تفريعات المناقشة .
- عدم التجاوب مع الخروج عن الموضوع.
- تعمد استخدام ألفاظ وتعايير محددة.
- الإعداد الجيد بالبيانات والوثائق.
- الإجابة الموجزة على الأسئلة.
- ضبط الأعصاب كشرط أساسي لمواجهة تضيق الوقت.
- إعادة تصنيف الموضوعات مع ربطها بتنظيم المناقشة.
- تلخيص المناقشة بإيجاز وتوجيه الانتباه لأهمية الإلتزام بالمناقشة في الموضوع.
- ابراز الإنجاز الذي تحقق ومزايا اكمال الإنجاز باستمرار البناء في المناقشة.
- اظهار مزايا التوصل الى اتفاق لكلا الطرفين.
- اظهار مساوى تأخير الإتفاق.
- طلب توفير الوقت صراحة.
- التهديد بوقف المفاوضات.

تمت

## مقدمة :

- يستخدم المفاوض الفعال الأسئلة بشكل مثمر 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 الإتجاه الذي يريد.
- إن كل ذلك يقتضي تناسب هذه الأسئلة مع الهدف المسطروم مع الإستراتيجية والتكتيك المنتهجين على حد سواء.

## من هنا كان لا بد من الإجابة على جملة التساؤلات الأساسية التالية:

تناغم نوعية الأسئلة والإستراتيجية والتكتيك  
المتبع : (من أسئلة الأعوام)  
لا يمكن الإستغناء عنه

- ماهي الأسئلة التي ينبغي أن تطرح؟
- كيف يتم صياغة هذه الأسئلة؟
- ما التأثير المحتمل لكل سؤال على الأطراف الأخرى؟
- كيف يتم صياغة كل سؤال؟
- متى يكون من المناسب طرح كل سؤال؟ وضمن أية ظروف؟

## 1- مبادئ إستراتيجية لإستخدام أسئلة:

- ✓ يجب أن يكون لكل سؤال هدف مطلوب تحقيقه ، وان يكون الهدف واضحاً في ذهن السائل وليس ضرورياً أن تكون الإجابة المباشرة من السؤال هي ما يستهدفه موجه السؤال.
- ✓ يجب أن تكون الأسئلة مناسبة للإستراتيجية وللتكتيك الذين يتبناهما المفاوض (لا يصح ونحن نتبنى تفادي النزاع أن نعتمد أسئلة إستفزازية مثلاً).
- ✓ السائل عموماً ، هو في موقف أفضل من المجيب، فإن تكون أنت الموجه للسؤال يجعلك في وضع عقلي ونفسي أكثر يسراً من وضع أن يكون مطلوب منك الإجابة (يكون المجيب في حرج كشف الأوراق، إجابة سؤال لا يرغب في إجابته، الظهور بمظهر المتهرب من الإجابة..).
- ✓ المفاوض الفعال يستطيع دوماً المعاونة في حل العقبات والمشكلات القائمة من خلال الإستخدام الذكي للأسئلة (توجيه الأسئلة الصحيحة أو المناسبة هو أقصر طريق للوصول إلى الحلول الصحيحة)
- ✓ ترتيب وتجهيز سلسلة من الأسئلة يساعد المفاوض على ترتيب وتنظيم أفكاره بشكل منطقي.
- ✓ توجيه الأسئلة المناسبة في الوقت المناسب يمكن توظيفه في دعم القوة التفاوضية.

- ✓ خلفية السائل أساسية لدى توجيه الأسئلة، فيجب أن تبعث الأسئلة على الإحترام وليس على الإستخفاف
- ✓ تؤثر لهجة ونغمة توجيه السؤال على مغزاه لكافة الأطراف.

## 2- وظائف الأسئلة: مهم

- جذب الإنتباه
- الحصول على معلومات
- إعطاء معلومات
- إختبار صحة المعلومات
- إثارة التفكير
- تنشيط المناقشة
- الوصول الى نتيجة
- تغيير مجرى الحديث
- كسب الوقت لإضاعة الوقت
- إرباك الطرف الآخر
- إثارة الطرف الآخر
- حصار الطرف الآخر

## 3- من الذي يوجه الأسئلة؟:

- يثار هذا التساؤل في الواقع في حالة وجود فريق متعدد الأفراد
- قد يكون رئيس الفريق هو من يوجه الأسئلة، لكن ذلك ليس حتمياً، فعادة ما تتوزع الأدوار المتعلقة بإثارة الأسئلة المختلفة بين أعضاء الفريق بشكل مسبق، أو حتى بشكل تلقائي؛
- غير أن المهم هنا هو أن يكون رئيس الفريق دائماً مسيطراً على الموقف بحيث يكون توزيع الأسئلة مساهماً في توجيه المناقشة بما يخدم الأهداف المرجوة.

عندما لا تكون راجباً في الإجابة على أسئلة الخصم :

عندما تقرر عدم الإجابة على أسئلة الخصم فعليك :

أن تظهر تعاونك وأن ترجى الإجابة

## 4- الإجابة على أسئلة الخصم:

يمكن الاسترشاد بجملة النصائح التالية:

- 1- تفهم مغزى السؤال قبل الإجابة .
  - 2- خذ وقتك في فهم السؤال دون حرج حتى لا يؤدي عدم الفهم إلى إضعاف موقفك .
  - 3- اذا كنت لا ترغب في الإجابة :
- ✓ فأحرص على ألا تبدو متهرباً فهذا يضعف موقفك و الخصم لمحاصرتك بالأسئلة.
  - ✓ يمكنك الإحتجاج بأن الإجابة غير متوفرة لديك وتعد بتوفيرها في وقت لاحق.
  - ✓ يمكن طلب إرجاء الإجابة في وقت لاحق لتأخذ فرصتك في التفكير.

