

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Ministry of higher education
and Scientific research
Farhat Abbas -Setif 1-
university
Faculty of economics,
Commerce and Management



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة فرحات عباس سطيف 1
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية
وعلوم التسيير قسم العلوم التجارية

محاضرات في مقياس تقنيات التفاوض الدولي

مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس تخصص تجارة دولية.

من إعداد الدكتورة: قرواني مريم

أستاذة محاضرة ب

الخبراء المقيمين للمطبوعة:

| الجامعة | الأستاذ |
|---------------|-----------------|
| جامعة سطيف 1 | بيوض محمد العيد |
| جامعة باتنة 1 | دوحى سلمى |

السنة الجامعية: 2022-2023



فهرس محتويات المطبوعة البيداغوجية

| الصفحة | العنوان | المحور |
|--------|---|---------------|
| 6 | مفهوم التفاوض والمفاوضات في التجارة الدولية | المحور الأول |
| 20 | مكونات العملية التفاوضية | المحور الثاني |
| 28 | أنواع التفاوض ومجالات المفاوضات | المحور الثالث |
| 37 | خطوات التفاوض | المحور الرابع |
| 50 | قيادة الفريق التفاوضي | المحور الخامس |
| 69 | مناهج واستراتيجيات التفاوض والتكتيكات التنفيذية لها | المحور السادس |
| 84 | مناورات بداية ونهاية التفاوض | المحور السابع |
| 91 | التفاوض الدولي | المحور الثامن |

فهرس الأشكال:

| الصفحة | العنوان | رقم الشكل |
|--------|-------------------------------|-----------|
| 11 | حالات التفاوض | 01 |
| 21 | عناصر عملية التفاوض | 02 |
| 43 | الأرضية المشتركة في المفاوضات | 03 |
| 45 | خطوات منهج حد الأمان | 04 |
| 62 | الوقت والاعداد للمفاوضات | 05 |
| 68 | تقويم فعالية الفريق التفاوضي | 06 |
| 73 | أدوار المفاوض | 07 |

مقدمة:

التفاوض جزء أصيل من حياة الإنسان إلى حد أنه يمكن القول إن الإنسان كائن مفاوض، فهو في حالة مفاوضات دائمة سواء على أمور صغيرة أو على قضايا كبيرة، ففي البيت يتفاوض المرء مع أولاده حول المكافأة التي يستحقونها في حالة تحقيق النجاح في الدراسة، كما قد يكون في حالة تفاوض معهم ومع والدتهم حول المكان الذي سيقضون فيه العطلة الصيفية.

وتدور المفاوضات أخرى بين أفراد الأسرة بشكل أو بآخر عن أشياء تتصل بحياتهم، ومنذ أن يضع الإنسان قدمه خارج البيت يجد نفسه في مواجهة أنواع شتى من المفاوضات، التي قد تبدأ بحديث مع بواب العمارة عن شؤون العمارة كأعطال المصعد وزحام المواقف، ثم تبدأ مفاوضات أخرى مع السكان على أشياء مشتركة بينهم، وناهيك عن المفاوضات في الشارع فهي لا تنتهي، فقد تكون مع البائع من أجل المساومة في السعر، أو تكون مع شرطي في الطريق حول مخالفة قام بها، لذا فإن المفاوضات التي يواجهها الإنسان لا حصر لها فقد تكون ذات طابع يتصل بالعمل مباشرة، وقد تكون ذات طابع غير رسمي يتصل بالصدقات والعلاقات الاجتماعية التي يفرضها محيط العمل.

فعملية التفاوض تمثل أحد الفنون الجوهرية في أي موقف يمكن أن يصادف الفرد في حياته اليومية، وهو لا يقتصر فقط على المفاوضات المتعلقة بالنواحي الشخصية، الاجتماعية، السياسية، الإدارية، التجارية للأفراد، بل يمتد إلى المفاوضات الرسمية التي تقرر مصير الدول، حيث تختلف كذلك أنواع العلاقات فيما بينها، فيمكن أن تتضارب المصالح وتزداد الطموحات، وتتشابك العلاقات، التي تتطلب إطارا مرسوما وتقاليد عريقة لفض الاشتباكات والمنازعات، كما يمكن أن تتكتل وتحالف الدول لوضع أسس العلاقات، وطرق تبادل المنافع، والذي يتطلب مفاوضات للوصول إلى اتفاق يحقق التراضي بين جميع الأطراف.

ونتيجة لذلك جاء هذا المقياس لمساعدة الطالب على الإلمام بمختلف مميزات وخصائص التفاوض وتمكينه من الاطلاع على مختلف عناصره وكذا الإستراتيجيات والتكتيكات المرتبطة بالتفاوض، إضافة إلى التعرف إلى مناورات وبداية ونهاية المفاوضات، انتهاء بالتطرق إلى المفاوضات الدولية.

**المحور الأول: مفهوم التفاوض والمفاوضات
في التجارة الدولية**

أولاً: نشأة وتطور مفهوم التفاوض

قبل أن نتبع النشأة التاريخية لمهارة التفاوض والتوضيح أهمية هذه المهارة في حياة الأمم والشعوب نجيب على تساؤل ما هو التفاوض؟ هو سلوك طبيعي يستخدمه الإنسان عند التفاعل مع محيطه، وهو عملية التخاطب والاتصالات المستمرة بين طرفين للوصول إلى اتفاق يفي بمصالح الطرفين وهي عملية الحوار والتخاطب والاتصالات المستمرة بين طرفين أو أكثر بسبب وجود نقاط اتفاق واختلاف في المصالح المشتركة، وقد تطور نشأة هذا العلم بناء على امتداده عبر زاويتين أساسيتين الأولى زاوية ضرورية والثانية الزاوية الحتمية¹.

فنحن نعيش عصر المفاوضات سواء بين الأفراد والجماعات المنظمة في المنظمة المجتمعية المختلفة وعلى المستويات الكبيرة والصغيرة بما فيها الجماعات في المؤسسة المدرسية أو على مستوى الأمم والشعوب فأخذت النشأة الضرورية تتناسب طردياً مع العلاقة التفاوضية المستمرة القائمة بين أطرافه أي ما يتعلق بالقضية التفاوضية التي لم يتم التفاوض بشأنها. أما الزاوية الأخرى نجد أن علم التفاوض يستمد حتميته من كونه المخرج أو المنفذ الحضاري الوحيد الممكن استخدامه لمعالجة القضايا التفاوضية العالقة بين أمم وشعوب العالم بشأن المشاكل والخلافات المتنازع عليها.

ومن ناحية أخرى فإن التفاوض يمثل مرحلة من مراحل حل القضية محل النزاع إذ يستخدم في أكثر من مرحلة وغالباً ما يكون تنويجاً كاملاً لهذه المراحل فالتفاوض كأداة للحوار يكون أشد تأثيراً من الوسائل الأخرى لحل المشاكل.

وقد نشأ العلم عبر التاريخ وأوردته النصوص التاريخية المختلفة وتاريخنا الإسلامي زاخر بالشواهد القصصية والأدلة القرآنية كثيرة حول هذا الجانب، فالتفاوض كأداة للحوار جوهر الرسالة الإسلامية والأسلوب القرآني خير دليل على ذلك كأفضل أسلوب للإقناع، قال تعالى: " ادع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتي هي أحسن"، ويقول تعالى: " لا إكراه في الدين" وهذا من شأنه أن يؤدي إلى نشوء مواقف حوارية تفاوضية حقيقياً يؤدي بدوره إلى تبلور مفهوم الناس صنفان: " أخ لك في التسامح مع الآخر والإمام

¹ عباس الامين شيخ محمد، محاضرات بعنوان: تعريف ومفهوم وتطور التفاوض، المعهد العالي لعلوم الزكاة، ص 19.

علي رضي الله عنه يقول الدين أو نظير لك في الخلق " وهذه المقولة تعطينا النظرة إلى العالم بطريقة تشاركية وتفاعلية لا على أساس "نحن" و "هم" بل على أساس نحن جميعًا كبشر، وقد تطور هذا العلم على مر العصور وأصبح في الوقت الراهن ضرورة وحتمية¹.

ونحن اليوم في عصر العلم والتكنولوجيا والتعدد والتنوع في أوجه النشاط البشري واتصال البشر ببعضهم البعض إعلاميًا وتكنولوجياً عبر الوسائل المستحدثة مثل شبكة المعلومات الدولية الإنترنت، وبهذا تصبح المعرفة نشاطًا جماعيًا أو قاسمًا مشتركًا بين الجميع ومن شأن ذلك أن يسهل مهمة الساعين للحوار والتفاوض حول شتى المشاكل والقضايا ذات الأهمية بين الطرفين، ومن المستحيل تجاهل هذا التطور المعرفي الهائل والأخذ به في عمليات التحاور والتفاوض، لقد انتهى عهد القرن التاسع عشر الذي كان قرن الأيدولوجية وتعدد الانتماءات الثقافية والسياسية وكذلك القرن العشرون الذي كان قرن الحروب ولغة الحوار العسكري وغلبة نكهة المحور العسكري على استخدام مهارة التفاوض وتقسيم غنائم الحروب بين الحلفاء وفرض شروط المنتصر على المهزوم من خلال الاتفاقيات العسكرية المشهورة بين المعسكرات المتحاربة وفرض صوت المنتصر على المنهزم بكل جبروت وقوة.

وأطل علينا القرن الحادي والعشرون قرن العولمة بكل ما يحمله من سمات النضج واندماج مختلفة الأعراق في المجتمعات المفتوحة على بعضها عبر الفضاء والأقمار الصناعية وقبله الإنترنت فهي واقعًا جديدًا علينا أن نتعايش معه نتجنب سلبياته ونستثمر إيجابيات، وأن لغة التفاوض هي سبيلنا لتحقيق ذلك للنجاح في معايشة الآخر ومواجهة تعدد أوجه النشاط الإنساني مدة تعدد الثقافات والأديان والألوان وأنماط الحياة وإثبات صدق انتمائنا وقوة عقيدتنا ورسوخ حضارتنا في مواجهة التيار الجارف القادم.

من المهم جدًا نشر الوعي بين الناس بأهمية الحوار التفاوضي الإيجابي باستخدام الأساليب العلمية الحديثة وتسخير وسائل الإعلام والمناهج الدراسية وتصميمها لتبدأ الأجيال حوارًا يوسع مداركنا ويعدد خياراتنا، وينضج عقولنا ويدفعنا للتفاعل مع العالم الخارجي وفهمه والإحاطة بعالمنا نحن أيضا والحفاظ على هويتنا وتعزيز انتمائنا، ويساعد على ذلك اتساع رقعة العالم الإسلامي بأطرافه المترامية المتصلة مع الآخر شرقًا وغربًا شمالًا

¹ عباس الامين شيخ محمد، مرجع سبق ذكره، ص 20.

وجنوبا فهذا يوفر للمسلمين والعرب خاصة منتدى دولياً أو منبراً حوارياً لكي يتحاوروا ويتناقشوا بحيث تصبح لغة التفاوض الإيجابي سمة أصيلة في حياتنا وشخصياتنا وبذلك نزرع في أجيالنا الناشئة عن طريق مؤسساتنا المدرسية هذه المهارة بقواعدها الذهبية ليتسنى لهم تبني قيم الحوار الإيجابي والتفاوض الحر مع بعضهم البعض ومن ثم مع غيرهم ليضيفوا بذلك إسهامات إضافية إلى النسق الأخلاقي لعالم رائع يسوده السلام وتطلله راية التفاوض وترانيم الحوار الناجح.

ثانياً: مفهوم التفاوض

يتصل التفاوض اتصالاً وثيقاً بالحياة، فما دامت هناك علاقة بين الأفراد فلا بد أن يكون هناك تفاوض من أجل تفادي تضارب المصالح، بحيث يتعايش الجميع في سلام بقدر ما يستطيعون، لذا فإن التعاون هو أفضل وسيلة من أجل تحقيق التقارب بين مختلف الأفراد وإدامة العلاقات.

فالتفاوض هو عملية تفاعلية تجري بين عدة أطراف في مختلف مجالات الحياة، بهدف الوصول إلى اتفاق مشترك أو تسوية لقضية أو نزاع معين. حيث يتضمن إبداء وجهات نظر مختلفة وتبادل الأفكار والمطالبات بين الأطراف المشاركة بما يحقق مصالحهم المشتركة.

ويتم التفاوض عادة عندما توجد اختلافات في الآراء أو المصالح بين الأطراف المعنية، ويتم استخدامه لحل المشكلات والنزاعات بطريقة سلمية ومتفهمة.

قد يكون التفاوض عملية تجري بين دول للتوصل إلى اتفاقية سياسية أو تجارية، أو بين شركات للتوصل إلى اتفاق تجاري، أو حتى بين أفراد في حياتهم اليومية.

وأخيراً يعتبر التفاوض أداة هامة لحل الصراعات بطريقة سلمية وبناء علاقات طويلة الأمد بين الأفراد والمؤسسات والدول.

1. تعريف التفاوض:

تتضمن كلمة "المفاوضات" جانبي الأخذ والعطاء، ويتم وصفه على أنه وسيلة مهمة لخلق مجتمع إنساني تحل مشكلاته بالطرق السلمية، ولم يكن كافيا لوضع تعريف محدد لمفهوم التفاوض وإذا جاز لنا أن نبدأ بالتعريف اللغوي للكلمة، فإننا نجد المعجم الوسيط يورد: فَاوَضَهُ فِي الْأَمْرِ مُفَاوَضَةً أَي: بادلته الرأي بغية الوصول إلى تسوية واتفاق، وفاوضه في الحديث: بادلته القول، وفاوضه في المال: شاركه في تثيره..¹، فالتفاوض هو جزء من الحوار أو تبادل الاقتراحات بين طرفين أو أكثر بهدف التوصل إلى اتفاق يؤدي إلى حسم قضية نزاعية بينهم، وفي نفس الوقت الحفاظ على المصالح المشتركة فيما بينهم، أي أن للتفاوض ركنين أساسيين هما وجود مصلحة مشتركة أو أكثر، ووجود قضية تفاوضية أو أكثر، وفي المصطلح نجد تعريفات كثيرة للتفاوض، منها:

- تفاعل بين الأطراف المتنازعة بهدف التوصل إلى اتفاق بشأن القضايا المطروحة بينها.²
- عملية يحاول أطراف النزاع من خلالها حل النزاع والتوصل إلى اتفاق.³
- التفاوض هو إجراء مناقشات والحوار من أجل تسويق مشروع معين أو الوصول إلى اتفاق حول تحديد الربح والخسارة، بهدف تحقيق المشروع.⁴
- حوار أو تبادل آراء ومقترحات بين الطرفين بهدف التوصل إلى اتفاق يؤدي إلى حسم قضية ومشكلة لها صفة النزاع.. بشرط أن يتم في إطار الحفاظ على المصالح المشتركة بين الطرفين.⁵
- العملية التي تقوم على اجتماع طرفين أو أكثر لإجراء مباحثات بهدف التوصل إلى اتفاق حول قضية ما.⁶
- التفاوض هو الأسلوب الذي يدير به السفراء والمبعوثون العلاقات الدولية وهو عمل الرجل الدبلوماسي أو فنّه.⁷

ويتبين من هذه التعريفات، أن مفهوم التفاوض يضيق ويتسع حسب الزاوية التي ينظر من خلالها، فقد يحصرها بعضهم في الجهد الدبلوماسي فتكون ممارسة عملية التفاوض حكرا على الدبلوماسيين وممثلي الدول

¹ صلاح محمد عبد الحميد، فن التفاوض والدبلوماسية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2012، ص 41.

² نادر أحمد أبو شيخة، أصول التفاوض، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2008، ص 13.

³ Gaavin Kennedy, et, Al, **Management Negotiation**, Prentice- Hall, N.J, 1952, p11.

⁴ صلاح محمد عبد الحميد، نفس المرجع السابق، ص 42.

⁵ إيهاب كمال، مهارات التفاوض ودبلوماسية الإقناع، هبة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011، ص 3.

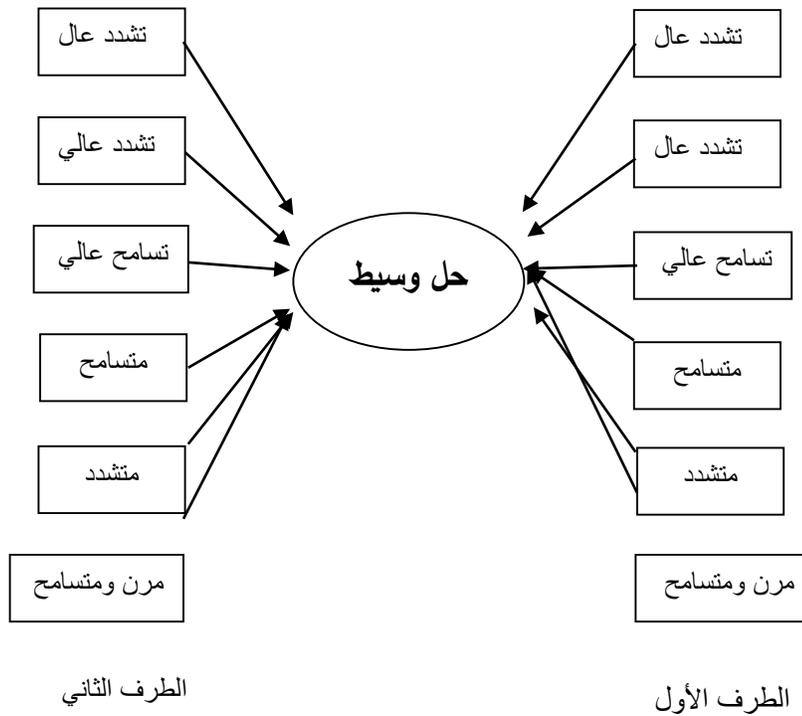
⁶ نادر أحمد أبو شيخة، نفس المرجع السابق، ص 13.

⁷ صلاح محمد عبد الحميد، نفس المرجع السابق، ص 42.

من أجل إيجاد اتفاق يرضي الطرفين، وقد يضطلع بها القائمون على التسويق مما يجعل معناها قريبا من معنى عملية البيع أو المساومة.

وقد يمتد مفهوم التفاوض، ليكون متصلا بعملية النقاش والحوار التي تتم بين طرفين أو أكثر، بينهم تعارض في وجهات النظر حول قضية محددة أو تنازع للمصالح من أجل الوصول إلى اتفاق ينهي أسباب التوتر والتنازع، ويحقق مصلحة الطرفين أو أطراف القضية. والشكل يبين ذلك:

شكل (01): حالات التفاوض



المصدر: سعد علي ربحان المحمدي، التفاوض: اتفاق أم صراع، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2022، ص19.

يمثل التفاوض التفاعل بين الأطراف المتنازعة بهدف الوصول إلى اتفاق بشأن القضايا المطروحة¹، ويبين الشكل أعلاه أن التفاوض يعتمد على موقف وحالة كل طرف من أطراف التفاوض، وأنه ينطوي على قدر عال من التسامح والتشدد في الوقت ذاته، أو في أوقات متفاوتة. إن حالات التشدد والتسامح هذه قد تفضي إلى حلول وسطية، لكن لا أحد يعرف تماما متى يتوصل المفاوضون لهذه الحلول الوسطية، ولهذا فإن حالة

¹ Royce A. Coffin, *The Negotiator: A Manual for Winners*, American Mangement Association, N.Y, 1973, pp 1-2.

التفاوض المثالية تستلزم تنسيق بين التناقضات وحالات التسامح والتشدد، وكذلك توجب على كل طرف تقديم بعض التسهيلات إن صح التعبير أو التقارب في الرؤى بين الطرفين المتفاوضين وصولاً إلى ما يمكن وصفه بالحلول الوسطية التي تحقق حالة الرضى والقناعة لدى أطراف التفاوض.

2. التفاوض علم أم فن أم مهارة إنسانية راقية

تفاوتت وجهات النظر للمهتمين بالإدارة في تصنيف موضوع التفاوض من حيث وصفه بأنه علم قائم بحد ذاته، أم انه فن وموهبة أم انه مجموعة من المهارات والخبرات اللازمة لذلك أم انه مزيج من كل ذلك أو من مكونات أخرى، ما يعبر وجود وجهات نظر مختلفة حول هذا الموضوع، فالبعض يرى التفاوض بأنه علماً تتمازج فيه علوم الاجتماع واللغويات وعلم النفس والإدارة، والسياسة والعلاقات الدولية وعلم الأجناس، وهو علم يتصل بقضايا الإنسان الحيوية، بوصفه يرمي إلى إيجاد نوع من التفاهم ووضع حد لسوء التفاهم سواء على مستوى الأفراد أو المؤسسات أو الدول¹.

وفي ظل هذا الواقع، اتجهت الكثير من المؤسسات والأكاديميون إلى محاولة وضع توصيف محدد لعملية التفاوض تعطيها الصفة العلمية استناداً إلى ما تراكم من خبرات عملية عبر العصور المختلفة كما يوصف التفاوض بأنه فن، أكثر من كونه علماً، لذلك فهو لا يمتلك قواعد وقوانين ثابتة²، والتفاوض فن وموضوع من مواضيع البحث العلمي، ولذلك فإن فكرة أنه وضع على أسس علمية ومقاييس موضوعية ثابتة لاختيار المفاوضين أمراً يبدو مستحيلاً³، في حين يرى بعض الباحثين بأنه مهارة فقط، وقد وصفوها بأنها مهارة مكتسبة يمكن تعلمها من خلال الممارسة، والبعض يرى التفاوض بأنه مهارة تتكون من العلم والفن والأدب، فهي تشتمل على مجموعه من القواعد والأصول التي تأخذ طابع العلم وهذا ما يجعلها قابلة للتعلم والاكتساب ويجعل المفاوضين قادرين على فهمها وتعلم قواعدها، ويرى بأن التفاوض علم وفن إنساني رائع يمر بمراحل ثلاث متتابعة هي: مرحلة الفن وهو ما نطلق عليه فن التفاوض، ومرحلة الأدب أو ما نطلق عليه " أدب الحوار"،

¹ باربارا أندرسون، التفاوض الفعال: مهارات التفاوض الاحترافي، مكتبة الهلال للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010، ص 8.

² حسن الحسن، التفاوض فن ومهارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1989، ص 38.

³ نفس المرجع، ص 108.

ومرحلة العلم أو ما نطلق عليه علم التفاوض . كما يوصف بأنه فن يعتمد على معطيات وحالات وظروف معينة محدده زمنياً ومكانياً ونفسياً، وعلم تحكمه ضوابط وأسس معينة.

ثالثاً: المفاهيم المختلفة للتفاوض

يختلف التفاوض في مفهومه، مثل الإقناع، التسوية، التنازل، المساومة والتحكيم...، والتي قد تتكامل معه أو تشكل جزء منه أو قد تختلف عنه وهذا الاختلاط قد يؤدي إلى معالجات إدارية غير سليمة لكل منها، الأمر الذي يتطلب توضيحاً لهذه المفاهيم المختلفة¹:

• مفهوم الإقناع:

هو استخدام فن الاتصال والحديث من أجل دفع الطرف الآخر بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن القيام به، ولكنه أحياناً يتعثر عند تعارض المصالح والرؤى، وقد يحتاج الأمر لجلسة جادة للنقاش المنظم².

• مفهوم التسوية:

هي عدم الفوز أي طرف من أطراف التفاوض، لأن المطلوب من هذه الأطراف ان تتنازل عن بعض مطالبها التي قد لا تريد التنازل عنها.

