

جامعة الجزائر 03
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

مادة تقنيات التفاوض الدولي
مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة تخصص تجارة دولية

من إعداد الدكتور: عيساوي سفيان

2021/2020

مقدمة:

التفاوض جزء أصيل من حياة الإنسان، إلى حد أنه يمكن القول أن الإنسان كائن مفاوض، فهو في حالة مفاوضات دائمة، سواء كانت على أمور صغيرة أو على قضايا كبيرة، فقد تكون عبارة عن مفاوضات مع بائع لخفض سعر سلعة ما، أما في محيط العمل، فإن أنواع المفاوضات التي يواجهها الإنسان لا حصر لها، فقد تكون ذات طابع رسمي يتصل بالعمل مباشرة، أو قد تكون ذات طابع غير رسمي يتصل بالصدقات والعلاقات الاجتماعية، التي يفرضها التفاعل مع محيط العمل، ومهما كان مستوى التفاوض، فإنه يحتاج من الإنسان قدرات ومهارات، تعينه على مختلف المستويات، وإن من الخطورة عدم إدراك الإنسان أنه في وسط موقف يقتضي التفاوض، وإذا حدث ذلك، فإنه لن يستطيع تحسين النتائج لصالحه، لأنه إذا لم يخطر في باله، أن هذه الصفقة يدخل فيها بالتفاوض، ولم يكن مستعداً، فإن النتائج غالباً سوف تكون خطيرة وغير مرضية له.

كثيرة هي الحاجات التي تدفع المؤسسة لأن تتفاوض مع غيرها من المؤسسات الأخرى أو مع السلطات أو حتى مع الأفراد، فهي حينما تتفاوض مع طرف ما فهي تأمل و تسعى لأن تحقق منفعة ما مع ذلك الطرف. وهذه المنافع يمكن أن تكون اقتصادية، تجارية، سياسية، ثقافية و المنفعة المتوخاة من التفاوض هي في العادة منفعة تبادلية أي تتحقق فيها المنفعة لطرفي أو أطراف التفاوض، فما دامت كل المؤسسات تعمل وسط محيط شامل فيه مختلف أنواع الأنشطة و الأعمال.

فقد تجد أن مصالحها يمكن أن تلتقي مع مصالح بعض الأطراف الأخرى سواء كانوا مؤسسات أو أفراد أو قد تتعارض تلك المصالح، ففي مرحلة ما يتم فقدان القدرة على إدارة الحوار و النقاش المثمر معاً، وتشيع خلالها سمة التناحر و التناحر والتي تؤدي في النهاية إلى تصلب الآراء. و من هنا ظهرت الحاجة و الضرورة إلى الإسهام العلمي لتوصيف ملامح التفاوض لاحتواء معوقات هذه العملية، و بهدف تحقيق التوازن بين الأطراف المتفاوضة، و ضرورة وضع قاعدة ترسخ فيها عقلية و مهارات التفاوض الإيجابي لإدارة الصراع المعقد، و محاولة التخفيف.

هناك مبررات لا حصر لها للنظر إلى التفاوض باعتباره ممارسة مفيدة و أغلب هذه المبررات ترجع في جذورها إلى التربة الخصبة الممثلة في سياسة المقايضة التي كان يتبعها أسلافنا، وبعيدا عن الأسباب التي تبرر استخدام التفاوض في عالم الأعمال (زيادة الأرباح، وتكوين شركات كبيرة من اندماج مشروعات صغيرة، وبناء السمعة الطيبة)، فإن النجاحات التي يمكنك أن تحققها على نطاق ضيق في حياتك الشخصية لها الوزن النسبي نفسه الذي تتمتع به تلك النجاحات التي تحققها الشركات الكبيرة حول العالم¹.

¹ - أنجيليك بينيه، عبارات التفاوض، الطبعة الأولى، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، 2013، ص.15.

المحور الأول : التفاوض في التجارة الدولية

يعتبر فن التفاوض اليوم من الفنون الهامة التي تعالج شؤون الإنسان، ولكنه أيضا من الفنون التي يصعب فهمها من قبل أغلبية الناس، ومن ثم نجد الكثيرين من الناس يلجئون لعلم التفاوض، ففي المفاوضات الناجحة، يفوز كل شخص، والمهارات والاستراتيجيات المختلفة مطلوبة لتنفيذ هذه المفاوضات التي تجري على أساس كل لحظة، ولذلك فإن نجاح العملية التفاوضية يحتاج إلى توجيه الاستراتيجيات والتكتيكات والمهارات التفاوضية نحو فلسفة سليمة، تؤدي إلى زيادة وتعميق الخبرة التفاوضية¹.

إن فن التفاوض يعد موضوعا مهما لكل أشخاص القانون الدولي، لاسيما الدول بوصفها وسيلة لتحقيق المصالح الوطنية، وتشكل المفاوضات الخطوة الأولى التي تعتمد عليها الدول لتسوية خلافاتها سلميا، لاسيما وأنها تدرك بأن البديل عن المفاوضات سيكون ذو عواقب باهظة ووخيمة².

أولا : ماهية التفاوض:

عملية التفاوض هي نوع من الحوار أو تبادل الاقتراحات بين طرفين أو أكثر بهدف التوصل إلى اتفاق يؤدي إلى حسم قضية أو قضايا نزاعية بينهما أو بينهم، وفي نفس الوقت تحقيق أو الحفاظ على المصالح المشتركة فيما بينهم، أي أن التفاوض ينشأ تأسيسا على وجود ركنين أساسيين بين الأطراف المتفاوضة

• وجود مصلحة مشتركة أو أكثر.

• وجود قضية نزاعية أو أكثر.³

1/ مفهوم التفاوض:

التفاوض علم تتمازج فيه علوم الاجتماع واللغويات، وعلم النفس والإدارة، والعلوم السياسية والعلاقات الدولية، وهو علم يتصل بقضايا الإنسان الحيوية بوصفه يرمي إلى إيجاد نوع من التفاهم الفاعل بين بني البشر سواء كان ذلك على مستوى الأفراد أو المؤسسات أو الدول⁴

- التفاوض ببساطة هو عبارة عن عملية مناقشة بين طرفين تربطهم مصلحة مشتركة و تستهدف الوصول إلى اتفاق مرضي يساعد في تحقيق أهدافها⁵.

- التفاوض هو محاولة يقوم طرفان أو أكثر للوصول إلى اتفاق يغير العلاقة القائمة بين طرفين، و يؤدي تغيير هذه العلاقة إلى إحداث تغيير في كل منهما⁶.

¹ - جيرارد إ. نيرنبرج، ترجمة حازم عبد الرحمان، أسس التفاوض، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2011، ص.15.

² - المليجي عبد الرؤوف صالح أحمد وإبراهيم جابر السيد أحمد، إدارة استراتيجيات التفاوض وتكتيكاته، دار الجديد للنشر والتوزيع، الجزائر، 2019، ص.4.

³ - صديق محمد عفيفي، التفاوض الفعال في الحياة والأعمال، الطبعة السابعة، مكتبة عين شمس، الاسكندرية، 2003، ص.13.