- 4 يجب تقويم موقف السائل وبناء عليه تقرر الإجابة (الأسلوب المباشر، أو المناورة).
- 5 لاحظ ان السؤال المباشر يتطلب اجابة مباشرة .
- 6 جرب تكتيك اجابة السؤال بسؤال مضاد .
- 7 الغموض في الإجابة تكتيك يمكن استخدامه في المفاوضات ذات الطابع الرسمي .
- 8 اذا حوصرت بالأسئلة فلا تهرب والبديل :
  - ✓ الإنسحاب الهادئ.
  - ✓ التنازل التكتيكي.
  - ✓ الإعتراف بالحقيقة.
- 9 وفي كل الأحوال سجل نقطة بأمانتك وتنازلك.
- 10 قبل الإجابة على السؤال فكر بسرعة :
  - ✓ هل من حق الخصم توجيه هذا السؤال.
  - ✓ هل سيستعمل المعلومات بطريقة بناءة.
  - ✓ هل سيتحمل الصراحة.
  - ✓ هل سأندم على الإجابة.

#### 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:

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

- 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 .
- يجب التنبيه الى الوقت المستغرق في حال حرصنا عليه وكذا خروج المستجيب عن الإطار المستهدف من السؤال.

## ب- الأسئلة المغلقة:

ويتعلق الأمر هنا بتلك الأسئلة التي تضع المستجيب ضمن دائرة معينة يتعين معها الإجابة المحددة وفق اختيارات معينة ربما تضمنها السؤال بحد ذاته.

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

ويفيد هذا النوع من الأسئلة بالنسبة للسائل في:

- ربح الوقت والتحكم فيه
- تحكم السائل في مسار النقاش من خلال سيطرته على الأسئلة والأجوبة وبشكل 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 الإنغلاق لتصل بالسائل إلى هدفه.

### الأسئلة المغلقة: (من أسئلة الأعوام)

- ✓ ربح الوقت والتحكم فيه
- ✓ تحكم السائل في مسار النقاش
- ✓ سيطرة السائل على الأسئلة والأجوبة
- ✓ يؤثر في النتائج

### الأسئلة المفتوحة: (من أسئلة الأعوام)

- ✓ أن يجيب من أي جهة شاء
- ✓ الحصول على معلومات من المستجيب
- ✓ الحصول على ثقة المستجيب
- ✓ مفتاح المفاوضات
- ✓ المسؤول يتحدث والسائل منصت
- ✓ كتمهيد للحصول على ثقة المفاوض في بداية الجلسة.

تمت

## الإستشارة والوساطة والتحكيم والمساومة (1)

مقدمة:

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

نميز هنا بين ثلاثة اتجاهات أساسية تلعب دوراً بارزاً في إنجاح عملية التفاوض: ويتعلق الأمر أساساً

❑ بالإستشارة.

❑ والوساطة.

❑ والتحكيم.

إن الإستشارة والوساطة والتحكيم هي في الواقع، **صور من سلوك فض النزاع** التي يمكن استخدامها جميعها في إطار عملية التفاوض الأكثر شمولاً.

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

**الاتجاه الأول (الإستشارة):**

ويقصد به اتجاه **أحد** أطراف التفاوض إلى جهة استشارية ذات خبرة في مجالات التفاوض لإبداء الرأي وتقديم النصح فيما يخص توجيه خط سير المفاوضات وترشيد عمليات التوصل إلى حل مرض ما أمكن.

تجدر الإشارة إلى أنه غالباً ما يكون الطرف الآخر جاهلاً بلجوء الطرف المعني لمستشار خارجي، وذلك في الوقت الذي يسلك فيه هو أيضاً ذات السلوك:

إن الدور المنوط بالمرشد أو المحلل (**Analyst**) هنا هو دور استشاري محض، بحيث تتمثل سلطته في تقديم الفكرة بكيفية التصرف وإبداء الرأي دون إلزام الطرف المتفاوض بتنفيذه، حيث يمكن أخذ الإستشارة كما هي، أو إجراء تعديلات عليها.

كما أن المستشار لا يتقابل مع الطرف الآخر ولا يظهر بشكل مباشر في المفاوضات.

**الاتجاه الثاني (الوساطة):**

ويتعلق الأمر بلجوء طرفي (أو أطراف) التفاوض إلى **جهة محايدة** لتعمل كوسيط لحل النزاع خاصة عندما يكون الموقف التفاوضي محتدماً وتكون المفاوضات قد وصلت إلى طريق مسدود يعكس تعارضاً واضحاً في الأهداف:

هنا يعمل الوسيط (**Mediator**) كحلقة وصل بين أطراف النزاع المباشرين ويختلف دوره جوهرياً عن حالة المحلل الذي يعمل كمستشار لصالح طرف واحد فقط في النزاع وبدون التدخل بشكل مباشر في المفاوضات.



### 3- الإتجاه الثالث (التحكيم):

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

إذ ذلك إذن يختلف عن دور الوسيط الذي يحاول تقديم النصح وتوجيه المشورة لكل الأطراف وتقريب وجهات نظرهم دون أن يتخذ القرار أو يمتلك سلطة القرار الملزم لهم.

