

اسم المقرر إدارة التعاقد والتفاوض

اسم المدرس
د. محمد الجيزاوي



جامعة الملك فيصل
عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد

الاستشارة والوساطة والتحكيم والمساومة (1)

المحاضرة التاسعة



مقدمة:

- كثيرا ما يلجأ المتفاوضون إلى جهة محايدة للتدخل أو لترشيد سير المفاوضات؛
- نميز هنا بين ثلاثة اتجاهات أساسية تلعب دورا بارزا في إنجاز عملية التفاوض؛ ويتعلق الأمر أساسا
 - بالاستشارة.
 - والوساطة.
 - والتحكيم؛
- إن الاستشارة والوساطة والتحكيم هي في الواقع، صور من سلوك فض النزاع التي يمكن استخدامها جميعها في إطار عملية التفاوض الأكثر شمولا.



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 توجيهه 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 المفاوض بتنفيذه، حيث يمكن أخذ الاستشارة كما هي، أو إجراء تعديلات عليها؛

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



2- الاتجاه الثاني (الوساطة):

□ ويتعلق الأمر بلجوء طرفي (أو أطراف) التفاوض إلى جهة محايدة لتعمل كوسيط لحل النزاع خاصة عندما يكون الموقف التفاوضي محتدما وتكون المفاوضات قد وصلت إلى طريق مسدود يعكس تعارضا واضحا في الأهداف؛

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



3- الاتجاه الثالث (التحكيم):

□ ويقصد به لجوء أطراف التفاوض إلى جهة محايدة لدراسة وتقييم الموقف واتخاذ القرار العادل بالنسبة لجميع الأطراف. فالحكم (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 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، وللحصول على مزيد من المعلومات عن الطرف الآخر، وعن الاستراتيجية المناسبة للاستخدام وعن كيفية الإعداد للتفاوض في مراحله الأولى وكيفية إنهاء المفاوضات في مراحلها الأخيرة.

□ أما بالنسبة لصورة التعاقد معه، فقد تكون على أساس علاقة مستمرة، أو علاقة مؤقتة تنتهي بانتهاء الصفقة.



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:

□ سبق وأن أكدنا على الدور الاستشاري للمستشار، فهو 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، 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 والاختلافات في القضايا النزاعية، بحيث يقوم المحلل هنا بتحديد أكبر عدد ممكن من البدائل المناسبة لتوسيع مجال الاختيار للطرف المتفاوض.

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

عادة م تشمل 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 المفاوض 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 واتجاهاتها،
- 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 ل بديل ولكل طرف؛
- تعظيم المكاسب المحققة من خلال: المزيد من المعلومات عن كل طرف، ونواحي الاختلاف والمصالح البينية المشتركة.

□ علما أنه عادة ما يتم خلق مكاسب إضافية بتحركات وتكتيكات تعاونية، كما
يمكن الادعاء والمطالبة بمكاسب إضافية عن طريق التحركات التنافسية؛

□ ومع اختلاف وتعارض التكتيكات والاستراتيجيات اللازمة لكل حالة، فإنه يكون
للمستشار دور رئيسي في تحديد كيف ومتى وبأية صورة أو درجة يتم ممارسة
كل تلك التكتيكات.





بِسْمِ اللَّهِ
بِحَمْدِ اللَّهِ

