

عملية التفاوض : هي نوع من الحوار أو تبادل الاقتراحات بين طرفين أو أكثر بهدف التوصل إلى

اتفاق يؤدي إلى حسم قضية أو قضايا نزاعيه بينهما أو بينهم.

× التفاوض يقوم على ركنين أساسيين بين الأطراف المتفاوضة:

✓ وجود مصلحة مشتركة أو أكثر. ✓ وجود قضية نزاعيه أو أكثر.

وتتضمن عملية التفاوض أشكالاً مختلفة من السلوك الإنساني

× الإشارات؛

× التصرفات المؤثرة على سير المفاوضات؛

× التجهيزات المؤدية لجلسة المفاوضات أو المواقبة لها

× المؤثرات الممكن استخدامها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة لتوجيه سير المفاوضات.

1- مفهوم التفاوض: يعتبر التفاوض إما موقفا تعبيريا حركيا قائما بين طرفين أو أكثر حول

قضية معينة، يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب وجهات النظر أو للحصول على منفعة جديدة

بإجبار الطرف الآخر على القيام بعمل معين، أو الامتناع عن عمل معين ما؛

وإما أن يكون سلوكا طبيعيا يستخدم عند التفاعل مع المحيط في عمليات التخاطب والإنصات

المستمرة بين طرفين للوصول إلى اتفاق، أو أنه عملية حوار وتخاطب واتصالات مستمرة بين

الأطراف بسبب وجود نقاط اتفاق واختلاف بين الأطراف.

نؤكد أن التفاوض يجمع بين صفة العلم وصفة الفن ؛

- ذلك لارتباطه الوثيق بالعديد من المعارف والعلوم كالإدارة والاقتصاد والمنطق وغيرها

- وهو فن كذلك لارتباطه بجملة فنون ومهارات تتعلق بالإصغاء والاستماع والاتصال والإقناع والتحاور

والاستشارات وغيرها سعيا للوصول لأفضل الحلول الممكنة.

الحاجة للتفاوض: حيثما تتواجد مصلحة مشتركة يرغب الأطراف في حسمها بطريقة ودية فتنشأ

الحاجة للتفاوض.

التفاوض وصور السلوك الأخرى المتصلة بفض النزاع

1- التفاوض والمساومة : يتشابه التفاوض مع المساومة إلى حد ميل البعض إلى استخدام اللفظين بمعنى

واحد، ولكن التفاوض عملية أشمل و المساومة هي جوهر عملية التفاوض

- **التفاوض والوساطة والتحكيم :**

(أ) **التفاوض:** يعني مواجهة وحوار مباشر بين أطراف النزاع.

(ب) **الوساطة:** تعني دخول طرف آخر بين أطراف النزاع يساعد هذه الأطراف للوصول إلى حلول

مرضية للجميع.

(ج) **التحكيم:** يتعين دخول طرف آخر (حكم) بين أطراف النزاع للتوصل إلى حل (حكم) ملزم لجميع

الأطراف،

المساومة والوساطة والتحكيم هي صور من سلوك فض النزاع التي يمكن استخدامها جميعها في

إطار عملية التفاوض الأكثر شمولاً

خصائص عملية التفاوض:

عملية التفاوض هي أداة لفض النزاع *

التفاوض عملية اجتماعية معقدة تتأثر بهيكل العلاقات الاجتماعية *

التفاوض عملية تتأثر بشخصيات المفاوضين *

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

* يتأثر الناتج المتحقق من التفاوض باعتبارات خارجة عن طاولة المفاوضات

يركز المفاوض في كثير من الأحيان على ما يتحقق في الأجل القصير مقارنة بالطويل *

محددات النجاح في التفاوض :

- 1- الإعداد الجيد للتفاوض: يعني التخطيط الجيد قبل الدخول في التفاوض الفعلي
- 2- الاستراتيجية المستخدمة والتكتيكات المصاحبة لها: الاستراتيجية المناسبة في موقف معين قد لا تكون مناسبة على الإطلاق في موقف آخر
- 3- الاستخدام الذكي للتوقيت: التوقيت قيد مفروض على كل مفاوض كما أن التوقيت المناسب للتحرك والمناورة أمر مهم جداً
- 4- توظيف الأسئلة لخدمة التفاوض الفعال: إذا استطعت أن تسأل السؤال المناسب تكون قد قطعت نصف الطريق إلى الغاية التي تريدها
- 5- الاستشارة والوساطة والتحكيم: كثيراً ما يقتضي الأمر تدخل طرف خارجي لمعاونة المفاوضين على حسم ما بينهم من اختلاف في وجهات النظر
- 6- خصائص المفاوض ومهاراته: أكثر العوامل بريقاً في التفاوض
- 7- العلاقات بين الأطراف المتفاوضة: تتأثر المفاوضات بالعلاقات بين الأطراف المتفاوضة وبما يسودها من ود وتوتر
- 8- العناية بصياغة العقود والاتفاقات: تتحطم الكثير من النوايا الحسنة والآمال الكبيرة على صخرة الاختيار غير الدقيق للألفاظ أو الصياغة غير الدقيقة لبنود الاتفاقات والعقود
- 9- الالتزام بمبادئ التفاوض الفعال وتحقيق شروطه: (أنظر مبادئ التفاوض التي سنتعرض لها لاحقاً)
- 10- مراكز القوة النسبية وتوظيفها لخدمة إتمام المفاوضات: ولا بد هنا أن نفرق بين (القوة الموضوعية) و (القوة المدركة)

عناصر عملية التفاوض

1. الموقف التفاوضي: يعتبر التفاوض موقفا ديناميكيا قائما على الحركة والفعل ورد الفعل إيجابا وسلبا و تأثير أو تأثرا

يشتمل الموقف التفاوضي على جملة عناصر يمكن تقديمها حسب الآتي

الترابط:

التركيب: يتركب الموقف التفاوضي من جزئيات يسهل تناولها

إمكانية التمييز: والمقصود هنا إمكانية التعرف على الموقف التفاوضي وتمييزه دونما غموض

الاتساع الزماني والمكاني: ويتعلق الأمر هنا بالمرحلة التي يتم فيها التفاوض والمكان الجغرافي

التعقيد تتفاعل عوامله الداخلية بحيث يتشكل الموقف التفاوضي كنتيجة لذلك

الغموض: أي دائرة الشك المحيطة بالموقف

2. أطراف التفاوض: إن أطراف التفاوض يمكن تقسيمها إلى :

أ- أطراف مباشرة: وهي الأطراف التي تجلس فعلا إلى طاولة المفاوضات وتباشر عملية التفاوض.

ب- أطراف غير مباشرة: وهي التي تشكل قوى ضاغطة لاعتبارات المصلحة أو التي لها علاقة بعملية التفاوض.

3. القضية التفاوضية:

لابد أن يتعلق التفاوض بقضية معينة تشكل محور العملية التفاوضية وإطارها المتفاوض حولة

ومن خلال ذلك يتحدد الهدف التفاوضي وغرض كل مرحلة من مراحل التفاوض

4. الهدف التفاوضي: لا تتم أية عملية تفاوض بدون هدف أساسي تسعى إلى تحقيقه

وعموما فإنه يتم تقسيم الهدف التفاوضي العام أو النهائي إلى أهداف مرحلية وجزئية تبعا لمدى أهمية كل منها ومدى اتصالها بتحقيق الهدف النهائي للتفاوض.

جوانب ضمنية يمكن إدراجها ضمن هذه العناصر أو الأركان:

توافر الإرادة لدى الأطراف المعنية *

الاعتقاد بأن التفاوض هو أفضل الوسائل المتاحة للوصول لحل مقبول *

الحوار الهادف *

مبادئ عامة للتفاوض الفعال

1. **مبدأ الالتزام:** أي التزام كل طرف من أطراف التفاوض بتحقيق أهداف جهته التي يمثلها من جهة، والالتزام كذلك بتنفيذ ما يتم الاتفاق عليه.
2. **مبدأ المصلحة أو المنفعة:** يفترض وجود منفعة أو مصلحة لأطراف التفاوض الذي لم يكن ليستمر لولا توافر هذا الشرط
3. **مبدأ العلاقات المتبادلة:** لا يمكن أن يكون هناك تفاوض من جانب واحد ولكن العلاقات المزدوجة أو العلاقات التبادلية بين أطراف التفاوض هي ضمان استمرار التفاوض
4. **مبدأ القدرة الذاتية على الحوار والتفاوض:** الأمر يتعلق بمدى تناسب قدرة المفاوض مع الموقف التفاوضي.