⁴ - باربارا أندرسون، التفاوض الفعال مهارات التفاوض الاحترافي، مكتبة الهلال للنشر والتوزيع، القاهرة، دون سنة طبع، ص.7.

⁵ - راجع بشأن ذلك: المدير والتحديات المعاصرة، د/ ثابت عبد الرحمان إدريس، مكتبة عين شمس، 1992، ص.84 .

⁶ - السيد عليوة :مهارات التفاوض والعقود والتحكيم الدولي، الطبعة الأولى، دار الأمين للنشر والتوزيع، مصر،

2002، ص.51.

أ/ يعتبر التفاوض موقف تعبير حركي قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية معينة، ويتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب وجهات النظر، واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة بإجبار الطرف الآخر على القيام بعمل معين، أو الامتناع عن عمل معين ما يحقق مصالح الطرفين.¹

ب/ التفاوض هو عملية يمكن من خلالها حل النزاعات أو تسوية المعاملات بمختلف أنواعها، أو إنشاء اتفاقيات بين الأفراد و الجماعات ، و يتم اعتباره نوع من النقاش الذي يتم بطريقة إستراتيجية لحل المشكلة بشكل مقبول للطرفين ، إذ إن كل طرف يعمل على إقناع الطرف الآخر بالموافقة على وجهة نظره و تكون هذه النقاشات بين الأفراد لديهم أهداف مختلفة يحاولون من خلالها التوصل إلى إتفاق ، خاصة في مجال الأعمال أو السياسة، من الجدير بالذكر أنه يجب ان تتوفر مع التفاوض مجموعة من المهارات المهمة في جميع تفاعلات الحياة اليومية سواء كانت رسمية او غير رسمية ، و يتطلب التفاوض الأخذ و العطاء ، و الذي يجب ان يهدف إلى إيجاد تفاعل مهذب يؤدي إلى إرضاء الطرفين.²

كما أن الحاجة للتفاوض تنشأ بصفة مستمرة تقريبا، ويحتاج المرأ على مهارات تفاوضية مناسبة ليستطيع تحقيق الانجاز المطلوب بشأن اتمام صفقة لحساب شركته، أو قرض لحساب دولته أو شراء عقار لأسرته، أو حتى فض الخلاف مع زوجته، وليس غريبا القول بأن النجاح في الحياة مرتبط إلى حد كبير بقدرة الإنسان على التفاوض، فتلك القدرة هي أهم ادوات الفرد في تحقيقه للانجاز في أي مجال.³

ويعتمد التفاوض على الاتصال، ويحدث بين أفراد يعملون لحسابهم الخاص أو كممثلين لجماعات منظمة، لذلك فغنه يمكن اعتبار التفاوض عنصرا من عناصر السلوك البشري، وقد تم تناول جوانب منه بواسطة العلوم السلوكية التقليدية والحديثة بداية من التاريخ، القانون الاقتصاد والاجتماع، وعلم النفس، وحتى علم ايصال المعلومات.⁴

"يعود أصل كلمت تفاوض « négociation » إلى الكلمة اللاتينية « négoce » و المشتقة من كلمة « neg » « otium » و التي لم تكن تعني بالضرورة التجارة ، و لكن كان يقصد بها عدم العطالة أي العمل أو الأعمال بصفة عامة".⁵

¹ - صديق محمد عفيفي و جرمين حزين سعيد ، التفاوض الفعال في الحياة و الاعمال ، الطبعة 7، مكتلة عين شمس للنشر ، مصر ، 2003، ص13.

² - احمد فهمي جلال ، مهارات التفاوض ، الطبعة الاولى ، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث ، جامعة القاهرة ، 2007، ص03.

³ - صديق محمد عفيفي، المرجع السابق، ص.15.

⁴ - جيرارد إ. نيرنبرج، المرجع السابق، ص.18.

⁵ -Arnaud Stimec ,La négociation , Dunod, France 2005, P 9.

"إبتداء من القرن السادس عشر إلى يومنا هذا أصبح التفاوض اتفاق بين طرفين أو أكثر في جميع المجالات، كما أصبح يستعمل لحل الاعتراضات بشتى أنواعها".¹

و التفاوض ببساطة هو عبارة عن عملية مناقشة بين طرفين تربطهم مصلحة مشتركة وتستهدف الوصول إلى اتفاق مرضٍ يساهم في تحقيق أهدافها.

لا بد من تحديد عدد من السمات التي ينبغي أن تتسم بها عملية التفاوض، و التي تجعلها تتميز من عمليتي البيع و المساومة، و من ذلك:

- توافر عنصر الصراع الذي قد يكون بين طرفين أو أكثر.
- الإيمان بأنه لا بد من وجود نوع من التعاون و إن كان ذلك لا يلغي حقيقة وجود المنافسة.
- الاقتناع بأن فرض الشروط و إملاء الإرادة لا يوصلان إلى اتفاق مرض و إنما قد يزيدان من تأجج الصراع.
- الجدية في بحث الأرضيات المشتركة، و التي يمكن أن تتأسس عليها عملية التفاهم".²

التفاوض عملية متكاملة تتطلب العديد من المهارات والقدرات التي يجب توافرها في الفرد حتى يتم عملية التفاوض بنجاح والسيطرة على الصراع واحتوائه .

وجاء في قاموس المورد " تفاوض ، مفاوضة Negotiation وفي قاموس اليأس الجيب " مداولة ، ممارسة ، تعامل ؛ وقد ورد في لسان العرب " فاضه في أمره أي جاره ، وتفاوضوا الحديث: أخذوا فيه ، وتفاوض القوم في الأمر أي فاض فيه بعضهم بعضاً ، وفي حديث (معاوية) قال لدغفل بن حنظله : بم ضبطت ما أرى ؟ قال : بمفاوضة العلماء : تعنى المساواة والمشاركة ، وهى مفاعله من التفويض كان كل واحد منهما رد ما عنده إلى صاحبة أراد محادثه العلماء ومذكراتهم في العلم " .

والمفهوم اللغوي لكلمة التفاوض :يقال فاضه في الأمر مفاوضة بأدلة الرأي فيه بغية الوصول إلى تسوية واتفاق ، وفى الحديث بأدلة القول ، وفى المال شاركه في تميزه ، وفوض الأمر إليه جعل له التصرف لفه ، وفوضت زواجها : تزوجت بلا مهر ؟ ويقال قوم فوضى ،ليس لهم رئيس ، وتفاوضا فاض كلا صاحبة وتفاوض شريكان في المال اشتركا فيه أجمع ، وهى شركة المفاوضة ، وتفاوض القوم فى الأمر أى فاض فيع بعضهم بعضاً ؛ والمفاوضة تبادل الرأي مع ذوى الشأن فيه بغية الوصول إلى تسوية واتفاق .

ويمكن الكشف عن مفهوم التفاوض من خلال النظرة الكلية لكل من القضية التفاوضية وخطواتها ، والهدف المطلوب الوصول إليه " فالتفاوض هو موقف تعبيرى حركى قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا

¹– Centre de ressources en économie gestion, **négociation approche globale** ,France P 1, en ligne :

www.creg.ac-versailles .fr .