#### ملاحظة:

إن هذه الإتجاهات الثلاثة السابقة، (الوساطة والإستشارة 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.

#### ثانيا: الإستشارة والمحللون :

#### 1- متى يتم اللجوء للمستشارين؟

من المفيد اللجوء للإستشارة 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 الإستراتيجية المناسبة للاستخدام وعن كيفية الإعداد للتفاوض في مراحل الأولى وكيفية إنهاء المفاوضات في مراحلها الأخيرة. أما بالنسبة لصورة التعاقد معه، فقد تكون على أساس علاقة مستمرة، أو علاقة مؤقتة تنتهي بانتهاء الصفقة.

#### 2- مواصفات المستشار:

قد يكون المستشار بيت خبرة (منظمة) أو فردا يتمتع بمواصفات مخصوصة، ومن أهم شروط نجاحه:

- الخبرة الكافية.
- الحياد وعدم التحيز.
- تمتعه بالوقت والإستعداد الكامل للإدلاء بكل ما لديه من معلومات وإرشادات .
- التكلفة الأقل مقارنة بالوفورات المتحققة جراء اللجوء إليه (الكلفة/المنفعة).

#### 3- نطاق مهام المستشار ودوره:

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

## (أ) تحديد مصادر تعظيم المكاسب لطرفي النزاع:

وذلك بتحديد:

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

## (ب) تحديد الصور التعاقدية المناسبة:

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

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

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

## (د) خلق قيم إضافية والمطالبة بقيم ومكاسب أخرى من الخصم:

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

- إيضاح بدائل عدم التوصل إلى اتفاق.
- تقييم خصائص كل الأطراف المتفاوضة وإتجاهاتها.

وهو ما يحدد نطاق المساومة الذي يمكن التحرك فيه، وبالتالي تحديد التكتيكات المناسبة لنجاح المفاوضات.

## (هـ) تحديد وتحليل خصائص الموقف التفاوضي الراهن:

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

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

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

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

- تعظيم المكاسب المحققة من خلال: المزيد من المعلومات عن كل طرف، ونواحي الإختلاف والمصالح البينية المشتركة.
  - علما أنه عادة ما يتم خلق مكاسب إضافية بتحركات وتكتيكات تعاونية، كما يمكن الإدعاء والمطالبة بمكاسب إضافية عن طريق التحركات التنافسية.
- ومع إختلاف وتعارض التكتيكات والإستراتيجيات اللازمة لكل حالة، فإنه يكون للمستشار دور رئيسي في تحديد كيف ومتى وبأية صورة أو درجة يتم ممارسة كل تلك التكتيكات.

تمت

## الإستشارة والوساطة والتحكيم والمساومة (2)

## مقدمة :

- ✓ كثيراً ما يلجأ المتفاوضون إلى جهة محايدة للتدخل أو لترشيد سير المفاوضات.
- ✓ نميز هنا بين ثلاثة اتجاهات أساسية تلعب دوراً بارزاً في إنجاح عملية التفاوض.
- ✓ يتعلق الأمر أساساً بالإستشارة والوساطة والتحكيم.
- ✓ إن لاستشارة والوساطة والتحكيم هي في الواقع، صور من سلوك فض النزاع التي يمكن استخدامها جميعها في إطار عملية التفاوض الأكثر شمولاً.
- ✓ فضلاً عن ذلك فإن أسلوب المساومة يطرح نفسه بشكل لافت ومميز في المفاوضات وبالتالي فلا بد من الوقوف عليه والإحاطة به وبأبعاده الإدارية والإستراتيجية.

## أولاً: الوساطة :

## 1- أهمية الوساطة

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

## 2- أدوار وخدمات الوسيط:

يقوم الوسيط بأدوار متعددة تشمل الآتي:

1. تسهيل عمليات التفاوض.
  2. الإسراع في إتمام الصفقات وإبرام العقود.
  3. توضيح فجوة الخلاف بين الأطراف المتنازعة.
  4. إقتراح أساليب للتوصل إلى اتفاق.
  5. المساعدة في تطبيق الإتفاقات.
- كما أنهم يؤدون خدمات متباينة من أهمها:

1. تقليل فرص الإنفعال.

2. التقويم العلمي للأمور.
  3. التحليل المجرد للحقائق دون تحيز.
  4. تسهيل تقديم التنازلات.
  5. حفظ ماء الوجه لكل طرف.
  6. استمرار المفاوضات.
- 3- شروط نجاح الوساطة عملياً:

يرتبط نجاح الوساطة عملياً 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:

- أ. التبعية
- ب. قوة التأثير
- ج. قوة العلاقة

#### أ- التبعية (Dependency):

أي تبعية طرف للوسيط نفسه أو للطرف الآخر. ويقصد بها أن طرفاً ما يراعي مدى إمكانية التأثير على الأطراف الأخرى إذا أراد تحقيق أهدافه؛

علماً أنه كلما كان الوسيط ذا شخصية مستقلة عن الأطراف موضوع النزاع، كلما نجح في مهمته.

#### ب- القوة والإعتمادية:

يمكن تعريف الإعتمادية على أنها قدرة طرف ما في التأثير على نتائج الطرف الأخرى 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.