مقومات وشروط التفاوض

1. **القوة التفاوضية:** أي الحدود الممنوحة للشخص المفاوض وإطار الحركة المسموح له التحرك فيها . يجب أن يتمتع المفاوض بجموعه من السمات والخصائص سواء على المستوى الشخصي أو الاجتماعي أو السلوكي
2. **قاعدة المعلومات:** كل المعلومات الفعلية والاحتمالية عن موضوع التفاوض وكافة أبعاد البيئة المحيطة به، وكذلك عن الأطراف المشاركين وأعضاء الوفود
3. **القدرة التفاوضية:** كفاءة وصلاحية فريق المفاوضين ، ومهاراتهم في إدارة وتوجيه التفاوض في مراحل مختلفة. ويأتي في مركز الاهتمام بالقدرة التفاوضية ، الاختيار الجيد للفريق، وانسجامه
4. **الإرادة المشتركة لأطراف التفاوض في الوصول الى اتفاق** كلي أو جزئي حول موضوع التفاوض
5. **توفر المناخ المناسب:** فالمناخ التفاوضي يتعلق **بأمريين أساسيين** هما:
 - أ- **القضية التفاوضية:** ومدى أهميتها ودرجة حرارتها التي تنعكس على الاهتمام بالمشاركة في عملية التفاوض وفاعليته
 - ب- **توازن المصالح التفاوضية:** وذلك حتى تكون نتائج التفاوض أكثر استقرارا وتقبلا وعدالة واحتراما

معوقات التفاوض

- 1- **معوقات شخصية:**

- تباين الإدراك بين الأفراد .

- قصور المفاوض في بعض المهارات الأساسية

- تشوية المعلومات

- سوء العلاقات

- اتجاهات سلبية لدى المفاوض

2- معوقات تنظيمية:

- عدم وجود هيكل تنظيمي
- عدم كفاءة الهيكل التنظيمي القائم
- عدم وجود إدارة للمعلومات والبيانات
- عدم الاستقرار التنظيمي
- القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية

3 - معوقات بيئية:

- * اللغة
- * الموقع الجغرافي
- * عدم كفاية أدوات الاتصال * التأثيرات البيئية السلبية

أهداف وخصائص عملية التفاوض

1. أهداف الإعداد لعملية التفاوض:

- التجهيز المسبق والتخطيط الدقيق
- الاستخدام المرن لكل العناصر المتاحة
- التنبؤ بالصعوبات
- توضيح الرؤية لجميع عناصر الموقف أمام المفاوض

2. الخصائص المميزة لمرحلة الإعداد :

- إن الإعداد لعملية التفاوض هو عملية تخطيطية

- إن الإعداد لعملية التفاوض ليس نشاطا سابقا للتفاوض الفعلي فحسب، بل هو عملية مستمرة
- يستند الإعداد للتفاوض إلى توافر البيانات والمعلومات
- يمكن التمييز بين وجهين مختلفين ومرتبطين في آن واحد لعملية التفاوض، الأول هو التنبؤ بالمتغيرات والثاني هو الاستعداد لمواجهة تلك المتغيرات
- لا ينفرد بالإعداد لعملية التفاوض من سيقومون بالتفاوض الفعلي

الجوانب الأساسية لعملية التفاوض

الخطوات -1

- (1) تحديد الأهداف ؛
- (2) تحديد الفرص والقيود التفاوضية ؛
- (3) تحديد القضايا التفاوضية؛
- (4) الدراسة والتجهيز بالبيانات والحقائق والوثائق ؛
- (5) تقييم المركز التفاوضي او تحديد الموقف ؛
- (6) تحديد الاستراتيجيات والتكتيكيات البديلة ؛
- (7) اختيار الفريق التفاوضي ؛
- (8) تحديد أجندة التفاوض ؛
- (9) اختيار لغة التفاوض ؛
- (10) تحديد مكان التفاوض؛
- (11) ترتيبات الاتصال بالطرف الآخر ؛
- (12) الاستعداد والجلسة الأولى؛
- (13) تحديد سيناريوهات بديلة لخطة المناقشة والحوار

2- التتابع والتزامن والتكرار في خطوات الإعداد: يتطلب الإعداد الجيد للتفاوض تبني نظرة مرنة لخطوات الإعداد

التحليل التفصيلي لخطوات الإعداد

1- تحديد الأهداف :

ومن أهم خصائص الأهداف التفاوضية ما يلي :

(أ) الوضوح. (ب) الواقعية. (ج) المرونة. (د) اقتناع المفاوض بها. (هـ) القابلية للقياس. (و) السرية.

لا يجب إعلام الطرف الآخر بكل ما نسعى إلى تحقيقه وذلك إما:

- لتحقيق أكثر مما نأمل في تحقيقه؛
- حتى لا نضعف من مركزنا التفاوضي إن كان ذلك قد يؤدي إليه؛
- لإتاحة المرونة في إدارة المفاوضات

2- تحديد الفرص والقيود: إن معرفة وإدراك الفرص المتاحة من شأنها أن تؤثر كثيرا على السلوك التفاوضي ومن أهم أنواع ومصادر هذه القيود:

القيود المالية: الإعتمادات المالية والمركز المالي للمنظمة

القيود القانونية: اشتراطات وقواعد القانون **القيود الزمنية**

القيود الفنية: **القيود البشرية**

القيود الاستراتيجية

كأن ترغب المنظمة في استمرار العلاقة مع المورد بغض النظر عن شروطه أو الاستعداد للتضحية في الأجل القصير كتحرك تكتيكي على أمل الحصول على مكاسب استراتيجية في الأجل الطويل

3- تحديد القضايا التفاوضية: وهناك أربعة جوانب أساسية لعملية تحديد قضايا التفاوض هي:

أ- نطاق القضية:

ب- مدى فصل أو ربط القضايا:

ج- مدى المرونة في القضايا:

د- تسلسل خطوات تحديد القضايا:

4- الدراسة والتجهيز بالبيانات والحقائق والوثائق: هناك جانبان رئيسيان لهذه الخطوة:

يتعلق الأول بتجميع وتحليل البيانات

ويتعلق الثاني بتجهيز الوثائق المدعمة لما تم الوصول إليه من استنتاجات

5- تقييم المركز التفاوضي وتحديد المواقف: علما أن المركز التفاوضي النسبي يتأثر بجملة عوامل

كالموارد المتاحة ومهارات المفاوضين ومدى اعتمادية أحد الأطراف على الآخر

6- تحديد الاستراتيجيات البديلة والتكتيكات المصاحبة:

يقصد باستراتيجيات التفاوض، المسار الذي يتبعه المفاوض على طاولة المفاوضات

في حين فإن المقصود بالتكتيكات، تلك التحركات قصيرة المدى التي تأتي في اتجاهات مختلفة

7- اختيار المفاوض أو الفريق التفاوضي: من أبرز مواصفات المفاوض الناجح:

- تمتعه بقدر مناسب من الذكاء؛

- تمتعه بالقدرة على سرعة التصرف في المواقف المختلفة؛
- إتقان فن الاستماع والتمتع بلباقة الحديث؛
- سرعة الملاحظة ؛
- القدرة على التحليل؛
- النضج والجلد والصبر والعزيمة...؛
- إتقان اللغة التي سيتم بها التفاوض.

كما تجدر الإشارة إلى أنه يجب المفاضلة ما بين الفرد والفريق للتفاوض تبعا لطبيعة القضية وظروف التفاوض. وعموما فإن مزايا المفاوض الفرد هي عيوب الفريق التفاوضي والعكس صحيح فمن مزايا المفاوض الفرد:

- سرعة إنجاز المفاوضات والبت فيها؛
- التحديد الواضح للمسؤولية؛
- عدم إضعاف المركز لتفاوضي بوجود خلافات بين الأعضاء كما في حالة الفريق؛
- إمكانية الحصول على تنازلات فورية من الطرفين بشكل أكثر توازنا وسهولة مقارنة بحالة الفريق.