² – صلاح محمد عبد الحميد: فن التفاوض و الدبلوماسية . مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع . القاهرة، مصر. الطبعة الأولى 2012 ، ص 45 .

يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب وموائمة ، وتكييف وجهات النظر واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو الحصول على منفعة جديدة بإجبار الطرف الآخر للقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو اتجاه الغير . والمفاوضة في الوقت نفسه هي طريقة متحفزة للوصول إلى حل مقبول لحاجة ما سواء كانت هذه الحاجة على شكل صعوبات أو شروط ، وهي تمكن الشخص من محاولة الحصول على ما يريده وإعطاء الآخرين فرصة ليفعلوا الشيء ذاته.

المعنى الاقتصادي للتفاوض وهو مرتبط بعملية المساومة بين المشتري والبائع. المعنى السياسي للتفاوض فهو وثيق الصلة بالمعنى الاقتصادي للتفاوض ولكن غير مندمج فيه من جهة ، وليس مستوعبا له من جهة أخرى بل يتمتع بقوائم خاص تميزه ، فالمفاوض السياسي يهتم بالعلاقات السياسية ، سواء كانت علاقات داخلية تتم في نطاق الوطن أم كانت علاقات خارجية بين دولته ودولة أو دول أخرى.

ويركز المعنى الاجتماعي للتفاوض على العلاقات بين الفئات الاجتماعية المتبادلة، ويعرف التفاوض بأنه مجموعة من الجهود المنظمة والمتبادلة ، التي تبذل من جانب طرفين أو أكثر بينهما خلاف في الأداء أو المصالح أو الأهداف لتقريب وجهات النظر أو الحفاظ على المصالح المشتركة أو العلاقات الطيبة فيهما ، وذلك الاعتماد على استخدام القدرات والمهارات الشخصية فتطبيق الأصول والمبادئ العلمية المناسبة

كما يعرف التفاوض بأنه موقف يتبارى فيه تعبيريا طرفان أو أكثر ، ويتضمن مجموعة من العمليات لا تخضع لشروط محددة حول موضع مشترك يتم فيه هذه المباراة عرض مطلب كل طرف وتبادل الآراء وتقريب وجهات النظر وتقديم الحلول المقترحة واللجوء إلى كافة أساليب الإقناع المتاحة لكل طرف لإجبار الطرف الآخر على القبول بما يقدمه من حلول ومقترحات تنتهي باتفاق بين الطرفين . ويعرف التفاوض بأنه محاولة كسب الفرد إلى جانبه أولئك الذين يرى أن لديهم تحقيق مصلحة مادية أو معنوية له ، ولكنهم لا يمنحونها له طواعية وليس بمقدوره الحصول عليها عنوة لاعتبارات فيزيقية أو أخلاقية أو قانونية.

كما يعرف التفاوض بأنه عملية اجتماعية ونفسية ومنطقية تعتمد على التفاعل والتأثير النفسي والإقناع والحث من خلال الحوار وتبادل وجهات النظر الهادفة بين طرفين أو أكثر لديها تباين في الآراء والأهداف التي يسعى كل طرف منها لتحقيقها وتتعلق بقضية أو خلال أو مسألة معينة ترتبط مصالحها بها ، بهدف التوصل إلى حل أو اتفاق مقبول ومرضى لجميع الأطراف.

والتفاوض في أبسط معانيه " أحد وسائل حل النزاعات وإدارة الصراعات الاجتماعية فردية كانت أم جماعية ، دولية كانت أم قومية ، وهناك أنواع وصور متعددة يلجأ الناس لتسوية منازعاتهم مثل : المساومة ، الوساطة ، المساعي الحميدة ، فالتفاوض عملية فنية تعتمد على الموهبة الذاتية .

وهناك من عرف التفاوض بأنه تحرك إيجابي مشترك بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا، يتم خلاله حوار ونقاش وتبادل للآراء للتقريب بين المواقف والموائمة بين المصالح للوصول إلى اتفاق مشترك تقبله الأطراف المعنية.

خلاصة القول أن التفاوض هو فن الاتصال الفعال الذي يسعى إلى أشبع الحاجات الإنسانية والتواصل وتبادل الأفكار والآراء والمشاعر والمعلومات مع تنقيتها من مخاطر التحريف والتشويه ، ويشكل عنصر الوقت عاملاً ضاغطاً على أطراف عملية التفاوض وبخاصة اذا كان هناك موعد وتركيز عملية التفاوض على العناصر التالية

- صياغة وتقييم مصالح وأهداف الطرفين.

- محاولة التأثير على إدارك الطرف الآخر للمصالح والأهداف.

- اتخاذ مواقف تفاوضية (عرض - قبول - اعتراض ... الخ)

ويعرف التفاوض في قاموس الخدمات الاجتماعية، بأنه "عملية إحضار الأطراف المختلفين على قضية ما، وترتيب اتصال واضح وعادل وغير متحيز منهم لكل باحث ويساوم ويقارن للوصول إلى اتفاقيات تخطى بالقبول المتبادل".

أما المقصود بالتفاوض في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية فهو " تبادل وجهات النظر بين طرفين أو أكثر بشأن موضوع معين ، وتنتهي المفاوضة بالوصول إلى تسوية النزاع أو إبرام اتفاق بشأن المواضيع المشتركة " .

والتفاوض هو موقف تعبيرى حركى قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب وموائمة وتكييف وجهات النظر واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو تجاه الغير .

وهو عملية اجتماعية ونفسية ومنطقية تعتمد على التفاعل والتأثير النفسي والإقناع والحث من خلال الحوار وتبادل وجهات النظر الهادف بين طرفين أو أكثر لديهما تباين في الآراء والأهداف التي يسعى كل منهما لتحقيقها وتتعلق بقضية أو خلاف أو نزاع أو مسألة معينة ترتبط مصالحهما بها ، وذلك بغرض التوصل إلى حل أو اتفاق مقبول مرضى لجميع الأطراف .

والتفاوض هو عملية التخاطب والاتصالات المستمرة بين جهتين للوصول إلى اتفاق في حالة وجود نقاط اختلاف بين مصالح الطرفين.

والتفاوض هو " عملية لحل الصراعات بين طرفين أو أكثر من خلال الوصول إلى حلول وسط وأحداث تكييف مقبول لمطالب الأطراف المتنازعة من أجل الوصول إلى تلك الحلول، وثمة تعريف آخر يقول أن المفاوضة هي " عملية يتم من خلالها الوصول إلى حد مقبول من الموائمة بين الرؤى المثالية للأطراف وما يمكن تحقيقه بالفعل في أرض الواقع.

وهو علم أو فن قد الاتفاقات بين طرفين أو أكثر على أن يكونوا متفاعلين مع بعضهم البعض للوصول إلى حلول خلافة يحقق به كل كل الأطراف الفائدة القصوى، وينظر جيمس باترسون إلى التفاوض على أنه نموذج ثلاثي الأبعاد كمايلي :

البعد الاول:

هو تحديد ما يريده الفرد حيث يقوم بكتابة ما يود الوصول إليه بالتحديد قبل الجلسة التفاوضية وذلك لأن الاعتماد على الذاكرة وحدها يؤدي إلى الوقوف في الخطأ خاصة عندما تشتت الضغوط أثناء المفاوضات وبالتالي تؤثر سلبيا على تحقيق المصالح الشخصية للمتفاوض ؛ولكن التحديد الدقيق يسمح للفرد بالتركيز على الأهداف الهامة وتقادي الهامة وتقادي المفاجآت على مائدة المفاوضة.

