

## المحاضرة 01: مقدمة حول إدارة التعاقد والتفاوض

إدارة التفاوض والتعاقد هي من المواضيع المهمة في عالم الأعمال، وتشمل مهارات واستراتيجيات أساسية يمكن تطبيقها في مختلف القطاعات، مثل العلاقات التجارية، العقود الحكومية، والمشاريع المشتركة.

كما تعتبر إدارة التعاقد والتفاوض أيضاً في قلب العمليات التجارية. يمكن أن يكون لها تأثير كبير على نجاح الأعمال التجارية مثل المنتجات والخدمات التي تقدمها. تضع إدارة التعاقد والتفاوض الناجحة الأساس للكفاءات الداخلية والخارجية والفرص الجديدة والعلاقات التجارية القوية.

## 1- إدارة التفاوض

يعد التفاوض أحد الأنشطة الأكثر شيوعاً والأساسية في الحياة الحديثة، سواء كان الأمر يتعلق بالأسرة، أو العمل، أو الإدارة، أو التفاوض مع الفريق، أو الشراء أو البيع، أو السعي إلى تطوير الأفكار، أو التفاوض على الأهداف أو إدارة الصراعات؛ هناك حاجة دائمة لإيجاد الحجج الصحيحة للإقناع، وتقنيات التفاوض الجديدة...

فالمديرون في مفاوضات دائمة مع رؤسائهم ومرؤوسهم وزملائهم وعملائهم. إنهم يتفاوضون للحصول على الموارد والتفويض وكذلك لحشد المتعاونين معهم حول رؤية وأهداف واستراتيجيات وقيم المؤسسة.

حيث يعرف التفاوض على أنه مجموعة من الخطوات التي يتم اتخاذها للتوصل إلى اتفاق، وإبرام صفقة<sup>1</sup>.

أما إدارة التفاوض فهي عملية التخطيط والتنظيم والتحكم في التفاوض لتحقيق أفضل النتائج الممكنة للطرفين أو الأطراف المشاركة. تتطلب مهارات إدارة التفاوض القدرة على التواصل الفعال، حل النزاعات، والتحليل الاستراتيجي. تشمل هذه الإدارة مراحل متعددة من التفاوض.

1- عناصر إدارة التفاوض<sup>2</sup>:

- التحضير الجيد: يشمل جمع المعلومات اللازمة، تحديد الأهداف، وفهم موقف الطرف الآخر.
- التواصل الفعال: يتطلب الاستماع الجيد والقدرة على التعبير عن الأفكار بوضوح.
- استراتيجيات التفاوض: اختيار الاستراتيجيات المناسبة مثل التعاون، المنافسة، أو الحلول الوسطى بناءً على الوضع.

- إدارة الوقت: يجب أن تكون قادراً على التحكم في الوقت وعدم السماح للتفاوض بأن يطول بشكل غير ضروري.
- حل النزاعات: يتطلب القدرة على إيجاد حلول ترضي جميع الأطراف عند حدوث خلافات.
- اتخاذ القرار: القدرة على اتخاذ قرارات سريعة وحكيمة تحت الضغط.

<sup>1</sup> Anis Ben Ahmed Lachiheb , **Cour techniques de négociation**, Working Paper · January 2018.

<sup>2</sup> Jean-Claude Bernatchez, **Un modèle de négociation stratégique**, Revue internationale sur le travail et la société, Volume 20, Numéro 5, 2022.

## 2- أهمية إدارة التفاوض

- تعزيز العلاقات؛
- تحقيق الأهداف بطريقة فعالة؛
- تقليل النزاعات.

## 3- محددات النجاح في إدارة التفاوض

- التحضير الجيد للتفاوض؛
- خصائص المفاوض أو فريق التفاوض؛
- الاستخدام الذكي للتوقيت؛
- العلاقة بين الأطراف المتفاوضة؛
- العناية بصياغة الاتفاقيات والعقود.

## II- إدارة العقود

تعد العقود من أهم مصادر الالتزام في التعاملات اليومية بين أفراد المجتمع فيما بينهم أو بين أفراد المجتمع ومؤسساته العامة أو الخاصة أو بين مؤسسات المجتمع العامة والخاصة فيما بينها، والكثير منا في حياته اليومية يبرم العديد من العقود (دون وعي منه بأهميتها والآثار المترتبة عليها) لذا ينبغي عليه المعرفة والعلم بشروط العقود التي أبرمها والالتزامات المترتبة عليها. وللعقد تعريفات كثيرة قد عرفه الفقه الإسلامي: بأنه تلاقي إرادتين أو أكثر على إحداث التزام محدد والوفاء به، كما عرفه القانونيون بأنه توافق إرادتين أو أكثر على إحداث أثر قانوني أو نقله. وقد جاءت الآيات القرآنية الدالة على أهمية العقود وتوثيقها قال الله تعالى ((يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا تَدَايَنْتُمْ بِدِينٍ إِلَىٰ أَجَلٍ مُّسَمًّى فَاكْتُبُوهُ)) وكما قال الرسول صلى الله عليه وسلم (المسلمون على شروطهم). ويقوم قانون العقود على العبارة «العقد شريعة المتعاقدين»

1\_ تعريف العقد: العقد هو توافق إرادتين أو أكثر واتجاهها إلى إحداث أثر قانوني يستوي أن يكون إنشاء حق أو نقله أو تعديله أو إنهائه<sup>3</sup>.

وهذا وقد عرف المشرع الجزائري في المادة 54 من القانون المدني الجزائري العقد بأنه "اتفاق يلتزم بموجبه شخص أو عدة أشخاص آخرين بمنح أو فعل أو عدم فعل شيء ما".