ومن مزايا الفريق المفاوض :

- تكامل 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).

8- تحديد أجندة التفاوض: ○ هناك عدة بدائل لوضع أجندة التفاوض .

البدء بالقضايا الأساسية : باعتبار أن حلها يسهل تلقائيا حل القضايا الثانوية

البدء بالقضايا الثانوية : من قبيل تأجيل المواجهة بعض الشيء

وضع أسس وشروط عامة يتم الاتفاق عليها باعتبارها الحاكمة للتفاوض:

ثم تنتقل المفاوضات إلى التفاصيل التنفيذية،

تقسيم قضايا التفاوض إلى مجموعات نوعية متخصصة متجانسة:

ويتعلق الأمر بتصنيف قضايا التفاوض

9- اختيار لغة التفاوض: وهو أمر يطرح في الحالات التي تختلف فيها لغات المتفاوضين

يتعين في حال اللجوء إلى مترجم حسن الاختيار مع مراعاة الأمانة والحيادية

10- تحديد مكان التفاوض وتجهيزه:

وتظهر أهمية تحديد المكان وتجهيزه في المفاوضات الدولية بصفة خاصة

11- ترتيبات الاتصال:

يجب أن تتصل بالطرف الآخر للاتفاق علي الخطوات التنفيذية لبدء المفاوضات، ولتحديد مكان التفاوض

وعند الاتصال يجب مراعاة القواعد العامة التالية :

(أ) أن يقوم بالاتصال شخص على مستوى وظيفي مناسب لمن سيتم الاتصال به؛

(ب) الالتزام باللباقة واللياقة التامة في الحديث ؛

(ج) الالتزام المطلق بالمواعيد المحددة؛

(د) إبداء المرونة في المناقشة مع الحزم عند الضرورة؛

(هـ) السعي لخلق صورة ذهنية للمفاوض لدى الآخرين تدعو للاحترام وكسب الثقة

12- الجلسة الافتتاحية: تتسم الجلسات الافتتاحية غير المسبوقة بعمليات التعارف عادة بجو يسوده طابع

من الجمود والحذر ومن ثمة كان لابد من كسر هذا الحاجز

ومن البدائل المتاحة لكسر الحواجز وتهيئة الأجواء:

البدء بموضوع عام خارج موضوع التفاوض

البدء بالإشارة إلي خبر هام أو حدث معين تناولته صحف اليوم

البدء بقصة طريفة

البدء بإبداء ملاحظات أو مبادئ عامة لا تثير اعتراض الطرف الآخر

البدء بتجسيد المزايا والمنافع التي سيحققها الخصم من التوصل إلي اتفاق

13- تحديد سيناريوهات بديلة لخطة المناقشة والحوار:

ومن جملة ما يدخل ضمن ذلك:

وضع تصورات بديلة لبداية الجلسة؛

تحديد أسلوب وطريقة عرض القضايا،

توقعات بشأن ردود فعل الخصم

تصورات مرنة و تفصيلية لتسلسل الأحداث

استراتيجيات التفاوض وتكتيكاته (1)

أولاً: المفاهيم والمداخل الأساسية

- 1- الاستراتيجية:** هي الاطار العام للتحرك والأهداف الأساسية المطلوب تحقيقها ، وترجمة ذلك إلى سياسات ومبادئ عامة يتم الالتزام بها في التعامل
- 2- التكتيك:** فهو التخطيط للتنفيذ ويركز أساسا على كيفية تنفيذ الخطط وخطوات العمل اللازمة لتحقيق الأهداف بفاعلية ويتطلب ذلك تحديد أهداف جزئية أو مرحلية، وبرامج زمنية للتنفيذ
- 3- مداخل التفاوض:** مدخلين أساسيين للتفاوض تحكمهما عادة طبيعة العلاقة بين أطراف التفاوض المدخلان هما:

▪ مدخل المصلحة المشتركة.

▪ مدخل الصراع

- أ- مدخل المصلحة المشتركة:** هو منهج يقوم أساسا على تعاون اطراف التفاوض لتحقيق وتعظيم مصالحهم المشتركة
- ب- أما مدخل الصراع:** فيقوم على تعارض في المصالح وتنازع طرفي النزاع بحيث يسعى كل منهما إلى تعظيم مكاسبه
- 4- تصنيف استراتيجيات التفاوض:** يمكن نبني التصنيف التالي:
- التصنيف وفقا للنتائج المراد تحقيقها(ماذا؟)؛
- التصنيف طبقا لتوقيت التصرف (متى؟)؛
- التصنيف طبقا لطابع السلوك التفاوضي (كيف؟).

ثانياً: الاستراتيجيات المتعلقة بالنتائج المراد تحقيقها (ماذا؟)

نميز ما بين نوعين أساسيين وفق هذا المنظور :

1- استراتيجيات تهدف إلى توسيع قاعدة المنافع المشتركة لمجموع الأطراف:

- أي أن يستهدف المتفاوض تحقيق المنفعة له ولمفاوضه كذلك يمثل هذا النوع من الاستراتيجيات الاحتمال المشار إليه في المصفوفة بـ(فوز/فوز) أي تحقيق الفوز لكلا الطرفين
- **أهم التكتيكات التنفيذية لهذه الاستراتيجية:**

1. طلب استراحة لمراجعة الموقف؛
2. «كشف» الحقائق كاملة ؛
3. عقد لقاءات جانبية بين رئيسي فريق التفاوض؛
4. تشكيل مجموعات عمل هامشية لدراسة وحل المسائل العالقة؛
5. وضع حدود نهائية لعملية التفاوض.
6. تبادل الهدايا الرمزية .
7. ماذا لو ؟ (الأسئلة الاستفسارية)

2- 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 (فور/خسارة) ممثلاً لإحدى بدائل هذا التوجه.

- التكتيكات المتعلقة بهذه الاستراتيجية:

1- الخداع: أي إعطاء الانطباع بسلوك معين ثم التصرف بخلافه

2- 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 إلي الإدارة العليا

3- الصقر والحمامة: كثيراً ما تتوزع الأدوار علي أعضاء فريق التفاوض إلى طرف متشدد (الصقر) ، وآخر مسالم وغير متشدد (الحمامة) .

4- 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».

5- لماذا؟ (طلب تبرير كل عرض من الطرف الآخر):

أما التكتيك المضاد له فهو الرد المباشر ما أمكن عن السؤال بما يجنب الضغط للحصول على أفضل الشروط بسهولة

استراتيجيات التفاوض وتكتيكاته (2)

أولاً: الاستراتيجيات المتعلقة بتوقيت التصرف (متى؟)

1- مرتكزات الاستراتيجية: تقوم هذه الاستراتيجيات على أساس حسن اختيار التوقيت كأساس لنجاح الإستراتيجية؛ ويتعلق الأمر أساساً بالجوانب التالية:

- بدء الحديث أو التوقف عنه ؛
- الانسحاب الحقيقي أو الظاهري ؛
- طرح بدائل مضادة لمقترحات الطرف الآخر ؛
- التمسك بموقف معين أو للمساومة عليه ؛
- التقدم برأي جديد أو إدخال عنصر جديد في الموقف؛
- طلب الاستراحة... الخ

ملاحظة / أن هذه المرتكزات والجوانب المتعلقة بالتوقيت، لا تشكل في الحقيقة بديلاً استراتيجياً قائماً بذاته بقدر ما هي في الأساس أسلوب من أساليب تنفيذ استراتيجيات السلوك التفاوضي

1- التكتيكات التنفيذية لاستراتيجيات (متى؟):

