

تقنيات التفاوض Négotiation Technique

*د.براهيمى فائزة

جامعة أبوبكر بلقايد - تلمسان-

Fbrahami60@gmail.com

تاريخ النشر: 2025/06/03	تاريخ القبول: 2024/12/16	تاريخ الارسال: 2020/09/29
-------------------------	--------------------------	---------------------------

ملخص :

يسبق إبرام العقود ذات الطابع المركب و المعقد سواء كانت داخلية أو دولية مرحلة شاقة من المفاوضات، و يمكن القول بأن مصير العقد يتوقف على نجاح هذه المفاوضات و نجاح هذه الأخيرة مرهون بإتباع أساليب و تقنيات معينة تمكن المتفاوض الماهر من الوصول بالمفاوضات إلى إبرام عقد نهائي ناجح.
الكلمات المفتاحية: المفاوضات، مهارات التفاوض، أساليب التفاوض

ABSTRACT :

The conclusion of contracts of a complex nature, whether internal or nternational, is generally preceded by a difficult negotiating stage.

We can say that the destiny of the contract is conditioned by the success of these negotiations, which is in itself conditioned by the use of determined methods and techniques capable of enabling the skilled negotiator to bring the negotiations to a final successful agreement.

Key words: Negotiations- Negotiation skills- Negotiation methods.

*المؤلف المرسل : براهيمى فائزة

مقدمة:

بالرغم من اهتمام الفقهاء والباحثين القانونيين بدراسة مرحلة المفاوضات في مجال العقود ذات الطابع الدولي - لما لهذه الأخيرة من أهمية اقتصادية، ولما تتطلبه من مدة طويلة لأجل إبرامها وإجراء مفاوضات بشأنها، هذا كله قد ينتج عنه صرف أموال ضخمة

من قبل أحد الطرفين أو كليهما من أجل التنقل وإجراء الاجتماعات والمحادثات والاستعانة في بعض الحالات بخبراء ومترجمين ومختصين في مجال إجراء المفاوضات – إلا أنّ هذا لا يمنع من مرور بعض العقود الداخلية في المجال التجاري أو الاقتصادي أو الاجتماعي بفترة زمنية قد تطول أو تقصر تتمّ من خلالها المفاوضات والمناقشات حول العقد المزمع إبرامه.

تعتبر مرحلة المفاوضات من أهم المراحل التحضيرية، لذلك لا بد على المتفاوضين اتباع أنجع الوسائل والتقنيات التي من شأنها الوصول بهذه المناقشات والمفاوضات إلى إبرام عقد نهائي ناجح يعود بالنفع على كل الأطراف المتفاوضة.

لكن السؤال الذي يطرح في هذا المقام هو فيما تتمثل أهمّ الوسائل والتقنيات لإجراء هذه المفاوضات؟

للإجابة على هذه الإشكالية اعتمدنا التقسيم التالي:

-المبحث الأول: ماهية المفاوضات

-المبحث الثاني: وسائل وتقنيات التفاوض

المبحث الأول: ماهية المفاوضات

إن إبرام العقود سواء كانت دولية أو داخلية يتم بعدة أساليب فإما عن طريق الاتصال المباشر مع الطرف الآخر سواء أتم هذا الاتصال بواسطة أجهزة الحاسوب الحديثة أو بالطرق التقليدية (البريد أو الهاتف) كما يوجد أسلوب المزايدة إضافة إلى أسلوب المناقصة، وإلى جانب كل هذه الأساليب يمكن العمل بأسلوب التفاوض سواء أكان هذا الأسلوب مكملًا لأي أسلوب آخر أو رئيسيًا لذاته بغية الوصول إلى إبرام العقد¹.

أولاً: مفهوم المفاوضات

سنحاول التعريف بالمفاوضات وأهميتها في مجال إبرام العقود الدولية أو الداخلية.

1- تعريف المفاوضات:

إن المفاوضات هي عبارة عن حوار مناقشة وتفاعل بين طرفين أو أكثر بصدد موضوع معين لحسم الخلاف والتوفيق بين المصالح المتعارضة والوصول إلى اتفاق

بشأنه²، هذا التعريف جاء شاملا لمفهوم المفاوضات في مختلف المجالات لأنه توجد بعض التعاريف الخاصة بالمفاوضات في قطاعات أو اختصاصات معينة مثل: التفاوض هو الأسلوب الذي يدير به السفراء والمبعوثون العلاقات الدولية، وهي عمل الرجل الدبلوماسي³.