أما إدارة العقود فهي عملية تنظيم وإدارة جميع مراحل العقود بدءاً من التخطيط، والتفاوض، والصياغة، والتوقيع، وحتى مراقبة التنفيذ والانتهاء. الهدف منها هو ضمان تحقيق الشروط المتفق عليها بين الأطراف بطريقة فعالة وقانونية، مما يساهم في تقليل المخاطر وزيادة الكفاءة.

<sup>3</sup> عبد الرزاق السنهوري: الوسيط، مصادر الالتزام: العقد، المجلد الأول، ط3، 1981، ص137.

## 2- خطوات إدارة العقود:

إدارة العقود هي عملية تنظيم وتنسيق جميع جوانب العقود من البداية إلى النهاية. تشمل هذه الإدارة جميع الأنشطة التي تضمن أن العقود تُنفذ بشكل يتماشى مع البنود المتفق عليها وتحقق الأهداف المطلوبة. وتتضمن إدارة العقود عدة مراحل، وهي:

## ✓ التخطيط والتحضير:

- تحديد الأهداف والمتطلبات من العقد.

- إعداد خطة للعقد تتضمن الأدوار والمسؤوليات، والجداول الزمنية، والميزانية.

## ✓ التفاوض وصياغة العقد:

- التفاوض مع الأطراف المعنية للوصول إلى اتفاق يناسب الجميع.

- صياغة بنود العقد بوضوح، بما يشمل الشروط المالية، والالتزامات، وحقوق الأطراف.

## ✓ مراجعة واعتماد العقد:

- مراجعة العقد للتأكد من توافقه مع السياسات القانونية والتنظيمية.

- الحصول على الموافقات اللازمة من الجهات المعنية.

## ✓ تنفيذ العقد:

- متابعة تنفيذ بنود العقد كما تم الاتفاق عليها.

- إدارة العلاقات بين الأطراف وتسهيل التواصل.

## ✓ إدارة المخاطر:

- تحديد وإدارة المخاطر المرتبطة بالعقد.

- وضع خطط للحد من المخاطر ومعالجة التحديات المحتملة.

## ✓ التقييم والمراقبة:

- مراقبة الأداء وضمان الامتثال لشروط العقد.

- مراجعة التقدم وتحليل النتائج لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

## ✓ التعديل والتجديد:

- إدارة التعديلات على العقد عند الحاجة.

- تقييم العقود القابلة للتجديد أو تمديد الفترات الزمنية بناءً على الأداء.

## ✓ إنهاء العقد:

- إنهاء العقد وفقاً للشروط المتفق عليها.

- إعداد تقارير نهاية العقد وتحليل الأداء لاستخدامها كمرجع للعقود المستقبلية.

## 3- أهداف إدارة العقود:

- ضمان الالتزام بالشروط والاتفاقيات؛

- تقليل المخاطر القانونية والتجارية؛

- تحسين الكفاءة التشغيلية؛

- تعزيز العلاقات مع الأطراف المتعاقدة.

### III- أمثلة عن إدارة التعاقد والتفاوض

- عقود العمل: يتفاوض الموظفون المحتملون على شروط عقد عملهم مع صاحب العمل المحتمل، بما في ذلك الراتب والمزايا وساعات العمل وشروط عدم المنافسة.

- اتفاقيات شراء العقارات: يتفاوض المشترون والبائعون على شروط اتفاقية شراء العقارات، بما في ذلك سعر الشراء وتاريخ الإغلاق والطوارئ والإصلاحات التي سيتم إجراؤها.

- اتفاقيات الشراكة التجارية: يتفاوض شركاء الأعمال على شروط اتفاقية الشراكة، مثل تقاسم الأرباح، والأدوار والمسؤوليات، واستراتيجيات الخروج.

- عقود البائعين: تتفاوض الشركات على عقد مع البائع لتوريد السلع أو الخدمات، ومناقشة الأسعار، وجدول التسليم، ومعايير الجودة.

- اتفاقيات الترخيص: يتفاوض منشئ المحتوى على اتفاقيات الترخيص مع شركات الإعلام، ويحددون شروط استخدام ملكيتهم الفكرية، مثل الموسيقى أو الأعمال الفنية أو البرامج.

- اتفاقيات تطوير البرمجيات: تتفاوض شركات تطوير البرمجيات على اتفاقيات مع العملاء لتطوير برامج مخصصة تغطي المواصفات والمعايير وحقوق الملكية الفكرية.

- العقود النقابية: يتفاوض ممثلو النقابات العمالية وإدارة الشركة على اتفاقيات المفاوضة الجماعية لمعالجة قضايا مثل الأجور والمزايا وظروف العمل وإجراءات حل النزاعات.

- اتفاقيات التجارة الدولية: يتفاوض ممثلو الدول على اتفاقيات تجارية تغطي التعريفات الجمركية والحصص وحماية الملكية الفكرية وآليات حل النزاعات التجارية.

- اتفاقيات الاندماج والاستحواذ: تتفاوض الشركات على شروط صفقات الاندماج والاستحواذ، بما في ذلك سعر الشراء والعناية الواجبة والإقرارات والضمانات وخطط التكامل بعد الاندماج.

- اتفاقيات عدم الإفشاء (NDA): تتفاوض الأطراف على اتفاقيات عدم الإفشاء لحماية المعلومات السرية أثناء المناقشات حول المعاملات التجارية أو التعاون المحتمل.

- اتفاقيات سلسلة التوريد: تتفاوض الشركات في سلسلة التوريد على الاتفاقيات المتعلقة بالخدمات اللوجستية وإدارة المخزون وجدول الإنتاج لضمان كفاءة العمليات.