- يمكن إبراز أهم التكتيكات التي تركز على التوقيت المناسب وفقاً لما يلي:
- التسويق:** تدور الفكرة الأساسية لهذا الأسلوب حول التأجيل وكسب الوقت
 - المفاجأة:** (أدخال عنصر جديد في المفاوضات مفاجئ يحدث تحولاً في التفاوض والعلاقات)
 - الأمر الواقع:** مفاد هذا التكتيك هو المواجهة بمحاصرة الخصم بوقائع دامغة لا يكون أمامه دوافع قوية لرفضها
- الانسحاب الهادئ:** (إنقاذ ما يمكن إنقاذه) عندما يكون الاستمرار يعني مزيد من الخسارة
 - الكر والفر:** وشعاره أنه «يمكنك التحرك في أي اتجاه» وتبعاً لسير المفاوضات
 - نهاية المطاف:** وضع قيود على الوقت أو القيمة أو طريقة الاتصال.
- فمثلاً قد يطلب البائع من المشتري عدم الإبلاغ عن سعر الصفقة لأحد وإلا فلن يكتمل إبرامها،

ثانياً: الاستراتيجيات المنتهجة طبقاً لطابع السلوك التفاوضي (كيف؟) تميز ما بين الاستراتيجيات المتباينة والاستراتيجيات المنعكسة على النحو التالي:

- استراتيجيات هجومية/استراتيجيات دفاعية؛
- استراتيجيات التدرج/استراتيجيات الانجاز مرة واحدة؛
- استراتيجيات التعاون/استراتيجيات المواجهة؛
- استراتيجيات تقادي النزاع/استراتيجيات مواجهة النزاع.

1- استراتيجيات هجومية/استراتيجيات دفاعية:

- حالة الاستراتيجيات الهجومية:** يسعى المفاوض إلى اتخاذ موقف هجومي يكون غالباً "عدوانياً" ومنتشداً، وذلك اعتماداً على قوة موقفه التفاوضي
- أما في حالة الاستراتيجيات الدفاعية:** فإن المفاوض إدراكاً منه بضعف موقفه التفاوضي النسبي سيسعى إلى تقليل الخسائر

2- استراتيجية التدرج/استراتيجية الانجاز مرة واحدة:

- في حالة التدرج:** وكما هو واضح من الاسم يلجأ المفاوض إلى تبني روح التحرك نحو الهدف، خطوة بخطوة
- في حالة الانجاز مرة واحدة:** ينطلق المفاوض من فكرة عدم وجود ضمانات حقيقية لاستمرار فرص تحقيق المكاسب مستقبلاً

3- استراتيجية التعاون/استراتيجية المواجهة:

أ- **في استراتيجية التعاون:** يؤمن فيها الطرفان بأن اتخاذ موقف تعاوني يتيح فرصاً أفضل لإنجاح المفاوضات

ب- **في استراتيجية المواجهة:** يشعر فيها المفاوض أن المواجهة تتيح له فرصاً أفضل

4- استراتيجية تفادي النزاع/استراتيجية مواجهة النزاع:

أ- **في حالة تفادي النزاع:** يسعى المفاوض إلى تبني أسلوب تفادي النزاع كخط استراتيجي في مفاوضاته،
ب- **في حالة مواجهة النزاع:** يسعى المفاوض إلى تكثيف المواجهة وتصعيد الموقف عندما يقدر أن ذلك يتيح له فرصاً أفضل لتحقيق أهدافه

ثالثاً: بعض التكتيكات التنفيذية الهامة

1- التكتيكات التنفيذية لإستراتيجية التعاون:

- تقديم عروض بديلة/تبادل الاقتراحات؛
- تقديم حلول للمشكلات القائمة؛
- توثيق الكلام حسماً للمجادلات وتحقيقاً للمصداقية؛
- تجزئة العرض أو التدرج

2- التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية تفادي النزاع:

- أدر خدك الأيسر ، وسجلها نقطة
- اشتر بعض الوقت
- اقترح الاستعانة بوسيط أو محكم؛
- نعم...ولكن...ثم نعم

3- التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية مواجهة النزاع:

- الرجوع للحقائق وتأييد موقفك بالمستندات: ويستخدم عادة في المفاوضات السياسية
- التمسك بالمواقف مع استمرار الضغط: مع التلويح بالأوراق الراحبة المسيطر عليها
- التهديد المباشر: ويفضل ألا ينفذ إلا عند الاضطرار،

1- التكتيكات التنفيذية للاستراتيجية الدفاعية:

- التراجع وذلك لإنقاذ ما يمكن إنقاذه

- **المقايضة:** أي طلب التعويض

- **اشتر بعض الوقت:** وذلك لكسب الوقت لحين تغير المركز التفاوضي النسبي أو مشاوررة الرؤساء.

العوامل المحددة لاختيار استراتيجيات وتكتيكات التفاوض

1- 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؟

يختلف الأفراد منطقيا في ترتيب حاجاتهم وأولوياتهم، ومن الواجب على المفاوض أن يختار الاستراتيجية المناسبة التي تساعد على تحقيق أي من النواحي التالية:

- تحديد حاجات الخصم وتفهمها.
 - تحديد أولويات إشباع هذه الحاجات وأهميتها النسبية -
 - إشباع حاجات كل الأطراف المتفاوضة ما أمكن ذلك.
- ويمكن تقسيم الاستراتيجيات الخاصة بإشباع الحاجات تبعاً لدرجة المخاطرة التي يتعرض لها المفاوضون ودرجة تحكمهم في الموقف التفاوضي حسب التالي :
1. استراتيجيات تخدم إشباع حاجات الخصم فقط.
 2. استراتيجيات تخدم إشباع حاجات الطرف المفاوض وأفراد الفريق ذاته.
 3. استراتيجيات تخدم كل من إشباع حاجات الخصم والطرف المفاوض معا.
 4. استراتيجيات تعمل ضد حاجات المفاوض.
 5. استراتيجيات تعمل ضد حاجات المفاوض وحاجات الخصم.

2-مراكز القوة النسبية للمفاوضين :

تعتبر القوة النسبية هي الإطار المنظم لممارسات التفاوض ينظر للقوة التفاوضية إما (كنتاج، أو كإمكانية وطاقة احتمالية، أو كعمل تكتيكي ما يهمننا هو القوة التفاوضية كعمل تكتيكي

■ تحلل القوة التفاوضية على جوانب عديدة أهمها:

- تحديد الأبعاد المكونة لقوة كل مفاوض.
- تحديد بدائل استراتيجيات التفاوض وتكتيكاته المختلفة.
- توضيح تأثير القوة التفاوضية على التكتيكات الممكن استخدامها.
- توضيح كيف أن نتيجة التفاوض في وقت معين تؤثر في القوة التفاوضية في الأوقات اللاحقة

المبدأ الأساسي لتحديد القوة النسبية

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

المدخل المختلفة للقوة التفاوضية

مدخل التعليل: وهو تقدير المفاوض لقوة خصمه بناء على الأثر الذي يحدثه سلوك الخصم على سلوك المفاوض

مدخل السيطرة: أن الموارد الهامة في القوة التفاوضية هي التي تمثل قدرة طرف على معاقبة طرف آخر وهي نوعان:

- يمكن أن تكون قدرات هجومية (المعاقبة).
 - أو قدرات دفاعية (موارد تحمي طرف من الطرف الآخر).
- وعليه فإن القوة التفاوضية تتوقف على القدرات الهجومية والدفاعية المتاحة للمفاوض.

مدخل الاعتمادية: وتشير الاعتمادية إلى درجة اهتمام الأطراف بالعلاقة التفاوضية ورغبتهم في استمرارها علماً أن درجة الاعتمادية ليست ثابتة وإنما هي متغيرة من موقف إلى موقف

3- القضايا موضوع التفاوض ومدى الاتفاق بشأنها:

من العوامل الأساسية المحددة لإستراتيجية التفاوض المناسبة وكيفية توجيه دفة النقاش فيها؛ 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 الاستراتيجية المناسبة.

أ- مثال بالنسبة لنطاق القضايا ومحتوياتها:

- الحالة الأولى / الاتفاق على نطاق القضايا: ستكون المناقشات مركزة ومحددة أما إذا حددا القضايا بشكل متسع فإن المناقشات تكون غير محددة وغير مركزة
- الحالة الثانية / عدم الاتفاق على نطاق القضايا: فإن المناقشات ستكون صراعية.

