

اسم المقرر إدارة التعاقد والتفاوض

اسم المدرس
د. محمد الجيزاوي



جامعة الملك فيصل
عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد

الاستشارة والوساطة والتحكيم والمساومة (2)

المحاضرة العاشرة



مقدمة:

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



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 الاعتمادية (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:

- تسهيل عمليات التفاوض؛
- الاسراع 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 نجاح الوساطة عمليا بعدة اعتبارات تتعلق بطبيعة الموقف التفاوضي، وشخصية الوسيط، ومدى مناسبة الأسلوب المستخدم في إقناع الأطراف المعنية.

□ ضمن هذا الإطار يجب التمييز بين ثلاثة متغيرات أساسية تتحكم في العلاقة بين الأفراد والمنظمات، وهي:

- التبعية؛
- قوة التأثير؛
- قوة العلاقة.



١- 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 أو الاعتمادية:

□ يمكن تعريف الاعتمادية على أنها قدرة طرف ما في التأثير على نتائج الطرف الآخر في علاقة معينة (تأثير المورد المحتكر على الشركة التي تحتاج للسلعة المعنية)؛

□ كلما سار اتجاه القوة في اتجاه تعادلي متوازن (Symmetric)، حيث يكون لكل طرف نفس التأثير على نتائج الطرف الآخر، كلما سهل استخدام أسلوب الوساطة في كل النزاع.



ج- شدة العلاقة:

□ تتوقف شدة العلاقة ومدى موثوقيتها بين طرفين على:

- حجم التعامل أو التبادل بينهما؛
- معدل التعامل أو التفاعل أو الاتصال 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:

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



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 مجل الأمن الدولي ومحكمة العدل الدولية.



2- أهمية ودور المحكم:

□ يتمثل دور المحكم في حسم النزاع وليس قيادة المناقشة أو تقديم الاقتراحات للمتفاوضين. فالمحكم هو الذي يحدد شروط التعاقد النهائي ونصوصه، وعليه تقع مسؤولية البحث عن الحقائق والتعرف على رغبات الأطراف المعنية؛

□ 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 الاقتصادية الدولية، خاصة فيما يتعلق مثلاً بما يحدث من انحرافات حول المواصفات أو مواعيد التسليم، أو طرق السداد وغيرها من البنود التي قد تكون غير واردة بشكل مسبق أو محددة بشكل قاطع، مما يستدعي اللجوء لهيئات التحكيم في المجال.



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



التفاوض والمساومة

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



2- الاستراتيجية والمساومة :

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

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



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

□ **مباريات المجموع الثابت** التي تعتمد على وجود حالة من الصراع المطلق بين الطرفين يعتبر مكسب أحدهما خسارة للطرف الآخر بنفس القيمة بحيث يظل مجموع القيم المتبادلة ثابتا، ويكون المجموع الجبري لمكاسب وخسائر الطرفين بالتالي مساويا للصفر؛

□ كما يمكن ضمن ذات السياق الإشارة إلى النوع الثاني المتمثل في:



□ **مباريات المجموع المتغير،** أي مباريات التعاون المرتكزة على ذلك النوع الذي يجمع ما بين المنفعة المشتركة والصراع بحيث يمكن للطرفين التعاون حيناً والتنافس حيناً آخر، فيكسب الاثنان لكنهما يتساوومان على توزيع كسبهما. علماً أن هذا النوع الأخير هو الأكثر واقعية وجدوى في الحياة العملية (المساومة على الميزانية التقديرية لإدارات المنظمة).

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





مَشْرِعٌ
بِحَمْدِ اللَّهِ