كذلك عرف التفاوض على أنه عبارة عن إجراء المناقشات والحوار من أجل تسويق مشروع معين أو الوصول إلى اتفاق حول تحديد الربح والخسارة بهدف تحقيق المشروع⁴. ولتوضيح مفهوم المفاوضات بأكثر دقة لابد من تمييزها عما يتشابه بها من موضوعات:

* التفاوض والمشورة: المشورة هي الحصول على رأي الآخرين وهي بمثابة النصيحة⁵، لأنها تقتضي توجيهها إيجابيا للمتعاقد أو المتفاوض⁶.

* التفاوض والإعلام: التفاوض يتمثل في بحث ومناقشة شروط العقد المختلفة من أجل تحديدها وبلورتها في اتفاق، بينما الإعلام يقتصر على وصف الشيء دون التطرق إلى مناقشة شروط العقد⁷.

* التفاوض والمساومة: المساومة هي جدل محدود حول مسألة جزئية وتتطلب حوار مثل المساومة في السعر⁸.

* التفاوض وإعادة التفاوض: التفاوض هو إجراء أو مرحلة عادة ما تتم في المرحلة السابقة للتعاقد أما إعادة التفاوض فهو عبارة عن شرط يقوم الأطراف بإدراجه في العقد يسمح لهم بمراجعة العقد عندما يؤدي تغير الظروف إلى تعديل أساسي في توازن الأداءات العقدية، ولذا فإن وجود مثل هذا الشرط يقدم ميزتين:

أولاً: فهو يسمح للأطراف بالاقتراب بشكل مرن وبحسن نية لإيجاد حل مناسب لمعالجة النتائج الضارة التي سببها تغير الظروف، وثانياً: يعطي للعقد فرصة للاستمرار والبقاء عن طريق تعديل حكمة.

ومن ثم فمتى وقعت هذه الظروف وقع على التزامات متقابلة تتمثل فيما يلي:

1- على المضرور من وقوع الظرف أو الحدث التزاما بإخطار المتعاقد الآخر بوقوع الحادث ونطاقه وآثاره على تنفيذ العقد، ويمثل هذا الإخطار نقطة البدء في عملية التفاوض وهو الذي يسمح للطرف الآخر بأن يلبي الدعوة بالدخول في التفاوض.

2- في المقابل يفرض على المتعاقد الآخر التزاما بالدخول في التفاوض⁹.

* التفاوض والتحكيم والقضاء: التحكيم هو لجوء الأطراف المتنازعة إلى محكم أو محكمين يتم اختيارهم للفصل في منازعة معينة، أما القضاء فهو جهة رسمية معينة من قبل الدولة للفصل في المنازعات بين الأطراف، أما التفاوض فقد يكون بمثابة عمل معين للوصول إلى اتفاق بشأنه وليس منازعة وإذا كان التفاوض في شأن منازعة فهو وسيلة للتسوية الودية قبل الوصول إلى التحكيم أو القضاء.¹⁰

2- أهمية المفاوضات:

إن للمفاوضات أهمية كبيرة في أغلب العقود، لكن لها مكانة بارزة في إبرام العقود الدولية نظراً لاتساع وتعقد العمليات التي تحيط بهذا المجال الحيوي خاصة إذا تعلق الأمر بنقل التكنولوجيا أو المعارف والمواد الإستراتيجية¹¹ أو بعقود البيع الدولي، حيث لم تعد هذه العقود كما كانت في الماضي بسيطة يتم بإيجاب وقبول فوريين¹². وبالتالي فمن خلال الواقع العملي يلاحظ أن أسلوب المفاوضات غالباً ما تتجه الدولة وشركاتها ومؤسساتها بالنسبة للعقود التي يمكن وصفها بالإستراتيجية، ولكن هذا لا يعني عدم إتباع هذا الأسلوب في غير هذه العقود، كما أن هذا لا يعني أن أسلوب التفاوض يقتصر على أشخاص القانون العام الذين يتعاملون بواسطة العقود وليس بواسطة السلطة العامة، فيتبع أسلوب التفاوض من قبل أشخاص القانون الخاص لاسيما الشركات والمتعددة الجنسيات منها إضافة إلى أصحاب المشاريع وإذا ما أحسن استعمال هذا الأسلوب تمكن الطرف التفاوض من تحقيق ما يريد¹³.