• مفهوم التنازل:

ويتم التنازل أو الإذعان لمطالب الطرف القوي بين أطراف متصارعة أنتصر فيها طرف على آخر، فيستسلم الطرف المهزوم دون أي قيد أو شرط لاعتقاده أنه لا أمل له في التغلب على الطرف المنتصر حالياً على الأقل.

• مفهوم المساومة:

¹ محمد طارق، مهارات التفاوض والتعاقد الحديثة في المجالات المختلفة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 19.
² إيهاب كمال، مرجع سابق، ص 57.

تعني تبادل المقترحات بشأن شروط الاتفاق حول مسائل معينة، وبالتالي فإن عملية التفاوض عملية أكثر شمولاً من المساومة ويمكن اعتبارها جزءاً من التفاوض.

رابعاً: نظريات التفاوض

هناك نظريتان أساسيتان للتفاوض¹:

1. النظرية الكلاسيكية:

وهي التي يتخذ فيها كل مفاوض موقف معين ويدافع عنه قدر استطاعته وقد يتمسك الأطراف بمواقفهم المتعارضة فيفشل التفاوض، أو قد يبدووا في تقديم التنازلات والوصول إلى اتفاق في منتصف الطريق عن طريق اقتسام موضوع التفاوض وهذا النوع من التفاوض بالرغم من انتشاره إلا أنه لا يساعد على الوصول إلى اتفاق يرضي الأطراف المتفاوضة أو اتفاق طويل المدى إذ عادة ما يشعر كل طرف أنه اضطر للتنازل وأنه لم يحصل على ما يحقق له الفائدة المرجوة. ومن عيوب هذا النوع من التفاوض أيضاً أنه يستغرق الكثير من الوقت والجهد وغالباً المال، وكثيراً ما يؤدي إلى إفساد العلاقات المستقبلية بين طرفي التفاوض.

2. النظرية المعتمدة على مصالح الأطراف المعنية:

وهذه النظرية تعتمد على مصالح الأطراف المعنية كأساس للوصول إلى حلول خلاقة تحقق بها كل الأطراف الفائدة القصوى.

وقد تبنى العديد من دارسي التفاوض نظرية رايف وطوروا وأضافوا إليها، حيث ساهم مشروع هارفارد في تطوير نظرية "التفاوض المنظم".

✓ نظرية التفاوض المنظم:

¹ جميع نبيلة، محاضرات التفاوض الدولي، سنة أولى ماستر، تخصص مالية وتجارة دولية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2021/2020، ص

عرف روجر فيشر ووليام ايري نظرية "التفاوض المنظم" بأنها العملية التي تساعد المفاوضين على الوصول إلى اتفاق حكيم يحقق المصالح المشروعة لكل طرف من الأطراف المعنية بأقصى حد ممكن. ويحل هذا الاتفاق نقاط الخلاف بطريقة عادلة مع إمكانية استمرارية هذه الحلول والأخذ في الاعتبار مصالح المجتمع الذي تتعامل معه الأطراف المتفاوضة.

وتتسم هذه العملية بأنها لا تتطلب الوقت الذي تستغرق التنازلات المتتالية للطريقة الكلاسيكية، كما أنها لا تفسد العلاقات المستقبلية للأطراف المتفاوضة.

وقد ذكر فيشر وايري أربعة عناصر أساسية لنجاح عملية " التفاوض المنظم":

- فصل الأشخاص عن المشكلة: يجب أن يرى المفاوضون بعضهم على أنهم يعملون جنبا إلى جنب ويهاجمون المشكلة وليس بعضهم البعض.

- التركيز على مصالح الأطراف المعنية وليس على موقف واحد لا يتغير؛ فالتركيز على موقف واحد والاكتفاء بتريده دون مراعاة مصالح الأطراف الأخرى وإمكانية تحقيقها يوصل المفاوضات إلى طريق مسدود أو إلى حلول وسط، وسرعان ما يعود الخلاف والنزاع بعدها لعدم رضا الأطراف بما توصلوا إليه في المفاوضات.

- إيجاد احتمالات واختيارات مختلفة قبل محاولة الوصول إلى اتفاق.

- اختيار معيار موضوعي لقياس صلاحية الاتفاق الذي تم التوصل إليه؛ فمن الممكن أن يكون هذا المعيار الموضوعي قانون من القوانين أو رأي أهل الخبرة أو غيره.

وتعتبر نظرية التفاوض القائمة على مصالح الأطراف المعنية هي النظرية السائدة الآن لمميزاتها المذكورة، وقد اعتمد عليها معظم علماء الإدارة في كتاباتهم كما رأينا بالنسبة لمطوري "التفاوض المنظم" وغيرهم.

خامسا: أهمية التفاوض

تعد المفاوضات من الموضوعات الواسعة في الحياة المعاصرة سواء أكانت على مستوى الأفراد أم على مستوى المنظمات، إذ تكاد تلازم اغلب النشاطات التي يقوم بها الأفراد خلال حياتهم اليومية أو تقوم بها

المنظمات خلال مسيرتها، وتطورت المفاوضات وازدادت أهمية التفاوض بتطور العلاقات بين الأفراد والمنظمات والدول وتقدمها عبر الزمن، حتى أن بعض الكتاب أطلقوا على هذا العصر بعصر التفاوض على الرغم من قدم المفاوضات، وتتشأ أهمية التفاوض من زاويتين أساسيتين¹:

1. ضرورته:

فنحن نعيش عصر المفاوضات سواء بين الأفراد أو الدول أو الشعوب فجوانب حياتنا كافة هي سلسلة من المواقف التفاوضية، وتظهر ضرورة علم وفن التفاوض ومدى الأهمية التي يستمدتها من العلاقة التفاوضية القائمة بين أطرافه، أي ما يتعلق بالقضية التفاوضية التي يتم التعارض بشأنها.

2. حتمية التفاوض:

إذ نجد أن علم التفاوض يستمد حتميته بوصفه المخرج أو المنفذ الوحيد الممكن دراسته.

من هنا نستطيع أن نلخص مجموعة من النقاط التي تشرح أهمية التفاوض:

- أخذ التفاوض اهتمام كبير في المجالات التجارية إذ اكتسب الانسان خبراته من خلال الممارسة في عملية البيع والشراء وتبادل السلع، ولذلك ظهرت علوم كثيرة في الجوانب التجارية والاقتصادية ويمثل التفاوض فيه الأكثر أهمية في المهارات التي يجب إكسابها للعاملين في هذا المجال.

- تلعب المفاوضات دورا مهما على الصعيد الدولي وتطبيع العلاقات المتبادلة في عقد اتفاقيات أو تعهدات في مجالات الاستيراد والتصدير والتبادل التجاري والثقافي والاستثمار والتسويق الدولي كافة.

- وتظهر أهمية التفاوض في الحياة العامة، فقد أصبحت الحياة سلسلة من المفاوضات في كل من المنزل والمعمل والشارع وبين أفراد الأسرة الواحدة وبين المنظمة والنقابة والإدارة وأصحاب الأعمال والحكومة.

¹ باربارا أندرسون، مرجع سبق ذكره، ص 102.أ

- وتظهر أهمية التفاوض على صعيد المنظمات إذ نجد أن المديرين يواجهون يومياً الكثير من المواقف التي تتطلب القيام بمفاوضات صغيرة مع العملاء والموردين وغيرهم.

وتعد ظاهرة الصراع من أهم معوقات العمل لدى المديرين لأنها تستهلك جهد الإدارة ووقتها في مواجهتها بدلا من استثمار هذا الوقت والجهد في أنشطته منتجة.

من هنا يمثل التفاوض مرحلة من مراحل أية قضية محل نزاع، إذ يستخدم في أكثر من مرحله، وغالبا ما يكون تنويجا كاملا لهذه المراحل، وهو أشد تأثير من أية وسيلة أخرى يمكن استخدامها، والمفاوضات جزء من أساليب إدارة الصراع وأدواته.

إن للتفاوض الأثر الأول في تسوية المشكلات وحل الخلافات وخلق الأزمات وإحلال الوفاق، وفي العمل على زيادة التفاهم والتفاعل وإقامة التوازن بين المصالح المختلفة، بين الآراء والمصالح المتباينة، وبين الحقوق والواجبات.

وباختصار تكمن أهمية التفاوض باعتباره وسيلة من وسائل حل الصراع والتي تتمثل فيما يأتي:

- تهيئة فرصة للمفاوض لتوصيل طلباته للطرف المقابل والوصول الى اتفاقه تشبع مختلف الحاجات.
- إعطاء فكره للطرف المقابل حول فهم طلباته بشكل أفضل.
- أن التفاوض يعلم الشخص الكثير عن كيفية التعامل مع الآخرين وحل الصراع عن طريق المفاوضات يحصل المفاوض على تعاون والتزام الآخرين.
- التفاوض قد يرسخ بناء علاقة جيدة لم تكن موجودة من قبل، وتحسين العلاقات القائمة.

خامسا: خصائص عملية التفاوض

تتفرد العملية التفاوضية بجملة من الخصائص، والتي نعرض منها فيما يلي¹:

¹ حسين أحمد طراونة، ماجد عبد المهدي المساعده، مرجع سبق ذكره، ص ص 29-30.

- التفاوض أداة لفض النزاع ولكن استمرارها مرهون باستمرار المصالح المشتركة، وانهايارها مترتب تلقائيا على انهيار تلك المصالح، فالتفاوض وسيلة يتم اللجوء إليها للحفاظ على المصالح المشتركة يرغب الوصول إليها، وهي السبب في الحاجة إلى التفاوض واستمراره.

- التفاوض عملية اجتماعية معقدة تتأثر بهيكل العلاقات الاجتماعية وتؤثر فيها وتتأثر باتجاهات المتفاوضين وتتأثر فيها.

- التفاوض عملية تتأثر بشخصية المتفاوضين كما تتأثر بالقوى والموارد المتاحة لهم، من زاوية القدرة على استخدامهم بذكاء.

- تتجاوز آثار التفاوض في العادة أبعد ما يتم من اتفاقات وصفقات، حيث تنعكس على العلاقات من انعكاسات ايجابية أو سلبية كنتيجة للتفاوض.

- يتأثر التفاوض باعتبارات عديدة مثل توقعات الخصم وسلوكه وتقديرات المفاوض، والعلاقات السابقة واللاحقة، والعادات والتقاليد المساندة، واللغة المستخدمة، والأهداف المعلنة وغير المعلنة.

- يركز المفاوض في الكثير من الأحيان على ما يتحقق في الأجل القصير مقارنة بما يمكن تحقيقه في الأجل الطويل وذلك لما يلي:

- لأن الأهداف قصيرة الأجل أكثر وضوحا وتحديدا.
- الأهداف طويلة المدى أكثر تعقيدا وغموضا.
- كفاءة الشخص غالبًا ما تقاس بما أنجزه بالفعل وليس بما يحتمل أن ينجزه في المستقبل، ما يدفعه للتركيز على الإنجاز قصير الأجل.

- التفاوض علم وفن في نفس الوقت.

- مهارات التفاوض تتوقف بشكل كبير على إلمام المفاوض بالعديد من العلوم في المجالات الإنسانية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

التفاوض عملية تمارس داخل النشاطات كلها، وفي المجالات جميعها داخل أي منظمة، وتمتد الى المستوى الدولي في المختلف المجالات (السياسية، العسكرية...)، وقد يدور بين النقابة وإدارة المؤسسة ليشمل كل مجالات الحياة.

سادسا: عوائق عملية التفاوض

في الواقع ان توافر مثل هذه الاسس لتحقيق ثقافة التفاوض وتجديرها في اي بيئة تفاوضية ليس بالأمر السهل لان هناك مجموعة من الموروثات الثقافية التي تعرقل مثل هذه العملية والتي تراكمت من خلال ممارسات تمت على مدى سنوات طويلة واكتسب صفة الديمومة ومن الموانع الثقافية والمفاهيم الخاطئة التي تعرقل سير عملية التفاوض ما يلي¹:

- **الخوف من الرفض الشخصي:** اننا لا نحب ان نطلب شيئا ونتحمل رفضه خشية من فقدان ماء الوجه او الشعور بالموذة تجاه الاخرين.

- **الخوف من كراهية الآخرين:** عادة ما يتجاهل المفاوض المحترف مثل هذه العواطف بشكل سريع تماما لأنه وحسب ما أظهرته التجربة من النادر ان يؤثر اي موقف في التفاوض على مدى حب الناس بل ان اشد أشكال الجدل والاختلاف قد يتطور الى روابط شخصية قوية.

- **الخوف من حدوث شيء كمن يخاف التنبيه الى سوء الطعم في المطعم او الشكوى من سوء الخدمة بدعوى عدم اذاء مشاعر الطرف الاخر.**

- **الشعور بان محاولة التفاوض لتحقيق اتفاق أفضل من السلوكيات المشينة وهذا بلا شك ناشئ من تقليد يسود في كثير من الثقافات وهو "دعنا لا ننير المشاكل".**

- **من طبيعة الانسان:** الخوف من الفشل وهذا من أكثر الاسباب التي تعوق عملية التفاوض.

¹جعجع نبيلة، مرجع سبق ذكره، ص 15.

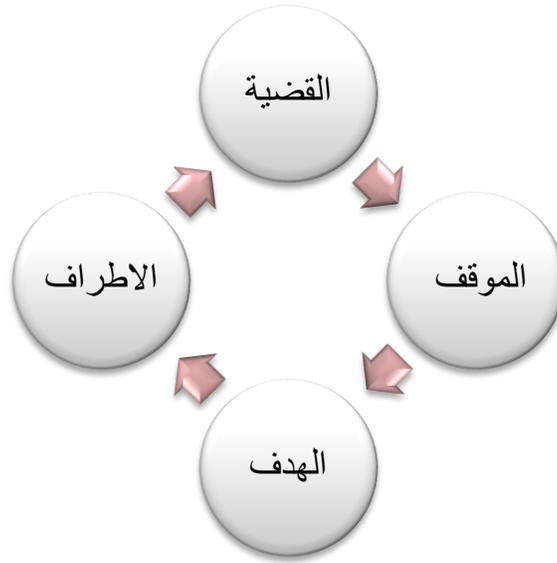
المحور الثاني: مكونات العملية التفاوضية

أولاً: عناصر العملية التفاوضية

يمكن تعريف التفاوض على أنه "موقف تعبيرى حركي قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة، وتكييف وجهات النظر، واستخدام كافة الأساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو الحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم بالقيام بعمل معين أو الامتناع من عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية اتجاه أنفسهم أو اتجاه الغير¹.

يعتبر هذا التعريف شاملاً، كونه يقدم مفهوماً أعمق للتفاوض مبرزاً العناصر الأساسية المكونة له والتي نبيها في الشكل الموالي:

شكل (02): عناصر عملية التفاوض



المصدر: محمد طارق، مهارات التفاوض والتعاقد الحديثة في المجالات المختلفة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص

.22

¹محمد أحمد طراونة، ماجد عبد المهدي المساعد، إدارة التفاوض وحل النزاعات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص 18.

1. الموقف التفاوضي:

يعد التفاوض موقف ديناميكي أي حركي يقوم على الحركة والفعل ورد الفعل إيجابا وسلبا وتأثيرا وتأثرا، وهو موقف تعبيرى يستخدم فيه اللفظ والكلمة والإشارة والجملة استخداما دقيقا ذكيا بين أطراف التفاوض. والتفاوض أيضا هو موقف مرن يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر والمواءمة مع كافة المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية. ويتضمن الموقف التضامني مجموعة من الخصائص¹:

- **الترابط:** أن يكون ترابط كلي بين عناصر العملية التفاوضية.
- **التركيب:** ويجب أن يتركب الموقف من جزئيات أو عناصر ينقسم إليها.
- **الاتساع المكاني والزمني:** ويقصد به مقدار الحيز المكاني، والفترة الزمنية التي استغرقتها القضية التفاوضية، والعصر والمناخ الزمني والمكاني الذي يعيشه ويمر به الموقف التفاوضي.
- **التعقيد:** الموقف التفاوضي هو موقف معقد حيث تتفاعل داخله مجموعة من العوامل وله العديد من الأبعاد والجوانب التي يتشكل منها، ومن ثم يجب الإلمام بهذا كله حتى يتسنى التعامل مع هذا الموقف ببراعة ونجاح.
- **الغموض:** يتخلل الموقف التفاوضي الشك وعدم التأكد التي ترتبط بنوايا ودوافع واتجاهات الطرف المفاوض الآخر، الذي يدفع إلى تقليل دائرة عدم التأكد عن طريق جمع كافة المعلومات والبيانات التي تكفل توضيح الموقف التفاوضي.

2. أطراف التفاوض:

يتم التفاوض عادة بين طرفين، وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين نظرا لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة، وبين الأطراف التي ترى أنها متأثرة بنتيجة ومجريات وتطور القضية التفاوضية، أو بما يجري لدى وداخل كل طرف مفاوض.

ومن هنا يتسع نطاق العملية التفاوضية ليشمل أطراف أخرى لهم علاقة أو مصلحة بالعملية التفاوضية، وقد تضيق لينحصر فقط بين طرفين أساسيين تدور بينهما العملية التفاوضية.

¹ محمد طارق، مرجع سبق ذكره، ص 22.

ويمكن تقسيم أطراف التفاوض إلى:

- **أطراف مباشرة:** وهي الأطراف التي تجلس مباشر فعلا إلى مائدة المفاوضات وتباشر عملية التفاوض.
- **أطراف غير مباشرة:** وهي الأطراف التي تشكل قوى ضاغطة لاعتبارات المصلحة او التي لها علاقة قريبة أو بعيدة بعملية التفاوض.

3. القضية التفاوضية:

التفاوض أيًا كان نوعه، وأيًا كان القائمين به أو أطرافه لا بد أن يدور حول قضية أو موضوع معين يمثل محور العملية التفاوضية وميدانها والإطار العام الذي تدور في نطاقه العملية التفاوضية، وقد تكون القضية التفاوضية اجتماعية، سياسية، تجارية، عسكرية....

ومن خلال القضية التفاوضية يتحدد الهدف التفاوضي، ويتم كذلك تحديد النقاط والأجزاء والعناصر والتكتيكات والأدوات والاستراتيجيات المتعين استخدامها في كل مرحلة.

وتعتبر القضية التفاوضية في جوهرها على مصلحة أو منفعة معينة، أو رابطة أو علاقة بين طرفين أو أكثر يرغب تحقيقها، أو رغبة في تغيير خط العلاقة الحالية إلى علاقات مستقبلية أفضل.

4. الهدف التفاوضي:

لا تتم عملية التفاوض بدون هدف أساسي تسعى إلى تحقيقه أو الوصول إليه وتوضع من أجله الخطط والسياسات وتستخدم الأدوات والتكتيكات.

وبناء على الهدف التفاوضي يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية في الجلسات التفاوضية، وتجرى التحليلات لكل خطوة، وقياس مدى سلامتها أو نجاحها وفقاً لمدى القريب أو البعيد عن تحقيق الهدف، ومن ثم يتم تقييم كل مرحلة ويتم استبدال الأدوات والتكتيكات والمفاوضين أنفسهم إن لزم الأمر ويحل آخريين محلهم.

ويتم تقسيم الهدف التفاوضي العام أو النهائي إلى أهداف مرحلية وجزئية وفقاً لمدى وأهمية كل منها ومدى اتصالها بالهدف الإجمالي أو النهائي، وتعطى أولويات تتناول هذه الأهداف الجزئية وفقاً للظروف الخاصة والعامّة المحيطة بالعملية التفاوضية، ومدى استعداد الطرف الآخر وتقبله لهذا الهدف الجزئي.

ويدور الهدف التفاوضي في الغالب حول تحقيق أي من الآتي¹:

- القيام بعمل معين يتفق عليه الأطراف؛
- الامتناع عن القيام بعمل معين يتفق على عدم القيام به بين الأطراف؛
- تحقيق مزيجاً من الهدفين السابقين.

ثانياً: مبادئ التفاوض

هناك عدة مبادئ تحكم أي عملية تفاوضية في أي مجال من مجالات الحياة وهي²:

- مبدأ الالتزام:

ويعني هذا المبدأ التزام كل طرف من أطراف التفاوض بتحقيق أهداف الجهة التي يمثلها من جهة، والتزامه كذلك بتنفيذ ما تم الاتفاق عليه مع الطرف الآخر من جانب آخر.

- مبدأ المنفعة:

وهذا المبدأ يفترض وجود منفعة أو مصلحة لأطراف التفاوض الذي لم يكن ليستمر لولا توافر هذا الشرط، حتى ولو تعلق الأمر مثلاً فقط بتقليل الأضرار والخسائر (إنقاذ ما يمكن إنقاذه).

¹ محمد طارق، مرجع سبق ذكره، ص 26.

² ثابت عبد الرحمن إدريس، التفاوض: مهارات واستراتيجيات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص-ص 44-45.

- 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 باستمرار وجود مصالح مشتركة آنية أو لاحقة، كما تظهر أهمية هذه العلاقات في حالة تكرار التعامل بين الأطراف المتفاوضة.

- مبدأ القدرة الذاتية:

ويعكس هذا المبدأ مدى مقدرة المفاوض على فهم الخصم وتفهمه لطبيعة السلوك الإنساني ومقدرته على القيادة والحوار والتأثير والإقناع والاستماع. وبصفة عامة فإن الأمر يتعلق بمدى تناسب قدرته مع الموقف التفاوضي.

- مبدأ أخلاقيات التفاوض:

هي التأكيد على أهمية الأخلاق في التعامل بعيدا عن الغش والتضليل حيث أن المفاوض أولا وأخيراً يُمثل واجهة المنظمة التي ينظر إليها الجميع.

كما نعرض فيما يلي بعض المبادئ الأساسية التي يجب أن يتحلى بها المفاوض الناجح¹:

- الاستعداد الدائم للتفاوض وفي أي وقت.
- التمسك بالثبات الدائم وهدوء الأعصاب.
- عدم الاستهانة بالخصم أو بالطرف المتفاوض معه.
- لا تتسرع في اتخاذ القرار واكسب وقتا للتفكير.
- ان تستمع أكثر مما تتكلم وان تكلمت فلا تقدم ما له قيمة في المفاوضات خاصة في المرحلة التمهيديّة.
- الحذر والحرص وعدم افشاء ما لديك دفعة واحدة.
- الاقتناع بالرأي قبل إقناع الآخرين.

¹ محمد طارق، مرجع سبق ذكره، ص-ص 57-75.

- التجديد المستمر في طرق وأساليب تناول الموضوعات المتفاوض بشأنها وفي أسلوب عمل الفريق التفاوضي.
- عدم البدء في الحوار التفاوضي بجملة استفزازية أو بنظرة عدوانية أو بحركة تعبير عن الكراهية والتحدي والعدوان.
- التحلي بالمظهر الأنيق والمنتاسق في كافة جلسات العملية التفاوضية الرسمية.
- الاستمتاع بالعمل التفاوضي.

ثالثا: مستويات التفاوض

يمكن تقسيم أو تصنيف التفاوض من حيث:

1. المستوى: وتصنف أنواع التفاوض إلى ثلاث مستويات رئيسية وهي:

- تفاوض بين الأشخاص.
- تفاوض بين المنظمات.
- تفاوض بين الدول.

2. عدد أطراف التفاوض:

قد يعقد التفاوض بين طرفين فقط أو بين عدة أطراف، كما في مفاوضات العمل وأصحاب العمل والنقابات، أو كأن يجري حاليا في المفاوضات الثنائية والمتعددة بين العديد من دول العالم.

3. النشاط أو الموضوع:

كعقد المفاوضات ذات طابع سياسي وأخرى ذات موضوع اجتماعي أو اقتصادي أو ثقافي...إلخ.