البعد الثاني:

معرفة ما يريده الآخرون حيث يتوقف نجاح التفاوض إلى حد كبير على معرفة المتفاوض بخصائص الطرف الآخر، ومن الخطأ أن يفترض أنه يفكر بنفس طريقته ولكي تعرف المتفاوض على طريقة تفكير الطرف الآخر عليه أن ينمي مهارة الإنصات التي تعد أحد عناصر عملية الاتصال الجيد ،وذلك من خلال تركيز الانتباه لمراقبة تعابير الوجه ونبرات الصوت والإيماءات الجسمية وبالتالي لا تفوته أية رسالة شفوية أو تعبيرية قد تساعد في كشف نقاط ضعف أو قوة الخصم .

البعد الثالث:

هو العمل على إرضاء الأطراف الأخرى فالتفاوض ،كما يضيف البعض بأنه موقف تعاوني للطرفين، حيث يعملان معا في الحصول على النتائج المرجوة بمعنى حاجات الفرد وحاجات الخصم في آن واحد فالتركيز على المصلحة المشتركة يقود في النهاية إلى النجاح والإنجاز والاتفاق بين الشركاء في الموقف التفاوضي¹.

2/ أهداف التفاوض

إن أي عملية تفاوضية لابد لها من هدف أساسي تسعى إلى تحقيقه و توضع من اجله الخطط و السياسات ، و تستخدم الأدوات و التكتيكات و بناءا على الهدف التفاوضي يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية في جلسات التفاوض و تعمل الحسابات الدقيقة، و تجري التحليلات العميقة لكل خطوة و كل تكتيك استخدم ، و قياس مدى سلامته أو نجاحه وفقا للقرب أو البعد عن تحقيق الهدف ،و من ثم يتم تقييم مرحلة من المراحل و تستبدل الأدوات و التكتيكات التفاوضية ، بل و المفاوضون انفسهم بناءا على تقدمهم و براعتهم في كسب الجولات التفاوضية و اقترابهم من تحقيق الهدف .

¹ - أحمد حسين عبد المعطي، شبكات التواصل الاجتماعي وتأثيرها على مهارات التفاوض التربوي، مجلة كلية التربية، العدد 1،

المجلد 31، جامعة أسيوط، 2015، ص 541.

وبما أن عملية المفاوضات هي سلسلة من الفعاليات ووسيلة لتحقيق غايات معينة من جانب كل طرف مشارك فيها، فإنها تستلزم وضع برنامج عمل شامل ودقيق يحدد الغايات وراء المفاوضات، ويعين الوسائل المستخدمة لتحقيق هذه الغايات، مقيما ومتابعا للخيارات، سلبياتها وإيجابياتها، وما قد ينتج عنها من نتائج وتداعيات، وذلك لاستشراف ما قد تؤول إليه العملية التفاوضية، وبشكل يؤدي إلى الأهداف الأعلى من المفاوضات، والآلية التي تقوم بهذه المهمة الصعبة هي آلية الاستراتيجيات التفاوضية¹.

لقد اعترفت العيد من المؤسسات باتساع نطاق وأهمية أساليب التفاوض الفعالة، وتحاول بعض منظمات المبيعات التقديمية تزويد بائعيها بهذه الأساليب إلى جانب أدوات البيع، وأعمال بيع حقوق الامتياز، على سبيل المثال، كما أن المفاوضات الخاصة بالمبيعات قد حققت عدة نجاحات في السنوات الأخيرة بفضل المبادئ التفاوضية².

و بناءا على ما تقدم يجب التفرقة بين التفاوض و الأعمال الأخرى التي تنشأ إلى حد معين مع العمل التفاوضي ، ولكنها لا تعد تفاوضا ، و أهم هذه الأعمال³.

أ-التعاون :

والذي يعد محصلة للتفاوض ، فهو يقوم على اتفاق بين الطرفين أو أكثر تربطهما صداقة مشتركة ومصصلحة واحدة للقيام بعمل معين لتحقيق منفعة معينة، ويفترض التعاون قدر من المساواة في الحقوق وانسجام في المصالح والفوائد بين أطرافه ، و إدراك وتفهم كامل لدور كل منهم وإمكانياته ومشاكله ورغباته ومن ثم يكون التعاون ثمرة التفاوض.

ب-الصراع :يقوم الصراع على تعارض المصالح والرغبات وتنازع الحقوق والواجبات وعدم تقبل أي طرف لوجهة نظر الآخر ورفضها وعدم إحترامها.

ج-المساومة :

تعتبر المساومة أحد الأدوات التفاوضية وليس كل التفاوض فالمساومة هي أسلوب لتخفيض ثمن سلعة معينة على سبيل المثال، ويتشابه التفاوض مع المساومة إلى حد الميل إلى استخدام اللفظين بمعنى واحد، ولكن التفاوض عملية أشمل ويمكن اعتبار المساومة جزءا من التفاوض⁴.

د-المقايضة :

وهي عملية تنازل مقابل تنازل ، أو خدمة أو سلعة مقابل خدمة أو سلعة أخرى

1 - المليجي عبد الرؤوف صالح أحمد و ابراهيم جابر السيد أحمد، المرجع السابق، ص.5.

2 - جيرارد إ. نيرنبرج، المرجع السابق، ص.28.

3 - ربحي عبد القادر موسى الجديلي، إدارة المفاوضات ، الاكاديمية العربية المفتوحة في الدنيمارك ، كلية الإدارة و الإقتصاد للدراسات العليا ،فلسطين ، غزة، 2010، ص.16.

4 - صديق محمد عفيفي، المرجع السابق، ص.16.

هـ-التحكيم :

هو وسيلة لفض نزاع بين طرفين أو أكثر بالجوء إلى طرف آخر ترتضيه الأطراف المتنازعة ويقبلون حكمه.

و-التنازل : قرار يتخذه أحد الأطراف في القضية أو الصراع أو النزاع بالقبول لآراء وجهات النظر ومطالب الطرف الآخر

3/ أطراف التفاوض

ويتضمن هذا العنصر مختلف الأطراف الذين يقومون بالعملية التفاوضية بين أطراف وطنية وأطراف دولية، وهذا وفقا لما يتضمنه العقد التفاوضي.