أ- مثال لعلاقة القضايا ومدى فرزها وربطها:

- الحالة الأولى / الاتفاق على أسلوب التحديد: ستكون المناقشات مركزة ومحددة لكل قضية أما إذا ربطا القضايا ستتجه المناقشات للمقايضة بين القضايا.
- الحالة الثانية / عدم الاتفاق على أسلوب التحديد: فإن المناقشات ستدور حول الربط بين القضايا.

4-المهارات النسبية للمفاوضين: تتوقف المهارة النسبية للمفاوض على عدة اعتبارات من أهمها:

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

5-أهمية التوصل إلى اتفاق: بحيث أنه:

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

6-الوقت المتاح: كلما كان الوقت المتاح لإتمام المفاوضات محدوداً كلما غلب على المفاوضات الأساليب المباشرة واستراتيجيات التعاون وتقادي النزاع.

وكلما كان الوقت محدودا كلما كانت التكتيكات التالية أكثر فاعلية عمليا.

- تحديد مواعيد نهائية (Setting Deadlines)؛

- الكشف الكامل للحقائق (Full Disclosure).

7-خطورة النتائج المترتبة على الاتفاق:

- كلما زادت خطورة النتائج المترتبة على المفاوضات زادت فعالية تكتيكات المساهمة والتدرج.

- لو كانت النتائج المترتبة خطيرة على الطرفين يكون إستخدام إستراتيجيات التعاون هي الحل العملي

وعموماً إذا كانت النتائج خطيرة لطرف واحد فعليه أن لا يظهر ذلك حتى لا يضعف موقفه

8-الخبرات السابقة بالطرف الآخر:

يجب باستمرار الاستفادة من التجربة وبالخبرة بالطرف الآخر مع مراعاة ما يلي:

• الحذر من التعميم لحالات تفاوضية غير متماثلة؛

• عدم التحيز في تقييم الخبرات السابقة

• إدراك التغيير في سلوك الخصم

9-السلوك المتوقع للخصم: يجب تقييم هذا السلوك بشكل موضوعي ما أمكن، مع الاسترشاد بالآتي:

تحديد بدائل مختلفة للسلوك المتوقع

تحديد استجابات بديلة لكل سلوك متوقع منه

تكون الاستجابات المناسبة لسلوك الخصم في معظم الحالات هي:

عدم مبادلته نفس السلوك في حالات التشدد

اتباع سلوك مماثل أو موافق في حالة السلوك التعاوني

10-شخصية الخصم.

1- اعتبارات أخرى أهمية استمرار العلاقة مستقبلا لدى الطرفين

دور الوقت في عملية التفاوض

1- مبادئ عامة حول أهمية الوقت :

- يعتبر الوقت متغيرا أساسيا من المتغيرات المحددة لأسلوب التفاوض
- يجب اختيار الوقت المناسب لبدء المفاوضات
- يجب تحديد الوقت المتاح لإتمام المفاوضات ولو تحديدا مبدئيا
- كلما كان الوقت المتاح محددًا، كلما كان من الأنسب اختيار رئيس حازم ذي قدرة على الإنجاز السريع
- يحسن تقسيم الوقت المتاح على القضايا الهامة بما يكفل التوازن ويراعي الأوزان النسبية لها
- يلاحظ أنه كلما زادت مجالات النزاع وضاعت مجالات الاتفاق بين الأطراف المتفاوضة كلما طالت المدة اللازمة للتوصل لاتفاق.

2- استراتيجية الوقت للتفاوض:

- **نميز عموما بين استراتيجيتين رئيسيتين للوقت بالنسبة للتفاوض:**
الاستراتيجية الأولى: خاصة بكيفية توفير الوقت اللازم للتوصل إلى اتفاق؛
الاستراتيجية الثانية: هي استراتيجية عكسية تماما تتعلق بتضييع الوقت

3- استراتيجية توفير الوقت:

- كان لابد من أخذ هذا العامل بجديّة واستغلاله أحسن استغلال وذلك بالمفاضلة بين الوفورات المتحققة من التوصل إلى اتفاق سريع مقارنة بوفورات الانتظار وعدم العجلة؛
- كلما ازدادت أهمية السرعة في الوصول إلى اتفاق، كلما زادت أهمية التوفير في الوقت
- يلاحظ عموما بأن الفرد غالبا ما يميل إلى تحقيق النتائج المطلوبة في أقصر أجل ممكن
- إن هذه الاستراتيجية إذن هي الاستراتيجية العامة المطبقة عادة والمعبرة عن اتجاهات الطبيعة البشرية؛
- نجاح هذه الاستراتيجية يرتبط عادة بعدم إشعار الخصم باستعجالك النتائج

1- استراتيجية «تضييع» الوقت:

الفكرة الرئيسية لهذه الفكرة هي كسب مزيد من الوقت لصالح طرف ما في التفاوض

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

• لماذا نضيع الوقت؟

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

● للهروب من الإجابة عن سؤال ليس من الحكمة الإجابة عليه الآن؛

● للهروب من الحصار

● لتجنب تقديم تنازل

● لتجنب اظهار ضعف

● لتجنب الوصول الى اتفاق مبكر

● لكسب الوقت للوصول الى معلومات

● لكسب الوقت لربح موارد جديدة

● تطبيقا لمبدأ بالصبر تبلغ ما تريد؛

● لاثارة الخصم ودفعه للخطأ

● لاستغلال ضعف الخصم

● للحصول على تنازلات أكبر

● انتظارا لظهور متغيرات جديدة

● تأجيلا للاستسلام أو الهزيمة

● لضمان تأجيل المفاوضات

● لأخذ فرصة للتفكير والدراسة

● لاطهار عدم الاكتراث

● **كيف تتم «إضاعة» الوقت؟ :**

● طلب ايضاحات من الطرف الآخر دون مبرر حقيقي

● طلب بيانات من الطرف الآخر دون حاجة حقيقية؛

● طلب تأكيدات أو ضمانات

● توجيه أسئلة كثيرة

- التشكيك في المعلومات
- طرح بدائل متطرفة
- تفريغ المناقشة بدون داع
- الخروج عن الموضوع
- المناقشة غير البناءة
- التماذي في مناقشة التفاصيل
- طلب التأجيل صراحة
- البطاء في عرض وجهات النظر
- الدخول في مناقشات جانبية
- استئذان أحد أعضاء الفريق مؤقتا
- ترتيب تلقي مكالمة
- التظاهر بعدم تذكر كل النقاط
- توسيع القضايا إلى أمور عامة
- اطالة النقاش في أمور غير هامة
- استخدام مترجم أو وسيط

1- مواجهة لجوء الخصم إلى تضييع الوقت:

✓ البديل الأول: تقويم امكانية التجاوب والمسايرة:

يفيد هذا البديل عمليا في المجالات التالية:

1. حالة تمشي وانسجام التأجيل مع مصالحنا؛
2. حالة عدم وجود ضرر من التأجيل؛
3. حالة عدم وجود حاجة ملحة للاستعجال على الاتفاق؛
4. حالات خاصة أخرى.

وهنا يحسن ابداء التجاوب الصريح لاقتراح التأجيل.

✓ البديل الثاني: المواجهة لأفشل تكتيك الخصم: وذلك عن طريق:

1. عدم التجاوب مع تفريعات المناقشة؛

2. عدم التجاوب مع الخروج عن الموضوع؛
3. تعمد استخدام ألفاظ وتعابير محددة؛
4. الاعداد الجيد بالبيانات والوثائق؛
5. الاجابة الموجزة على الأسئلة؛
6. ضبط الأعصاب كشرط أساسي لمواجهة تضيق الوقت؛
7. اعادة تصنيف الموضوعات مع ربطها بتنظيم المناقشة؛
8. تلخيص المناقشة بإيجاز وتوجيه الانتباه لأهمية الالتزام بالمناقشة في الموضوع
9. ابراز الانجاز الذي تحقق ومزايا اكمال الانجاز باستمرار البناء في المناقشة؛
10. اظهار مزايا التوصل الى اتفاق لكلا الطرفين؛
11. اظهار مساوئ تأخير الاتفاق؛
12. طلب توفير الوقت صراحة؛
13. التهديد بوقف المفاوضات.