4. الزاوية التخصصية:

وهذا المستوى أو النوع من التفاوض يشتق من الأنواع السابقة كالتفاوض لتحقيق التنمية الاجتماعية، أو التبادل الثقافي أو التبادل الزراعي، التجاري أو الفني...إلخ.

5. الهدف: ويقسم إلى قسمين:

- ما يهدف إلى التوصل إلى اتفاق مشترك لصالح الطرفين ويسوده التعاون والثقة، كالتفاوض السياسي الذي يختص ببحث الموضوعات السياسية البحتة.
- ما يهدف إلى تحقيق ميزة أو مكسب ل أحد الطرفين ويسوده الصراع والشك وعدم الثقة، إذ ينصب الاهتمام في القسم الأول على كيفية تحضير الفطيرة بينما في الثاني كيفية الحصول على الجزء الأكبر منها.

رابعاً: أسس نجاح التفاوض:

تعد الأسس الآتية الخطوط العريضة التي تساعد المفاوض على النجاح في التفاوض والوصول إلى تحقيق أهدافهم، وهي كآلاتي¹:

- ان كانت الصفقة تبدو جيدة أكثر من اللازم فإنها كذلك حقا.
- ان السعر لن يكون مبالغاً فيه إلا إذا كان المشتري يعتقد ذلك.
- معرفة التكتيكات التفاوضية لمواجهتها.
- إذا فقد الطرف الآخر السيطرة على مشاعره فسرعان ما يقع بالخطأ.
- تجنب إصدار أي افتراضات أثناء التفاوض.
- عدم إخبار الطرف الآخر بوجود عنصر غير قابل للتفاوض.
- استخدام الكسور يضيف المصداقية أفضل من الأرقام.
- عدم التساهل في تقديم التنازلات.
- الطرف الذي يتكلم كثيراً في جلسات التفاوض يكون عرضة للوقوع في الخطأ.

¹ سعد علي ربحان المحمدي، مرجع سبق ذكره، ص 159.

المحور الثالث: أنواع التفاوض ومجالات

المفاوضات

أولاً: أنواع التفاوض

يمكن حصر أنواع التفاوض الرئيسية وإيجازها في نطاق محدد كما يلي¹:

- **اتفاق لصالح الطرفين**: وهو إذا ما انتهج الطرفان أو أطراف التفاوض مبدأ المصلحة المشتركة أو ما يعرف أكسب وأنت تكسب، ويتم التركيز هنا على ما يحقق صالح الطرفين حيث تساعد الأطراف بعضها البعض على العمل سوياً للوصول إلى اتفاقات يستفيد منها الجميع.

- **التفاوض من أجل مكسب لأحد الأطراف وخسارة للطرف الآخر**: أكسب وأنت تخسر ويحدث هذا النوع من التفاوض عندما لا يتحقق توافق بين قوة الطرفين، وقد يحدث ذلك أيضاً بسبب سوء اختيار أحد الأطراف لتوقيت التفاوض، كما يحدث ذلك عندما يكون هدف التفاوض مرحلياً. والاستراتيجيات المنبثقة هي استراتيجيات تصارعيه تستهدف إنهاءك واستنزاف الخصم وإحكام السيطرة.

- **التفاوض الاستكشافي**: الذي يهدف إلى استكشاف النوايا التفاوضية للأطراف المقابلة وقد يكون مباشرة أو من قبل طرف وسيط.

- **التفاوض التسكيني**: ويهدف إلى تسكين الأوضاع أو تمييعها من أجل خفض مستوى حالة التصارع والتناحر وذلك لصالح مفاوضات مقبلة قد تكون الظروف فيها أكثر مواءمة لطرف ما أو للطرفين معاً، وقد يكون المقصود بتبني هذه الإستراتيجية أن الزمن سيكون العامل الأكثر تأثيراً في سير العملية التفاوضية.

- تفاوض التأثير في طرف ثالث:

لا يحدث هذا التفاوض من منطلق التأثير في الطرف المباشر، وإنما للتأثير في طرف ثالث مهم لجذبه لوجهة نظر معينة أو لتحديد دوره بخصوص صراع مع الخصم.

¹ إيهاب محمد كمال، قوة التأثير، دار الحرم للتراث، ط1، مصر، 2011، صص 120-136.

- تفاوض الوسيط:

يعتبر مثل هذا النوع من التفاوض من أهم نماذج دراسة التفاوض الرئيسية في العالم سواء في مجال التجارة والأعمال أو الصراع بين الدول وإدارة الأزمات وهو ما يعرف في العلوم السياسية بسياسة الطرف الثالث ويتم اللجوء إلى الوسيط في هذا النوع من التفاوض باعتباره محايدا إلا أن المحللين لتفاوض الوسيط يقولون بأن هذا الوسيط يكون في أكثر الأحيان متحيزا خاصة في المجال السياسي.

وقد قدم الباحث (Fred Ikel) تصنيفا لأنواع التفاوض مبني على أهداف التفاوض الرئيسية الخمسة طبقا له وهي كما يلي:

- التفاوض من أجل تمديد اتفاقيات أو عقود قائمة:

يستهدف هذا النوع من التفاوض إطالة أمد اتفاقيات أو ترتيبات قائمة لأطراف معينة، حيث أن انتهاء العقد بين الطرفين قد يؤدي إلى تأثيرات سلبية على أحد الطرفين أو أحدهما.

- التفاوض من أجل تطبيع علاقة:

يكون ذلك عندما يكون المقصود هو تأسيس علاقة معينة بين الطرفين، وقد يكون ذلك بعد صراع طرفين متخاصمين.

- التفاوض لتغيير أوضاع ما لصالح طرف ما:

يستهدف ذلك تشكيل وتغيير الأوضاع لصالح طرف ما على حساب طرف آخر، وطابع هذا التفاوض هو التهديد والقهر والإجبار أو فرض الاستسلام.

- التفاوض الابتكاري:

والمقصود هنا خلق علاقة جديدة أو التفاوض لإنشاء مؤسسة جديدة، الأمر الذي يؤسس لتغيير العلاقة القائمة بين أطراف التفاوض.

- مفاوضات التأثيرات الجانبية:

وهي تلك المفاوضات التي لا تستهدف التوصل إلى اتفاق، بل يقصد منها الحفاظ على الاتصال واستطلاع مواقف الطرف الآخر.

ثانيا: مجالات المفاوضات

1. المجال السياسي:

يسعى التفاوض السياسي إلى تحقيق بعض المكاسب في العلاقات بين الأطراف الحاكمة أو المحكومة بين الدول، وتتمحور هذه المفاوضات في:

- المفاوضات بين الدول من أجل حماية مصالح مواطنيها ورعاياها بالدول الأخرى المقيمين والحصول على حقوقهم وعقد اتفاقيات حول تأمين هذه الحقوق وحماية الاستثمارات الخاصة بهم.

- إقامة مفاوضات بين الدول من أجل أحداث تكتلات سياسية دولية لمواجهة أطراف أخرى.

- مفاوضات التي تلي العمليات العسكرية بين الدول من أجل إيقاف النار والبدء في حل النزاعات سلميا.

- الاتفاق بين الوزراء من أجل تنسيق أعمالهم وتنفيذ قراراتهم دون أي تعارض أو عدم التوافق بين هذه القرارات.

2. المجال التجاري:

يعتبر من أهم المجالات التفاوضية من خلال ممارسته في العمليات البيعية والشرائية وتبادل السلع والمنافع المختلفة، وفيما يلي بعض العمليات التفاوضية في المجال التجاري:

- التوافق مع متطلبات المستهلكين ومقتضيات حماية البيئة هو ما يستدعي التفاوض مع جمعيات حماية المستهلك والهيئات المشرفة على البيئة وقواعد منع التلوث.

- التفاوض للحصول على حقوق الانتاج وامتيازات العلامة التجارية وبراءات الاختراع.

- نشاط الافراد والعلاقات العمالية مع العاملين بالشركة من خلال اقناعهم بسياسات التوظيف والنقل الأجور والترقيات ونظم المكافئة.
- نشاط التمويل وما يتضمنه من ضرورة توفير الأموال اللازمة لإدارة النشاط الذي يقوم به وما يتطلبه من مفاوضات مع أصحاب المشروعات، بنوك، شركات توظيف الأموال، بعض الموردين، بعض المستهلكين.
- التفاوض مع شركات النقل البري، الجوي، البحري وأصحاب السيارات العاملة في هذا المجال حول شروط النقل وتكلفته.
- التفاوض حول توزيع المنتجات مع تجار الجملة، تجار التجزئة، الموزعين والوكلاء.
- التفاوض حول ترويج المنتجات أو الخدمات مع وكالات الإعلان، وكالات بحوث الإعلان، الصحف، المجالات، الإذاعة، التلفزيون والسينما...

3. المجال الاجتماعي:

وهو التفاوض الذي يمارسه الإنسان منذ نشأته بشكل غريزي للحصول على احتياجاته بدءا من الرضيع الذي يتخذ من البكاء وسيلة ليأخذ ما يريد، ويتطور ذلك من خلال استخدام الابتسامة والكلمة والقوة الجسدية في علاقاته مع أفراد الأسرة أو المجتمع. ويتطور شكل التفاوض عندما يتقدم الإنسان في العمر مثلا نجد هناك تفاوض عند الزواج، وحل الخلافات الزوجية، والعلاقة مع الجيران والزملاء والتفاوض مع الأبناء.

4. المجال العسكري: ويستخدم في:

- مفاوضات الفصل بين القوات المتحاربة.
- مفاوضات تسليم الأسرى وتبادل الجرحى والمصابين ونقل الموتى والبحث عن المفقودين.
- مفاوضات إعداد القوات المحاصرة بالأغذية ومواد الإعاشة.
- مفاوضات الانتاج المشترك للسلاح والذخيرة.

- مفاوضات تبادل المعلومات العسكرية والامنية.
- مفاوضات حول التدريب التعليم والاعداد العسكري والاستعانة بالخبرات والكوادر العسكرية.
- إن التفاوض العسكري لا يتم وقت الحروب فقط بين الطرفين المتصارعين فهو يعمل أيضا كمبدأ لعلاقات التعاون العسكري، وتتم في نطاق السرية وعدم العلانية.

5. المجال الامني:

- تتم عملية التفاوض في معظم الحالات حول احتجاز الرهائن، ويتمثل المجال الأمني في:
- إنهاء موقف احتجاز الرهائن دون خسائر.
 - التفاوض من أجل إمداد المحتجزين بالطعام والشراب مقابل الإفراج عن بعض الرهائن.
 - التفاوض من أجل رد الأموال.
 - التفاوض من أجل توفير وسيلة مواصلات لنقل الرهائن.
 - التفاوض بخصوص الفدية وشروط تسليمها.
 - التفاوض بشأن مطالب الإرهابيين.
- من خلال ما تم التطرق إليه فإن العملية التفاوضية تقوم بين طرفين أو أكثر، وتختلف حسب القضية المتفاوض عليها، فهي تعتمد على كفاءة ومهارة المتفاوضين من أجل تحقيق الأهداف المسطرة وحفظ المصالح لكل طرف.

ثالثاً: شروط التفاوض والمفاوضات

يجب توفر عدة شروط أساسية في الفرد المفاوض قبل الشروع في التفاوض حتى يمكن تعظيم فرص النجاح، ويمكن إيجاز هذه الشروط بالآتي¹:

1. القوة التفاوضية:

ترتبط القوة التفاوضية بحدود أو مدى السلطة والتفويض الذي تمنحه للفرد في المفاوضات وإطار الحركة المسموح له بالسير فيه أو عدم الخوض فيه فيما يتعلق بالموضوع أو القضية المتفاوض بشأنها.

2. المعلومات التفاوضية:

هي أن يملك فريق التفاوض المعلومات التي تتيح له الإجابة على الأسئلة الآتية:

- من نحن؟
- من خصمنا؟
- ماذا نريد؟
- كيف نستطيع تحقيق ما نريد؟
- هل يمكن تحقيق ما نريد دفعة واحدة؟
- أم يتعين أن نحققه على دفعات وتجزئته للوصول إليه على مراحل؟
- وإذا كان ذلك يسير، فما هي تلك الأهداف المرحلية، وكيفية تحقيقها؟
- ما الذي نحتاجه من دعم وأدوات ووسائل وأفراد للوصول إلى تلك الأهداف؟

وبناء على هذه المعلومات يتم وضع برنامج التفاوض محدد المهام ومحدد الأهداف وتتاح له الإمكانيات وتوفر له الموارد.

¹ سعد علي ربحان المحمدي، مرجع سبق ذكره، ص 29.

3. القدرة التفاوضية:

يتصل هذا الشرط بأعضاء الفريق، ومدى البراعة والمهارة والكفاءة التي يتمتع بها أو يحوزها أفراد هذا الفريق ومن ثم من الضروري الاهتمام بالقدرة التفاوضية لهذا الفريق وهذا يتأتى عن طريق:

- الاختيار الجيد لأعضاء هذا الفريق من الأفراد الذين يتوفر فيهم القدرة والمهارة والرغبة والخصائص والمواصفات التي يجب أن يتحلى بها أعضاء هذا الفريق.

- تحقيق الانسجام والتوافق والتلاؤم والتكيف المستمر بين أعضاء الفريق ليصبح وحدة متجانسة، محددة المهام، ليس بينها أي تعارض أو انقسام في الرأي أو الميول أو الرغبات.

- تدريب وتثقيف وتحفيز وإعداد فريق التفاوض إعدادا جيدا يتم خلاله تزويدهم بكافة البيانات والمعلومات التفصيلية الخاصة بالقضية التفاوضية.

- المتابعة الدقيقة والحثية لأداء الفريق المفاوض ولأي تطورات تحدث لأعضائه.

- توفير كافة التسهيلات المادية وغير المادية التي من شأنها تسير العملية التفاوضية.

4- الرغبة المشتركة

ويتصل هذا الشرط أساسا برغبة حقيقية مشتركة لدى الأطراف المتفاوضة لحل مشاكلها أو منازعتها بالتفاوض واقتناع كل منهم بأن التفاوض الوسيلة الجيدة أو الأفضل لحل هذا النزاع أو وضع حدا له.

5. المناخ المحيط

ويتصل المناخ التفاوضي بجانبين أساسيين هما:

- القضية التفاوضية: وفي هذا الجانب يتعين أن تكون القضية التفاوضية ساخنة وبالتالي كلما كان للقضية وزن كلما أمكن أن يحظى التفاوض باهتمام ومشاركة أطراف المختلفة وبفعالية.

- أن تكون المصالح متوازنة أطراف التفاوض: يجب أن يتم التفاوض في إطار من توازن المصالح والقوى بين الأطراف المتفاوضة حتى يأخذ التفاوض دوره وتكون نتائجه أكثر استقرارا وتقبلا وعدالة واحتراما بين هؤلاء الأطراف.

المحور الرابع: خطوات التفاوض

أولاً: القوة في التفاوض

تلعب القوة دوراً هاماً في المفاوضات حيث يتم استخدامها في التأثير في سلوك أو استجابة الطرف الثاني، ومن ثم توجيه هذا السلوك أو الاستجابة إلى الوجهة التي تخدم أهداف الطرف الذي يتمتع بالقوة، وقد تستمد القوة من وظيفته، أو معرفته ومعلوماته، أو من خبرته، أو من موقفه المالي أو السياسي أو العسكري...إلخ، لذا فإن استخدام الأشكال المختلفة من القوة في التفاوض يهدف إلى التأثير في الطرف الآخر لتقديم التنازلات أو قبول عروض الطرف الأول الذي يتمتع بالقوة.

1- ماذا نقصد بالقوة؟

في رأي GARY JOHNS القوة هي "عبارة عن القدرة العقلية أو الذهنية على التأثير في الآخرين الذين هم في ظروف تجعلهم غير مستقلين". ويمكن القول بأن القوة هي القدرة على التأثير في سلوك الآخرين وذلك لتحقيق أهداف ومميزات معينة في مواقف تعتمد على التفاعل.

ويجب التمييز بين السلطة والقوة، إذ أن القوة تنطوي على الإجبار أما السلطة ما هي إلا جزء أو الفرع من القوة.

كما أن القوة والتأثير والسيطرة يمثلون جوهر أي تفاوض، وبالتالي إذا تعلمنا كيفية التأثير في الآخرين يمكن لنا أن نتصدى أو نقاوم محاولاتهم في التأثير على سلوكنا، فإننا بذلك نتمكن من السيطرة على الموقف، وتلعب القوة دوراً هاماً وبارزاً في العلاقة بين الطرفين في أي علاقة تفاوضية فالطرف الذي يتمتع بقوة أكبر يمكنه أن يحدث تأثيراً أكثر على سلوك الطرف الثاني.

2- أبعاد القوة:

تتحدد القوة بالموقف والوقت، وهذا لا يعني أن قوة فرد في موقف ما هي أيضاً قوة في موقف آخر، وتشتمل أبعاد القوة على ما يلي:

أ- نطاق القوة: يتعلق نطاق القوة بعدد الأفراد أو المجموعات الأخرى التي يؤثر في سلوكها فرد أو مجموعة معينة تتمتع بالقوة، أو عدد الشركات التي يتمتع أحد الأطراف المتفاوضة بقوة التأثير في سلوكهم وتصرفاتهم في السوق في فترة زمنية معينة.

ب- مجال القوة: ويقصد به تلك الأنشطة أو الأحداث التي يمكن أن يحدث فيها التأثير من جانب الفرد أو الجماعة التي تستخدم القوة.

ج- كثافة القوة: وتشير إلى درجة التأثير التي تحدثه القوة في سلوك الآخرين في موقف معين.

د- الحاجة للقوة: إن استخدام القوة يمكن من تحقيق الأهداف، واستخدام الموارد بكفاءة...

3- القوة في مجال التفاوض:

هناك مصادر متنوعة للقوة، والتي قد تتعلق بالأفراد والعلاقات الشخصية، أو بالهيكل التنظيمي، أو بالموقف.

أ- القوة الشرعية أو قوة الوظيفة:

وتتمثل في قدرة الشخص على التأثير بسبب وضعه، بمعنى تنشأ هذه القوة من وضع المفاوض مقارنة بالطرف الثاني، والذي قد ينطوي على التمتع بسلطة أكبر، مثال ذلك التفاوض الإداري بين المدير ومرؤوسيه.

ب- قوة المكافئة:

وقوة المكافئة تعتمد على قدرة الفرد في مكافئة الآخرين كتقديم المدح والاعتراف بالتقدير والمكافئة المادية، وتستخدم في المفاوضات من أجل التأثير على سلوك وتصرفات أو استجابات الطرف الثاني. مثال في حالة الترويج للمبيعات يتم تقديم هدايا كمكافئة من أجل التأثير على قرار عملية الشراء.

ج- قوة القهر أو الإكبار:

وهي عكس قوة المكافئة ويتم فيها استخدام العقاب أو التهديد من أجل الوصول للطاعة والالتزام وتحقيق الانضباط. وتستخدم في المفاوضات أحيانا للضغط على الطرف الثاني من أجل الحصول على تنازلات كبيرة وسريعة.

د- القوة المرجعية:

تعتمد على القيم والمعتقدات التي يؤمن بها المفاوض أو يتمسك بها، والتي تستخدم كمرجع للقرارات الواجب اتخاذها. (كالآيات القرآنية، القوانين التشريعية)

هـ- قوة المعلومات:

تعتبر المعلومات مصدر قوة ونفوذ للمفاوض تمكنه من اصدار الأحكام الدقيقة واتخاذ القرارات الصحيحة ومن ثم التأثير في سلوك الطرف الاخر في التفاوض.

4- أساليب التأثير:

هناك عدة أساليب تتعلق بالتأثير في سلوك الآخرين ويمكن تلخيصها في الجدول الموالي:

جدول: الأساليب المختلفة للتأثير في سلوك الآخرين

| | | | |
|--------|-----------------------|---|--|
| أساليب | الأساليب القوية | <ul style="list-style-type: none"> • التهديدات • والإنذارات | الأقوال أو الأفعال التي تنطوي على عقاب مباشر في حال الامتناع عن القيام بشيء معين. |
| | التأثير | <ul style="list-style-type: none"> • الوعود | الاقوال أو التصرفات التي تتضمن الربط بين الشخص المستهدف بالتأثير وبين المكافئة التي يمكن الحصول عليها. |
| | الاساليب الناعمة | <ul style="list-style-type: none"> • التحذيرات | رسائل تنتبأ بالارتباط بين سلوك الشخص المستهدف ونتيجة سيئة له (العقاب). |
| | | <ul style="list-style-type: none"> • التوصيات • والمقترحات | تنبؤات بوجود رابطة بين سلوك الشخص المستهدف وبين نتيجة طبيعية معينة. |
| | الأساليب غير المباشرة | <ul style="list-style-type: none"> • سيطرة البيئة المحيطة | إثارة قلق الطرف الأخر من خلال القيام بما يزعجه كعدم الاهتمام برؤيته أو باستقباله بطريقة غير لبقة في مكان لا يتناسب بمقامه، القيام بتصرفات تضايقه، مقاطعته عند الحديث |
| | | <ul style="list-style-type: none"> • السيطرة الدائرية | استخدام طرف ثالث من أجل التأثير في الطرف المستهدف. |

ثانيا: مراحل العملية التفاوضية

تمر عملية التفاوض بعدد من المراحل حتى تتبلور في شكل اتفاق بين أطرافها، أو قد تنتهي بفشلها، وانهيائها من أساسها، أو قد يظل باب المفاوضات مفتوحا لجولة أو جولات جديدة. لكن من المهم معرفة أن لكل مرحلة من مراحل عملية التفاوض، أثراً كبيراً في المرحلة التي تليها، وفي المحصلة النهائية للعملية كلها، كما أن مستوى الاهتمام بهذه المراحل، ينعكس إيجابيا على الطرف الذي يجتهد في كل واحدة منها ويأخذ زمام المبادرة في أثنائها. وتتمثل خطوات التفاوض في¹:

الخطوة الأولى: تحديد وتشخيص القضية التفاوضية

وهي أولى خطوات العملية التفاوضية حيث يتعين معرفة وتحديد وتشخيص القضية المتفاوض بشأنها ومعرفة كافة عناصرها وعواملها المتغيرة ومرتكزاتها الثابتة. وتحديد كل طرف من أطراف القضية والذين سيتم التفاوض معهم. وتحديد الموقف التفاوضي بدقة لكل طرف من أطراف التفاوض ومعرفة ماذا يرغب أو يهدف من التفاوض.

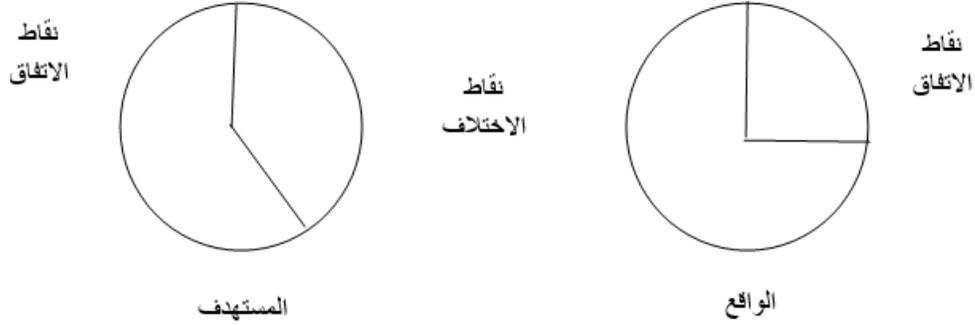
ويتعين إجراء مفاوضات أو مباحثات تمهيدية لاستكشاف نوايا واتجاهات هذا الطرف وتحديد موقفه التفاوضي بدقة وبعد هذا التحديد يتم التوصل إلى نقطة أو نقاط التقاء أو فهم مشترك.