ثانيا:عناصر التفاوض

تتضمن ما يلي:

1/الموقف التفاوضي

موقف ديناميكي أي حركي يقوم على الحركة و الفعل و رد الفعل إيجابا و سلبا تأثيرا و تأثرا، و التفاوض موقف مرن يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع و المستمر للموائمة الكاملة مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية، و بصفة عامة فإن الموقف التفاوضي يتضمن مجموعة من العناصر و هي:¹

أ-الترابط:

و هذا يستدعي أن يكون هناك ترابط على المستوى الكلي لعناصر القضية التفاوضية يتم التفاوض بشأنها. تشير الكثير من الأدلة البحثية إلى أن تبادل المعلومات بطريقة فعالة يؤدي إلى تعزيز التوصل إلى الحلول التكاملية، ولتحقيق هذا التبادل المهم، يجب أن تكون لدى المفاوضين الرغبة في الكشف عن أهدافهم الحقيقية، وأن يستمعوا بعناية بعضهم إلى بعض، وباختصار يجب على المفاوضين إيجاد الظروف الملائمة لإجراء نقاش حر ومفتوح لجميع الأمور والموضوعات ذات العلاقة، فالرغبة في تبادل المعلومات ليست من السمات التي تتوافر في حالات المساومات التوزيعية، إذ أن الأطراف المتفاوضة لا يثق بعضها ببعض، ويكون هنالك إخفاء أو تحكم بالمعلومات، ومحاولات لمعرفة ما لدى الطرف الآخر من أجل تحسين مواقفهم التنافسية الخاصة².

ب-التركيب:

حيث أن يتركب الموقف التفاوضي من جزئيات و عناصر ينقسم إليها و يسهل تناولها في إطارها الجزئي و كما يسهل تناولها في إطارها الكلي.

ج-إمكانية التعرف و التمييز:

يجب أن يتصف الموقف التفاوضي بصفة إمكانية التعرف عليه و تمييزه دون أي غموض أو لأجزائه أو بعد من أبعاده و معالمه.

¹ - زياد خليل قبلان، التفاوض علم خبرة و فن، رسالة لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة و التنفيذية، ص21 .

² - روي ج.لوسكي وآخرون، ترجمة خالد بن عبد المحسن المحيسن، أساسيات التفاوض، مركز البحوث، السعودية، 2011، ص.165.

د- الاتساع المكاني و الزماني:

و يقصد به المرحلة التاريخية التي يتم التفاوض فيها و المكان الجغرافي الذي تشملته القضية عند التفاوض عليها.

هـ- التعقيد:

الموقف التفاوضي هو موقف معقد حيث تتفاعل داخله مجموعة من العوامل و له العديد من الأبعاد و الجوانب التي يتشكل منها هذا الموقف و من ثم يجب الإلمام كله حتى يتسنى التعامل مع هذا الموقف ببراعة و نجاح.

و- الغموض:

يحيط بالموقف التفاوضي ظلال من الشك و الغموض الذي يدفع المفاوض إلى تقليل دائرة عدم التأكد عن طريق جمع كافة المعلومات و البيانات التي تكفل توضيح التفاوضي خاصة و إن الشك دائما يرتبط بنوايا و دوافع و اتجاهات و معتقدات وراء الطرف المفاوض الآخر.

2/ أطراف التفاوض:

عادة يتم التفاوض بين طرفين و قد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين أي احتمال ظهور طرف آخر لتسهيل العملية نظرا لتشابك المصالح و تعارضها بين الأطراف المتفاوضة.

3/ القضية التفاوضية:

تعتبر القضية محور وأساس عملية التفاوض و تكون حول موضوع معين و من خلال هذه القضية يتحدد الهدف التفاوضي.¹

تمر عملية التفاوض بعدد من المراحل حتى تتبلور في شكل اتفاق بين طرفيها أو أطرافها أو قد تنتهي بفشلها، و انهيارها من أساسها أو قد يظل باب المفاوضات مفتوحا لجولة أو جولات جديدة. و لكن من المهم معرفة ان لكل مرحلة من مراحل عملية التفاوض ، أثرا كبيرا في المرحلة ، ينعكس إيجابيا على الطرف الذي يجتهد في كل واحدة منها ، و بأخذ زمام المبادرة في اثنائها . و لم يتفق المختصون في هذا الميدان على تقسيم واحد لهذه المراحل ، مع ان هناك اتفاقا على الخطوط العريضة لها ، و في الوقت نفسه يوجد نوع من التداخل بين هذه المراحل، بحيث يصعب الفصل بينهما أحيانا كما تختلف درجة الأهمية لدى بعض أطراف التفاوض فما يراه احدهما فرعا يراه الآخر أساسياً في الوصول إلى تحقيق أهدافها.

ان عملية التفاوض بدأت منذ بدء الخليقة و منذ نشأة المجتمعات الصغيرة، فالتفاوض هو عملية يتفاعل من خلالها طرفان أو اكثر لديهم اعتقاد بوجود مصالح و اهتمامات مشتركة و متداخلة و ان تحقيق أهدافهم و حصولهم على نتائج مرغوبة تتطلب الاتصال فيما بينهم كوسيلة اكثر ملائمة لتضييق مساحة الاختلاف و توسع

¹ السمرة زيادة، فن التفاوض، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص 36 .

منطقة الاشتراك بينهم من خلال المناقشة و التوضيح و الحجة و الإقناع و الاعتراض للتوصل إلى اتفاق مقبول الأطراف بشأن موضوعات أو قضايا التفاوض.

خصائص العملية التفاوضية.

1 - اشتراك طرف أو أكثر علي الأقل

2- وجود تضارب في المصالح بين الأطراف :

*بشأن قضية واحدة.

*بشأن عدة قضايا.

ولكن رغم تضارب المصالح يجب أن يكون هناك قدر من الاشتراك في المصلحة يدفع الأطراف نحو التفاوض.

3- دخول الأطراف في العلاقة التفاوضية بشكل طوعي وفي ظل افتراضين أساسيين:

· أنها ستجني أكثر من وراء دخولها في هذه العلاقة عما ستجنيه في حالة عدم دخولها

· أن تحدد المطالب التي ستدخل بها المفاوضات والحلول التي يمكن أن تقبلها في نهاية الأمر وان تشعر أنها ستكسب أكثر مما تخسر

4-العلاقة التفاوضية علاقة اعتماد متبادل حيث تتضمن :

· تقسيم أو تبادل واحد أو أكثر من الموارد (الموضوعية)

· التأثير علي واحدة أو أكثر من القضايا المعنوية (الغير موضوعية)

· هذا يعني ان كل طرف يعتمد علي الآخر بالنسبة لنوعية النتائج التي سيخرج بها من العملية التفاوضية .

5- العملية التفاوضية عملية متتابعة وحية : أي أنها تبدأ ب :

· بتقديم مطالب ومشاريع أو مقترحا من طرف.

· ثم يتم تقييمها ودراستها من الطرف الآخر.

· ثم تقديم تنازلات أو مشاريع مضادة.

· ثم التوصل إلي اتفاق.

وخلال العملية التفاوضية يتمكن كل طرف من الحصول علي قدر اكبر من المعلومات حول موقف الطرف الآخر مما يساعد علي بلورة مشاريع مضادة وتطوير موقفهم التفاوضي بشكل أكثر دقة في ضوء هذه المعلومات.

4/الهدف التفاوضي:

يهدف المتفاوضين من خلال هذه العملية للتوصل إلى حل و هدف أساسي يدور حول القيام بعمل محدد يتفق عليه الأطراف.¹

¹ موسى غانم فنجان ،فاطمة فالح أحمد ، أخلاقيات التفاوض في المنهج الإسلامي ، دار الكندي، للنشر و التوزيع ،الأردن، 2008، ص24 .