فالمفاوضات تلعب دوراً جوهرياً في إبرام عقود ذات صحة جيدة، فهي إما تنتهي بشكل إيجابي وهو إبرام العقد النهائي، وإما أن تنتهي بشكل سلبي، أي فشل المفاوضات، وفشل هذه الأخيرة خير من فشل عقد كامل تطراً عليه العديد من المشاكل بعد إبرامه أو عند تنفيذه وهذا ما يؤدي إلى تجنب المنازعات التي قد تظهر نتيجة الغلط أو التدليس أو الإكراه، لأن فريقاً العقد يكون قد أخذاً قدراً من الحرية لإبرام عقد صحيح.

الغريب في الأمر أنه بالرغم من أهمية المفاوضات في إبرام عقود البيع عامة باعتبارها المرآة التي تعكس مصالح طرفي العقد، فغالبية التشريعات الوطنية لم تتضمن نصوصاً بشأن المفاوضات في إبرام عقد البيع باستثناء بعض التشريعات الوطنية كالتشريع الإيطالي، اليوناني، اليوغسلافي فإن كان هناك ثمة عذر لتلك الغالبية من

التشريعات، ذلك لأنها تعتقد بأن عقد البيع يتم بإيجاب وقبول فوريين، فهذا العذر لا نلمسه بشأن القواعد الموضوعية الدولية لعقد البيع الدولي للبضائع من حيث مشاركتها لتلك الغالبية العظمى من التشريعات في عدم وجود نص بها يتناول مسألة المفاوضات، على الرغم من وجود العديد من الإشارات في نصوصها تعكس أهمية المفاوضات¹⁴.

3- الطبيعة القانونية للمفاوضات:

لقد اختلف الفقه والقضاء في تحديد الطبيعة القانونية للمفاوضات فهناك من قال أن التفاوض على العقد لا يعدو إلا أن يكون واقعة مادية¹⁵ ومن ثم فإن المسؤولية المترتبة على عاتق أطرافه بسبب إخلال أحدهم بالواجبات الناشئة عنه (أي عن التفاوض)- كالتفاوض بحسن نية، والامتناع عن قطع المفاوضات بشكل تعسفي، وعدم إفشاء الأسرار المتبادلة أثناءها، هي مسؤولية تقصيرية، إلا أن هناك فريقاً آخر قال بأن التفاوض هو تصرف ذو طبيعة عقدية بالنظر لوجود اتفاق بين الطرفين على التفاوض وهذا ما أدى إلى اعتبار المسؤولية الناشئة عنه هي مسؤولية عقدية.

أ- مبدأ حرية التفاوض:

الأصل أن للأطراف حرية الدخول في المفاوضات بهدف إبرام العقد¹⁶، ولكل طرف حرية استكمال التفاوض أو التوقف عنه دون الوصول إلى اتفاق¹⁷، حيث لا تترتب في ذمة الأطراف أية مسؤولية بسبب قطع المفاوضات أو عدم متابعتها إلى غاية الوصول إلى اتفاق¹⁸، وبالتالي فإن القانون لا يرتب في الأصل أي أثر قانوني خاصة إذا كانت المفاوضات تتم دون وجود أي تعهدات مكتوبة من قبل الأطراف تفرض على نحو أو آخر ضرورة الوصول إلى اتفاق وهذا ما ذهب إليه كل من القضاء المصري والفرنسي حيث ينكران أي قيمة قانونية للمفاوضات السابقة على التعاقد، ويعتبران أن المسؤولية المترتبة عن قطع المفاوضات أو عدم إنهاءها هي مسؤولية تقصيرية، إذا كان هذا القطع مبعثه الغش أو سوء النية أو عدم بذل العناية المطلوبة وقد ألحق ذلك ضرراً في ذمة المتفاوض الآخر، وفي هذا الشأن فإن مجرد تغير لرأي الطرف في الاستمرار في المفاوضات لا يكفي في حد ذاته لتكوين الغش¹⁹، ومن ثم لإقامة المسؤولية فلا بد من وجود نية سيئة يهدف من ورائها أحد الأطراف الإضرار بالطرف الآخر.

ب- عقد التفاوض – الاتفاق المبدئي - l'accord de principe:

الأصل أن تتم المفاوضات بحرية بين الأطراف دون وجود اتفاق ، ولكن قد يلجأ المتعاقدان إلى الارتباط باتفاق يحدد التزامات كل طرف من حيث بدء المفاوضات وتنظيم سيرها بحسن نية.²⁰

إن القوانين الوصفية المعاصرة قد تجاهلت تنظيم عقد المفاوضات ومن ثم فيمكن اعتبار هذا الأخير من العقود الحديثة غير المسماة.