كما يتعين تحديد نقاط الاتفاق بين الطرفين المتفاوضين لتصبح الأرضية المشتركة أو الأساس المشترك لبدء العملية التفاوضية ويساعد في تحديد نقاط معرفة المصالح المشتركة التي تربط بين الطرفين المتفاوضين.

ومن ثم يتم تحديد مركز دائرة المصلحة المشتركة أو الاتفاق بين الأطراف ليمثل نقطة الارتكاز في التعامل، وبهذه الدائرة في التفاوض يتم نقل ذا المركز تدريجيا لتوسيع نقاط الاتفاق التي يوافق عليه الطرف الآخر وتصبح حقا مكتسبا. كما نوضحه في الشكل الموالي:

¹مجدي إبراهيم، هل تجيد التفاوض؟، شركة ماهي للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2014، ص.ص 70-78.

شكل (3): الأرضية المشتركة في المفاوضات



المصدر: إبراهيم رمضان الديب، استراتيجيات التفاوض الناجح، أم القرى للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، ص106.

وتستخدم في هذا المجال المفاوضات التمهيدية بهدف تحديد المواقف التفاوضية ومعرفة حقيقة نوايا الطرف الآخر بالإضافة إلى:

- تغيير اتجاهات وراء الطرف الآخر.
- كسب تأييد ودعم الطرف الآخر والقوى المؤثرة عليه.
- دفع الطرف الآخر إلى القيام بسلوك معين وفقا لخطة محددة.
- الاستفادة من رد فعل الطرف الآخر.
- تناول واستعراض المخاطر الخارجية المحدقة لكلا الطرفين خاصة في ظل غياب الاتفاق بينهما.

بشكل عام يتم تحديد في المفاوضات التمهيدية نقاط الالتقاء ونقاط الاختلاف بين الأطراف وتوضيح أبعاد كل منهما. ومن ثم يمكن تحديد النقاط الأشد تطرفا بالنسبة لكل طرف من الأطراف التي لا يمكن التأثير عليها والتي لن يتنازل عنها في الفترة الحالية على الأقل. وأكثر النقاط قبولا منه أو نقطة الالتقاء المشتركة التي يوافق عليها دون تردد. ومن ثم يقوم بالابتعاد عن أشد نقاط الاختلاف والتعامل فقط مع تلك النقاط التي تقع في منطقة التآرجح بين الموافقة والاعتراض والتي يمكن عن طريق التفاوض كسب النقاط التفاوضية بنجاح ويسر.

الخطوة الثانية: تهيئة المناخ للتفاوض

إن هذه الخطوة هي خطوة مستمرة وممتدة تشمل وتغطي كافة الفترات الأخرى التي يتم الاتفاق النهائي عليها وجنى المكاسب النجمة عن عملية التفاوض.

وفي هذه المرحلة يحاول كل من الطرفين المتفاوضين خلق جو من التجاوب والتفاهم مع الطرف الآخر بهدف تكوين انطباع مبدئي عنه واكتشاف استراتيجيته التي سوف يسير على هداها في المفاوضات وردود أفعاله أمام مبادرتنا وجهودنا التفاوضية. وتكون هذه المرحلة عادة قصيرة وبعيدة عن الرسميات وتقتصر عادة على لقاءات النادي أو على حفلات التعارف يتم فيها التبادل عبارات المجاملة والترحيب، وتثمر هذه المرحلة الإعلان الرسمي لعملية التفاوض، والتي تتضمن عنصرين أساسيين:

- الإعلان الرسمي ويفضل أن يكون من الأطراف الأساسية وليس عبر وسيط أو ممثل أو مندوب.

- تقديم كلا الطرفين لما يثبت ويؤكد صدق نواياه في التفاوض وليس مناورة.

الخطوة الثالثة: قبول الخصم للتفاوض

هي عملية أساسية من عمليات وخطوات التفاوض لقبول الطرف الآخر وقبول الجلوس إلى مائدة المفاوضات. ومن ثم تتجح المفاوضات أو تكون أكثر يسرا خاصة مع اقتناع الطرف الآخر بأن التفاوض هو الطريق الوحيد، بل والممكن لحل النزاع القائم أو للحصول على المنفعة المطلوبة أو لجنى المكاسب والمزايا التي يسعى إلى الوصول إليها. ويجب علينا أن نتأكد من صدق رغبة وحقيقة نوايا الطرف الآخر، وإن قبوله للتفاوض ليس من قبيل المناورات أو لكسب الوقت أو لتحجيمها عن استخدام الوسائل الأخرى.

الخطوة الرابعة: التمهيد لعملية التفاوض الفعلية والإعداد لها تنفيذيا

- اختيار أعضاء فريق التفاوض وإعدادهم وتدريبهم على القيام بعملية التفاوض المطلوبة وإعطائهم خطاب التفويض الذي يحدد صلاحياتهم للتفاوض.

- وضع الاستراتيجيات التفاوضية واختيار السياسات التفاوضية المناسبة لكل مرحلة من مراحل التفاوض.

- الاتفاق على أجندة المفاوضات، وما تتضمنه من موضوعات أو نقاط أو عناصر سيتم التفاوض بشأنها

وأولويات تناول كل منها بالتفاوض.

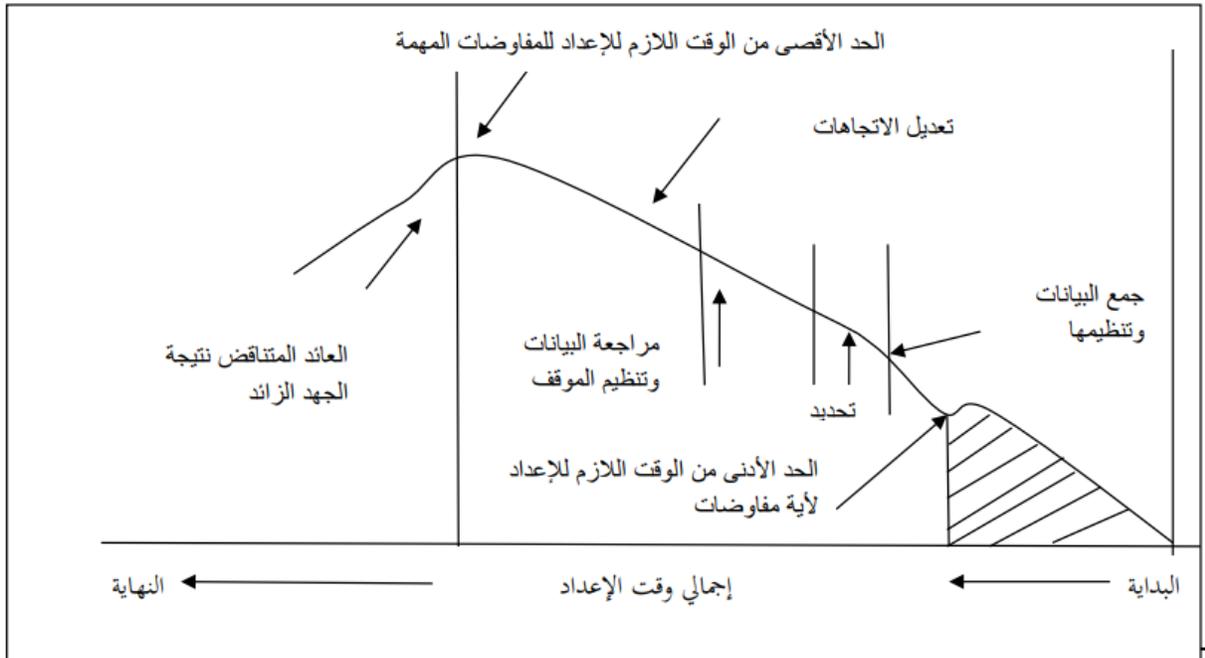
- اختيار مكان التفاوض وتجهيزه وإعداده وجعله صالحا ومناسبا للجلسات التفاوضية ، وتوفير كافة التسهيلات الخاصة به.

ويتطلب الإعداد للمفاوضات اتباع الخطوات الثلاثة التالية:

- جمع البيانات وتنظيمها.
- تحديد الأسئلة.
- مراجعة البيانات وتنظيم الموقف.

ويوضح الشكل الآتي مقدار الوقت المخصص لكل خطوة من خطوات اعداد المفاوضات:

شكل (4): الوقت والإعداد للمفاوضات



Source : Donald B, Sparks, The Dynamics of effective of negotiation, Gulf Publishing Co, 1982, p 39.

الخطوة الخامسة: بدء جلسات التفاوض الفعلية

تشمل هذه الخطوة من العمليات الأساسية التي لا يتم التفاوض إلا بها:

- اختيار التكتيكات التفاوضية المناسبة من حيث تناول كل عنصر من عناصر القضية التفاوضية أثناء التفاوض على القضية وداخل كل جلسة من جلسات التفاوض.
- الاستعانة بالأدوات التفاوضية المناسبة وبصفة خاصة تجهيز المستندات والبيانات والحجج والأسانيد المؤيدة لوجهات نظرنا والمعارضة لوجهات نظر الطرف الآخر.
- استعراض المطالب، تبادل الاقتراحات وعرض وجهات النظر في إطار الخطوط العريضة لعملية التفاوض وفي الوقت نفسه دراسة الخيارات المعروضة والانتقاء التفضيلي منها.
- الاستعانة بالخبراء.
- التجديد والتنويع المستمر في الأساليب والوسائل حسب القدرات الذهنية والتفاوضية لكل طرف.
- ممارسة الضغوط التفاوضية على الطرف الآخر سواء داخل جلسة التفاوض أو خارجها. وتشمل هذه الضغوط عوامل:

- الوقت.
- التكلفة.
- الجهد.
- عدم الوصول إلى نتيجة.
- الضغط الإعلامي.
- الضغط النفسي.

-استخدام كافة العوامل الأخرى المؤثرة على الطرف الآخر لإجباره إلى اتخاذ موقف معين أو القيام بسلوك معين يتطلبه كسب للقضية التفاوضية أو إحراز نصر أو الوصول إلى اتفاق بشأنها أو بشأن أحد عناصرها أو جزئياتها.

الخطوة السادسة: الوصول إلى الاتفاق الختامي وتوقيعه

لا قيمة لأي اتفاق من الناحية القانونية إذا لم يتم توقيعه في شكل اتفاقية موقعة وملزمة للطرفين المتفاوضين. ويجب الاهتمام بأن تكون الاتفاقية شاملة وتفصيلية تحتوي على كل الجوانب ومراعي فيها اعتبارات الشكل والمضمون ومن حيث جودة وصحة ودقة اختيار الألفاظ والتعبيرات لا تنشأ أي عقبات أثناء التنفيذ الفعلي للاتفاق التفاوضي. وتتضمن هذه المرحلة:

- التسجيل.
- الترجمة والنسخ.
- الاعتماد.
- تحديد خطة الإجراءات التنفيذية.

ثانيا: تقييم التفاوض

من الأمور المهمة التي يستوجب على المفاوض القيام بها هي مراجعة نتائج التفاوض وما تحقق من أهداف، وهل أن هذه الأهداف تم تحقيقها وفق ما تم التخطيط له، أم أن هناك بعض الأهداف لم تتحقق، وما هي المعوقات التي صاحبت العملية التفاوضية، حيث يتم القيام بالتحليل من أجل وضع صيغ وتشخيص النتائج سلبا أو إيجابا للتحقق من فاعلية العملية التفاوضية، إضافة إلى نتائج هذا التحليل يتم وضع مؤشرات يمكن الاعتماد عليها في المفاوضات المستقبلية. وبناء على ما تقدم فإن تقييم عملية التفاوض تتطلب القيام بالأمور الآتية¹:

¹سعد علي ربحان المحمدي، مرجع سبق ذكره، 157

1.مراجعة الأهداف:

يتوجب على الفريق المفاوض بمراجعة العملية التفاوضية بصورة دقيقة ودراستها وتحليل النتائج ومراجعة الأهداف وهل تم تحقيقها كما هو مخطط له، وما هي نقاط القوة والضعف لدى الفريق التفاوضي وللخصم أيضا، كما يتم تحليل الأهداف إن كانت تمثل المعايير التي يمكن استخدامها في المقارنة بالنتائج قصيرة الأجل وطويل الأجل التي تم التوصل إليها مع الطرف الآخر.

2. مراجعة النتائج المتحققة:

وفي هذا الجانب تقوم إدارة جهة التفاوض بعقد اجتماع بالفريق المفاوض والاستماع إلى التقرير المقدم من هذا الفريق الذي يتضمن مجريات العملية التفاوضية وما تحقق من نتائج والاطلاع على الاتفاق الذي تم، ومن ثم التوصية بإبرام العقد بصورته النهائية. أما إذا كانت النتائج خلاف ذلك (فشل التفاوض) فيتوجب في هذه الحالة دراسة أسباب الفشل أو العجز، وما هي العقبات أو المشكلات التي تسببت في عدم التوصل إلى اتفاق.

3. مقارنة النتائج بالأهداف المخططة:

وهذه خطوة مهمة جدا واجراء طبيعي أن يتم مقارنة النتائج المتحققة مع الأهداف المخططة والمرغوب تحقيقها، وقد يتم ذلك باشتراك فريق التفاوض، مع الأخذ بنظر الاعتبار ما تم من تكيف مع موقف أثناء التفاوض وما تم إدخاله من مرونة على الأهداف وفقا للظروف غير المتوقعة أثناء جلسات التفاوض، والنتيجة هنا ان تتوصل الجهة صاحبة التفاوض إلى ما سبق تقريره من أهداف للتفاوض أمكن الوصول إليها، وهذا دليل على فاعلية التفاوض، أو أن ما تم التوصل إليه لا يتفق مع الأهداف المرجوة من التفاوض.

قد يكون عدم الاتفاق مع أهداف التفاوض إيجابياً في صالح الجهة صاحبة التفاوض (مثال ذلك نجاح فريق التفاوض في الحصول على سعر للمواد التي سيتم توريدها أقل مما كان مستهدفاً) وهو بهذا يعكس مدى كفاءة فريق التفاوض في الوصول إلى أكثر مما كان مستهدفاً.

وعندما يكون الاتفاق مع الأهداف المرجوة سلبيا بعدم القدرة على تحقيق ما كان مستهدفاً، وهنا يجب على جهة التفاوض أو رئيس الفريق التفاوضي تحري الأسباب التي أدت إلى عدم الوصول إلى ما كان مستهدفاً،

فربما تكون هذه الأسباب خارجة عن إرادة أعضاء فريق التفاوض، المهم هنا تحري الأسباب ودراستها بعناية لتجنب حدوثها في أي عملية تفاوض مستقبلية خاصة إذا كانت هذه الأسباب ترجع إلى القصور في البيانات أو عدم التدريب الكافي لأعضاء الفريق التفاوضي.

المحور الخامس: قيادة الفريق التفاوضي

أولاً: مواصفات المفاوض

يلعب المفاوض دوراً مهماً في عملية التفاوض والاتصالات، فعليه أن يقوم باتصالات أفقية مع الجانب الآخر يستهدف منها تحقيق مصالح بلده أو الهيئة أو المؤسسة التي يتفاوض باسمها، ويقوم باتصالات داخلية مع فريق التفاوض من أجل توحيد المفاهيم والمواقف ثم يقوم باتصالات رأسية مع البلد أو المؤسسة التي يمثلها لإحاطتها بالمعلومات وتبادل الآراء.

لذلك يجب أن يكون المفاوض متميز بشخصية متكاملة ولهمسات خاصة تميزه عن غيره ليكون مفاوض ناجح وهي:

1. القدرات العقلية:**- الذكاء:**

أن يكون له القدرة على إدراك العلاقات وحل المشكلات المعقدة ولا شك أن موقف الأزمة الذي يحتمل أن يتصاعد إلى صراع ساخن أو حرب مدمرة كما يحتمل من خلال التفاوض أن ينتهي إلى اتفاق لإحلال السلام، والأمر يحتاج إلى حلول جديدة ومتوازنة وهذا ما يستدعي ذكاء المفاوض. ويقصد بالذكاء هنا القدرة على الفهم السريع لما يقال وفهم ما لم يقال وحل المشكلات الجديدة التي تتولد من خلال موقف متأزم.

- الابتكار:

ويقصد بالابتكار القدرة على طرح أفكار جديدة غير شائعة وقابلة للتنفيذ لكنها لا تخطر على بال معظم الناس، وكلما كان المفاوض قادراً على توليد مثل هذه الأفكار غير المألوفة كلما كان ناجحاً ولا شك أن الابتكار يتطلب قدر من الذكاء حيث أن الابتكار يستحدث عناصر جديدة تضاف للموقف الراهن وتتفاعل معه.

- الذاكرة:

يحتاج المفاوض إلى ذاكرة قوية كي تساعده على استدعاء المعلومات المفيدة في حوار مع الأطراف المعنية وتذكر الأحداث التي وقعت، ما يساعده على المتابعة النشطة والإيجابية خلال العملية التفاوضية.

2- السمات السلوكية:**- المرونة:**

تعتبر من أبرز الصفات الشخصية التي ينبغي أن يتحلى بها المفاوض فلا التشدد يجلب أفضل النتائج ولا التساهل مع الطرف الثاني هو الطريق الأفضل فالمسألة ليست دائما إما أبيض أو أسود، وإنما الحل الأمثل هو إدارة المفاوضات بالمرونة.

- المشاركة الوجدانية:

يقصد بها الإحساس بانفعالات الطرف الآخر وإدراك وجهة نظره وهي سمة تساعد المفاوض على التفاعل السليم واكتساب تقبل الآخرين له مما يسهل عملية التفاوض.

والمشاركة الوجدانية سمة من ميكانيزم التوحد الذي يدفع إلى تشكيل الذات على نمط الآخر وإلى تبني مواقف وسلوك معين.

- الاتزان الانفعالي:

حيث يحقق الاتزان الانفعالي للمفاوض المواءمة الانفعالية السليمة مع مواقف التفاوض المتعاقبة والمتغيرة، فالانفعال يأتي مناسباً للموقف رفضاً كان أو مقبولاً كما أنه لا يكون سهلاً الاستثارة أو التوتر.

ثانياً: السمات الشخصية المطلوبة عند اختيار المفاوض

يجب أن تتوفر في المفاوض بعض الخصائص الاجتماعية والسمات الشخصية التي تساهم في عملية الاختيار:

- النظرة الجيدة للذات.
- العقلانية عند اصدار القرارات.
- القدرة على اختيار بين البدائل المتاحة المختلفة.

- المرونة.
- الصبر.
- الاتزان الانفعالي.
- الثقة بالنفس.
- القدرة على مواصلة التفاوض.
- التمتع بروح الدعابة أو المرح.
- ذو خلفية ثقافية جيدة.
- الخبرة في التحقيق والاستجواب.

كما يجب أن يتم تدريب المفاوض على تلك السمات حتى تنمى لديه المهارات التالية:

- اتخاذ القرار.
- الاستفادة من الوقت.
- تحمل الضغوط النفسية والجسدية.
- القدرة على مواصلة التفاوض وعدم الاستسلام واليأس سريعا.

ثالثا: خصائص المفاوض الفعال

المفاوض الكفاء هو الذي يلم بأساسيات ومبادئ التفاوض، أما المفاوض الفعال الذي يستطيع تفعيل أصول وأساسيات ومبادئ التفاوض، بمعنى حسن توظيف عناصرها واستخدامها أفضل استخدام. وفيما يلي خصائص المفاوض الفعال:

- مهارة الإعداد والتخطيط.
- المعرفة بالموضوع المعروف في التفاوض.
- القدرة على التفكير السريع والواضح تحت الضغوط وعدم التأكد.
- القدرة على التعبير عن الأفكار بالألفاظ.
- مهارة الاستماع.

- الذكاء العام والحكمة
 - القدرة على إقناع الآخرين.
 - القدرة على كسب احترام الطرف الثاني.
 - مهارات عامة على التحليل وحل المشكلات.
 - القدرة على التحكم في عواطفه وعدم اظهارها.
 - القدرة على القيادة ورقابة الفريق.
 - خبرة تفاوضية سابقة.
 - يتقبل وجهات النظر المختلفة.
 - لديه الرغبة في المنافسة.
 - مهارة الاتصالات والتنسيق بين الأهداف المختلفة داخل المنظمة.
 - القدرة على القيام والأداء بمهارة لأدوار تفاوضية مختلفة.
 - القدرة على الاتصال من خلال العلامات، الإيماءات أو الصمت (اللغة غير لفظية).
 - الاستعداد لتوظيف القوة، التهديد والمناورة لتجنب أن يستغل.
- وفي الأخير يعد اختيار فريق التفاوض عملية من أصعب الأمور وأهمها على الإطلاق، والتي يتوقف عليها ليس فقط كسب الجولات التفاوضية، ولكن أيضا الوصول إلى تحقيق الهدف النهائي.

رابعاً: إعداد وتدريب فريق التفاوض

تلي عملية الاختيار الذي يتم على أساس انتقاء أفضل العناصر عملية التوجيه والإعداد، وهي مهمة أيضا في تحقيق الأهداف من التفاوض والوصول إلى القرارات الرشيدة في إدارة العملية التفاوضية.

1- عملية اعداد فريق التفاوض:

تقوم هذه العملية على تحقيق مجموعة من الأهداف عن طريق القيام بعدة وظائف أساسية وهي:

- التهيئة النفسية لأفراد الفريق.
- توحيد المفاهيم فيما يخص موضوع التفاوض

- تهيئة الجو التفاوضي وفقا لروح الفريق مع الاحتفاظ بالمهارة الفردية لكل عضو من أعضائه.
- وضع الخطة التفاوضية العامة، وتحديد المناهج والسياسات التي يتم اتباعها خلال العملية التفاوضية.
- تشخيص القيود والمحددات التي ستواجه فريق التفاوض في كل مرحلة ووسائل التغلب عليها.
- وضع الإستراتيجيات البديلة والسياسات المتوافقة مع كل جلسة من جلسات التفاوض.
- مد أعضاء الفريق المفاوض بالبيانات والمعلومات شاملة كافة الحقائق مدعمة بكافة المستندات اللازمة لتأييد وجهات النظر ومعارضة الطرف الآخر.
- إدارة جلسات نقاشية من النواحي الآتية:
 - القضية التفاوضية: محور القضية، عناصرها، أجزاءها ونطاق عملية التفاوض...
 - محددات العملية التفاوضية: تحديد العناصر البشرية، قانونية، زمنية، مالية، ...
 - الأهداف التفاوضية الموضوعية.
 - مدى سلامة وصحة الإستراتيجيات والسياسات المخطط استخدامها في العمل التفاوضي.
 - القيام بتمثيل العملية التفاوضية.

2. تدريب فريق التفاوض: يتم تدريب أفراد الفريق التفاوضي من خلال:

- تحليل المواقف تفاوضية سابقة.
- تقييم مواقف تفاوضية تمت والخروج بدروس مستفادة.
- فرض مواقف تفاوضية (مقترحة) وتوزيع الأدوار على أعضاء فريق التفاوضي.
- مشاهدة الافلام التفاوضية وتحليلها.
- عقد دورات رفع مستوى.
- الاشتراك ضمن وفود تفاوضية لاكتساب الخبرة.
- رسم الأدوار للمهمة التفاوضية والتدريب عليها.
- تنسيق العمل دائما بين أعضاء الفريق لخلق روح الفريق.