#### ج- شدة العلاقة:

تتوقف شدة العلاقة ومدى موثوقيتها بين طرفين على:

- حجم التعامل أو التبادل بينهما.
- معدل التعامل أو التفاعل أو الإتصال بينهما.

• ارتباط لمصالح/المصير عموماً.  
فكلما كانت العلاقة وثيقة، كلما سهلت الوساطة وزادت فاعليتها العملية في التوصل للحل.

#### 4- خصائص الوسيط الفعال:

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

1. الصبر والمثابرة.
2. الوجه غير المعبر عن ردود فعله.
3. الحكمة واللباقة.
4. التحلي بقدر من الدهاء.
5. طيبة النفس .
6. البرودة والتحفظ في المشاعر.
7. إثبات العدالة والحياد التام .
8. المعرفة والخبرة بعمليات التفاوض الماعية والنزاعات .
9. القدرة على التخلي للمواقف .
10. الثقة بالنفس والقدرة على فرض الإحترام .
11. القدرة على التأثير والإقناع...

#### ثانياً: التحكيم

##### 1- مفهوم التحكيم:

هو أحد أشكال صور فض النزاع التي يلجأ إليها الأطراف لفض النزاع أثناء عملية التفاوض ، يتجلى من خلال ي 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 مجال الأمن الدولي ومحكمة العدل الدولية.

##### 2- أهمية ودور المحكم:

يتمثل دور المحكم في حسم النزاع وليس قيادة المناقشة أو تقديم الإقتراحات للمتفاوضين. فالمحكم هو الذي يحدد شروط التعاقد النهائي ونصوصه، وعليه تقع مسؤولية البحث عن الحقائق والتعرف على رغبات الأطراف المعنية. عادة ما يطلب الطرف الأضعف في لتفاوض التحكيم، وتكون وظيفة المحكم حيادية تامة بحيث لا تسمح للرف الأقوى بالطغيان واستخدام قوته النسبية في إهدار مصالح الطرف الآخر.

للمحكم أن يلجأ لكافة الوسائل وتجميع كافة الأدلة والمستندات الموصلة للحقيقة بشأن طبيعة الموقف النزاع. وله أن يستعين في ذلك بمن يشاء.

### 3- التحكيم في الأعمال الدولية:

يعتبر التحكيم وسيلة فعالة في الخلافات السياسية وكذا المعاملات الإقتصادية 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.

### 4 ثالثاً: المساومة

#### 1- 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 في تبادل التنازلات بين أطراف التفاوض اعتماداً على اختلال موازين القوى بين الأطراف المتفاوضة وتعد بذلك جوهر عملية التفاوض. ويمكن التعبير عن هذه العلاقة وفقاً للجدول الموالي .

### التفاوض والمساومة

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

#### 2- الإستراتيجية والمساومة :

وفي كل مفاوضات تظهر دائماً ثلاثة عناصر حاسمة هي الوقت والمعلومات والقوة. ولتحديد سلوكيات المساومة كان لابد من الأخذ في الاعتبار للإستراتيجية. تستمد الإستراتيجية الإدارية مبادئها من مصدرين علميين هما: الإستراتيجية العسكرية ونظرية المباريات كما يؤكد الدكتور السيد عليوة (مهارات التفاوض).

تحمل كلمة إستراتيجية في أصل معناها أساليب وفنون الحرب وإدارة المعارك أي أنها خطة توضع في مواجهة القوة المناوئة تعد في إطار التزاحم على الموارد والفرص في ظروف عدم التأكد للتأثير على الآخرين على أساس من المخاطرة المحسوبة.

يتعزز هذا الإتجاه أكثر ضمن مباريات الإستراتيجية في نظرية المباريات، سواء فيما يعرف بـ:

✓ **مباريات المجموع الثابت:** التي تعتمد على وجود حالة من الصراع المطلق بين الطرفين يعتبر مكسب أحدهما

خسارة للطرف الآخر بنفس القيمة بحيث يظل مجموع القيم المتبادلة ثابتا، ويكون المجموع الجبري لمكاسب وخسارة الطرفين بالتالي 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 الإثنان لكنهما يتساومان على توزيع كسبهما. علماً أن هذا النوع الأخير هو الأكثر واقعية وحدوى في الحياة العملية (المساومة على الميزانية التقديرية لإدارات المنظمة).

✓ إن الأسلوب الذي تقدمه نظرية المباريات، يمكن إستخدامه سواء في حالات المنفعة المشتركة أو حالات الصراع.

تمت



## مقدمة :

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

## 1- 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 والإستراتيجية، لأن هذه الأخيرة (أي الإستراتيجية) تعني الخطط والطرق التي توضع للوصول إلى امتلاك المهارة أو تحقيق هدف معين.

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

1. المهارات الموضوعية.

2. المهارات الشخصية.

عدد المهارات الموضوعية التي يجب أن يتحلى بها المفاوض : سبعة

## 2- 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:

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

2. **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. فالابد من الإلمام بعلم الإقتصاد الدولي والكلي وقضايا البنوك والنقود والصرف...
3. **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
4. **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 الإصطلاحي والمعنى اللغوي والمعنى الدارج للكلمة، بحيث يفضل اختيار الكلمات التي لا تختلف معانيها والإ وضعت ضوابط للالتزام بالمعنى المراد.
5. **المعرفة النفسية:** يحتاج رجل التفاوض إلى الإلمام بعلم النفس وأصوله وقواعده ونظرياته ليستطيع الوقوف على طبيعة المزاج النفسي للطرف الأخر وكذا تحديد الأدوات النفسية الملائمة لممارسة الضغط النفسي لإقناع الطرف الأخر والتأثير فيه ومواجهة استراتيجياته وتكتيكاته.
6. **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 والإنتاج والنتائج القومي وميزان المدفوعات والتضخم... وذلك لحساب انعكاسات وتأثيرها والإستفادة منها في المفاوضات.
7. **المعرفة العامة:** وتعلق بالجوانب الثقافية المشتملة على الإطار العام لثقافة المفاوض وفقا لقاعة التفاوض التي تقضي بأن يعرف 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.