نقول أن عقد التفاوض لا يخرج في تعريفه عن تعريف أي عقد آخر فهو كأصل عام تصرف قانوني إرادي يبتغي طرفاه ترتيب أثر قانوني منه.²¹

كما يعرف على أنه "اتفاق يلتزم بمقتضاه شخص تجاه شخص آخر بالبدء أو الاستمرار في التفاوض بشأن عقد بهدف إبرامه". وفقا لهذا التعريف فإن عقد التفاوض يرتب مجموعة من الآثار أهمها:

* لا يؤدي إبرام هذا العقد إلى الالتزام بإبرام العقد المطلوب وموضوع التفاوض وكل ما يترتب عليه هو الالتزام بالتفاوض بحسن نية .

* إن إبرام عقد التفاوض يجعل من الالتزام بحسن نية التزاما قائما على أساس المسؤولية العقدية لا التقصيرية.²²

ومن ثم فيمكننا القول أن اتفاق الدخول في المفاوضات يعد عقدا صحيحا وحقيقيا، غير أنه يعتبر عقدا تأسيسيا وتحضيريا للعقد النهائي بالتالي فإن هذا الاتفاق أو العقد التحضيري هو في الأصل عقد مؤقت.²³

المبحث الثاني: وسائل وتقنيات التفاوض:

لقد أصبحت مرحلة التفاوض في غاية الأهمية في العقود المعاصرة خاصة تلك التي ترد على أشياء تتسم بالتعقيد والتركيب²⁴، وعادة ما يتم التحضير للدخول في هذه المفاوضات من خلال مرحلة تسبق التفاوض على العقد المستهدف وتتمثل في مرحلة الإعداد للمفاوضات ومن بين ما يتم في هذه المرحلة الاتصال بين الأطراف وتحديد موضوع التفاوض ودعوة أحدهم الآخر للتفاوض وتبادل الآراء حول العملية التعاقدية²⁵، تتم هذه الدعوة إما شفاهة أو هاتفيا أو عن طريق رسول أو بالكتابة العادية أي البريد العادي أو الإلكتروني أو الفاكس أو التلكس ويجري العمل في مجال التجارة الدولية على إرسال الدعوة للتفاوض إلى الطرف الآخر عن طريق ما يسمى بخطاب النوايا²⁶.

متى تم الدخول في المفاوضات ، فإن مصيرها يتوقف على ما يتوفر لدى المتفاوض من مهارات سواء كانت شخصية أو موضوعية "أولا" ومدى معرفة للأسس التي يسمح بها قبل الدخول في التفاوض أي أن يقوم بإعداد أسلوب أو إستراتيجية لهذه المفاوضات "ثانيا".

أولا: مهارات التفاوض

يشترط في أطراف التفاوض الأهلية اللازمة لإجراء التصرفات التي تنتج آثارها القانونية أو بما أن التفاوض غالبا ما يجري بين شركات كبيرة فإن أعضاء وفدها المتفاوض يكونون من العاملين لديها وهذا ما يستدعي إطلاع الوفد المقابل على الوثائق التي تحدد مراكزهم القانونية مما يحقق الإطلاع على التحويل القانوني الممنوح لهم²⁷.

إن من الأسس الرئيسية لنجاح المفاوضات هي المهارات التي يتمتع بها المتفاوض، لذلك لابد من تأهيله كي يستطيع القيام بمهمته لمصلحة الطرف الذي يمثله، فليس كل مسؤول أو صاحب مصلحة يستطيع أن يجري تفاوضا ناجحا، لكن قد يكون بعض الأفراد أكثر كفاءة في إدارة الحوار والدفاع عن الفكرة التي يطرحونها، ويكون لديهم من قوة الحجة والقدرة على إقناع الآخرين مالا يتوافر للكثيرين حتى وإن كانوا يشغلون مناصب قيادية في المؤسسة أو الشركة أو الجهة ذات العلاقة²⁸.

لقد قام الفقه بتقسيم هذه المهارات إلى مهارات موضوعية وأخرى شخصية.