3. أنماط المفاوضين:

يمكن إيجاز أربعة أنماط تفاوضية فيما يلي¹:

- النمط الواقعي:

يتصف المفاوضين من هذا النمط بالهدوء ورباطة الجأش والصبر والواقعية والدقة والتركيز على الحاضر، والقدرة على إقامة الدليل، والتمسك بالحقائق التي تتحدث عن نفسها. إن هذا النمط من المفاوضين يعتمد على تجاربه الماضية، ويتمتع بالخيال الضعيف، كما أنه لا يرى الصورة الكلية للموضوع، ويضيع الكثير من وقته في التفاصيل.

إن التفاوض مع شخص ذي نمط ضعيف واقعي يفرض أن يكون المفاوض دقيقا في عرض الحقائق، وأن يستخدم صيغة الماضي في حديثه، كالقول: " ما أثبتته التجارب"، كما يفرض عليه أن يكون استنتاجيا، وأن يكون على دراية بالمعلومات المرتبطة بالموضوع بما في ذلك التفاصيل.

- النمط الابتكاري:

يتصف المفاوضين في هذا النمط بقدرة كبيرة على التخيل، وقدرة على الانتقال من موضوع إلى آخر بسرعة، كما يتصفون بمزاج متقلب وسرعة في الحركة، ويعتمدون على الأسلوب الاستنتاجي في حل المشكلات. ويعتبر هذا النمط نقيض النمط الواقعي، والمفاوض الابتكاري غير صبور في التعامل مع التفاصيل، كما أنه غير دقيق في عرض البيانات، وتتقصه الواقعية، ويعتمد على معلومات غير موثوق بها.

إن التفاوض مع شخص ذي نمط ابتكاري يفرض التركيز على الموقف بصورة كلية وعلى المستقبل والفرصة المتاحة، والسرعة في ردة الفعل والانتقال من فكرة إلى أخرى، واستخدام ردود الطرف الآخر للبناء عليها.

¹ نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص-ص- 42-44.

- النمط المقوم:

يتصف المفاوضون في هذا النمط بإصدار الأحكام وتقويم الحقائق استنادا إلى مجموعة من القيم الشخصية التي يؤمنون بها، وهم بذلك يحاولون استمالة المشاعر ويقدمون العروض المغرية تهدف الامتثال بعروضهم وأراءهم، وهم عادة يحاولون التوصل إلى الحلول الوسطى. وعادة ما يقبل هذا النمط من المفاوضين بعض الآراء الجديدة دون التحقق من صحتها، وتتقصهم القدرة التحليلية المنطقية والنظرة الشمولية، ويخطون بين الآراء والأشخاص، ويستخدمون طرقا غير منطقية في إعطاء المسببات وينتقدون تحليلات الآخرين.

إن التفاوض مع مفاوض ذي نمط مقوم يفرض أن يتم مخاطبة مشاعره، والعمل على بناء علاقات وثيقة معه في بداية التفاوض مباشرة، وابداء الاهتمام بما يقوله، والتعرف على القيم التي يؤمن بها للتكيف معها، والاستعداد للحلول الوسطى.

- النمط التحليلي:

يتصف المفاوضين من هذا النمط باستخدام المنطق وعلاقات السببية بدرجة عالية، وهم في العادة غير عاطفيين، ويعتبر هذا النمط نقيض النمط المقوم. ويتمتع عادة بالقدرة على المواجهة، لكن تنقصه الحصافة في النقاش، ويواجه مشكلات في علاقته بالآخرين.

إن التفاوض مع شخص ذي نمط تحليلي يفرض التحلي بالصبر واستخدام المنطق في النقاش، والبحث عن أسباب النتائج، وتحليل العلاقة بين العناصر المختلفة للموقف أو المشكلة المعروضة، والعمل على تحليل البدائل المتاحة. وقد تختار الأطراف عدم التفاوض للأسباب التالية¹:

- التفاوض يضفي معنى الشرعية للعدو، وأهدافه واحتياجاته؛
- التفاوض سابق لأوانه. قد تكون هناك بدائل أخرى متاحة - الاتصالات غير الرسمية، والاجتماعات الخاصة الصغيرة، مراجعة سياسة أو قرار.
- الاجتماع يقدم أمل كاذب للأطراف

¹ عباس الأمين شيخ محمد، مرجع سبق ذكره، ص 48.

- الاجتماع يزيد من وضوح النزاع
- يمكن للتفاوض زيادة حده النزاع
- الأطراف تفتقر إلى الثقة في هذه العملية؛
- عدم وجود سلطة او صلاحيات مخولة للأطراف المشاركة في التفاوض؛
- الأطراف تحتاج إلى وقت إضافي لإعداد؛
- الأطراف ترغب في تجنب حبس أنفسهم في موقف، حيث ما يزال هناك وقت لتصعيد المطالب، وتكثيف الصراع لصالحها.

ثانيا: قيادة الفريق التفاوضي

يزداد استخدام الفريق في عمليات التفاوض بدلا من المفاوض الفرد، وذلك لأسباب عديدة منها: أن المفاوضات أخذت تزداد تعقيدا، وأن توافر المزيد من المعارف في كل حقل ومجال من مجالات المعرفة حال دون أن يحيط بها شخص واحد، وبالتالي فإن الإدارة الفاعلة لنشاط التفاوض لا يمكن أن تتحقق من خلال الإعداد والتخطيط فقط، بل لابد من القيام بالإجراءات التنظيمية المناسبة، والتي في مقدمتها تحديد أدوار فريق التفاوض واختصاصاته وسلطاته، وكذلك العلاقات والاتصالات فيما بين أعضاء الفريق، وأخيرا تنظيم مكان التفاوض.

1. مفهوم فريق التفاوض:

يقصد بالفريق التفاوضي: تلك المجموعة المكونة من عدد محدود نسبيا من الأفراد الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض بصورة منتظمة للقيام بالعمل التفاوضي وإنجاز الأهداف المخططة له. ويمكن القول إن الفريق التفاوضي هم أشخاص ذوو اختصاص في مجال التفاوض المطلوب الوصول من خلاله إلى نتائج للمشكلة القائمة، وعادة ما يكونون مرشحين من قبل دولهم على ضوء تخصصاتهم لحل تلك المشكلة والوصول إلى النتائج المطلوبة¹. ويجب أن تتوافر في الفريق التفاوضي الخصائص الآتية:

¹ زياد يوسف محمد، الأداء التفاوضي وأثره في عملية التفاوض - الاتفاق حول البرنامج النووي الإيراني إنموذجا، مجلة الجامعة العراقية، المجلد 44، العدد 2، العراق، 2017، ص 318.

- التكامل في التخصصات والخبرات بين أعضاء الفريق.
 - المشاركة في أداء العمل التفاوضي بشكل جماعي.
 - انتشار روح التعاون بين أعضاء الفريق.
 - إدراك الأعضاء جميعهم الفائدة من اشتراك الجميع في إنجاز العمل التفاوضي.
 - إدراك الأعضاء جميعهم أن نجاح الفريق هو نجاح لكل عضو.
 - الاتصال الوثيق بين أعضاء الفريق.
- ومن ناحية أخرى، فإن هناك عدة خصائص يجب توافرها في العضو الفاعل للفريق التفاوضي، والتي من بينها ما يأتي¹:

* الكفاءة العالية في التخصص؛

- القدرة العالية على العطاء؛

- الاتجاهات الإيجابية نحو الآخرين ونحو التفاوض؛

- قوة الشخصية والثقة بالنفس؛

- التوازن العاطفي وهدم العصبية؛

- المهارات المتميزة في الاتصال والإنصات.

- المهارات العالية في الإقناع.

- التفكير الإبداعي

¹ حسين أحمد الطراونة، ماجد عبد المهدي المساعده، مرجع سبق ذكره، 178.

- القدرة على تحليل المشكلات.

- مهارات التصرف في المواقف الصعبة.

- عدم الغيرة.

2- أهمية استخدام فريق التفاوض:

تتبع أهمية استخدام الفريق التفاوضي من منظوره السابع لدى دراسة القضايا التفاوضية، وقدرته الكبيرة التي تأتي بوصفها محصلة لتفاعل قدرات الأعضاء كلها. وتأتي هذه الأهمية كذلك من حقيقة أن المفاوضات غالبا ما تتضمن على الأقل ثلاثة أدوار مهمة للمفاوض هي: دور المتحدث، ودور المقرر أو المسجل، ودور الموجه، وأنه من الصعوبة على شخص واحد أن يقوم بهذه الأدوار جميعها بنجاح. وإذا كان يمكن أن ينجزها فإن القيام بها من ثلاثة أشخاص يظل مفضلا على أي حال.

لا تحتاج العملية التفاوضية الى أكثر من متحدث واحد، ويعد بدوره من أكثر الأدوار أهمية في العملية التفاوضية، فهو يتولى عرض المواقف بشأن القضايا المطروحة. ويشترط في المتحدث القدرة على التفكير السريع، والقدرة على الربط بين القضايا المطروحة، كما ينبغي أن يكون المتحدث قادرا على التعبير الواضح وضرب الأمثلة المناسبة، وعلى فهم الآخرين، وأن يكون مقدرًا لقيمة الوقت، وأن يتمتع بقدرة عالية على الحكم والتقدير.

أما المقرر، فينبغي أن يتمتع بالحكم السليم، وأن يعرف كم من ملاحظات ينبغي تدوينها، وأن يتصف بالدقة في الكتابة، وأن يكون قادرا على تقويم الإنجازات بوضوح وأن يتمتع بذاكرة جيدة.

وأما الموجه فهو الشخص الذي يراقب ويتابع سير المفاوضات، وهو الذي يسعى الى إبقاء المتحدث في المسار المرسوم ويبعده عن مناطق الخطر. ومن المهارات الضرورية للموجه الإحساس بالوعي بما سيحدث، وأن يكون منظما وينبغي أن ينسق الموجه مسبقا مع المتحدث، بحيث يمكن من خلال الإيماءات للمتحدث يتم إيقاف المفاوضات أو عقد اجتماع للتشاور.

إن استخدام الفريق التفاوضي فكرة عظيمة، لا يكثر استخدامها لوجود خمسة قيود تحول دون ذلك وهي:

-القيود الاقتصادية، فاستخدام شخصين أو ثلاثة، أكثر تكلفة ولا شك من استخدام شخص واحد.

-القيود المتعلقة بحدود الوقت والواجبات العادية للأعضاء .

-قيود التنسيق، إذ من الصعب جعل أعضاء الفريق يعملون معا ضمن أدوار محددة، فالانضباط والنظام ضروريان لتحقيق التفاعل.

-قيود التعاون، فليس من الحكمة في شيء تجاهل الفروق في المستويات التنظيمية بين أعضاء الفريق، وبخاصة إذا ما كانوا يتبادلون الأدوار في الحالات الأخرى.

-قيود العدد، إذ يفضل ألا يزيد عدد أعضاء الفريق المفاوض عن عدد أفراد الخصم. فإذا كان عند فريق الخصم مؤلفا من شخص واحد فإنه سينفر من وجود فريق من المفاوضين لدى الطرف الآخر.

ويمكن تقويم فاعلية الفريق التفاوضي من خلال أربعة عوامل هي:

1-مدى وضوح الأهداف؛

2-مدى المشاركة في التخطيط؛

3-مدى الثقة أثناء حل المشكلات؛

4-مدى الانضباط أثناء المفاوضات.

والشكل الموالي يوضح هذه المعايير الأربعة لتقويم الفريق التفاوضي:

شكل (05): تقييم فعالية الفريق التفاوضي

| ضعيف | العوامل | جيد |
|--|---|---|
| مضطربون ومختلفون | (أ) مدى وضوح الأهداف 3 2 1 | واضحة للجميع، إذ شاركوا جميعا في وضعها، وشعروا بالمسؤولية تجاهها. |
| - سيطرة شخص واحد - سلبية، مقاطعات | (ب) مدى المشاركة في التخطيط 3 2 1 | تم الإصغاء إلى جميع الآراء |
| - سلوك دفاعي، حذر - إحجام عن التصرف | (ج) مدى الثقة في أثناء حل المشكلات 3 2 1 | احترام إجابات الآخرين |
| - عدم الانضباط في التصرف - تعاطف مع الخصم | (د) مدى الانضباط في أثناء المفاوضات 3 2 1 | - تطبيق الإرشادات - محاكمة التصرفات قبل القيام بها |

المصدر: نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص 174.

ثالثا: تكوين الفريق التفاوضي

عند النظر الى تكوين الفريق التفاوضي، فإنه من الضروري النظر الى المهارات الفنية، والى أنماط شخصيات أعضاء الفريق، والى الطريقة المحتملة، لأعمال الأعضاء. وبالتالي يجب أن يتضمن الفريق التفاوضي أعضاء لديهم المهارة الفنية للعمل بفاعلية في الحالات جميعها التي يتوقع أن تغطيها المفاوضات، وأعضاء متوافقين في الطابع والأمزجة مع بعضهم، ومع من يمثل الطرف الآخر.

إن حجم الفريق التفاوضي ينبغي ألا يزيد عن أربعة أشخاص، وذلك بحكم العوامل الآتية¹:

1- الرقابة على الفريق:

لغايات الرقابة على الفريق، فإن أربعة أشخاص يعدون عددا مناسباً ومقبولاً، إذ يقتضي مبادئ الإدارة التقليدية، بشيء من التحفظ، بأن نطاق الإشراف لأي مدير يعمل في ظل ظروف متغيرة كظروف المفاوضات يتراوح بين ثلاثة أشخاص وخمسة أشخاص.

وإذا كان مطلوباً من رئيس الفريق أن يشرف على المفاوضات، ويعمل على التنسيق بين أعضاء فريق مكون من ستة أشخاص أو سبعة، فإن الأمر يغدو في غاية الصعوبة على الرئيس. إن وجود أكثر من أربعة أعضاء يجعل من الصعب إبقاء الفريق تحت المراقبة، كما يصعب توجيه أنشطته نحو هدف محدد، إذ من المحتمل أن تجري مناقشات وأحاديث جانبية دون التنسيق بين المفاوضين من كلا الجانبين، كما يحتمل أن تدور المناقشات بين أعضاء الفريق نفسه في أثناء جلسات المفاوضات. وأخيراً فإن وجود أكثر من أربعة أعضاء دائمين يجعل من الصعب الاحتفاظ بفريق موحد، وتوجيه المناقشات كلها نحو الهدف.

وفي بعض الجهات كانت العادة المتبعة إشراك أكثر من مستوى إداري في المفاوضات، بالإضافة إلى ممثلين من كل فئة من فئات الموظفين، بحيث كان يصل عدد الأعضاء إلى خمسة وعشرون عضواً. إن هذا العدد ليس فرقا، فالمناقشات كانت تتحى مناحي مختلفة، وكان كثيراً ما يدب الخلاف بين الأعضاء. إن مثل هذا العدد قد يكون مناسباً لتبادل المعلومات، لكنه لن يكون فاعلاً في المفاوضات، ولا أجد ما أمتدحه به من وجهة النظر هذه.

2. مدى الخبرة:

إذا كانت هناك حاجة لمشاركة أشخاص آخرين في المفاوضات، فينبغي أن تتخذ مشاركتهم صفة مستشارين لا الأعضاء التنفيذيين في المفاوضات، إذ يجب عليهم التزام سلوك أعضاء الفريق المفاوض.

¹حسين أحمد الطراونة، ماجد عبد المهدي المساعد، مرجع سبق ذكره، 181.

قد تحتاج بعض المفاوضات إلى خبرات متخصصة وإلى مناقشات تفصيلية، وعندها قد يكون من المناسب عقد مفاوضات فرعية أو تكوين لجان عمل لموضوعات متخصصة تضم عضوا من كل فريق وعددا قليلا من الاختصاصيين الذين يطرحون وجهات نظرهم وتحليلاتهم في المفاوضات الرئيسية

وإذا كنا قد أشرنا إلى المفاوضين وإلى الاختصاصيين، فإنه بوسعنا القول: أن ثمة اختلافا واضحا بين ما تكون مهمته اجراء المفاوضات، ومن تكون مهمته تقديم النصح والمشورة والمعلومة الاختصاصية، فقد يطلب من مدير مراقبة الجودة مثلا أن ينضم إلى الفريق عند بحث المسائل المتعلقة باختصاصه، ولكن يجب ألا تكون له علاقة بالتفاوض مع الطرف الآخر، بل إن ذلك هو من واجب المدير الفني الذي قد يزوده بالدعم التخصصي اللازم.

وهناك اختلاف بينهما أيضا في تحمل المخاطر، فالاختصاصيين يقومون بدور مزدوج، فهم يتقاضون مع نظائرهم مع الطرف الآخر حول بعض المسائل ذات العلاقة المباشرة باختصاصاتهم، أما عند طرح المسائل ذات المخاطرة فيصبح دورهم بوصفهم مستشارين ينفذون قرارات الفريق التفاوضي، إذ يقدمون له النصح والمشورة. وكمثال عن ذلك قد يطلب المفاوض التجاري من محاميه أن يوضح الأخطار الناجمة عن قبول اقتراحات الخصم أو عروضه، وبعدئذ سيتخذ المفاوض التجاري القرار أو يرسم سياسة التي يرغب في اتباعها، وسيترك للمحامي فرصة التعبير عن تلك السياسة في صيغة معينة.

إن هذا التمايز في الدور على قدر كبير من الأهمية، فالنقد الذي يوجه إلى الاختصاصيين يأتي من عدم فهم الدور الذي يقومون به، وتنشأ معظم المشكلات عندما يستعد هؤلاء الاختصاصيون عن دورهم الأساسي ويقومون باتخاذ قرارات فيها قدر من المخاطرة.

3. تغيير العضوية:

ليس من الضرورة الاحتفاظ بالفريق التفاوضي نفسه طوال فترة إجراء المفاوضات، وكلما تقدمت المفاوضات أصبحت هناك حاجة إلى أشكال معينة من الخبرات، فعلى سبيل المثال تكون مشاركة القانونيين أمرا لا بد منه عند الاعداد مسودة الاتفاق، ونقطة أخرى ذات صلة بهذا الشأن، وهي أن الاختصاصيين وإن كانوا مبدعين

في مجال اختصاصهم، فإنه عادة ما يكونون غرباء عن عالم المفاوضات، الأمر يفرض تدريبهم على العمل الجماعي، وعلى وضع الاستراتيجيات والسياسات والتكتيكات التفاوضية.

إن خلاصة ما نود التنويه إليه، أن حجم الفريق التفاوضي لا يجب أن يزيد عن أربعة أشخاص، وإن كانت هناك حاجة إلى المزيد من الاختصاصيين والخبراء فيجب أن تكون مشاركتهم بوصفهم مراقبين ومستشارين لأعضاء التنفيذيين في المفاوضات، حيث أن هؤلاء الخبراء والاختصاصيين بحاجة إلى التدريب بقدر حاجة المفاوضين إليه.

رابعاً: العوامل المؤثرة على كفاءة الفريق التفاوضي

تتأثر كفاءة الفريق التفاوضي بالعديد من العوامل والتي يرجع بعضها إلى قائد الفريق، بينما يرجع البعض الآخر لعوامل أخرى تتعلق بخصائص الموقف التفاوضي وطبيعته والظروف المحيطة به، وبلغة أخرى أكثر تحديداً فإن أهم العوامل التي تؤثر على كفاءة الفريق التفاوضي تتمثل في:

1. نمط قيادة الفريق:

تتوقف كفاءة أداء الفريق التفاوضي على نمط قيادة الفريق، إذ أن هناك أنماطاً مختلفة لقيادة الفريق والتي تتفاوت من حيث فعاليتها في هذا الصدد. وهناك على سبيل المثال القيادة الأوتوقراطية أو المستبدة والتي يميل كل من يتبنى النمط الخاص بها إلى الانفراد بالحديث والحوار مع الطرف الآخر، وتركيز سلطة اتخاذ القرارات في يده دون التفويض للأعضاء الآخرين ذوي التخصصات المختلفة، وعدم السماح بالنقد أو المراجعة من جانب أعضاء الفريق، وعدم الاعتراف بأخطائه. وهناك بالمقابل القائد الديمقراطي الذي يميل إلى توزيع الأدوار بين الأعضاء فريقه، ويشجع المشاركة في المنافسة وربما يفوض بعض سلطات اتخاذ القرار أثناء جلسة التفاوض، ويقبل النقد والحوار مع أعضاء فريقه، ويشجع الأعضاء على المشاركة في الإعداد والتخطيط للتفاوض، وفي اقتراح التنازلات والاستراتيجيات الممكن استخدامها أثناء التفاوض. وأخيراً هناك نمط القائد الأبوي الذي يترك كل شيء لأعضاء الفريق وربما لا يستطيع أن يسيطر على مدخلات أعضاء الفريق أثناء جلسة التفاوض.

إن القائد الفاعل للفريق التفاوضي يجب أن يتصف بالخصائص الآتية:

- المكانة التنظيمية المتميزة بالمقارنة ببقية أعضاء الفريق.
- القبول العام له من جانب أعضاء الفريق.
- الخبرة المتميزة في مجال التفاوض.
- مهارات قيادة الفريق مثل مهارات الاتصال والتحفيز.
- الديمقراطية في التعامل مع أعضاء الفريق.
- تقبل الحوار والنقد البناء.

وفيما يأتي أهم الأدوار المنوط القيام بها من جانب قائد الفريق التفاوضي:

- اختيار أعضاء الفريق التفاوضي.
- تدريب أعضاء الفريق التفاوضي.
- المحافظة على روح الفريق فيما بين أعضائه.
- قيادة الفريق التفاوضي أثناء جلسات التفاوض.
- توزيع الأدوار والمهام بين أعضاء الفريق.
- التنسيق بين أدوار الفريق بما يحقق التفاهم والتكامل.
- تحفيز أعضاء الفريق ومكافئتهم.
- تغيير مسار النقاش أثناء جلسة التفاوض.
- تقرير الاستراتيجيات المستخدمة في التفاوض وتغييرها.
- تقديم التنازلات أثناء التفاوض.
- اتخاذ القرارات مثل تأجيل التفاوض أو توقفه أو عدم المشاركة فيه لفشله.
- التوقيع على العقد أو وثيقة الاتفاق.