### 3- المهارات الشخصية:

وتتعلق **بالجوانب الفطرية** التي ولد بها المفاوض والإستعداد 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.
- الحكمة التصرف.
- إجادة فن الإستماع.
- الطلاقة والكياسة .
- سرعة البديهة والفتنة.
- الإدراك الكامل والمتكامل.

#### 4- قدرات يجب أن يتمتع بها المفاوض:

- ✓ قدرات عقلية: كالقدرة اللغوية والحسابية والقدرة على التذكر والقدرة على الإستقراء..
- ✓ قدرات ميكانيكية: كالقدرة العقلية والحركية على إدارة حركة وعمليات التفاوض؛
- ✓ قدرات حركية نفسية: كحركة اليدين أثناء التفاوض، والقدرة على الموازنة بين الإدراك البصري والأداء الحركي، والقدرة على ضبط حركات الجسم عموماً، وضبط التوتر والإنفعال.
- ✓ قدرات جسمية وحسية: كالإحتمال والقوة وحدة البصر وحسن الإهتمام بالتفاصيل الدقيقة أثناء عملية التفاوض.
- ✓ قدرات وسمات شخصية: جسمية وفعالية واجتماعية وخلقية ومزاجية.

#### 5- عوامل الجذب في التفاوض :

##### عوامل الجذب في التفاوض:

- المظهر اللائق.
- اكتساب لثقة 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 الإستحسان وترك الإنطباع الإيجابي لدى الآخرين.
- الإقناع بالعقل والحجة والبرهان.

#### 6- اليقظة الدائمة والمستمرة:

يعد هذا العنصر من أهم مهارات رجل التفاوض والتي بدونها لا يصلح لأن يكون مفاوضاً مهماً حاز من قدرات أو مواهب تفاوضية.

وتتمثل اليقظة في المسار الحاكم للاستفادة لهذه القدرات والمواهب، فهي تعني ضرورة تواجد استعداد دائم للتفاوض في أي وقت، وأن يكون الشخص في حالة تعبئة تفاوضية عالية مبنية على توافر معلومات دقيقة وكافية عن الطرف الآخر.

## 7- صفات المفاوض:

تتحقق شحن خبرة المتفاوض وتزداد مهاراته من خلال مجموعة من الصفات من أهمها:

- صواب الرأي، بالأدلة والبراهين والإقناع العقلي.
- الإجتهد .
- الجلد على مواصلة العمل.
- الشجاعة في الحق.
- الشفافية في الممارسة.
- صدق القول وبما لا يخذش الحياء.
- المرونة.
- المواجهة العملية للمشكلات.
- تحقيق المكاسب.
- معرفة الذات.
- تجنب الإندفاع والتروي في المسائل الطارئة.
- الإهتمام بالمعارف العامة.

تمت

## التفاوض في المعاملات الدولية

ينطبق على المفاوضات الدولية جميع المبادئ العامة للتفاوض الفعال :

تكون كاملة وإضافة بعض الخصائص المميزة لها

مقدمة:

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

## 1- مجالات التفاوض الدولي:

تختلف مجالات التفاوض الدولي بشكل ملحوظ وتتعدد صور هذه المفاوضات وأهدافها وخصائصها ، ويمكن تقسيمها لعدة فئات تشتمل على:

1. المفاوضات السياسية والعسكرية.

2. المفاوضات الإقتصادية.

3. المفاوضات في المجال الثقافي والعلمي والتربوي.

## 2- المفاوضات في التعاملات الإقتصادية: وتشمل صوراً متعددة من أهمها:

أ. مفاوضات تأسيس فروع في دول أخرى للشركة الأم: كفروع البنوك الأجنبية وشركات البترول الدولية والفنادق العالمية.

ب. بمفاوضات الحصول على ترخيص بمزاولة نشاط معين (License): كأنشطة التصنيع والتغليف والخدمات بالمناطق الحرة والترخيص بالتنقيب عن البترول والمعادن وغيرها.

ج. مفاوضات المشروعات المشتركة (Joint Ventures): وتعلق باشتراك أعضاء وطنيين بأعضاء أجنبية في تأسيس المشروع وفقاً لأشكال مختلفة كالمساهمة برأسمال نقدي أو عيني أو بالعمل أو بنقل التكنولوجيا أو بإدارة المشروع أو بتقديم تسهيلات مالية أو تسويقية أو فنية معينة.. سواء في المجال التجاري أو الصناعي أو الخدمي، أو كل ذلك معاً، مما يشكل مجالاً واسعاً للمفاوضات.

د. مفاوضات التمويل بالقروض والمعونات: فغالباً ما تدخل الدول النامية بشكل متكرر في هذا النوع من المفاوضات، وهو نمط خاص من التفاوض تكون الدولة النامية فيه في الغالب هي الطرف الأضعف والدولة الغنية هي الطرف

الأقوى، ومن ثمة يحتاج المفاوض من البلد النامي إلى كل المهارات والتكتيكات التي ستسمح له بتحقيق شروط معقولة للقرض أو لاستخدام المعونات.