1- المهارات الموضوعية للمتفاوض:

حتى تتم العملية التفاوضية بنجاح فلا بد من توافر مهارات موضوعية في القائم بالمفاوضات والتي تتعلق بالأسلوب والخطة المتبعة والمناورات ومداخل الحوار وردود الأفعال على مواقف الطرف الآخر²⁹ من أهم الخطوات المتبعة في هذا الشأن هي كالتالي:
* الإعداد الجيد لجدول الأعمال الذي سيطرح على مستوى المفاوضات³⁰ وذلك من أجل تحديد نطاق التفاوض ببيان المسائل والموضوعات التي يتعين حصر المفاوضات بشأنها تفاديا لإضاعة الجهد والوقت³¹.

* المفاوضات عبارة عن حوار لذلك فعلى المتفاوض أن يمنح الطرف الثاني³² فرصة لتقديم عروضه ومقترحاته³³، ومن ثم يجب عليه الابتعاد عن أسلوب مقاطعة الطرف

الأخر لأن ذلك يؤدي إلى توفير الجو الودي للتفاوض، وكذا معرفة نوايا واتجاهات هذا الأخير³⁴.

* حسن التنظيم والتنسيق لفريق التفاوض، فغالبا ما تتميز مفاوضات العقود بالتشابك والتعقيد لما تعالجه من جوانب فنية واقتصادية ومالية وقانونية متداخلة، خاصة متى تجاوزت حدود الدولة الواحدة (أي المفاوضات التي تجرى في العقود الدولية)، لذلك فلا بد على الطرف المستفيد من المفاوضات تنظيم وتخصيص مجموعة من المتفاوضين (الوفد المفاوض) لإجراء المناقشات بنجاح وذلك من خلال تقسيم لعمل بدقة، والعمل قدر الإمكان على معالجة كل المسائل المتعلقة بالعقد مرة واحدة بدلا من الرحلات المتتالية واللقاءات المتكررة، وتحاشي التضارب والتداخل بينهم، وتحديد منسق بين أعضاء الفريق التفاوضي ومتحدث رسمي واحد واحد.

* توفير الإرادة الحقيقية للتفاوض: ويقصد بذلك وجود إرادة جادة لبدء المفاوضات والحرص على استمراريتها.

* توفير البيانات والمعلومات الأساسية والدراسات النوعية لمختلف جوانب المسألة التي يدور حولها التفاوض³⁵.

* خلق المناخ المناسب للتفاوض وهذا العامل يجمع لنا جميع العوامل السابقة لإنتاج المفاوضات³⁶.

2- المهارات الشخصية للمتفاوض:

حتى يتمكن المتفاوض من إنجاح المفاوضات والوصول إلى مرحلة إبرام العقد النهائي، لا بد أن تتوفر لديه صفات ومهارات عالية في فن التفاوض ولعل من أهم صفات المفاوض الماهر ما يلي:

* تمتع المفاوض بمهارات خاصة في المناقشة وعرض الاقتراحات فلا بد لأسلوبه أن يتميز عن أسلوب الشخص العادي³⁷.

* إتقان اللغة التي يتم التفاوض بها، و التمتع بقدر من الذكاء وسرعة البديهة، وأن يتسم بالاتزان العاطفي والتوافق النفسي، بحيث يكون موضوعيا في تفكيره³⁸.

* التزام الهدوء في التفاوض³⁹، أي الامتناع عن رفع الصوت إلا عند الضرورة⁴⁰.

* الإلمام بشخصية المفاوض الآخر من كافة جوانبها النفسية والبيئية والثقافية والاجتماعية، لما في ذلك من تأثير على المباحثات خاصة إذا تعلق الأمر بالعقود الدولية

بسبب ما تتضمنه من اختلاف بين المتعاقدين سواء في النظم أو اللغة أو المعتقدات . كما يجب على هذا المتفاوض أن يطلع على إمكانية وخبرات الطرف الآخر، نقاط القوة والضعف لديه ومدى قدرته على التعاون والمثابرة ، ويتم التوصل إلى ذلك من خلال جمع المعلومات عنه والتقارير المالية الصادرة عن المشروع الذي يمثله وتحليلها.

* القدرة على المناورة والمهارات في إيجاد البدائل والخيارات، والإبقاء على التواصل من خلال استمرار التفاعل مع الطرف الآخر، وتقسيم الموقف التفاوضي بصفة منتظمة للتعرف على المستجدات والتجاوب معها، وتقديم التنازلات المعقولة في إطار الحد الأدنى المسموح به وإتباع الأسلوب الإقناعي الملائم لاحتياجات الطرف الآخر⁴¹.

* القدرة على الإقناع، وذلك بتغيير طلبات ومواقف الطرف الآخر من خلال الحجج والأسانيد التي يأتي بها المتفاوض الماهر.