5/ البيئة التفاوضية:

تتضمن البيئة الكثير من التحديات و المتغيرات و المعطيات و غيرها التي تأثر بدرجة كبيرة على العملية التفاوضية.¹

6/ أخلاقيات التفاوض:

أغلب الجوانب الأخلاقية في المفاوضات تعنى بالمعايير الخاصة بقول الحقيقة، ومن ذلك وجوب أن يكون المفوض مفصحا، وصريحا ونزيها، التركيز هنا منصب بشكل أكبر على ما يقول المفاوضون بأنهم سوف يعملونه لا على ما فعلوه، ولا تزال الأسئلة والمحاورات بشأن المعايير الأخلاقية لقول الحقيقة في المفاوضات مستمرة، والاعتماد المتبادل في المفاوضات يبنى على تبادل المعلومات بشأن الخيارات الحقيقية وأولويات المفاوض الآخر، كما يعتمد الوصول إلى اتفاقية واضحة ومحددة وفاعلة عن طريق التفاوض على استعداد الأطراف .

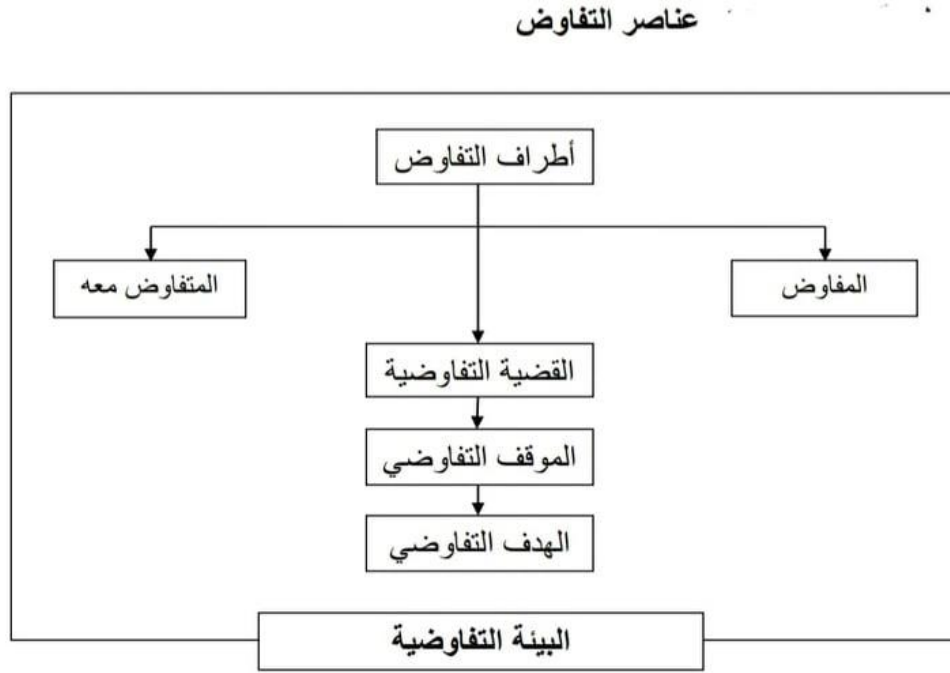
مبادئ السلوك الاخلاقي التفاوضي وتتمثل هذه المبادئ أساسا في:

- عدم إحراج الطرف الآخر عند الخطأ ، وتجنب الدخول في مجالات خارجة عن الموضوع لأن هذا بعد ي المفاوضات عن تحقيق الأهداف المرجوة في أسرع وقت.
- على المفاوض أن يكون إيجابيا عند مناقشة المشاكل المطروحة، وعدم استفزاز الطرف الآخر لأن ذلك يجعله أكثر تشددا قد بل يدفعه إلى الانسحاب من المفاوضات أصلا.
- الواجب عدم استخدام الرد القاسي والعبارات العدائية والملاحظات الناقدة حيث تؤدي إلى تغذية شعور الطرف الآخر بالعدائية.
- عدم الإسراف في الضغط على الطرف الآخر مع عدم توجيه كل المطالب دفعة واحدة، لأن هذا جشعا والجشع غالبا ما يجهض أكثر المفاوضات ويؤدي حتما إلى الخروج .
- عدم الدخول في نزاعات شخصية وخاصة أثناء ذكر النزاعات الفائزة لأنها ت عن الموضوع .
- على المفاوض أن يكون تفهما م للأحاسيس الشخصية.
- مبدأ المنفعة فلن تستمر مفاوضات لا يجنى من ورائها كل طرف منفعة، حتى وإن كانت عبارة عن تقليل حجم الخسائر أو التنازلات "إنقاذ م ما ي كن إنقاذه" وعليه يجب التأكد باستمرار من توافر عنصر المنفعة أو المصلحة، في ظل استمرار الجلسة أو متابعة جلسات أخرى².

¹موسى غانم فنجان، نفس المرجع أعلاه، ص25 .

² - أحمد كسنة، دور المعلومات والاتصال في عملية التفاوض التجاري، دراسة حالة مؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية بحاسي الرمل، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 03، 2013، ص.25.

شكل يوضح عناصر التفاوض



المصدر: كايلى ريمة، التفاوض ودوره في العملية البيعية، دراسة حالة ش ذ م م للخدمات العامة والتجارية آل دوداح، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2014، ص. 23.

ثالثاً: مراحل التفاوض:

ينقسم التفاوض إلى عدة مراحل من بينها المراحل التالية:

1/مرحلة الإستكشاف:

تشمل هذه المرحلة محاولة الأطراف فهم متطلبات كل طرف من الآخر و محاولة الوصول إلى إتفاق مشترك للإدراك و التعرف على القضايا التي ينبغي التطرق إليها في المرحلة الثانية. في هذا النوع من التفاوض يتلمس فيه كل طرف ما لدى الطرف الآخر من نوايا، و قد يتم عن طريق وسيط أو عن طريق الأطراف المعنية مباشرة¹.

و من اسمه يدل على أن الهدف الرئيسي منه هو استكشاف نوايا الأطراف المعنية و استطلاع مواقفها و مدى قبولها و تقبلها لبعض المقترحات والحلول، و قد يكون التفاوض الاستكشافي إحدى مراحل عملية التفاوض

¹ أسرار قادة التميز، دكتور إبراهيم الفقى، سلسلة إصدارات بميك، 1996، ص 87، ص 88 .

النهائية و يكون الهدف منه في هذه الحالة هو تكوين فهم و وعي لمتطلبات كل طرف في المفاوضات ووضع استراتيجيات الإقناع و المساومة اللازمة. فالتفاوض الاستكشافي يلتزم الطرف الآخر للمحاولة لفهم المراد الوصول إليه ويساعد المفاوض لتدارك الموقف ومعرفة ما سوف تكون عليه الأمور و من خلاله توضع إستراتيجية مثل إستراتيجية متى؟ و إستراتيجية المفاجأة و هي تعمل على التغير المفاجئ للأسلوب أو طريقة الحديث أو التفاوض و تكون نتيجة للتفاوض الاستكشافي، فحين يدرك المفاوض المستكشف الأسلوب الأمثل للتفاوض مع الطرف الآخر سيكون هناك تغير مفاجئ لإقناعه بأسهل الطرق الممكنة.