2. وضوح الأدوار:

ومن العوامل الأخرى التي تؤثر على كفاءة أداء الفريق التفاوضي، وضوح دور كل عضو في الفريق. مثال ذلك في حالة تفاوض شركة لأجهزة التكييف مع إحدى الشركات المحلية التي ترغب في شراء عدد كبير من هذه الأجهزة، إذ تتشارك شركة أجهزة التكييف بفريق تفاوضي من بينهم مدير التسويق والمبيعات بالشركة، ففي هذه الحالة يجب أن يدرك مدير التسويق بشكل واضح حقيقة دوره في الفريق التفاوضي، وعلى سبيل المثال - وليس الحصر - فإن دور مدير التسويق في هذا الموقف التفاوضي يمكن أن ينطوي على المهام الآتية:

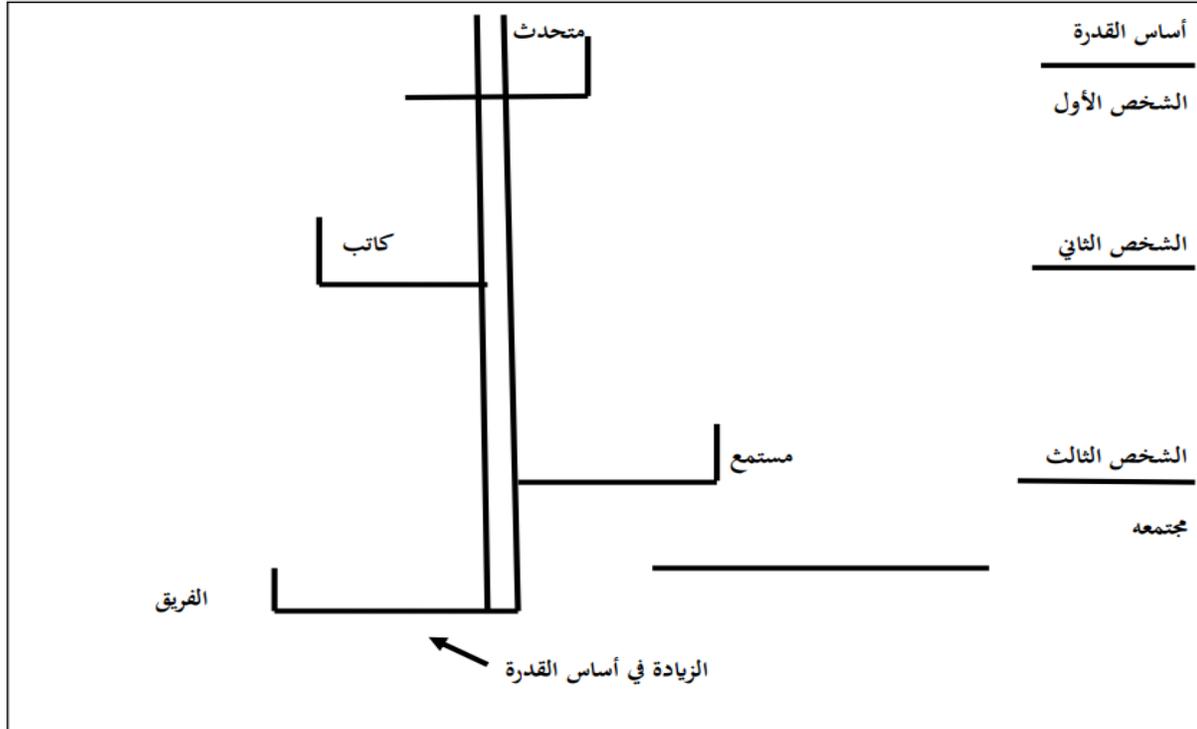
- توفير المعلومات الكافية عن اتجاهات السوق.
- توفير المعلومات عن حجم الطلب الحالي والمتوقع على منتجات الشركة.
- توفير المعلومات عن المنافسة ونوعها واتجاهاتها.
- توفير المعلومات عن المخزون لدى الشركة.
- الترويج أمام العميل لمنتجات الشركة من خلال إبراز المميزات التنافسية لهذه المنتجات مقارنة بالمنتجات المنافسة.
- اقناع العميل بمستوى جودة منتجات الشركة.
- ترغيب العميل في شراء كمية أكبر للحصول على خصم مغري.
- الرد على اعتراضات والاستفسارات المتعلقة بمواصفات المنتج، السعر والنقل...إلخ.

إن مثل هذا التحديد لدور كل عضو من أعضاء الفريق التفاوضي يساعد على تحقيق العديد من المميزات التي تسهم في رفع كفاءة الأداء التفاوضي ومن هذه المميزات:

- تفهم كل عضو لاختصاصاته ومهامه.
- تجنب تداخل الاختصاصات والمهام بين أعضاء الفريق.
- الشعور بالرضا الوظيفي بسبب وضوح الدور.
- تسهيل عملية التنسيق بين أدوار الأعضاء الفريق.

كما تكمن قيمة الفريق التفاوضي في امتهان أدوار التفاوض المحددة، وهذه الأدوار هي: المتحدث، الكاتب والمستمع، حيث يصعب على مفاوض واحد أن يقوم بهذه الأدوار الثلاثة لوحده بصورة جيدة، وفي حين يمكن أن يقوم بها شخصان أو أكثر وبصورة جيدة. والشكل الموالي يبين أدوار الفريق التفاوض:

شكل (06): أدوار الفريق



المصدر: أساليب المجموعة في تخطيط البرنامج، آ.ل. دلبك وآخرين

Group techniques for program planning, A.L. Delbecq, et.al.

المحور السادس: مناهج واستراتيجيات

التفاوض والتكتيكات التنفيذية لها

أولاً: مناهج التفاوض

قبل البدء في العملية التفاوضية، ومن باب الإعداد والتمهيد للعملية التفاوضية، يلجأ الفريق التفاوضي إلى اختيار واعتماد المنهج التفاوضي الذي سيستخدم في العملية التفاوضية. فالتفاوض بدون منهج علمي موضوعي يرتبط بالقضية التفاوضية يتحول إلى جدل ونقاش عقيم لا يوصل إلى نتيجة، ويعرف المنهج التفاوضي على أنه: "مجموعة من القواعد أو المعايير الثابتة التي يعتمد عليها المفاوض لتحقيق أهدافه، جراء قيامه بنشاط حول موضوع كان محط إشكال"¹.

وإذا علمنا أن أي علاقة بين طرفي العملية التفاوضية إما ان تكون علاقة إيجابية تعاونية هدفها تحقيق المصلحة المشتركة للطرفين، أو تكون علاقة صراعية عدائية هدف كل طرف فيها تحقيق مصالحه الخاصة على حساب الطرف الآخر، وعلى ذلك يمكن تقسيم المناهج التفاوضية إلى نوعين رئيسيين هما²:

1. منهج المصلحة المشتركة:

يمتاز بأن العلاقة التفاوضية بين طرفيه هي علاقة إيجابية وتعاونية يحكمها التعاون والفهم المتبادل، وحجم القوة والنفوذ لدى كليهما متقارب، ويهدف الطرفين من خلالها إلى تحقيق المصلحة والربح المشترك، لذلك يقال عن هذا النوع من التفاوض بأنه "ربح-ربح".

ويستخدم في هذا المنهج مجموعة من السياسات التوفيقية التي هدفها تقريب وجهات النظر الخاصة بالأطراف المتفاوضة، وأهم هذه السياسات:

- سياسات التفهم واستيعاب وإدراك مشكلات الآخرين.
- سياسات تبادل وجهات النظر والأفكار التي تصب في مصلحة الجميع.
- سياسة التعاون والمشاركة في وضع الخطط والتسويق أو إقامة مشاريع مشتركة.
- سياسة التنبؤ والتأييد لرغبات الطرف الآخر واقتراحاته.

¹حسين أحمد الطراونة، ماجد عبد المهدي المساعده، مرجع سبق ذكره، ص 74.

² نفس المرجع، ص 77.

2. منهج الصراع:

يمتاز بأن العلاقات بين طرفيه علاقات عدائية صراعية وتنافسية، لأن هذا النوع من التفاوض يحدث في حال وجود عدم توازن بين الطرفين المتفاوضين، فهناك طرفين أحدهما قوي يملك كل شيء، ويستطيع فرض شروطه ورغباته على الطرف الآخر الضعيف الذي لا يملك شيئاً، وهو من أهم المناهج استخداماً في التفاوض وأكثرها، نظراً للطبيعة الصراعية والتنافسية التي تحكم علاقات الدول والهيئات والأفراد.

ويقوم هذا المنهج على عدة مبادئ أهمها:

- الاستحواذ على عناصر القوة الذاتية لإضعاف الطرف الآخر.
 - العمل على بذر أسباب الخلاف والشقاق والتناحر بين أطراف الفريق الخصم.
 - الاستعداد لاستخدام أقصى درجات العنف والتهديد.
- ولتطبيق هذا المنهج بشكل ناجح وفاعل يجب استخدام كل الاجهزة المعاونة للفريق المفاوض، مع تحديد أدوارها ومهامها، والتي يمكن تثبيتها فيما يلي:
- توفير المعلومات كافة المتعلقة بنقاط القوة والضعف لدى الخصم.
 - إيجاد نقاط ضعف عند الخصم وذلك بتزييف الحقائق، ومد الخصم بمعلومات كاذبة وتشكيكه بقدراته، وبالتالي إضعاف الرأي العام الذي يقف خلفه.
 - زعزعة وحدة القرار لدى الخصم، وإجباره على التراجع عن بعض قراراته.
 - استنزاف قوى الخصم وإشغاله في أمور جانبية، وإفقاذه اهتمامه ونزاهته وتجريمه ذاتياً.
 - الرقابة الكاملة والمتواصلة للخصم لكشف نقاط ضعف جديدة في موقفه.
- وبالإضافة إلى المنهجين التفاوضيين الرئيسيين، هناك بعض النماذج الفرعية، والتي من أهمها:

1. منهج التحليل الكمي:

يقوم على استخدام مفاهيم علوم الإحصاء والرياضيات والاقتصاد القياسي وعلم الحاسوب، وتطويعها من أجل استخدامها في العملية التفاوضية، وترجع أهمية استخدام المنهج الكمي في العمليات التفاوضية إلى تزايد عدد المتغيرات والبدائل وحجمها التي تحكم العملية التفاوضية، وتعدد الاحتمالات التي ترتبط باستخدام كل بديل، وتعقدتها إلى درجة يصعب قياسها سواء من حيث الكم أو الأثر.

2. المنهج السلوكي:

يستخدم هذا المنهج بهدف تشخيص الطرف الآخر ومعرفة نواياه، وكيفية التأثير فيه، من خلال جمع المعلومات حول رغباته واحتياجاته، دوافعه ومدركاته. وتبرز أهمية المنهج السلوكي في المساعدة على تشخيص الفرد المتفاوض معه، واختيار الوسيلة أو الطريقة المناسبة لتحقيق الأهداف التفاوضية. ولما كان التفاوض موقفا إنسانيا إدراكيا وسلوكيا فهو في هذه الحالة يخضع لعدة عوامل ومثيرات داخلية وخارجية، كما يخضع لطبيعة الهدف المطلوب تحقيقه ونوعه. ومن ثم يتطلب المنهج السلوكي من المفاوض المرونة والحركة والقدرة على الانتقال من موقف إلى آخر وانتقاء الأفكار وسهولة تقليبها، والرجوع إلى الخبرة الماضية، والانتقال منها إلى الوضع الحاضر، واستخدام القدرات والإمكانات المتاحة كافة.

3. منهج حد الأمان أو حافة الخطر:

يقوم هذا المنهج على معرفة تفصيلية وكاملة بظروف المفاوض الآخر (قدراته، سلطته وإمكاناته)، والضغط عليه بشكل مستمر للقيام بتصرف معين، ويمارس الضغط عن طريق تضيق الفرص ومجالات الحركة، وغلق المسارات والمنافذ السلوكية كلها، مع إبقاء منفذ واحد مفتوح أمامه، والضغط من جديد لإجباره التوجه لهذا المنفذ، وإذا أخذ بالتردد يوضح مزايا هذا المنفذ ويصور له بأنه أفضل حل، كما أن الضغوط التفاوضية يجب أن تتم وفقاً لمعرفة حقيقية ظروف الخصم كي تحدد مجالات الضغط واكبر عناصر الجذب لاجتياز المنفذ المفتوح والمعد لهذه الغاية، ويقوم هذا المنهج على عدة خطوات، كما هو مبين في الشكل الموالي:

شكل (07): خطوات منهج حد الأمان



المصدر: من إعداد الأستاذة، بالاعتماد على حسين أحمد الطراونة، ماجد عبد المهدي المساعده، مرجع سبق ذكره، ص

80.

أ- تحديد حافة الخطر للخصم بدقة، فمثلا حافة الخطر للتاجر إفلاسه وللقائد هزيمته.

ب- تحديد مجالات الضغط الخاصة بالطرف الآخر سواء كانت هذه الضغوطات مادية أو معنوية أو نفسية.

ج- تحديد مجالات الجذب للخصم والتي نميز بين:

- مجالات الاستفادة المادية: المساعدات، التسهيلات المادية، تباعد فترات السداد للقروض وغيرها.

- مجالات الاستفادة المعنوية: السمعة الطيبة، الازدهار الاقتصادي، واختراق السوق وكسر الاحتكار.

د- تحديد حاجز الأمان للخصم بدقة، فعلى سبيل المثال في حالة التفاوض التجاري او العسكري يتم تحديد الشروط بدقة لتنفيذ الصفقات أو عقد الاتفاقات.

هـ- صياغة الموقف التفاوضي بدقة بصورة شاملة ومتكاملة، وهذا يأتي بعد تجميع الكم المناسب من المعلومات اللازمة لتشخيص الموقف التفاوضي الذي نحن بصدد اتخاذه.

4. المنهج المتكامل للتفاوض:

يقوم هذا المنهج على أساس شموليته واحتوائه على المناهج الأخرى كافة، إذ أنه من النادر أن تعالج قضية تفاوضية بمنهج واحد مستقل عن المناهج الأخرى. فقد أثبتت التجارب التفاوضية أنه عادة ما يستعان

بمنهج معين في مرحلة معينة من مراحل التفاوض، ويطبق منهج في مرحلة أخرى أو المزج بين أكثر من منهج في وقت واحد وفق ظروف ومستلزمات العملية التفاوضية.

بالإضافة إلى المناهج لأنفة الذكر، يذهب بعض أهل الاختصاص إلى تقسيم آخر للمناهج الطبيعية طبقاً لحجم المكاسب ونوعيتها التي يتطلع الفريق التفاوضي إلى تحقيقها من القضية التفاوضية، فهؤلاء يرون أن هناك منهجان هما: منهج المساومة الذي يستخدم عندما يحدد أطراف التفاوض مقاصده وأهدافه من التفاوض في الحصول على أكبر حصة ممكنة من قيمة ثابتة محددة، ومنهج الجهد المشترك لحل المشكلات، الذي يركز المفاوضون من خلاله على إيجاد حل للمشكلة المتنازع عليها، بحيث تزداد المكاسب التي يحصل عليها كل طرف من أطراف التفاوض.

ثانياً: استراتيجيات التفاوض:

الإستراتيجية التفاوضية: هي الخطة العامة التي يضعها المفاوض لتحقيق أهدافه الرئيسية التي يخطط لتحقيقها من عملية التفاوض¹، وتعتبر الإطار العام للتحرك والأهداف الأساسية المطلوب تحقيقها، وترجمة ذلك إلى سياسات ومبادئ عامة يتم الالتزام بها في التعامل فهي بذلك تكون الإطار العام الذي يحكم السلوك التفاوضي ويوجهه ويحدد اتجاهاته الرئيسية، وعادة ما تركز الإستراتيجية على الأهداف بعيدة المدى فهي نوع من التخطيط لوضع الخطط وبرامج العمل، وبهذا فإن الاستراتيجية التفاوضية تمثل التخطيط لعملية التفاوض مع ملاحظة أن لكل عملية تفاوضية إستراتيجيات ملائمة لها، وليس بالضرورة أن تكون ملائمة أيضاً لغيرها من العمليات التفاوضية أخرى.

لا تفاوض ناجح بدون إستراتيجية علمية تقوم عليه، وفي الوقت نفسه ليست كل إستراتيجية تفاوضية تعد مناسبة لكل قضية من القضايا التي يتم التفاوض عليها، بل إن طبيعة العلاقة بين أطراف القضية التفاوضية تلعب دوراً مهماً في اختيار هذه الإستراتيجية، فالعملية التفاوضية تقوم أساساً على تحديد المواقف بين الأطراف، وفي الوقت نفسه فإنها عملية منظمة، لها شروطها ولها قواعدها ولها قوانين معينة مرسومة مسبقاً، ويتحتم على من يرغب في خوضها الالتزام بتلك القواعد وتلك الشروط.

¹سعد علي ربحان المحمدي، مرجع سبق ذكره، ص 133.

وتصنف الإستراتيجيات التي تستخدمها المفاوض طبقا لأسس مختلفة كما يلي:

1. طبقا للنتائج المطلوب تحقيقها (ماذا؟):

- إستراتيجيات التعاون (المصالح المشتركة):

تهدف هذه الإستراتيجية إلى توسيع قاعدة المنافع المشتركة لجميع أطراف التفاوض، بمعنى أن يستهدف المفاوض تحقيق المنفعة للطرفين وبالتالي يفوز الإثنين، وتقوم إستراتيجيات المصالح المشتركة على مجموعة من المبادئ العامة أهمها:

- التعاون بين أطراف التفاوض وتحقيق التكامل بينهم كشركاء بما يوفر فرص نجاح عملية التفاوض.
- حرص كل طرف على بذل أقصى ما في وسعه لتعميق الثقة لدى الطرف الآخر.
- وضوح الجهود التي يبذلها أطراف التفاوض لتوظيف الإمكانيات المتوفرة لدى كل طرف من أطراف التفاوض.
- وضوح صدق كل طرف في إحكام السيطرة على الجوانب السلبية التي يمكن أن تقلل من فعالية التعاون وتحقيق أهداف عملية التفاوض.
- وجود توافق في الاتجاهات والميول، وتوفر الرغبة الصادقة لدى أطراف التفاوض لتقديم التنازلات التي تتطلبها أهداف عملية التفاوض.

- إستراتيجيات الصراع:

تهدف هذه الإستراتيجيات إلى تعظيم المكاسب الذاتية لأحد الأطراف فقط بالحصول على أكبر قدر من المنافع من الطرف الآخر بصرف النظر عما يجنيه الطرف الآخر بل وربما إلحاق الضرر به، وتقوم إستراتيجيات الصراع على مجموعة من المبادئ العامة أهمها:

- يستخدم كل طرف من أطراف التفاوض أساليب قد يظهر منها التعاون والرغبة في تحقيق المصالح المشتركة والمنافع المتبادلة بينما هي في حقيقتها للتمويه والخداع.

- يتظاهر كل طرف من أطراف التفاوض بإبداء الاستعداد لتحقيق منافع للطرف الآخر بينما يحرص على توسيع مكاسبه الخاصة ولو ترتب عن ذلك الحاق الضرر المجرد به.

2. طبقا لتوقيت التصرف كأساس لنجاح الإستراتيجية متى؟:

يكون أساس نجاح في هذه الإستراتيجيات هو حسن التوقيت لكافة التكتيكات أو المواقف المرتبطة بالعملية التفاوضية، ومنها يلي:

- توقيت بدء الكلام أو التوقف عنه.
- توقيت الانسحاب الحقيقي أو الظاهري.
- توقيت التراجع أو الهجوم.
- توقيت طرح البدائل أو الاقتراحات المضادة.
- توقيت التمسك بالموقف أو التراخي فيه.
- توقيت التقدم برأي جديد أو إدخال عنصر جديد في الموقف.
- توقيت طلب استراحة.
- توقيت التظاهر بقبول سياسة الأمر الواقع.
- توقيت الإتيان بأفعال معاكسة لما يتوقعه الطرف الآخر.

2. طبقا لطابع السلوك التفاوضي (كيف؟):

يمكن التمييز هنا بين استراتيجيات متباينة والإستراتيجيات العكسية لكل منها:

- استراتيجيات هجومية/ استراتيجيات دفاعية:

يلجأ المفاوض إلى تبني استراتيجية الهجوم إذا كان تقديره لموقفه يشعره بالنفوق الكبير على الخصم أو لعدم حرصه على اتمام المفاوضات بنجاح أو لتقديره بأن البدء بالهجوم يتيح فرص أفضل في المفاوضات أو كإجراء انتقامي لرد الاعتبار من عدم الحرص على استمرار العلاقة، أو لإظهار مطالب مبالغ فيها بالبداية بحيث إذا تم التنازل عن بعضها أثناء المفاوضات تكون النتائج في النهاية موفقة نسبيا.

أما إذا كان المفاوض في موقف الدفاع فإنه يستهدف في تقليل الخسائر إلى حد ممكن أو إنقاذ ما يمكن إنقاذه.

- إستراتيجيات التدرج/ إستراتيجيات الإنجاز مرة واحدة:

يلجأ المفاوض في الحالة الأولى التدرج والتحرك خطوة خطوة نحو الغاية الأخيرة باعتباره أنها أفضل نفسياً وأيسر عملياً. على العكس من ذلك تمثل استراتيجية الإنجاز مرة واحدة تساعده في التحكم في المفاوضات، وفي نفس الوقت لا يعتبر الكسب الجزئي بالنسبة إليه مغرباً بدرجة كافية.

- استراتيجيات التعاون/ استراتيجيات المواجهة:

يعتقد المفاوض بأن اتخاذ موقف تعاوني مع الطرف الآخر يتيح فرص أفضل لإنجاح المفاوضات من وجهة نظره، بينما يعتقد المفاوض في الحالة الثانية أن المواجهة تتيح فرصاً أكثر.

- استراتيجيات تغادي النزاع/ إستراتيجيات مواجهة النزاع:

في الاستراتيجية الأولى يحرص المفاوض على تغادي كافة النزاع كخط إستراتيجي في مفاوضاته بدافع موضوعي أو شخصي في حال إذا ما كان النزاع يضر بمصالحه ولا يرغب في إنهاء المفاوضات بسرعة. أما في إستراتيجيات مواجهة النزاع يسعى المفاوض إلى المواجهة لتصعيد الموقف للوصول إلى المشاحنات بغرض تحقيق أغلب الأهداف، وقد يلجأ إلى ذلك خصوصاً إذا شعر بأن الطرف الآخر يريد تغادي النزاع.

ثالثاً: تكتيكات العملية التفاوضية

ينصرف التكتيك التفاوضي على فن ممارسة العملية التفاوضية على مائدة المفاوضات وهذا الفن بطبيعته يرتبط باللحظة التي يعيشها المفاوض، وتجدر الإشارة إلى وجود علاقة وثيقة وتداخل بين الاستراتيجيات والتكتيكات¹.

¹ إبراهيم أحمد السقا، مرجع سبق ذكره، ص 385

1. التكتيكات التنفيذية لإستراتيجية توسيع قاعدة المكاسب المشتركة:

تتمثل أهم هذه التكتيكات فيما يلي:

- طلب استراحة:

يعتبر طلب استراحة قصيرة أحد التكتيكات العملية المفيدة لمراجعة الموقف وإعادة الحسابات الخاصة بجوانب الموضوع مما ييسر في النهاية التوصل إلى اتفاق بسبب تزايد وضوح الرؤية لكل الاطراف.

- تحديد مواعيد نهائية:

يستخدم هذا التكتيك عادة إلى تركيز المناقشات على القضايا الاساسية والميل لتجنب المجالات غير بناءة بالإضافة إلى تجنب المناقشات في القضايا الثانوية.

- ماذا لو؟:

يقوم المفاوض بتوجيه هذا السؤال الاستفساري للتعرف على اتجاهات الطرف الثاني والحصول على المعلومات التي من الصعب عليك الحصول عليها بالشكل التقليدي المباشر.

- كشف الحقائق كاملة:

الصراحة النسبية بإعطاء كامل المعلومات وعدم حجب اي أوراق هامة في الموقف.

- الهدايا الرمزية:

يقدم المفاوض عند بدء التعارف أو في الجولة الأولى من التفاوض هدايا رمزية كعربون صداقة وتأكيد رغبته في استمرار التعاون.

2. التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية تعظيم المكاسب الذاتية فقط: من هذه التكتيكات ما يلي:

- الخداع:

يلجأ المفاوض إلى الخداع والمراوغة في حالة ما إذا كان المفاوض يرى أن العلاقة مع الطرف الآخر في موقف تفاوضي يغلب عليها خصائص النزاع والصراع أو التنافس، ويظهر ذلك في المعارك العسكرية أو الحملات الانتخابية...

- نقص السلطة:

عندما يجد المفاوض نفسه في موقف صعب عليه أن يقدم تنازلات أو قبول تضحيات أكثر فإنه يمكن أن يدعي بأنه غير مخول بالاتمام الصفقة بهذه الشروط.