* النزاهة والشرف : أي الامتناع عن الخداع من ذلك تجنب تسريب الأسرار والمراوغة والحيل التدليسية⁴²، التي تفقد الثقة وتبعث على الخوف والقلق لدى المتفاوض الآخر.

ثانيا: أساليب التفاوض

أسلوب التفاوض يقصد به المنهج أو الخطة المعدة مسبقا لإجراء المفاوضات، والتي تشتمل على المواضيع أو النقاط الرئيسية التي سيتم التفاوض حولها وصولا إلى الهدف المبتغى⁴³.

عادة ما تصنّف الاستراتيجيات المستخدمة من جانب المتفاوض وفقا لعدة معايير أهمها: الهدف من العملية التفاوضية، التوقيت المناسب لبدء التفاوض، وكيفية تحقيق هدف العمل التفاوضي، وتجدر الإشارة إلى أنّ العلاقة بين أطراف التفاوض هي التي تحدّد نوع الإستراتيجية التي تستخدم في المفاوضات⁽⁴⁴⁾.

لذلك فلا يمكن لنا أن نعدّد تقنيات المفاوضات ونحصّرها بحدود معينة، ذلك لأنّها ترتبط بالجانب النفسي للمتفاوضين، وكذلك بالمكان والزمان والظروف التي تجري فيها المفاوضات، وبطبيعة هذه الأخيرة والعلاقة بين الأطراف المتفاوضة وموقع كل طرف في هذه المفاوضات⁴⁵.

بالرغم من كل هذا إلا أنه يمكن ذكر بعض الأساليب الأساسية التي يمكن اعتبارها وسائل تقنية للمفاوضات ومنها:

1- أسلوب التشدد في التفاوض:

يعدّ التفاوض موقفاً ديناميكياً أي حرياً يقوم على الحركة والفعل وردّ الفعل إيجاباً وسلباً وتأثيراً وتأثراً⁴⁶، فهذا الأسلوب قائم على التصلب وعدم التنازل عن المطالب والاقتراحات المعروضة إلا بقدر محدود وبصورة تدريجية، إلا أنّ هذا الأسلوب لا يصلح إلا في بعض المفاوضات السياسية، ومن ثمّ فلا ينصح بها في العقود التجارية التي يكون الهدف من ورائها تحقيق أرباح أو ترويج سلع معينة أو إنجاز مشروع استثماري سواء كان على المستوى الداخلي أو الدولي، ذلك لأنّ الأطراف في مثل هذه العقود لا يهتمها فقط إبرام العقد موضوع التفاوض إنّما يسعى كل منها إلى المحافظة على العلاقات المستقبلية⁴⁷.

2- أسلوب الأخذ والعطاء (أسلوب البقاء والاستمرار):

إنّ التنازل يعدّ مفهوماً ملازماً لموضوع التفاوض بشكل عام، ويقصد بالتنازل في المفاوضات التجارية، ضرورة تطبيق مبدأ الأخذ والعطاء، ففي المجال التجاري سواء كان على المستوى الدولي أو المستوى الداخلي، لا يوجد عطاء بدون مقابل، لذلك يجب أن يؤخذ في الاعتبار أنّ التنازلات تعني تكلفة تدفع للحصول على ما ترغب فيه أو يقصد بالحلول الوسط إعطاء تنازلات أو الحصول على تنازلات⁴⁸.

وفي هذا يقول معاوية بن أبي سفيان رضي الله عنه وهو من أقدم المفاوضين في التاريخ العربي: "لو كان بيني وبين خصومي مقدار شعرة ما انقطعت أبداً، فإن شدوا أرخيت وإن أرخوا أشدّدت"⁴⁹.

3- أسلوب الأمر الواقع:

المقصود من هذا الأسلوب هو قيام أحد الأطراف بوضع الطرف الثاني أمام الأمر الواقع، وذلك بتقديم اقتراح وإبلاغه بأن يأخذ به⁵⁰ أو يرفضه دون مناقشة ويتوقف نجاح هذا الأسلوب على مدى احتياج الطرف المقابل للأمر المعروض عليه وضعف احتمال الرفض.

4- أسلوب العدالة في التفاوض: هو أسلوب قائم على فكرة مثالية مؤداها إلزام كل طرف الموضوعية في عرض وجهة نظره، وما يرتضيه الطرف الآخر بقصد الوصول إلى حلول تحقق المنفعة المشتركة لهما من خلال اتفاق متوازن وعادل⁵¹.