دور الأسئلة في عملية التفاوض

1. مبادئ استرشادية لاستخدام اسئلة:

- يجب أن يكون لكل سؤال هدف مطلوب تحقيقه
- يجب أن تكون الأسئلة مناسبة للاستراتيجية وللتكتيك الذين يتبناهما المفاوض
- السائل عوما، هو في موقف أفضل من المجيب،
- المفاوض الفعال يستطيع دوما المساعدة في حل العقبات والمشكلات القائمة
- ترتيب وتجهيز سلسلة من الأسئلة
- توجيه الأسئلة المناسبة في الوقت المناسب
- خلفية السائل أساسية لدى توجيه الأسئلة
- تؤثر لهجة ونغمة توجيه السؤال على مغزاه

2- وظائف الأسئلة:

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

5. لإثارة التفكير؛
6. تنشيط المناقشة؛
7. الوصول الى نتيجة؛
8. تغيير مجرى الحديث؛
9. كسب الوقت لإضاعة الوقت؛
10. لإرباك الطرف الآخر؛
11. إثارة الطرف الآخر؛
12. 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 حتميا
- غير أن المهم هنا هو أن يكون رئيس الفريق دائما مسيطرا على الموقف

4- الإجابة على أسئلة الخصم: يمكن الاسترشاد بجملة النصائح التالية:

- تفهم مغزى السؤال قبل الإجابة .
- خذ وقتك في فهم السؤال دون حرج
- اذا كنت لا ترغب في الإجابة :
- فاحرص على ألا تبدو متهربا
- يمكنك الاحتجاج بان الاجابة غير متوفرة لديك
- يمكن طلب ارجاء الاجابة في وقت لاحق
- يجب تقويم موقف السائل
- لاحظ ان السؤال المباشر يتطلب اجابة مباشرة
- جرب تكتيك اجابة السؤال بسؤال مضاد
- الغموض في الاجابة تكتيك يمكن استخدامه
- في المفاوضات ذات الطابع الرسمي .
- اذا حوصرت بالأسئلة فلا تهرب والبديل :
 - × الانسحاب الهادئ؛
 - × التنازل التكتيكي؛
 - × الاعتراف بالحقيقة.
- ✓ وفي كل الأحوال سجل نقطة بأمانتك وتنازلك .
- قبل الاجابة على السؤال فكر بسرعة:
 - × هل من حق الخصم توجيه هذا السؤال؛
 - × هل سيستعمل المعلومات بطريقة بناءة؛
 - × هل سيتحمل الصراحة؛
 - × هل سأندم على الإجابة.

2- أنواع أسئلة التفاوض:

أ- الأسئلة المفتوحة:

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

→ ويفيد هذا النوع من الأسئلة في:

- جعل المسؤول يتحدث في حين يظل السائل منصتاً؛
- الحصول على معلومات من المستجيب؛
- استخدامه للحصول كمفتاح للمفاوضات

على أنه يجب التنبيه إلى الوقت المستغرق في حال حرصنا عليه (أي الوقت) وكذا خروج المستجيب عن الإطار المستهدف من السؤال.

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

الإجابة المحددة وفق اختيارات معينة

وفيد هذا النوع من الأسئلة بالنسبة للسائل في:

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

الاستشارة والوساطة والتحكيم والمساومة (1)

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

أولاً : الاتجاهات الأساسية في اللجوء إلى جهات محايدة :

1- 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

إن الدور المنوط بالمرشد أو المحلل (Analyst) هنا هو دور استشاري محض كما أن المستشار لا يتقابل مع الطرف الآخر ولا يظهر بشكل مباشر في المفاوضات.

2- الاتجاه الثاني (الوساطة):

ويتعلق الأمر بلجوء طرفي (أو أطراف) التفاوض إلى جهة محايدة لتعمل كوسيط لحل النزاع

هنا يعمل الوسيط (Mediator) كحلقة وصل بين أطراف النزاع المباشرين ويختلف دوره جوهرياً عن حالة المحلل الذي يعمل كمستشار لصالح طرف واحد فقط

3- الاتجاه الثالث (التحكيم):

ويقصد به لجوء أطراف التفاوض إلى جهة محايدة لدراسة وتقييم الموقف واتخاذ القرار العادل بالنسبة لجميع الأطراف. فالمحكم (Arbitrator) يقوم بدور مشابه تماما لدور القاضي

ملاحظة:

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

ثانياً : الاستشارة والمحللون

1- متى يتم اللجوء للمستشارين؟

من المفيد اللجوء للاستشارة عندما يكون الموقف التفاوضي ذا طبيعة خاصة تحتاج لقدرات ومهارات لا تتوفر لدى أطراف التفاوض المعنية 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 والاستعداد الكامل للإدلاء بكل ما لديه من معلومات وإرشادات ؛
 - التكلفة الأقل مقارنة بالوفورات المتحققة جراء اللجوء إليه (الكلفة/المنفعة).

3- نطاق مهام المستشار ودوره:

يقدم خدمات محددة ولكنه لا يقوم بعملية التفاوض الفعلية. ولكي يقوم بمهامه على الوجه الصحيح فهو يلجأ إلى أساليب متعددة تشمل على

(أ) تحديد مصادر تعظيم المكاسب لطرفي النزاع : وذلك بتحديد:

- ✓ الفروق ونواحي الاختلاف
- ✓ المصالح المشتركة للطرفين؛
- الوفورات الممكنة للحجم والعدد

(ب) تحديد الصور التعاقدية المناسبة : وذلك لكل نوع من الفروق والاختلافات في القضايا النزاعية

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

(د) خلق قيم إضافية والمطالبة بقيم ومكاسب أخرى من الخصم ويقوم بذلك من خلال:

- إيضاح بدائل عدم التوصل إلى اتفاق.
- تقييم خصائص كل الأطراف المتفاوضة واتجاهاتها ،
- تحديد وتحليل خصائص الموقف التفاوضي الراهن

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

- تحديد العلاقة بين القضايا والمصالح
- تحديد البدائل الممكنة
- تعظيم المكاسب المحققة

أولاً: الوساطة

1- أهمية الوساطة: كثيراً ما يكون استخدام وسيط في عملية التفاوض أمراً مهماً وتتجلى هذه الأهمية

- بشكل خاص في حالات:
- تصاعد النزاع واحتمامه.
- توتر العلاقات.
- في أعقاب الهزائم.
- في حالة تعادل الاعتمادية
- إن أهم ما يميز دور الوسيط ، إذن، هو كونه لا يفرض حلاً على الطرفين
- ينصح عادة بعدم اللجوء للتحكيم إلا كمرحلة لاحقة للوساطة

2- أدوار وخدمات الوسيط: يقوم الوسيط بأدوار متعددة تشمل الآتي:

- تسهيل عمليات التفاوض.
- الإسراع في إتمام الصفقات وإبرام العقود.
- تضيق فجوة الخلاف بين الأطراف المتنازعة.
- اقتراح أساليب للتوصل إلى اتفاق.
- المساعدة في تطبيق الاتفاقات.
- كما أنهم يؤدون خدمات متباينة من أهمها:
- تقليل فرص الانفعال.
- التقويم العلمي للأمور.
- التحليل المجرد للحقائق دون تحيز.
- تسهيل تقديم التنازلات.
- حفظ ماء الوجه لكل طرف.
- استمرار المفاوضات.

3- شروط نجاح الوساطة عمليا: يرتبط 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؛

■ قوة التأثير؛

■ قوة العلاقة.

أ- **التبعية (Dependency):** كلما كان الوسيط ذا شخصية مستقلة عن الأطراف موضوع النزاع، كلما نجح في مهمته

أ- **القوة أو الاعتمادية:** يمكن تعريف الاعتمادية على أنها قدرة طرف ما في التأثير على نتائج الطرف الآخر في علاقة معينة

ب- **شدة العلاقة:** فكلما كانت العلاقة وثيقة، كلما سهلت الوساطة وزادت فاعليتها العملية في التوصل للحل.