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

### المفاوضات بين منطمتين دوليتين

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

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

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

أ. سد فجوة الثقة: ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

1. الصراحة والوضوح والبعد عن أساليب المراوغة المكشوفة.
2. إبداء الإستعداد للتعاون والرغبة في المساعدة.
3. تكوين علاقات شخصية دون مبالغة مثيرة للشك.
4. إعلان الأهداف والمواقف أخذاً في الإعتبار: أنه لكل مقام مقال، مع عدم كشف الأوراق دفعة واحدة،  
ولدرجة الموثوقية واعتماد كل طرف على الآخر .
5. الترويج لفكرة العاقد لا للنفس.
6. تقديم أعضاء الفريق وذكر خبراتهم السابقة وإنجازاتهم في حل المشاكل التفاوضية الدولية.

ب. إدراك وتأكيذ الآثار المباشرة وغير المباشرة للمشروع: في معظم المعاملات الدولية ذات الطابع الإقتصادي عادة ما

يتم التركيز على الآثار المباشرة والخدمات المتصلة بها كالسعر والتسليم والجودة وأساليب الدعاية والترويج للمنتج ،  
ج. غير أنه عادة ما سيترتب عن الإتفاق 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 الإقتصادية بشكل عام.

د. إدراك الفروق الثقافية والقيم الإجتماعية السائدة : تختلف ثقافات الدول وحضاراتها بما يضيف حساسية خاصة في المفاوضات بين الدول ، بحيث ينصح بعدم تقويم الثقافة وإنما المطلوب أنفهم ونذكر ونحترم بما يفيد الموقف التفاوضي.

هـ. الدور الحاسم للغة ومدلولاتها في التفاوض : وغالبا ما يستخدم الوسيط في توضيح المعاني المطلوبة.

و. اختيار المستوى الأنسب للمفاوضين : بما يعكس درجة الإهتمام وتوافر الخبرات والتحكم في اللغة.

ز. الكم والنوع اللائق من الضيافة.

ح. ضرورة مراجعة الإتفاق بصورة دورية : لتغير الظروف الإقتصادية والإجتماعية والقانونية خاصة في محيط الطرف الأخر.

ط. فعالية وسائل الإتصال : بما يكفل الإتصال بالرؤساء بشكل سريع ومستمر.

ي. إستخدام الوقت بحكمة.

تمت

## مقدمة:

معلوم أن أطراف التفاوض المختلفة تهدف إلى تحقيق مصالح معينة وتجنب التعرض للأضرار والخسائر، ويتحقق ذلك بالتقاء الأطراف المعنية عند وجهات نظر تمثل ثمرة المفاوضات وتعتبر أساساً للتعامل فيما بعد.

من هنا كان لا بد من التطرق لجملة الجوانب المتعلقة بصياغة العقد وتوثيقه كمرحلة ناتجة عن الجهود المبذولة في مراحل التفاوض المختلفة، وكذا الأركان الأساسية للعقد التي لا بد من استيفائها في أي عقد حتى يكتسب صفة الإلزام.

ملاحظة مهمة: في التحكيم

الطرف ( قاضي ) للتوصل لحل ( حكم ) حل ملزم - محاضرة 1  
العقد : هو ثمرة المفاوضات للتوصل إلى اتفاق ملزم.

أولاً: مفهوم العقد ومكانة التعاقد من التفاوض:

## 1- تعريف العقد:

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

## 2- التفاوض والتعاقد:

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

أ- الجوانب الإجرائية: وتشمل **مهم جداً**

1. **طريقة صياغة الاتفاق:** بحيث لا تثير حماسة طرف وتطفئ حماسة الآخر أو تظهر وقوع أحد الأطراف في الغبن بالجور على الحقوق مقابل الإلتزامات.
2. **مكان تحرير وكتابة العقد:** بحيث يوجب الراحة وترك الانطباع الجيد لدى جميع الأطراف.
3. **وقت إعداد العقد:** بحيث يكون مناسباً لجميع الأطراف.
4. **صاحب صلاحيات إعداد العقد واعتماده:** بما يجب أن يتمتع به من مواصفات كحسن التصرف والذكاء والحيادية والإلمام بالنواحي القانونية بما يضمن إعداد العقد مستوفياً لكافة الشروط.



5. أسلوب كتابة العقد: بحيث يتم الحرص على أسلوب يشمل جميع الجوانب والأركان ويرضي جميع الأطراف.
6. لغة تحرير وكتابة العقد: تتسم بالوضوح وسهولة الفهم ودقة المعنى.