الخاتمة:

يمكن من خلال هذه الخاتمة إدراج أهم النتائج والإقتراحات التي تم التوصل إليها أثناء البحث في هذا الموضوع.

أولاً: النتائج

* إن المرحلة السابقة لإبرام العقد أصبحت من المراحل الهامة خاصة بالنسبة للعقود المعاصرة التي أضحت تتميز بالتركيب و التعقيد كما أن هذه المرحلة تساعد على الدخول في عقد ناجح بعيداً عن المشاكل التي يمكن أن تطرأ بعد إبرامه أو عند تنفيذه.

* طول مدة المفاوضات و المناقشات يساعد الأطراف على اختيار ما يتناسب مع رغباتهم سواء من حيث المتعاقد الآخر الذي سيتم معه العقد أو محل العقد، وهذا كله يؤدي لا محالة إلى تجنب المنازعات التي قد تظهر نتيجة الغلط أو التدليس أو الإكراه، لأن فريقاً العقد يكونا قد أخذاً قدراً من الحرية لإبرام عقد صحيح.

* إن اختيار أسلوب لإجراء المفاوضات بين الأساليب السالفة الذكر يتوقف على العديد من العوامل و الظروف التي تكمن وراء اختيار منهج معين دون الآخر، مثل نوع و طبيعة المصالح التي يبتغيها الأطراف و مركز كل منهم التفاوضي وقوته الاقتصادية و خبراته و مدى حرصه على الأستمرار في التعامل من عدمه.

ثانياً: الاقتراحات

* نظراً لأهمية المفاوضات وما يجب أن يتوافر لدى القائمين بها من مهارات مختلفة، فلا بد على المؤسسات و الشركات داخل الوطن الاهتمام بدعم و تمويل الجهود التي تتم في هذا المجال، من خلال المشاركة في إعداد ندوات وتنظيم دورات تدريبية لبعض موظفيها ليتولوا التفاوض باسمها مع شركات داخلية أو أجنبية، لأن هذا يجنب العديد من المنازعات المستقبلية ويحقق لها ميزات اقتصادية كثيرة لا يمكن مقارنتها بالتكلفة التي تتحملها في دعم هذه الجهود.

الهوامش:

- 1- طالب حسن موسى، قانون التجارة الدولية، الطبعة الأولى، دار الثقافة، عمان، 2008، ص 107.
- 2- محمد حسين منصور، العقود الدولية، دط، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2006، ص 28.
- 3- فاروق السيد عثمان، سيكولوجية التفاوض وإدارة الأزمات، دط، منشأة المصارف، الإسكندرية، 1998، ص 03.
- 4- حسن الحسن، التفاوض والعلاقات العامة، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 1993، ص 11.
- 5- السيد عليوه، مهارات التفاوض والعقود والتحكيم الدولي، الطبعة الأولى، دار الأمين، القاهرة، 2002، ص 52.
- 6- السيد محمد السيد عمران، الالتزام بالإعلام الإلكتروني عبر شبكة الإنترنت عبر الموقع: www.liec-edu.com/uploads
- 7- بوعزة ديدن، محاضرات في موضوع المفاوضات حول العقود، (موجهة إلى طلبة الماجستير تخصص قانون العقود والمسؤولية)، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2007، ص 21.