4- خصائص الوسيط الفعال:

- إثبات العدالة والحياد التام.

- المعرفة والخبرة بعمليات التفاوض الجماعية والنزاعات.

- القدرة على التحليل للمواقف.

- الثقة بالنفس والقدرة على فرض الاحترام.

- القدرة على التأثير والإقناع.

- الصبر والمثابرة.

- الوجه غير المعبر عن ردود فعله.

- الحكمة واللباقة.

- التحلي بقدر من الدهاء.

- طيبة النفس.

- البرودة والتحفظ في المشاعر.

ثانياً : التحكيم

1- مفهوم التحكيم: يتجلى من خلال دخول طرف آخر لتولي دور القاضي بين أطراف النزاع للتوصل إلى حل (حكم) ملزم لجميع الأطراف.

2- أهمية ودور المحكم: يتمثل دور المحكم في حسم النزاع وليس قيادة المناقشة أو تقديم الاقتراحات للمتفاوضين

عادة ما يطلب الطرف الأضعف في لتفاوض التحكيم، وتكون وظيفة المحكم حيادية تامة

للمحكم أن يلجأ لكافة الوسائل وتجميع كافة الأدلة والمستندات الموصلة للحقيقة

3- التحكيم في الأعمال الدولية: يعتبر التحكيم وسيلة فعالة في الخلافات السياسية وكذا المعاملات الاقتصادية الدولية

ثالثاً: المساومة

1- مفهوم المساومة: يمكن اعتبار المساومة جزءاً من التفاوض فهي تبادل التنازلات بين أطراف التفاوض اعتماداً على اختلال موازين القوى بين الأطراف المتفاوضة

2- الاستراتيجية والمساومة:

تستمد الاستراتيجية الإدارية مبادئها من مصدرين علميين هما: الاستراتيجية العسكرية ونظرية المباريات تحمل كلمة استراتيجية في أصل معناها أساليب وفنون الحرب وإدارة المعارك

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

→ النوع الأول: مباريات المجموع الثابت:

التي تعتمد على وجود حالة من الصراع المطلق بين الطرفين يعتبر مكسب أحدهما خسارة للطرف الآخر بنفس القيمة

→ النوع الثاني: مباريات المجموع المتغير:

أي مباريات التعاون المرتكزة على ذلك النوع الذي يجمع ما بين المنفعة المشتركة والصراع بحيث يمكن للطرفين التعاون حيناً والتنافس حيناً آخر، فيكسب الاثنان لكنهما يتساومان على توزيع كسبهما.

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

مهارات التفاوض

1- المقصود بمهارات التفاوض: تمثل المهارة في القدرة على القيام بعمل ما على أساس الفهم والسرعة والدقة

- وهنا يجب التمييز بين المهارة والاستراتيجية، لأن هذه الأخيرة (أي الاستراتيجية) تعني الخطط

والطرق التي توضع للوصول إلى امتلاك المهارة أو تحقيق هدف معين.

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

✓ المهارات الموضوعية.

✓ المهارات الشخصية.

2- المهارات الموضوعية للتفاوض:

(أ) القدرة على التحليل: أي أن الأمر يتعلق بمعرفة المفاوض بفن التحليل العلمي للقضايا التفاوضية

(ب) المعرفة الاقتصادية: يجب أن تتوفر لدى المفاوض المعرفة المناسبة التي تمكنه من حساب حجم

التكلفة ومقدار العائد الخاص بكل عنصر

- أ- **المعرفة القانونية:** وذلك من حيث الإحاطة بالقواعد القانونية العامة التي يشكل فيها النظام العام القانوني للمجتمع وفق القيم والعادات التي تحكمه
- ت) **المعرفة اللغوية:** حيث يجب إتقان اللغة التي يتم اختيارها للتفاوض، وأن يعي جيدا معاني الكلمات والعبارات التي يستخدمها
- ث) **المعرفة النفسية:** يحتاج رجل التفاوض إلى الإلمام بعلم النفس وأصوله وقواعده ونظرياته ليستطيع الوقوف على طبيعة المزاج النفسي للطرف الآخر
- ج) **المعرفة القياسية:** ويتصل هذا النوع بعلم القياس ومن خلاله يتم ترجمة النقاط التفاوضية إلى قياس كمي

أ) **المعرفة العامة:** وتتعلق بالجوانب الثقافية المشتملة على الإطار العام لثقافة المفاوض

3- **المهارات الشخصية:** وتتعلق بالجوانب الفطرية التي ولد بها المفاوض

- ومن جملة تلك الجوانب لدينا : من المهارات الشخصية:

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

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

أ- **قدرات عقلية:** كالقدرة اللغوية والحسابية

ب- **قدرات ميكانيكية:** كالقدرة العقلية والحركية

ج- **قدرات حركية نفسية:** كحركة اليدين أثناء التفاوض

د- **قدرات جسمية وحسية:** كالاختلال والقوة وحدة البصر

هـ- **قدرات وسمات شخصية:** جسمية وفعلية واجتماعية وخلقية ومزاجية

5- **عوامل الجذب في التفاوض:**

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

6- اليقظة الدائمة والمستمرة: تعني ضرورة تواجد استعداد دائم للتفاوض في أي وقت، وأن يكون الشخص في حالة تعبئة تفاوضية عالية

7- صفات المفاوض: تتحقق شحذ خبرة المتفاوض وتزداد مهاراته من خلال مجموعة من الصفات من أهمها:

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

التفاوض في المعاملات الدولية

1- مجالات التفاوض الدولي:

- تختلف مجالات التفاوض الدولي بشكل ملحوظ وتتعدد صور هذه المفاوضات وأهدافها وخصائصها ، ويمكن تقسيمها لعدة فئات تشتمل على:
 - المفاوضات السياسية والعسكرية.
 - المفاوضات الاقتصادية.
 - المفاوضات في المجال الثقافي والعلمي والتربوي.

2- المفاوضات في المعاملات الاقتصادية:

أ- مفاوضات تأسيس فروع في دول أخرى للشركة الأم: كفروع البنوك الأجنبية

ب- مفاوضات للترخيص بمزاولة نشاط معين: كأنشطة التصنيع والتغليف والخدمات

ج- مفاوضات المشروعات المشتركة (Joint Ventures):

وتتعلق باشتراك أعضاء وطنيين بأعضاء أجنبية في تأسيس المشروع وفقا لأشكال مختلفة كالمساهمة برأسمال نقدي أو عيني أو بالعمل أو بنقل التكنولوجيا

ح- مفاوضات التمويل بالقروض والمعونات:

فغالبا 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

3- أهم مميزات المفاوضات الدولية عن المحلية: التعامل عبر عبور الحدود

حاجز الخوف بين الطرفين أكثر قوة

حاجز اختلاف الثقافات

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:
الصراحة والوضوح

إبداء الاستعداد للتعاون

تكوين علاقات شخصية

إعلان الأهداف والمواقف

- الترويج لفكرة التعاقد لا للنفس،

تقديم أعضاء الفريق وذكر خبراتهم السابقة

(ب) إدراك وتأكيد الآثار المباشرة وغير المباشرة للمشروع :
الآثار المباشرة والخدمات المتصلة بها كالسعر والتسليم والجودة

والآثار الغير مباشره كإقامة العلاقات مع مشاريع أخرى والتبادل مع أسواق جديدة

(ج) إدراك الفروق الثقافية والقيم الاجتماعية السائدة :

(ت) الدور الحاسم للغة ومدلولاتها في التفاوض،

(د) اختيار المستوى الانسب للمفاوضين بما يعكس درجة الاهتمام وتوافر الخبرات والتحكم في اللغة.

(ذ) الكم والنوع اللائق من الضيافة.

(ر) ضرورة مراجعة الاتفاق بصورة دورية

(ز) فعالية وسائل الاتصال بما يكفل الاتصال بالرؤساء بشكل سريع ومستمر.

(و) استخدام الوقت بحكمة.