### ب- الجوانب الموضوعية: وتشمل: مهم جداً

1. المنهجية: بحيث تشتمل على الأسلوب الذي سيتم بموجبه تنفيذ بنود العقد من قبل كل طرف، وتوضيح العناوين الرئيسية والفرعية والهدف من كتابة العقد وإبرامه بين الطرفين مع توضيح طريقة تنفيذ هذه البنود.
2. المقومات في عملية التنفيذ: وتعتمد على الإجراءات والمفاهيم الخاصة بكل فقرة من الفقرات الملمة بالتنفيذ والعوامل المساعدة على ذلك وتوضيح العقبات وكيفية تخطيها وإلى من يلجأ عند عدم فهم أية فقرة أو بند.
3. وضوح مصطلحات وعبارات العقد: ويعتمد ذلك على صاحب الصلاحية في إعداد العقد الذي سبق وأن أكدنا على ضرورة حرصه على الوضوح وعدم الغموض والإبهام.
4. الدقة: في تحديد معنى كل مصطلح من مصطلحات لغة العقد، ومدى ملاءمته لتسهيل عمليات تنفيذ الإلتزامات مقابل الحقوق.
5. المشاركة: أي مشاركة جميع أطراف التفاوض في صياغة الإتفاق والتأكد من تحقيق مصلحة الجميع، وبناء عليه قد يتم حذف بعض البنود أو إضافة أخرى عند الإعداد والصياغة.

يجب الإضافة والحذف أو إضفاء عمليات شرح للعبارات التي تتطلب التوضيح إذا لزم الأمر.

عدد أركان العقد التي ينبغي إستيفاؤها عند كتابة العقد : تسعة (9) إجابة الدكتور بالمباشرة

### ثانياً: أركان العقد :

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

#### 1- إتفاق 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 الإلتزامات 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.

## 2- أطراف العقد:

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

من الأركان الأساسية للعقد: أن تكون متسقة مع القانون والنظام الأخلاقي والعادات والسلوك العام للمجتمع

## 3- وجود قواعد قانون بحكم 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 الإلتزامات والحقوق التي يفرضها العقد على الأطراف التي تم التفاوض بشأنها والتراضي بين الطرفين عليها، لذا يجب أن يصاغ موضوع العقد بعبارات وإصطلاحات واضحة المعالم ومفصلة لتقليل مجالات الوقوع في الخلافات عند تطبيقها.

**ملاحظة:** في موضوع العقد كرر الدكتور تعريف أطراف العقد بالمحتوى وأثناء الشرح تجاوز هذه النقطة وذكر فقط (موضوع العقد يجب أن يكون متوفر بالعقد) لذا الأصح أن 4 و 5 هما لنفس التعريف.

## 5- أن يصاغ موضوع العقد بعبارات وإصطلاحات واضحة المعالم ومفصلة لتقليل مجالات الوقوع في الخلافات:

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

## 6- العقوبة (الشرط الجزائي):

ويأخذ بنوداً (أو بنوداً) مستقلاً لتوضيح ماهية الغرامة أو الجزاء الذي سيتم توقيعه على من يخفق بالالتزامات العقد، وهنا نميز ما بين من يخفق بأن يفشل في تأدية التزاماته وبين من يعتمد الإخلال بنود العقد.

## 7- 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.

## 8- مدة الصلاحية والتنفيذ:

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

## 9- الملاحق الخاصة بالعقد:

وتعتبر جزءاً مكماً للعقد الذي يلجأ 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 الإلتزامات والتعهدات.
- **تشريعية:** وبها نصوص القرارات والقوانين التي استند إليها التعاقد والتي أجزت 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 توجي بمدى فشل أو نجاح الإتفاقيات بين الأطراف في الماضي.

تمت

## حالة رقم (1) :

أعلنت وزارة الكهرباء عن حاجتها لمواسير بلاستيكية بمواصفات خاصة ولم يتقدم للتوريد **سوى شركة بلاستو**..... وفي الموعد المحدد لعملية التفاوض اجتمع مندوب الشركة مع مندوب الوزارة لإنهاء الصفقة حيث كانت الميزانية المرصودة من قبل الوزارة لهذا النوع من المواسير هو مبلغ **2 مليون جنيه** ، وكانت الشركة قد فوضت مندوبها في سعرا يقل عن **3 مليون جنيه** حيث كانت تعلم أن المواصفات المطلوبة لا تستطيع شركة محلية توفيرها .

بدأ مفاوض الشركة حديثه قائلا: أرجو الإنتهاء خلال **ساعة** على الأكثر لأنشغالي الشديد ، فلنضع جدولاً للنقاط التي سوف نناقشها ، فرد ممثل الوزارة: يا سيدي دعنا نتعارف أولاً ونشرب شينا ونتجاذب أطراف الحديث بعيداً عن جو العمل فكلانا مثقل بأعباء وظيفية لا تنتهي ، فلنضفي قليلاً من المتعة علمياً....

**فرد مندوب الشركة : أعتذر.. فوقتي مبرمج ولا ألهو خلال وقت العمل وأفضّل أن نبدأ فوراً فقد مضت خمس دقائق من الساعة** التي أملكها دون فائدة ... وهنا بدأ الإنفعال قليلاً على مندوب الوزارة وأوماً برأسه بعصبية موافقا على البدء وعرض كل من الإثنين وجهة النظر والمواصفات ثم بدأ التفاوض حول السعر حيث ارتسمت علامات الدهشة على وجه مندوب الوزارة عند سماعه مبلغ الـ **3 مليون جنيه** وقال : هذا السعر مبالغ فيه جداً. فرد مندوب الشركة: أنت تعلم أنه لم يتقدم غيرنا لهذا العرض لأننا وحدنا من نستطيع تنفيذ تلك المواصفات ، ونهض واقفاً موحياً بالإنسحاب وقال : هذا عرضنا فخذوه أو اتركوه فاستمهل مندوب الوزارة قائلاً : إذن دعني أهاتف رؤسائي ولنلتقي بعد **ربع الساعة** – ويدرك أنه لم يبق سوى **25 دقيقة** على سقف المفاوضات الزمني - وبعد ربع ساعة عاد مندوب الوزارة وقد بقي على نهاية الوقت عشر دقائق لكنه كان مهللاً مسروراً ولم يجلس وصافح مندوب الشركة قائلاً : أنا أعتذر نيابة عن وزارتي إلى شركتكم فلن نستطيع إكمال الصفقة لأسباب معينة ... فقال مندوب الشركة : بهذه البساطة تهون المفاوضات دون ذكر السبب حتى ... أرجوك أخبرني سبباً أقوله لشركتي فلا يظنون أنني سبب إفساد الصفقة ، فرد مندوب الوزارة سأخبرك بصفة شخصية فقط فلست مخلولاً بذلك الموضوع .