أهداف التفاوض الاستكشافي:

- تجنب المشاكل والصراعات أو وضع حد لها.
- البحث عن المعلومات و كيفية الاستفادة منها لتحقيق تأثير ما يريده طرف ما على ما يريده الطرف الآخر..
- الفهم العميق من خلال الاستكشاف و التدقيق للعناصر و الظروف و المصادر و التقديرات التي تقود و تحدد اتجاه الطرف الآخر¹.
- استكشاف أجندة الأطراف التفاوضية.

تحديد أجندة التفاوض

تعتبر أجندة التفاوض إلى حد كبير عن فكر واستراتيجية المفاوض كما أنها تمثل الترجمة العملية لسيناريو المفاوضات الذي يتصوره، وهي تنبثق بالضرورة من افتراضات ومواقف من أعضائها، ولا شك أن تحديد أجندة او محتويات التفاوض وهو أحد التكتيكات الأساسية للمفاوض التي عليه أن يحسن استخدامها بوعي حتى يحقق فرصاً أفضل لنجاح مفاوضاته².

2/مرحلة تقديم العروض ومقترحات:

يقوم أحد الأطراف أو كلاهما بتقديم عروضه و مقترحاته بالنسبة لكل قضية من القضايا في الصفقة. أما في مرحلة تقديم العروض والمقترحات فيقوم أحد الأطراف أو كليهما معاً بتقديم عروضه ومقترحاته بالنسبة لكل قضية من القضايا في الصفقة .

و تنطلق هذه المرحلة عند جلوس الطرفين المتفاوضين الى طاولة المفاوضات ، و الخوض في النقاط و البنود المدرجة على جدول الأعمال الجلسة التفاوضية. و في هذه المرحلة يحاول الفريق المفاوض استخدام كل أساليب الإقناع و مختلف التكتيكات التفاوض و أدوات المساومة بغية التأثير على السلوك التفاوضي للخصم، و تشمل جلسات التفاوض الفعلية العمليات الأساسية التي لا يتم التفاوض إلا بها.

¹ - أحمد ماهر، مهارات التفاوض، الدار الجامعية ، الإسكندرية، د ب ن ، 2005، ص85.

² - صديق محمد عفيفي، المرجع السابق، ص.54.

- اختيار التكتيكات التفاوضية المناسبة من حيث تناول كل عنصر من عناصر القضية التفاوضية.
- الاستعانة بالأدوات التفاوضية المناسبة و بصفة خاصة تجهيز البيانات و المستندات و الحجج والأسانيد المؤيدة و المعارضة لوجهات نظر الآخر.
- ممارسة الضغوط التفاوضية على الطرف الآخر سواء داخل او خارج الجلسة، و تشمل عدة عوامل : الوقت التكلفة، الجهد، الضغط النفسي....
- تبادل الاقتراحات و عرض وجهات النظر في إطار الخطوط العريضة لعملية التفاوض.
- دراسة خيارات التفاوض.
- و من المفيد مراجعة كل جلسات التفاوض و إجراء كشوفات يومية دقيقة و تفصيلية من اجل تقوية نقاط الضعف¹.

اختيار لغة التفاوض

يثار موضوع لغة التفاوض في الحالات التي تختلف فيها لغات المتفاوضين الأصلية، وهي الحالة المتكررة في المفاوضات عبر الحدود، وهناك بديلان رئيسيان أن يستخدم كل طرف لغته الأصلية مع الاستعانة بمترجم، ويمكن أن يكون المترجم تابعاً للفريق، كما يمكن أن يكون المترجم مشتركاً مترجم لكل من الطرفين.

3/مرحلة المساومة:

كل فريق يفاوض الفريق الآخر من أجل تحقيق ميزة نسبية لصالحه و عند وصول مرحلة المساومة إلى درجة النضج هنا تبدأ مهلة الإستقرار على الصفقة أو الوصول إلى إتفاق و تسوية.

مساومة تعني تبادل المقترحات بشأن شروط الإنفاق حول مسائل معينة أو حول شروط الإنفاق في مسألة ما، و بالتالي فإن التفاوض عملية أكثر شمولاً من المساومة و يمكن اعتبار جزء من التفاوض².

في هذه المرحلة من المفاوضات، على المتفاوضين أن يحاولوا الحرص على ألا تصل المحادثات إلى طريق مسدود، يجب اكتشاف أي فسحة لاستمرار الحوار حول نقاط الاختلاف مع الاعتراف بأن أوضاعاً ستطرأ حيث لا يمكن دعم أي تنازل إضافي. 2

4/مرحلة التفاوض و الاتفاق:

ما لم يتم التوصل إلى اتفاق نهائي واضح، تظل المفاوضات مجرد وجهات نظر متبادلة، و ينبغي ان يكون هذا الإتفاق شاملاً و تفصيلياً، و واضحاً في صياغته و مفهوماً لدى الطرفين، باختيار الألفاظ السهلة و

¹ - محمود علي ود محمد عوض الهزامية، مدخل إلى فن المفاوضات، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى، 2006، ص117.

² - مجدي عبد الله شراره، دليل المفاوضات المثالي، مؤسسة فريد ريش إيبيرت، مكتب مصر، القاهرة، ط1، 2016، ص57.

صياغتها بأسلوب دقيق لاليس فيه، حتى لا تكون هناك مشكلات عند التنفيذ، الذي لابدات تتحدد تواريخه، كما ينبغي تجنب الصيغ المملة بالنسبة إلى القضايا، التي لم يتم الإتفاق عليها في محاولة للتمويه بنجاح المفاوضات. 3

5/ تقويم وإقرار التفاوض.

بعد نجاح عملية التفاوض و بلوغها مرحلة التنفيذ ، لابد من متابعة عملية التنفيذ للوقوف على مدى الالتزام بمراحله، وحل المشكلات ، التي تعترضها و ذلك حتى يمكن التثبت من مدى جدية الطرف الآخر ، و العمل على حل ما يعترض هذه العملية من مشكلات . و من أكثر المعوقات ، التي تواجه مرحلة التنفيذ عدم معرفة الأطراف المتأثرة بالاتفاق بمضمونه ، وما يتطلبه منهم هذا الاتفاق كان يكون هناك اتفاق مثلا بين دولتين على تهجير السكان من منطقة معينة متنازع عليها ، ولا يكون السكان على علم بما يترتب على هذا الاتفاق ، او ان يكون قد تم تجاهل ردود أفعالهم ، عند التوقيع على الاتفاق ، مما يجعلهم يتمردون عند محاولة التنفيذ ، و إبداء درجة كبيرة من الاعتراض ، الذي يصل الى حد العنف .

يزيد من خطورة هذه الترتيبات و نتائجها ، ما يمكن ان يقوم به الإعلام في إثارة القضية ، و بلورتها على ان في الاتفاق خرقا لحقوق الإنسان .