- الصقر والحمامة:

ينصح دائما في حالة وجود فريق تفاوضي مكون من شخصين أو أكثر أن يكون أحدهم حاد الطبع (صقر) والآخر مسالم (حمامة) على أن يبدأ العضو الحاد أولا معبرا عن كل طلباته من البداية بحزم وبدون أي تحفظ ثم تأتي المرحلة التي لا يمكنه الانسحاب منها، وهنا يتدخل العضو المسالم (الحمامة) الذي كان هادئا وساكنًا طول الوقت مقترحا الاستعداد للتعاون والتنازل مع التطوع لتهدئ موقف زميله.

- لماذا؟:

تقوم الفكرة على طلب تبرير لكل عرض من جانب الطرف الثاني، وتستخدم أساسا في المرحلة الأولى من بداية المفاوضات لمعرفة اتجاهات الطرف الثاني.

3. التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية (متى؟):

يمكن تمييز أهم التكتيكات التي تركز على التوقيت المناسب فيما يلي:

- المفاجأة:

يمكن أن يحقق تكتيك المفاجئة للمفاوض مكاسب كبيرة من الطرف الاخر إذا نجح في جعل الطرف الاخر يغير موقفه بما يحقق أهداف المفاوض من عملية التفاوض، ويمكن احداث المفاجئة من خلال إظهار مستندات ووثائق غير متوقعة، تقديم معلومات جديدة، طرح خيارات غير متوقعة...

- الامر الواقع:

يستخدم هذا التكتيك في حالة ما إذا كان الخصم لا يملك أمامه فرص كثيرة أو حل آخر للرفض.

- الانسحاب الظاهري:

وهنا يعلن أحد الأطراف انسحابه في اللحظة الحاسمة بحجة عدم أخذ موافقة كل من يمثلهم وهو يعلم تماما أن الصفقة قد تم الاتفاق عليها ولا رجعة فيها فيحصل بذلك على المزيد من التنازلات.

- نهاية المطاف:

يستخدم هذا التكتيك لتجنب تقديم تنازلات إضافية للطرف الاخر أو للضغط عليه للحصول على مكاسب جديدة، ويتم تنفيذ هذا التكتيك من خلال التظاهر بالوصول الى الحد الاقصى للتنازلات التي قدمها للطرف الاخر واطهار قيود تجعل من المستحيل تقديم تنازلات اخرى.

4. التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية (كيف وأين؟):**- المشاركة:**

يمكن للمفاوض ان يحقق مكاسب ملموسة في عملية التفاوض إذا أبدى تعاون ومشاركة مع أطراف التفاوض، ويتطلب لتحقيق ذلك توفر الرغبة الصادقة بين الاطراف لتقديم التنازلات اللازمة لمنع اسباب التوتر وتجنب حالات الصراع، إجراء حوارات واعية وهادفة بين أطراف التفاوض.

- المساهمة:

يقوم هذا التكتيك بربط أمر بأمر آخر أو ربط الاستجابة لموضوع معين بموضوع آخر، ويتطلب تنفيذ ذلك وجود علاقة منطقية بين الموضوعات أو القضايا التي يتم الربط بينها، القدرة على مقارنة المكاسب بالتنازلات الناتجة الاقتران بين موضوع وآخر.

- التغطية:

يقوم على أساس تركيز المفاوضات على اهداف محددة معلنة لا تكون في حقيقتها هي المستهدفة بينما تكون الاهداف الحقيقية سرية معتمدا على ما لديه من معلومات عن الاهداف الظاهرية الوهمية للتغطية عن الاهداف الحقيقية.

- العشوائية:

اللجوء إلى القرعة أو الحظ لحسم مناقشة طالت أكثر مما يجب دون توقع حسمها وهي تعتمد كثيرا على الحظ.

رابعا: العوامل المحددة لاختيار تكتيكات التفاوض واستراتيجياته:

يمكن بصفة عامة أن نميز عددا من العوامل الرئيسية التي تؤثر في اختيار الاستراتيجيات والتكتيكات المناسبة للتفاوض وذلك على النحو التالي¹:

1. الحاجات واتجاهات تحقيقها: التفاوض سلوك هادف يحاول كل طرف الإجابة عن سؤالين:

- كيف تحدد حاجات المفاوضات وأهدافه؟
- كيف يوفق بين حاجاته من جهة وحاجات الطرف الآخر من جهة أخرى؟

ويصبح على المفاوضات اختيار الإستراتيجية مناسبة تعمل على تحقيق:

¹محمد طارق، مرجع سبق ذكره، ص 92.

- تحديد احتياجات الطرف الآخر وتفهمها جيدا.
- تحديد أولويات إشباع هاته الاحتياجات.
- إشباع حاجات كل أطراف التفاوض إن أمكن.

2. القضايا موضوع التفاوض ومدى الاتفاق عليها:

- نطاق هذه القضايا ومحتوياتها.
- العلاقة بين القضايا من ناحية والنواتج المحتمل تحقيقها لأطراف التفاوض من ناحية أخرى.

3. المهارات النسبية للمتفاوضين:

- طبيعة شخصية المفاوض وعلاقتها بشخص المفاوض الآخر ويعكس ذلك مدى التوافق أو التباعد بين الطرفين.
- توفر الخصائص والقدرات الشخصية اللازمة لإجراء الحوار والنقاش والمواجهة والانسحاب.

4. أهمية التوصل إلى اتفاق:

يؤثر مدى اهتمام المفاوض بالتوصل إلى اتفاق على استراتيجية وتكتيك مناسبين ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

- كلما زادت أهمية التوصل إلى اتفاق بين الأطراف المتفاوضة، كلما كان من الأفضل استخدام الإستراتيجيات التعاونية وتكتيكات تفادي النزاع وتصعيد الخلافات مع السعي لتعظيم المكاسب المشتركة.
- إذا كان التوصل إلى اتفاق أكثر حيوية بالنسبة للطرف منه للطرف الآخر، فسوف ينعكس ذلك مباشرة على علاقات القوة النسبية بينهما.

5. الوقت المتاح:

كلما كان الوقت المتاح للمفاوضات محدودا غلب على المفاوض الأساليب المباشرة واستراتيجيات التعاون وتفادي النزاع. وكلما كان الوقت المتاح للمفاوضات محدودا، كانت التكتيكات التالية أكثر فاعلية عمليا وهي:

- تحديد مواعيد نهائية.
- الكشف الكامل للحقائق.
- الخداع.
- نقص السلطة.
- الانسحاب الظاهري.

6. خطورة النتائج المتوقعة من الاتفاق:

- النتائج المترتبة خطيرة للطرفين فقط، استخدام استراتيجية التعاون.
- النتائج خطيرة بالنسبة لطرف واحد، السعي لعدم اشعار الطرف الآخر بمدى هذه الخطورة حتى لا يضعف موقفه.

7. الخبرات السابقة بالطرف الآخر:

- المفاوض الماهر يسعى دائما للاستفادة من خبرته السابقة بالطرف الآخر في اختياره لاستراتيجية مناسبة.
- إدراك التغيير الممكن في سلوك الخصم في ضوء تغير الظروف أو تراكم الخبرة.

8. السلوك المتوقع من الخصم:

- تحديد البدائل المختلفة للسلوك المتوقع من الخصم اتجاه كل استراتيجية على حدا.

المحور السابع: مناورات بداية ونهاية

التفاوض

يشير الكاتب (Roger Dawson s) في كتابه أسرار التفاوض الفعال الذي نشره سنة 1995 أن "التفاوض الفعال ما هو إلا لعبة شطرنج، حيث يعرف اللاعبون المتميزون النقلات اللازمة والتوقيت المناسب، ويصعب أن يكون الطرف الآخر في كل تفاوض لاعبا ماهرا، فهناك من المناورات والخطط ما يستلزم حنكة وجرأة كبيرة، كالتضحية الظاهرية بقطعة صغيرة وتحمل قدر من المخاطرة"، كما يرى أن للمناورات ثلاثة مراحل نذكرها فيما يلي¹:

1. مناورات الافتتاح:

وهي البداية عند التفاوض في أي نوع من المفاوضات، وهنا يجب على المفاوض المحترف ما يلي:

- أن يطلب أكثر مما يتوقع:

لأنه إذا طلب فقط ما يرجوا أن يحصل عليه فلن يتاح له مجال أوسع للتفاوض وهي من البديهيات، لأنه لو طلب أكثر مما تتوقع فانه سوف يلقي الطرفين بعيدا عن الإحساس بالخسارة لان الأمور سوف تتقارب بالتنازلات في المفاوضات، كما نجد أحيانا لعدم مقدرة الشخص المقابل على التفاوض فقد تطلب أكثر مما تتوقع، ويقابل بالقبول من الطرف الآخر وبذلك يكون كسب أكثر مما تتوقع. حتى يعرف المفاوض ما هو مقدار الزيادة التي يتعين عليه طلبها، وأولا يجب أن يحدد هدفه ثم يقدم العرض أعلى من هدفه بمقدار بعد ما يقدمه الطرف المقابل عن الهدف.

- ألا يقول نعم أبدا للعرض الأول:

لأنه إذا أجاب بالقبول والموافقة على العرض الأول فإنه حتما سوف يثير الشكوك لدى الطرف المقابل له وقد يتهيا إليه مباشرة أنه وقع في صفقة خاسرة، لذلك يجب أن يرفض مقترحات الطرف المقابل وعروضه بشدة، وأن يكون هذا الرفض ظاهرا منه كرد فعل تجاه مقترحات الطرف الآخر. وعندما يلاحظ الطرف الآخر هذا، فإنه من هنا يبدأ في تقديم التنازلات في الجلسات التفاوضية، لذلك فان هذه الشدة والرفض إذا لم يبدو على المفاوض ظاهرا للطرف الآخر فإنه سوف يكون أقل مرونة.

¹ ابراهيم أحمد السقا، مرجع سبق ذكره، ص 352.

- يجب أن يكون متمنعا سواء كان بائع أو مشتري:

لأن المشتريين إذا رأوا أن المفاوض البائع متحمس للبيع، فإنهم سوف يخفضون عروضهم، أما إذا كان متمنعا فإن الطرف المقابل المشتري سوف يتولد لديه شعور أو إحساس أنه عليه أن يرفع عرضه لإتمام الصفقة.

2. مناورات المرحلة الوسطى:

هذه المرحلة تتجزأ إلى محورين هما¹:

- الضغط على الشخص المقابل بدون مواجهة:

ومن هذه الطرق للضغط بدون مواجهة هناك مناورة تسمى السلطة الأعلى، ويستخدمها المفاوضون دائما بحيث يقوم بالضغط على الجهة المقابلة لأقصى حد يستطيع أخذ تنازلات منه ثم يحجم بعدها عن الموافقة بحجة (السلطة الأعلى) كأن يقول مثلا يجب أن يحيل الموضوع على السلطة الأعلى (وتعني المدير في العمل أو رئيس الشركة)، ثم يعود المفاوض في اليوم التالي لاستئناف المفاوضات ولكن يقول مثلا السلطة الأعلى لم توافق على العرض وتصر على كذا وكذا، أي مزيد من التنازلات من قبل الطرف الآخر، وبذلك يكون قد شكل ضغط على الطرف الآخر كي يبذل جهدا أكبر ويقدم تنازلات لتحسين الصفقة.

لتفادي الوقوع في فخ السلطة الأعلى يجب توضيح من البداية أنه على الطرف الآخر أن يكون صاحب القرار في الموافقة النهائية على الاتفاق، أو يمكن للمفاوض أن يقول لهم بشكل قاطع "لكنهم -أي السلطة الأعلى - سوف يوافقون على ما توافقون عليه"، كما يمكن للمفاوض التحقق من الشروط اللازمة لموافقة السلطة الأعلى بحيث يكون على الطرف الآخر أن يقدم أسبابا محددة عند رفضه لمقترحاته بدلا من الرفض الغامض من جانب السلطة الأعلى.

¹طارق الياس، مرجع سبق ذكره، ص 140.

- النقلة الإلزامية أو الإجبارية:

المفاوض الناجح يجب ألا يقابل الطرف الآخر بعرض مضاد لعرضه ومحدد برقم معين مثلا أو هدف محدد، أي يجعله مبهم كأن يقدم له الطرف الآخر عرض فيرد عليه بأنه يريد عرض أفضل (عرض أفضل وليس عرض برقم أو هدف محدد)، ثم يلتزم الصمت بعدها لفترة حسب وضع المفاوضات، وهذه هي النقلة الإجبارية وهي (الرد بطلب عرض أفضل والصمت بعدها إلى أن يصل رد من الطرف المقابل) فهي تلقي ضغط على الشخص المقابل لتقديم مزيد من التنازلات بدون مواجهة.

3. مناورات نهاية التفاوض (الختام):

هناك عدة أساليب يستخدمها المفاوضين في المناورات الختامية للتفاوض وهي:

- طلب المحال:

كأن يخترع المفاوض المقابل مثلا طلب صعب أو محال تنفيذه في آخر التفاوض مثلا: تم الاتفاق على استلام طلبية منتج معين يستغرق تصنيعه عشرة أيام فيقوم بطلب التسليم بعد خمسة أيام، وهنا يجب إفهامه أن ذلك مستحيل وأن ذلك تعجيز للتهرب من الاتفاق مثلا، ولكن إذا كان ذلك ممكنا فيجب أن يكون بثمان أعلى.

- الخطأ المتعمد:

بعض المفاوضين في البيع أو الشراء يتعمد عدم كتابة بند معين ليبدو وكأنه قد نسيه مثلا، لكنه تعمد ذلك ليكون ورقة لدعم موقفه لطلب مزيد من التنازلات من الطرف الآخر أو فسخ الاتفاق.

- الرجوع عن الاتفاق بعد الاتفاق:

ويحدث ذلك خصوصا عندما يكون أحد الأطراف مضطرا للقبول لاحتياجه الشديد لما تم الاتفاق عليه، فيقوم المفاوض المقابل بطلب المزيد بعد الاتفاق أو الانسحاب، لذلك يجب القيام بإجراءات معينة مثل صياغة

العقد بشكل لا يقبل الرجوع عنه بعد التوقيع، أو استخدام أمور أخرى تجعل من الشخص المقابل يجد صعوبة في الانسحاب مثل توطيد العلاقات الخاصة معه مثلا.

- ضربة اللحظات الأخيرة:

الضربة الأخيرة وهي طلب تنازلات أكثر في اللحظات الأخيرة من الطرف المقابل، حيث تكون في الوقت الذي يكون فيه المفاوضين تخلوا عن حذرهم وحرصهم تماما، ويستخدمها المفاوضون في طرح الأمور التي لا يتقبلها الطرف المقابل في بداية التفاوض، وعلى المفاوض المحترف في هذه الحالة أن يقول أن الاتفاق عادل ولا يحتمل المزيد من التنازلات.

- تحجيم التنازلات:

إن الطريقة التي تقدم بها التنازلات قد تكون مؤثرة على توقعات الطرف المقابل وعلى أدائه التفاوضي، فقد يتوقع منك المزيد إذا فعلت ذلك بإعطائه تنازلات أكبر مما قدمت بداية التفاوض، لذلك عليك أن تقدم تنازل أقل مما قدمت ولا تنسى أن يكون تقديمه بشرط الحصول على مقابل من الطرف الآخر وليس بدون مقابل ويجب أن تكون التنازلات متناقصة.

- الغباء التفاوضي (التظاهر بالضعف):

لا شك أن قمة الذكاء والفعالية التفاوضية هو ما يسمى الغباء التفاوضي، لذلك على المفاوض أن يتغابي ويجعل نفسه بسيطا ويأخذ من الشخص المقابل كل المعلومات ولا يبين له أنه لديه كل ما هو مطلوب من معلومات أو السلطة الكافية لاتخاذ القرارات.

- القيمة نسبة:

إن القيمة للشيء المتفاوض عليه نسبية وتختلف من شخص لشخص آخر، وليست النقود أكثر أهمية فقد تكون أحيانا المادة المتفاوض عليها تشكل أهمية أكبر من السعر، فقد يكون هناك بعض المفاوضون قد يدفعون مالا أكثر في شيء يشكل بالنسبة لهم قيمة مضافة مثل ندرة أو جودة منتج معين.

- قيمة الوقت:

في التفاوض يشكل الوقت أهمية كبيرة خصوصا إذا كان محكوم بتاريخ محدد لإنهاء التفاوض والوصول للنتائج، وفي هذه الحالة فإن كثير من المفاوضون يستخدمون ضغط الوقت مع المقابلين لهم خصوصا إذا عرفوا أنه محدد، فيجب على المفاوض أن يحرص بأن لا يعلم الشخص المقابل أنه محكوم بإتمام العقد في وقت محدد، لذلك فإن الوقت سلاح فعال لاستخدامه للضغط في المفاوضات مما يجعله يحصل على تنازلات أكبر. ولربح الوقت عليه أن يطرح شروطه والبنود المتفاوض عليها مجتمعة ولا يسمح بتجزئتها ولا يتساهل في كلمة سنعود لاحقا للمناقشة.

- المفاوضات الطويلة:

كما ذكرنا أهمية الوقت وضغط الوقت فإنه أحيانا يكون المفاوض غير ملزم بوقت محدد ولكن عندما تطول مدة التفاوض قد يشعر بحاجته لإنهائها، مما يجعله يقدم تنازلات أحيانا من أجل دفع عجلة المفاوضات والتوصل للحل، يجب ألا يوافق على صفقة خاسرة حتى لو لم تتم الصفقة أو طال أمدها.

- القدرة على الانسحاب:

لا شك أن المفاوض إذا كانت لديه القدرة على الانسحاب في أي لحظة من المفاوضات فإن ذلك يشكل ضغط على الطرف الآخر عندما يظهر له أنه قادر على الانسحاب، ولكن كيف تجعل الشخص المقابل يحس بهذا النوع من الضغط ويحاول أن يخشى انسحابك من المفاوضات؟

تجعله كذلك إذا جعلت من التعاقد أهمية بالنسبة له وغرست في أعماقه بأن هذا الاتفاق بالنسبة له مهم ونقطة تحول له أو لأعماله، وفي نفس الوقت تظهر أنت بأن الاتفاق لا يشكل أهمية بالنسبة لك وسواء تم أو لم يتم هذا الاتفاق فهما سيان بالنسبة لك.

4. المأزق التفاوضي والإنقاذ منه:

ينشأ المأزق التفاوضي متى استمر الطرفان في المناقشة بلا نتيجة، ويحتاج المفاوض هنا لإدخال نوع من القوة الدافعة، الوسيلة المثلى لذلك هي تغيير آلية التفاوض عن طريق طلب استراحة مثلا، حيث يمكن استكمال المناقشة على الغداء وهذا لتغيير جو المفاوضات.

وقد تصل المفاوضات أحيانا إلى طريق مسدود ولا يوجد في الأفق سبيل لاتفاق الطرفين، وهنا لا داعي لمواصلة التفاوض إذا كان المفاوض واثقا من استحالة الاتفاق .

إذا كانت هناك نقطة معينة محل خلاف يجب على المفاوض الفعال تحييتها جانبا، ثم مواصلة التفاوض في القضايا الأخرى القابلة للمناقشة، وبتسوية تلك القضايا واقتراب الطرفين من الاتفاق الكامل يصبح لدى الطرفين قدر أكبر من المرونة تجاه النقاط التي سبق وأن هددت بإلغاء التفاوض.

إذا وصلت المفاوضات إلى نقطة اللاعودة وكان المفاوض مضطرا لمواصلتها بسبب ضعف موقفه، عليه أن يشرك طرفا ثالثا محايدا يتولى عملية الإنقاذ، على أن يكون له القدرة على دفع الطرفين للوصول إلى القرار أو الاتفاق، حيث أنه لن يعود عليه شيء من هذه المفاوضات.

المحور الثامن: التفاوض الدولي

أولاً: الاختلافات الدولية

نتج عن امتلاك شركات الأعمال الدولية لمنشآت أعمال في دول متعددة، ازدياد أهمية قطاع الأعمال الدولي، الأمر الذي أدى إلى أهمية التفاوض الدولي، بالرغم من أن المبادئ الأساسية للتفاوض يتم تطبيقها على المستويين المحلي والدولي إلا أن هناك اختلافات في تطبيق هذه المبادئ من دولة إلى أخرى كما أنها تختلف في بعض الأحيان داخل نفس البلد:

1- الاختلافات على المستوى المحلي:

هناك مجموعة من الاختلافات الداخلية في الدولة الواحدة تؤثر في التطبيقات العملية للتفاوض تتمثل هذه العوامل في الاتصال درجة الثقة، فهناك اختلاف في اللهجة والعادات والتقاليد والخصائص الشخصية حتى داخل الدولة الواحدة، وعليه فإن على المفاوض مراعات هذه الاختلافات وأن يحاول تكييف خطته وإستراتيجياته التفاوضية بما يتناسب مع ثقافة وتقاليد الأفراد الذين يتعامل معهم.

2- التعامل مع الاختلافات الثقافية:

من أجل النجاح في الحوار مع المفاوض أجنبي، يجب على المفاوض دراسة الخصائص الشخصية له حتى يتمكن من بناء توقعاته وافترضاته على أسس سليمة، ويجب على المفاوض ألا يفترض أن المفاوض الأجنبي يفكر مثله أو أنه يتفق معه في القيم والسلوكيات، كما أنه من الخطأ بأفضلية سوكة أو طريقة تفكيره أو أنها الطريقة التي يجب أن يفكر بها الآخرون.

يطلق على حالة اللابقين والقلق التي تواجه التفاوض الأجنبي " الصدمة الثقافية" وهناك ثلاثة طرق أمام المفاوض لمواجهة هذه الصدمة:

أ- تجاهل هذه الاختلافات: كأن لم تكن موجودة أو يقلل من أهميتها، والأفراد الذين يتبعون هذه الطريقة يؤمنون أن العمل هو العمل.

ب- الاعتراف بوجود هذه الاختلافات: ولكن مع افتراض أن ثقافة الطرف الآخر تتفق وثقافة وأفكار المفاوض.

ج- الاعتراف بوجود هذه الاختلافات، ومحاولة فهم أسبابها واستغلال مزاياها والتغلب على مساوئها.

ثانيا: أسباب الاختلافات في ممارسة التفاوض الدولي

- صعوبة بناء أرضية مشتركة: حيث كلما زادت الأرضية المشتركة كلما قلت المشاكل والاختلافات، فعلى المفاوض الدولي التأكد من أنه يمكن إرجاع الاختلاف مع الطرف الآخر إلى قضايا جوهرية.

- بناء الثقة: إن عملية بناء الثقة في مجال التفاوض الدولي تستغرق وقتا طويلا.

- وضوح الاتصالات: من الخطأ افتراض مقدرة المفاوض الأجنبي على التحدث وفهم لغتك لذا يجب تجنب استخدام الأمثال العامة حيث قد تفهم من قبل المفاوض الأجنبي بطريقة مختلفة.

- اختلاف لغة التفاوض: بالنظر إلى اختلاف اللغات من حيث ملاءمتها للتفاوض فإن اللغة الفرنسية تعتبر من أفضل اللغات المستخدمة في التفاوض نظرا لدقتها ووضوحها، تستخدم منذ سنوات طويلة كلغة دبلوماسية عكس اليابانية ومن المعروف أن الترجمة من لغة لأخرى قد تفسد المعنى.

- اختلاف طريقة التفكير: ينتج عن الاختلافات اللغوية اختلاف في طريقة التفكير فمن الصعوبة على اليابانيين مثلا التحدث باللغة الإنجليزية ويرجع ذلك لاختلاف اللغتين وتباعدهما، كما يمكن ألا يكون مرادف لكلمة في لغة أخرى، مثلا كلمة تنازل ليس لها مرادف باللغة الروسية.