التعاقد (1)

أولاً: مفهوم العقد ومكانة التعاقد من التفاوض

1- تعريف العقد : العقد من الناحية القانونية هو اتفاق طرفين على إنشاء التزام أو نقلة أو تعديله أو انقضاؤه حيث يشترط لوجود هذا العقد تواجد إرادتين متضادتين واتجاههما إلى ترتيب أثر قانوني على عاتق أحد الطرفين أو كلاهما ،
ومن الناحية التفاوضية فإنه ينظر للعقد على أنه الثمرة التي تتوج المفاوضات من خلال الوصول الى اتفاق ملزم للأطراف المتفاوضة

1- التفاوض والتعاقد : غالبا ما تقتضي صياغة العقود الحاجة الى اختصاصيين وفنيين وذلك تبعا لطبيعة العقد ، علما أن عملية إعداد العقد ينظر إليها على أنها أهم مراحل التفاوض المفاوضات هذه تتضمن جوانب إجرائية وأخرى موضوعية تظهر فيما يلي :

أ- الجوانب الإجرائية : وتشمل :

- طريقة صياغة الاتفاق :
- مكان تحرير وكتابة العقد
- وقت إعداد العقد
- صاحب صلاحيات إعداد العقد و اعتماده

- أسلوب كتابة العقد

- لغة التحرير وكتابة العقد

أ- الجوانب الموضوعية : وتشمل :

- المنهجية

- المقومات في عملية التنفيذ : تعتمد على الإجراءات والمفاهيم الخاصة بكل فقرة من الفقرات الملزمة بالتنفيذ

- وضوح مصطلحات وعبارات العقد

- الدقة : في تحديد معنى كل مصطلح من مصطلحات لغة العقد

- المشاركة : أي مشاركة جميع أطراف التفاوض في صياغة الاتفاق

- يجب الإضافة والحذف أو إضفاء عمليات شرح للعبارات التي تتطلب التوضيح

ثانيا : أركان العقد

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

1- اتفاق مكتوب : ويتكون النص في العقد من :

أ- المقدمة : أو ما يسمى بالديباجة

ب- موضوع العقد : ويشمل الالتزامات

ج - النظام الخاص بحل الخلافات والقانون

2- أطراف العقد : ويجب أن تتوفر فيهم شروط الأهلية ، وأن يكونوا بعيدين عن الإكراه أو التديس

3- وجود قواعد قانون بحكم العقد : ويستلزم أن تكون نصوص العقد متوافقة مع أحكام هذه القواعد ، ويجب ألا تخرج بنود الحكم على النظام العام ،

4- موضوع العقد ذاته : ويبحث هذا الركن عن الالتزامات والحقوق التي يفرضها العقد على الأطراف التي تم التفاوض بشأنها والتراضي بين الطرفين عليها

5- وجود قواعد قانون بحكم العقد : ويبحث هذا الركن عن الالتزامات والحقوق التي يفرضها العقد على الأطراف التي تم التفاوض بشأنها والتراضي بين الطرفين عليها،

6- العقوبة (الشرط الجزائي) : ويأخذ هذا الركن بنودا (أو بنودا) مستقلا لتوضيح ماهية الغرامة أو الجزاء الذي سيتم توقيعه على من يخفق بالالتزامات 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

8- مدة الصلاحية والتنفيذ : وهنا يستلزم احتواء العقد شروط صلاحية للعقد مقترنة بمدة ينص عليها

9- الملاحق الخاصة بالعقد : وتعتبر جزءا مكمل للعقد الذي يلجأ إليها

ومن أهم تلك الملاحق ما يلي :

إحصائية : يتم فيها التوضيح بالجدول التي يحتاجها العقد .

إجرائية : بحيث تتضمن الإجراءات الواجب القيام بها

تشريعية : و بها نصوص القرارات والقوانين التي استند إليها التعاقد

- **وثائقية** : تتضمن جميع الوثائق والمستندات التي حددت حقوق والتزامات كل طرف .

تاريخية : وتتضمن ملخصات لاتفاقات ومعاهدات سابقة واضحة تم عقدها بين الأطراف

التعاقد (2)

أولاً : أنواع العقود

وعموما يمكن إبراز أنواع العقود بصفة عامة فيا يلي :

1- العقود الرضائية وغير الرضائية :

فالعقود الرضائية هي تلك التي تتم برضا الطرفين دون وجود شكل خاص لهذا التعبير عن التراضي

أما العقود غير الرضائية ، أو ما يتعلق بالعقود الشكلية والعقود العينية ، فهي العقود التي لا يكفي لانعقادها مجرد التراضي لذلك تنقسم العقود إلى :

أ) عقود شكلية : وهي التي يلزم بموجبها إفراغ رضا الطرفين في شكل معين غالبا هو الكتابة ، سواء أكانت رسمية أو عرفية

ب) عقود عينية : وهي التي يتطلب القانون لانعقادها فضلا عن التراضي تسليم شيء أو عين فلا ينعقد العقد إلا بتسليم هذا الشيء أو العين ، فإن تخلف التسليم لا ينعقد العقد

1- عقد المساومة والإذعان :

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

أما عقد الإذعان فيتم نتيجة لقوة طرف وضعف الآخر

2- العقد الملزم للطرفين والعقد الملزم لطرف واحد :

فالملزم للطرفين يتم فيه ترتيب الالتزامات بحيث يتفق عليه الطرفان ويلتزمان بتنفيذه ، كعقود البيع ، أما العقد الملزم للطرف الواحد فمثاله عند الهبة .

3- أنواع أخرى للعقود :

- أ- عقد التفويض : وفيه مقابل للالتزام المنصوص به في العقد .
- ب- عقد التبرع : ويلتزم فيه أحد الطرفين دون مقابل يلزم به الطرف الآخر .
- ت- عقد محدد الالتزامات : حيث تحدد فيه قيمة الالتزامات مثل عقود البيع (بائع ومشتري) .
- ث- عقد احتمالي : وهنا لا يمكن تحديد الالتزامات مثل عقود التأمين على الحوادث فهي متروكة الأقدار

ثانياً : التصديق على العقد و إعلان الاتفاق

شرط ضروري لقيام العقد يجب توقيعه حيث لا يتم التعاقد إلا بالتوقيع والتصديق عليه من الطرفين ،

وفيما يلي عرض موجز لأنواع التصديق و التوقيع على العقود :

1- التوقيع بالأحرف الأولى : ويعتبر توقيعاً مبدئياً حيث يقوم كل فرد من أفراد فريق التفاوض أو من

تخول لهم السلطة وذلك بوضع تأشيرة بالأحرف الأولى من اسمه على صفحات العقد

2- التوقيع النهائي : وفيه يقوم من له الحق في التوقيع النهائي بتوقيع العقد وفقاً لصلاحيته التي حددت

له ، وبذلك يصبح العقد ساري المفعول

3- مراسيم أو احتفالية التوقيع :

أ- تحديد المكان وتجهيزه : وتكون المسؤولية على من يتحمل نفقات ذلك إلا إذا كان هناك اتفاق على تقاسم الأعباء .

ب- تحديد موعد التوقيع

تحديد قائمة المدعويين لحضور عملية التوقيع

تحديد الأشخاص المنحصر عليهم التوقيع

تحديد نوع التوقيع وطبيعته

تحديد طريقة إدارة جلسة التوقيع وتبادل النسخ

تسجيل اللحظة التاريخية الخاصة بالتوقيع

ت- تحديد أسلوب إذاعة النبأ والدعاية له : وتهدف الى:

- الزام الطرف الآخر بالاتفاق .

- تحييد الأطراف الأخرى .

- إعلام من يهمه الأمر بتوقيع الاتفاق

%% اختصرت في هذا الملخص اغلب الدش والكلام الكثير الموجود في المحتوى لتسهيل وصول المعلومة وترسيخها وكذلك بعض النقاط مفهومة مسبقا في موادنا لذلك تعمدت عدم وضع شرحها %%

%% الرجاء عدم الاعتماد على هذا التلخيص إلا بعد الانتهاء من المحتوى الأصلي للمراجعة %%

الشكر موصول للأخت تذاكار صاحبة المحتوى الأصلي

أخوكم / أبوزياد