هناك شركة أجنبية كنا قد خاطبناها من قبل غير أن ردها جاء أثناء جلوسني معك وعرضت **2.200.000** مليون فقط . هنا أجاب مندوب الشركة أرجوك دعني أهاتف الشركة علّنا نصل لسعر مناسب فقال مندوب الوزارة وأنا لست مخلولاً بالتفاوض معك الآن حتى أستأذن أنا أيضاً خلال فترة مهاتفتك لشركتك .

وبعد عشر دقائق التقى المفاوضان حيث أبدى مفاوض الشركة مرونة غير متوقعة وقال يمكننا أن ننفذ بسعر **2.100.000** مليون فأجرى مندوب الوزارة اتصالاً وعاد ليصافح مندوب الشركة مهتماً بالاتفاق وأن عليه مراجعة الوزارة لكتابة العقود .

✓ ما هي التكتيكات التي استخدمها كل مفاوض ؟

## حالة عملية رقم (2)

أعلن مركز تدريب الصفوة عن حاجته لمدرّب يقوم بتنفيذ دورة حول إدارة المشروعات الصغيرة لإحدى المؤسسات الأهلية ، فتقدم لذلك المدرّب / تومي وحضر لمقر المركز للتفاوض مع رئيسه الأستاذ / زويل حول الدورة .. بدأت جلسة

التفاوض في جو مريح خاصة من جانب المدرب تومي الذي كانت الإبتسامة دائما عنوانه وعبارات التقرب والحب تخرج من فمه دافئة غير أن المدير زويل قابل ذلك غالبا بشيء من التحفظ المحسوب ، وقد عرض المدير زويل وجهة نظر المركز في الدورة المطلوبة وعند الحديث عن السعر المطلوب للمدرب طلب تومي مبلغا قدره **3 آلاف** جنهما مصريا فأبدى زويل اعتراضه على المبلغ لكونه باهظا وطلب من تومي كتابة تكاليف الدورة في كشف الآن حتى يقتنع وبالفعل كان تومي جاهزا لهذا الطلب سلفا فأخرجه مباشرة من حقيبته مسلما إياه لزويل ،

الذي تناول الورقة بالدراسة والبحث لمدة نصف ساعة تقريبا وبعدها استطرد مصرا على كون المبلغ كبيرا وفوق احتمال المركز فابتدعه تومي قائلا: إن معرفته هي أئمن من المال وأنه فعلا يود أن يساعد زويل في إتمام الصفقة ويود أن يقدم عربونا للصدقة لذا قال : أقبل بـ **2500** جنهما فقط مقابل توفير سيارة للتنقل خلال الدورة وكذلك تحمل المركز تكاليف إعداد المادة المكتوبة ، هنا صمت زويل فترة ليست قصيرة وكأنه يدرس العرض وتناول قلمه يحسب التكاليف في ضوء العرض الجديد ثم جاء رده : أرى قسمة البلد بلدين فليكن السعر **1500** جنهما فسكت تومي برهة ثم قال أقبل بذلك آملا في أن تكون بداية عمل مشترك بيننا .

✓ ما هي التكتيكات التي استخدمها كل منهما في التفاوض ؟

### حالة عملية رقم (3)

شركة محظورة قانوناً وليس لها متنفس إعلامي تعلن فيه عن نفسها ، وقرأ أحد مسئولها يوما في جريدة أقطار عربية التابعة لإحدى الشركات أنها تعتذر لقراءها قبل الإحتجاب عن الظهور لضعف الدعم المالي . هنا قفزت الفكرة في ذهن مسئول الشركة المحظورة للتفاوض مع الشركة المالكة للجريدة واستغلالها إعلاميا من الباطن تحايلا على الناحية القانونية

مطلوب منك التفاوض ممثلا عن أحد الطرفين متبعا التعليمات التي في المغلف :

### ✓ محتويات المغلف الأول:

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

### ✓ محتويات المغلف الثاني :

- أنت الآن مندوب عن الشركة المالكة للجريدة .
- تفاوض متقمصا النمط الإنفتاحي .

- موضوع التفاوض "القبول باستغلال الشركة المحظورة للجريدة" في مقابل مادي قيمته **100000** جنيه سنوياً.

## تم بحمد الله

الإنهاء من ملخص **التعاقد والتفاوض** بالإضافة إلى تحديد

جميع جزئيات الإختبار و ملاحظاتي المتواضعة

تم تمييزهم بماتحته خط أو في شكل مربعات شرح ..

إعداد :

**فجر**

**الدفعة الماسية 2017م**

دعواتي لكم بالتوفيق والنجاح

1438-4-21 هـ