- اختلاف الاهتمام بموضوع الوقت: تختلف النظرة إلى الوقت باختلاف الثقافات وباختلاف الدول فالوقت المستغرق في إنتاج سيارة في بريطانيا هو ضعف الوقت اللازم لإنتاج سيارة في ألمانيا، كما أن الوصول المتأخر عن الموعد المحدد يعتبر إساءة بالنسبة للمفاوض الأمريكي، بينما يعتبر طبيعيا بالنسبة للمفاوض العربي أو الأمريكي اللاتيني.

- سلوك العمل السليم: إن سلوك العمل غير المناسب من وجهة الطرف الآخر قد أدى إلى فشل العديد من المفاوضات لذا فإن على المفاوض الماهر ملاحظة سلوك المفاوض الآخر المضيف، ومحاولة تقدير الأسباب والدوافع لهذا السلوك الذي ينبعث عادة من الجوانب الثقافية السائدة.

- **الاعتبارات الأخلاقية والقانونية:** تؤثر ممارسات الأعمال الأخلاقية وغير الأخلاقية بالبيئة الثقافية المحلية فيلاحظ مثلا أن بعض الدول تفضل العقود الشفوية على العقود المكتوبة، إذ تعتبر الأخيرة بمثابة إهانة ودليل على عدم الثقة في المفاوض، كما يؤثر الدين على المفاوض حيث تعتبر أسعار الفائدة محرمة على أساس أنها نوع من الربة في الدول الإسلامية.

- **تحديد شخصية متخذ القرار:** قد تتركز عملية اتخاذ القرارات في يد شخص واحد وقد تتوزع على العديد من الأفراد وحيث أن تحديد الشخص المسؤول عن اتخاذ القرار يؤثر كثيرا في الموضوعات الرئيسية للتفاوض، فإن على المفاوض أن يأخذ في الاعتبار الأفراد المؤثرين في عملية التفاوض.

- **توقع استخدام طرف ثالث:** قد يشمل الطرف الثالث الحكومة، اتحادات العمال والصحافة، وعليه فإن على المفاوض الأجنبي الأخذ في الاعتبار مقدار قوة كل طرف بما فيها الأطراف الخفية.

ثالثا: إرشادات للتغلب على مشكلات التفاوض مع الأجنبي:

تتلخص أهم الإرشادات عند التعامل مع مفاوض أجنبي في:

- التخطيط النفسي للتعامل مع البيئات الأجنبية وذلك من أجل تقليل حجم المفاجئات التي قد تنشأ عن الاصطدام بحقائق غير معروفة.

- الاستعداد للاستمرار في المفاوضات لوقت أطول: ضرورة التسلح بالصبر من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من التفاوض، والاستفادة من الخبرات الشخصية السابقة وكذلك خبرات الآخرين دون قبول أي موضوع كقضية مسلم بها.

- استخدام أساليب التوضيح بطريقة مكثفة من أجل التغلب على مشكلات الاتصال الناجمة عن اختلاف اللغة، يتوجب طلب معلومات إضافية، والتأكد من فهم الطرف الآخر وتلخيص ما تم التفاوض بشأنه.

- قضاء أطول وقت في البحث عن البدائل قبل إعلان عدم الموافقة على أحد المقترحات.

- تقادي أي سلوك هجومي أو دفاعي ما أمكن وذلك لتجنب حدوث ما هو غير مرغوب فيه نظرا لاختلافات الثقافة.

- الاهتمام بالأساليب والإستراتيجيات التي توجه المفاوضات نحو الحل المشترك للمشكلات.

- ضرورة معرفة الخصائص العامة للمفاوضين الأجانب في الطرف الآخر ثقافتهم، عاداتهم، تقاليدهم وسلوكياتهم.

رابعاً: أهمية التفاوض الدولي

تُعرف عملية التفاوض على أنها، عملية اتصال بين شخصين أو أكثر، لدراسة بدائل، والاختيار فيما بينها، لإيجاد حلول لمشاكل أو التوصل إلى أهداف مشتركة، وتعمل عملية التفاوض الدولية على تحقيق عدة أهداف أبرزها ما يأتي:

- الإبقاء على الوضع الراهن بين أطراف المفاوضات تسعى المفاوضات بين الأطراف الدولية إلى المحافظة على الوضع الراهن للقضية مثار التفاوض، ومن الأمثلة الحديثة على هذه العملية، ما يجري في الأزمة الأوكرانية الحديثة في العام 2022، حيث تعود الأزمة إلى العام 2013، حيث ساور القلق الروس من انضمام أوكرانيا إلى الناتو.

- بعد معارضة شديدة أطاحت بالحكومة الموالية للروس العام 2013، تدخلت روسيا لضمان مصالحها، حيث تم التوصل لاتفاق مينسك 2 العام التالي، إلا أن مطامح أوكرانيا في الانضمام إلى الناتو والاتحاد الأوروبي، أعادت الأزمة للواجهة بهدف المحافظة على الاتفاق القائم منذ العام 2014.

- وضع حد للحروب أو إنشاء علاقات دبلوماسية بين أطراف التفاوض سعت الدول عبر التاريخ إلى التفاوض من أجل إحلال السلام فيما بينها، وإقامة علاقات دبلوماسية فيما بينها، ومن ذلك المفاوضات التي حدثت بين الدول العربية وإسرائيل في القرن العشرين والتي انتهت بالتوصل إلى اتفاقات كامب ديفيد، والاتفاق الذي أنهى الحرب الأهلية بين اليمن الجنوبي والشمالي في القرن الماضي بين المملكة والجمهورية.

- توزيع حصص الانتفاع أو الملكية تسعى الدول عبر التفاوض لبناء علاقات نفعية مشتركة، خاصة عندما تتشارك ثروات ذات قيمة على حدودها المشتركة، مثل الدول ذات الحدود البحرية، فإنها قد تلجأ لتحديد مساحة الصيد لكل منهما، أو الدول التي تصنع النفط فقد تتفاوض من أجل تسعيرة النفط أو توزيع الأسواق العالمية فيما بينها، لضمان مصالح كل طرف.

- إنشاء علاقات جديدة بين الأطراف تسعى الدول لإقامة اتفاقات جديدة في مجالات مختلفة، منها مثلاً مجالات التجارة والتمويل والاستثمار بين الدول، مثل اتفاقات التجارة الحرة مع الولايات الأمريكية التي وقعتها الأردن، أو اتفاقات الكهرباء بين الأردن ولبنان، واتفاقات الطاقة بين الأردن والعراق.

- التوصل لاتفاقات تبادل المعلومات والدعاية تسعى الدول عبر المفاوضات في التوصل لاتفاقات أمنية تضمن لها تبادل المعلومات مع الأطراف الأخرى بما يعزز أمنها الإقليمي، كتبادل المعلومات حول الإرهابيين والمجرمين، والتهديدات المحتملة بين الأجهزة الاستخبارية، ومنها مثلاً اتفاقية الولايات المتحدة مع ألمانيا لتبادل المعلومات الأمنية العام 2009

خامساً: أنواع المفاوضات التجارية الدولية

تتمثل أنواع المفاوضات التجارية الدولية في¹:

1. المفاوضات التسويقية: يتضمن:

- مجال فض المنازعات بين حلقات التوزيع المختلفة.

-التفاوض حول مشكلات خدمة العملاء والشركة الموزعة.

_ التفاوض بين وكالات الإعلان والعملاء.

¹محمد طارق، مرجع سبق ذكره، ص-ص 187-189.

- التفاوض مع الموردين بشأن الخصم - شروط السداد - شروط التوريد، النقل، التركيب، الضمان، تدريب العاملين.

2. المفاوضات المالية والاستثمارية: من أمثلتها:

- مفاوضات ذات الصلة بمجالات الإقراض والاستثمار المباشر، التفاوض بشأن أسعار الفائدة وشروط سداد عدد الأقساط.

- التفاوض في مجال قياس الكفاءة المالية وتقييم الأصول والمديونية لأغراض الخصخصة والاندماج أو الانفصال أو التصفية.

3. المفاوضات البيئية: من أمثلتها:

- المفاوضات مع الشركات الاحتكارية والمنافسة.

- التفاوض حول تغيير شروط الصفقات التجارية.

- التفاوض حول أضرار الإغراق وقضايا التعويضات.

- المفاوضات مع شركات الاستيراد والتصدير.

- التفاوض بشأن شروط التأمين والنقل.

4. التفاوض التجاري الدولي: من أمثلته:

- المفاوضات التجارية للانضمام إلى منظمة التجارة العالمية.

- المفاوضات مع كل من البنك العالمي والصندوق النقد الدولي، في مجالات الاقتراض وبرامج إعادة الهيكلة والإصلاح الاقتصادي وخصخصة القطاع العام.

- المفاوضات لاستيراد الآلات والمعدات والطائرات والتكنولوجيا المتقدمة.

- المفاوضات الخاصة بتأسيس الشركات الدولية والمشاركة وفروع الشركات والوكالات.
- التفاوض حول جدولة القروض الدولية.
- التفاوض في مجال تجارة السياحة الدولية.
- التفاوض حول التأمين وإعادة التأمين وتغطية المخاطر.
- التفاوض في مجال تجارة خدمات المعلومات والاتصالات.

سادسا: أساليب التفاوض الدولي

وفيما يلي نورد أساليب التفاوض في مختلف دول العالم¹:

1. الأمريكيون:

يكاد يكون الأسلوب الأمريكي في التفاوض من أكثر الأساليب انتشارا وتأثيرا في العالم، فالشخصية الأمريكية تعبر عن الإخلاص والدفء بسرعة، وهي شخصية واثقة وإيجابية، وتندمج بسرعة في المفاوضات، وتبدأ التفاوض بحماس، وتسعى إلى تحقيق مكاسب اقتصادية.

يحترم الأمريكي من كان أكثر مهارة منه في التفاوض، كما أنه يحترم من يتمسك بقواعد اللعبة، وهو ماهر في استخدام التكتيكات بهدف تحقيق المكاسب، ينصب اهتمامه على الصفقات الشاملة.

لذا فإن خصائص أسلوب المفاوضات الأمريكي تتمثل في النشاط والمرح، والمهنية والاحتراف، والقدرة على المساومة، والاهتمام بالصفقة الشاملة.

2. الألمان:

¹نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص54.

يتباين الأسلوب الألماني عن الأسلوب الأمريكي، فالألماني يهتم كثيرا بمرحلة الاعداد للمفاوضات، ويقوم خلال المفاوضات بتقديم عروض واضحة ومعقولة، ويطرحها بحزم، وهو يكره الحلول الوسطى، ولا يتمتع بالمرونة الكافية.

لذا يتوجب عليك كمفاوض ألا تكون جافا، ولتحرص على الحضور في الوقت المحدد، وإظهار معرفتك بموسيقاهم ومسرحهم وفنهم.

3. الفرنسيون:

يتميز الفرنسيون بالحزم والإصرار على استخدام اللغة الفرنسية كلغة المفاوضات، ويفضلون التوصل إلى اتفاق بالخطوط العريضة، ثم الاتفاق من حيث المبدأ، وعلى غرار زعيمهم الجنرال "ديغول" لديهم قدرة عالية على الكسب بقولهم "لا أو كلا" بحزم شديد.

4. الانجليز:

تنظر الجنسيات الأخرى إلى الانجليز بأنهم هواة، وليسوا محترفين كما هو الحال في الأمريكيين، كما أنهم لا يقيمون وزنا كبيرا للتخطيط للمفاوضات، وهم لطيفون ووديون واجتماعيون، ولديهم استعداد للتوصل إلى حل، ولا يحبون الحديث عن الملكية الخاصة والسياسة.

5. الأوروبيون الشماليون:

يشارك الأوروبيون الشماليون في المفاوضات بهدوء مقارنة الأمريكيين والألمان، ويميلون إلى التحفظ في بداية المفاوضات، فهم هادئون ويتكلمون ببطء، ومن السهل إرباكهم خلال المراحل المبكرة من المفاوضات.

يتمتع الأوروبي الشمالي بالصراحة والمبادرة في مساعدة الطرف الآخر بهدف الحصول على معلومات عن موقفه، وعادة ما يتوصل إلى حلول إبداعية، وينطبق ذلك على الفنلنديين والنرويجيين، كما ينطبق على السويديين، ويميل الدنماركيون إلى الأسلوب الإسكندنافي إذا كانوا ينحدرون من سيلاند Sealand أو إلى الأسلوب الألماني إذا كانوا ينحدرون من جوتلاند Jutland. وتعود هذه الأنماط السلوكية في البلدان

الإسكندنافية إلى الأخلاقيات المسيحية والاستقرار السياسي، والاقتصاديات الزراعية، وصيد الأسماك حتى عهود قريبة نسبياً.

ويتميز الأوروبي الشمالي بصراحته وانفتاحه بعد المراحل الأولى للمفاوضات، مما يعظم من قدرته الإيجابية العالية في المراحل اللاحقة. كما أنه لا يصل إلى مصاف الأمريكيين أو الألمان في العروض، ولا إلى مصاف الأمريكيين في استخدام تكتيكات المساومة، لكنه يمكن أن يكون صلباً عنيداً.

6. شعوب البحر المتوسط:

تتميز حضارة البحر المتوسط بالدفء، فهي تتميز بالمجاملات المفعمة بالمودة، ويحتاج إتمام الصفقات في بعض دول المنطقة إلى "تشحيم"، وينظر إلى مسألة التشحيم هذه كعرف يحمل الرائحة المرفوضة للرشوة، ومدخل المفاوضات لدى هذه الشعوب يحتاج إلى ضرورة استيعاب التشحيم، ولما كانت بعض الشركات الغربية لا ترغب في أن تقترن سمعتها بذلك فإنها تلجأ إلى الوكلاء للقيام بهذا الدور.

7. الأسلوب الشيوعي:

الأسلوب الشيوعي البيروقراطي ذو نكهة سياسية أحياناً، وعادة ما تشترك مجموعة من الناس في المفاوضات، وتلتزم هذه المجموعة بقواعد الميزانية والإجراءات والأهداف التي عادة ما تكون مجهولة للمفاوض من حضارة مختلفة، ويصعب عليه فهمها أو حتى إدراك أهميتها.

إن التعامل مع الأسلوب الشيوعي في المفاوضات، يفرض على المفاوض أن يتوقع استخدام أدوات أو وسائل بيروقراطية، كمحاضر الاجتماعات، وكتابة الاتفاقيات بشكل تفصيلي، وبذل جهود قوية لتخفيض العروض المقدمة من الطرف الآخر، وضرورة توقيع المشاركين في المفاوضات على الاتفاقية.

8. الشرق الأوسط:

يتبع المفاوض في بلدان الشرق الأوسط تقليد الصحراء، وهو تقليد قبلي يقوم على أن الكرم قوة، والوقت لا قيمة له، والأخذ بالتأثر مقدم على التسوية أو الحل الوسط.

تعتمد نتائج المفاوضات على المراحل الأولى منها، وعادة ما تستغرق المفاوضات وقتاً طويلاً، وتكثر حالات التأجيل والمقاطعات، وحتى عندما تصل المفاوضات إلى مرحلة حاسمة ودرجة فإنها يمكن أن تتعطل بقدوم طرف ثالث لبحث موضوع مختلف كلياً، وبالطبع سيتم الترحيب بهذا القادم وفق أفضل التقاليد العربية.

ويحتمل أن يفقد المفاوض الأوروبي غير الماهر توازنه نتيجة لفقدان حماسه في متابعة المفاوضات. لذا عليه أن يكتسب مهارة التكيف مع هذا الأسلوب، فيقبل عدم التقدير لقيمة الوقت. ويعتمد أسلوب الشرق الأوسطي على المراوغة والحيلة في الوصول إلى الأهداف.

9. الهنود:

الهندي محب للمساومة وفق الطريقة السوقية لها، وسرعان ما يشعر بعدم الراحة إذا خلت المفاوضات من شعيرة دينية مناسبة.

10. الصينيون:

يتميز المفاوض الصيني بالاهتمام بالجانب الشكلي للشخصية، وحفظ ماء الوجه، والتخصص والشك في الغربيين.

فللجانب الشكلي للشخصية أهمية كبيرة للصيني، فهو يحب أن يشاهد وهو يتفاوض مع شخص ذي مركز مرمق وصلاحيات كبيرة، أو مع شخص يقدم بطاقة رئيسته الزائر بشيء من الاعتزاز، أو مع شخص له سيارة فخمة وسائق يرتدي حلة مناسبة، وفي المقابل يكره إجباره على التخلي عن موقفه الحازم خلال المفاوضات، فهو يهتم بحفظ ماء وجهه، وبالتالي يجب أن يصون له الاتفاق ذلك.

ويعني التخصص لدى الصينيون وجود عدد كبير من الخبراء في المفاوضات، منهم الخبير الفني والخبير المالي وخبير الشحن، إلى جانب خبراء آخرين، مما يؤدي إلى إطالة وقت المفاوضات،

ويتشكك الصينيون عادة في الغربيين، ويستثيطون غضبا من محاولة الغربيين دفعهم إلى مناقشات سياسية، لكن الصينيون يرحبون باهتمام الآخرين بأسرهم، من خلال تقديم بعض الهدايا الصغيرة المزينة بفكرة أو عبارة رقيقة، فذلك يفضلونه على وجبة غداء جاهزة.

سابعاً: البعد الثقافي في عملية التفاوض الدولي وعقد الصفقات

تختلف سمات الثقافات من ثقافة لأخرى تماما كالبشر فمنها ما يتسم بالتسامح والإنسانية ومنها ما يتسم بالشراسة والعوانية ومنها ما لا مبدأ له إلا الانتهازية إلى آخره من هذه السمات. ومسألة اختلاف المناطق الثقافية التفاوضية تتضح من الزاوية التي تنظر بها كل ثقافة إلى خاصية التفاوض والتي تحدد بعشرة خصائص نفصلها فيما يلي¹:

1. هدف التفاوض: عقد أم علاقة؟

الثقافة الأمريكية ترى أن الهدف هو العقد بمعنى بمجرد توقيع العقد تكون الصفقة قد انتهت، بينما المفاوضات الياباني والعربي يرى أن العلاقة هي أهم هدف للتفاوض بمعنى أنك قد لا تقنع الطرف العربي بقبول العقد إذا أحس أن العلاقة ستنتهي بمجرد العقد، فالعقد عنده بدء العلاقة عكس الأمريكيين.

2. موقف التفاوض:

فوز/فوز أم فوز/خسارة؟ حيث يرى أصحاب فوز/فوز أن التفاوض عملية تعاونية بينما أصحاب فوز/خسارة أن عملية التفاوض يخسر فيها الطرف الأضعف، والدول النامية ترى أن مفاوضاتهم مع الشركات الكبرى مسبقا فوز/خسارة لأنهم يرون أن الأرباح التي يحصل عليها المستثمر هي خسائر للدولة المضيفة، لذا هم يركزون في المفاوضات على تحديد أرباح المستثمر بدل من التركيز على أكبر فائدة من المفاوضات، ويفترض أن يدخل الطرف الضعيف المفاوضات بنفسية المفاوضات القوى ليحقق أكبر مكسب من التفاوض.

¹ إيهاب كمال، مرجع سبق ذكره، ص.ص 147-148.

3. الاتصال المباشر أم غير المباشر؟

يؤكد البعض على طرق الاتصال البسيطة والمباشرة، بينما يرى البعض غير ذلك، وقد يؤدي نزاع في المفاوضات إلى استخدام أشكال شاذة من الاتصال غير مباشر.

4. الحساسية للوقت: مرتفعة أم منخفضة؟

يتخذ الأمريكيون من السرعة في عقد الصفقات بينما يرى أصحاب الثقافات أن العقد هو بدء العلاقة، حيث يعتبرون أن العمل على تقليل وقت التفاوض دليل على إخفاء شيء ما.

5. النزعة العاطفية: مرتفعة أم منخفضة؟

هناك ثقافات تشير دائما إلى ميل مجموعة معينة لاستخدام العاطفة أو افتقارها إلى المشاعر العاطفية، ولثقافات عموما قواعد مختلفة فيما يتعلق بإظهار العواطف، فالأمريكي مثلا لا يحب أن يتحدث عن عواطفه لأي شخص بسهولة، أما الياباني فهو لا يحب أن يظهر من العواطف ما فيه حب لنفسه، في حين نرى العربي يظهر عواطفه كلها.

6. شكل الاتفاق: عام أم محدد؟

يفضل الأمريكيون عقودا مفصلة للغاية لأن الصفقة لديه هي العقد ذاته، في حين أن الصينيون يفضلون العقد مبادئ عامة لأن جوهر الصفقة علاقة الثقة، ويرى البعض أن الاختلاف على شكل اتفاق يرجع إلى قوة مساومة غير متكافئة بين الأطراف وليس بسبب الثقافة، فالأقوى يرغب فرض قدرته على الوفاء والأضعف يريد العموم ليتخلص من الظروف المعاكسة.

7. الاتفاق من أسفل إلى أعلى أم من أعلى إلى أسفل؟

هل نبدأ بالاتفاق على مبادئ عامة ثم نمضي إلى بنود محدودة أم العكس؟، في هذا الشأن الأمريكيون يفضلون العكس، بينما الفرنسيون واليابانيون يرون أن البدء من مبادئ عامة ثم المضي إلى بنود محدودة أفضل لتحديد جوهر المفاوضات.

8. تحمل المخاطر: مرتفع أم منخفض؟

هناك ثقافات تتفادى المخاطر أكثر من غيرها والعكس، وهذا يتوقف على الثقافة وطبيعة المفاوض.

وفي النهاية فإنه على كل مفاوض أن يدرس جيدا هذه العوامل العشرة حتى يستطيع أن يدرك نفسية المفاوض المقابل ودرجات تقبله وعدم تقبله لما سيطره قبل أن يبدأ مفاوضاته.

المراجع:

- إيهاب كمال، مهارات التفاوض ودبلوماسية الإقناع، هبة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011.
- باربارا أندرسون، التفاوض الفعال: مهارات التفاوض الاحترافي، مكتبة الهلال للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010.
- ثابت عبد الرحمن إدريس، التفاوض: مهارات واستراتيجيات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- حسن الحسن، التفاوض فن ومهارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1989.
- سعد علي ربحان المحمدي، التفاوض: اتفاق أم صراع، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2022.
- مجدي إبراهيم، هل تجيد التفاوض؟، شركة ماهي للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2014.
- محمد أحمد طراونة، ماجد عبد المهدي المساعده، إدارة التفاوض وحل النزاعات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2018.
- محمد طارق، مهارات التفاوض والتعاقد الحديثة في المجالات المختلفة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- نادر أحمد أبو شيخة، أصول التفاوض، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2008.

3. كتب باللغة الأجنبية:

- Donald B, Sparks, The Dynamics of effective of negotiation, Gulf Publishing Co, 1982, p 39.
- Gaavin Kennedy, et, Al, **Management Negotiation**, Prentice- Hall, N.J, 1952.
- Royce A. Coffin, **The Negotiator: A Manual for Winners**, American Management Association, N.Y, 1973.

4. مقالات:

- زياد يوسف محمد، الأداء التفاوضي وأثره في عملية التفاوض -الاتفاق حول البرنامج النووي الإيراني إنموذجاً-، مجلة الجامعة العراقية، المجلد 44، العدد2، العراق، 2017

5. محاضرات:

- جعيج نبيلة، محاضرات التفاوض الدولي، سنة أولى ماستر، تخصص مالية وتجارة دولية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2021/2020.
- عباس الامين شيخ محمد، محاضرات بعنوان: تعريف ومفهوم وتطور التفاوض، المعهد العالي لعلوم الزكاة.