- ⁸- السيد عليوه، المرجع السابق، ص.52 .
- ⁹- شريف محمد غانم، أثر تغير الظروف في عقود التجارة الدولية، دط، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007، ص73.72.
- ¹⁰- السيد عليوه، المرجع السابق، ص.52 .
- ¹¹- محمودي مسعود، أساليب وتقنيات إبرام العقود الدولية، دط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص93.
- ¹²- وائل حمدي أحمد، حسن النية في البيوع الدولية، دط، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2012، ص339.
- ¹³- طالب حسن موسى، المرجع السابق، ص107 .
- ¹⁴- المادة 8: من اتفاقية فيينا سنة 1980 المادة 04 من القانون الموحد التي جعلت الإيجاب يفسر على ضوء المفاوضات لتمهيدية" يفسر الإيجاب على ضوء المفاوضات التمهيدية ويكمل بها." مقتبس من وائل حمدي أحمد، المرجع السابق، ص340.
- ¹⁵- بوعزة ديدن، المرجع السابق، ص38 .
- ¹⁶- Jean pierre scarano, dictionnaire de droit des obligations, 2^{eme} édition, ellipses, France, 1999,p111.
- ¹⁷- محمد حسين منصور، المرجع السابق، ص36.
- ¹⁸- Christian Atias, contrats et conventions (tour 8), dalloz, paris 1998,p18.
- ¹⁹- حفيظة السيد الحداد العقود المبرمة بين الدول والأشخاص الأجنبية، دط، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2003، ص198,195.
- ²⁰- محمد حسين منصور، المرجع السابق، ص46.
- ²¹- عبد الكريم سلامة، النظام القانوني للمفاوضات "عقود الدولية" عبر الموقع: <http://www.F-law.net/law/showthread.php?p=44000>
- ²²- طالب حسن موسى، المرجع السابق، ص113.
- ²³- أنظر براهامي فائزة، التزامات الأطراف في المرحلة السابقة للتعاقد (مذكرة ماجستير)، تخصص قانون العقود والمسؤولية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2009، ص40.
- ²⁴- السيد عيد نايل، التفاوض على العقد عبر الموقع: www.gcac.biz/news.php?newside=47
- ²⁵- عبد الكريم سلامة، النظام القانوني للمفاوضات العقود الدولية عبر الموقع: <http://www.F-law.net/law/showthread.php?p=44000>
- ²⁶- محمد حسين منصور، المرجع السابق، ص42.41 .
- ²⁷- طالب حسن موسى، المرجع السابق، ص115.
- ²⁸- محمد عرفة، العناصر الأساسية للمفاوضات في عقود التجارة الدولية وعوامل نجاحها عبر الموقع: <http://www.aleqtusaduah.com/article.ph?do=showfid=4036>
- ²⁹- محمد حسين منصور، العقود الدولية، المرجع السابق، ص35 .
- ³⁰- عبد الكريم سلامة، النظام القانوني للمفاوضات، "العقود الدولية"، عبر الموقع: <http://www.F-law.net/law/showthread.php?p=44000>.
- ³¹- محمد حسين منصور، المرجع السابق، ص35.
- ³²- السيد عليوه، المرجع السابق، ص17 .
- ³³- محمد حسين منصور، العقود الدولية، المرجع السابق، ص36 .
- ³⁴- أبو العلا علي أبو العلا النمر، المرجع السابق، ص45 .
- ³⁵- عبد الكريم سلامة، النظام القانوني للمفاوضات "العقود الدولية" عبر الموقع: <http://www.F-law.net/law/showthread.php?p=44000>
- ³⁶- ويليام اوري، فن التفاوض، ترجمة نيفين عزاب، الطبعة الأولى، الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 1994، ص83 .
- ³⁷- أبو العلا علي أبو العلا النمر، المرجع السابق، ص43.
- ³⁸- السيد عيد نايل، التفاوض على لعقد، عبر الموقع :

www.gcac/news.php.new=47

³⁹- محمد حسين منصور ، المرجع السابق، ص36،

⁴⁰- أبو العلا علي ابو العلا النمر ، المرجع السابق، ص 44 .

⁴¹- محمد حسين منصور ، المرجع السابق، ص 38.37 .

⁴²- عبد الكريم سلامة، النظام القانوني للمفاوضات "العقود الدولية" عبر الموقع :

<http://www.Flawnet.com/law/showthread.php?p=44000>

⁴³- عبد الكريم سلامة، النظام القانوني للمفاوضات "الحقوق الدولية"، عبر الموقع:

<http://www.F.law.net/law/showthread.php?p=44000>

⁴⁴- صالح العصفور، أساليب التفاوض التجاري الدولي، مجلة جسر التنمية، العدد 53، الكويت، 2006، ص 12.

⁴⁵- محمد حسين منصور، المرجع السابق، ص 33.

⁴⁶- www.suronline.org

⁴⁷- محمد عرفة، العناصر الأساسية للمفاوضات في عقود التجارة الدولية وعوامل نجاحها، عبر الموقع:

<http://www.Aleqtisadiah.com/article.php?do=shpw8id=4036>

⁴⁸- صالح العصفور، المرجع السابق، ص 13.

⁴⁹- أبو العلا أبو العلا، المرجع السابق، ص 32.

⁵⁰- عبد الكريم سلامة، النظام القانوني للمفاوضات "الحقوق الدولية"، عبر الموقع:

<http://www.F.law.net/law/showthread.php?p=44000>

⁵¹- محمد حسين منصور، المرجع السابق، ص 34.