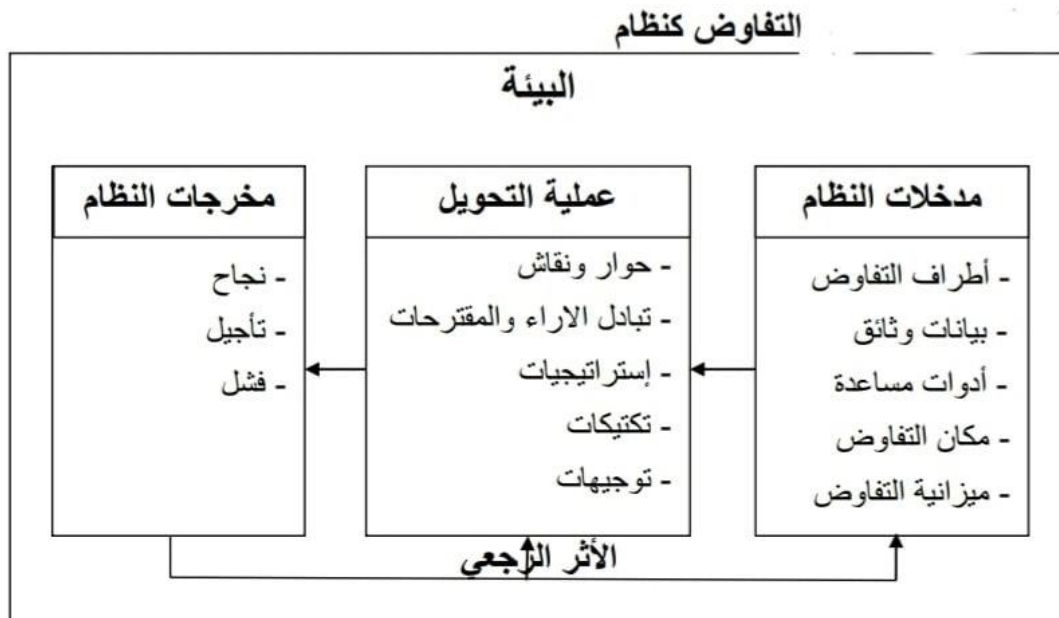
ولا بد من الاخذ في الحسبان ، إمكان تغيير احد اطراف الاتفاق رأيه فيه اذا تغيرت موازين القوى ، و مالت الى صالحه ، و قد يبدي تفسيراً آخر لمضمونه ، مما يهدد بتوتر العلاقات مرة أخرى ، لذا يبدو ضروريا الاحتفاظ بأي وثيقة اتفاق على اختلاف المستوى ، الذي يتم عليه هذا الاتفاق ، لان ذلك يعد داعما رئيسا في مواقف تفاوضية مستقبلية حول القضية نفسها .

في هذه المرحلة يتوصل كل من الطرفين إلى إتفاق أو تسوية مرضية للطرفين يعتبرها كلا منهما ميزة لصالحه. و أخيرا إتخاذ القرار بشكل مكتوب عادة و يشمل ذلك تحديد التفاصيل القانونية و يجب على أطراف التفاوض أن يراجعوا البنود المكتوبة بمنتهى الدقة.

الإجراءات التفاوضية

و تنطلق هذه المرحلة عند جلوس الطرفين المتفاوضين إلى طاولة المفاوضات، و الخوض في النقاط و البنود المدرجة على جدول أعمال الجلسة التفاوضية. و في هذه المرحلة يحاول الفريق المفاوض استخدام كل أساليب الإقناع و مختلف تكتيكات التفاوض و أدوات المساومة بغية التأثير على السلوك التفاوضي للخصم. و تشمل الجلسات التفاوض الفعلية العمليات الأساسية التي لا يتم التفاوض إلا بها، وهي هنا:

- أ- اختيار التكتيكات التفاوضية المناسبة من حيث تناول كل عنصر من عناصر القضية التفاوضية أثناء التفاوض على القضية و داخل كل جلسة من جلسات التفاوض.
- ب- الاستعانة بالأدوات التفاوضية المناسبة و بصفة خاصة تجهيز المستندات و البيانات و الحجج و الأسانيد المؤيدة لوجهات نظرنا و المعارضة لوجهات نظر الطرف الآخر.
- ت- ممارسة الضغوط التفاوضية على الطرف الآخر سواء داخل جلسة التفاوض أو خارجها. و تشمل هذه الضغوط عوامل: الوقت، التكلفة، الجهد، عدم الوصول لنتيجة الضغط الإعلامي ... الخ.
- تبادل الاقتراحات و عرض وجهات النظر في إطار الخطوط العريضة لعملية التفاوض و دراسة و معرفة و مناقشة الخيارات المعروضة من الجانب الآخر.



المصدر: كاييلي ريمة، المرجع السابق، ص 19.

نهاية التفاوض

و هي المرحلة الأخيرة و النهائية في العملية التفاوضية. و عادة ما يقوم أحد أطراف المفاوضات أو كليهما معا بتقديم تنازل رئيسي يشجع من خلاله الطرف الآخر و يدفعه للتوقيع على الاتفاق النهائي، و الذي تنتج به المفاوضات بأقل مما كان يطمح، و لكن حلول وسط و تنازلات تسفر عن دفع الطرف المقابل إلى تقديم مقابل مشابه، و بالتالي إحداث الاختراق و إيجاد المخرج يؤدي إلى توقيع الاتفاق الثنائي النهائي في نهاية العملية التفاوضية. كذلك في هذه المرحلة يجب " الاهتمام بدقة اختيار الألفاظ و الكلمات الواردة في الاتفاقية، و التركيز على أن تكون شاملة لكل الجوانب و القضايا التي يتم الاتفاق عليها بين الأطراف. هذا وقد تسفر

المفاوضات عن نتائج غير سارة كأن تفشل المفاوضات، أو قد يتم الاتفاق على بعض جوانب القضية التفاوضية و يحصل خلاف على البعض الآخر.¹

رابعاً: أهمية علم التفاوض في التجارة الدولية

تعتبر المفاوضات من المواضيع المهمة في حياتنا المعاصرة، سواء كان ذلك على مستوى الأفراد أو المؤسسات، حيث تكاد تلازم أغلب النشاطات التي يقوم بها الأفراد في حياتهم اليومية. رغم قدم المفاوضات كعملية إلا أن أهميتها تزايد يوماً بعد يوم، حتى أطلق بعض الكتاب على هذا العصر تسمية " عصر التفاوض "، بإعتباره عملية حيوية وضرورية لحل النزاعات والصراعات التي تقع بين الجماعات والأفراد، إضافة إلى أنه وسيلة هامة لتبادل الآراء والأفكار للوصول إلى حالة من الرضى والإقناع حول المسائل العالقة.

يمكن إبراز أهمية التفاوض في النقاط التالية:²

- 1/ تعد حياة الإنسان سلسلة من الحالات التفاوضية المتلاحقة مما يؤدي إلى خلق الحاجة إلى التفاوض.
- 2/ يولد التفاوض الوسائل ويشكل الأرضيات المشتركة للتفاوض الفعال بين الأفراد رغم إختلافاتهم الثقافية والعقائدية.
- 3/ التفاوض هو البديل الأمثل حيث أن الأساليب الأخرى، تعجز عن تحقيق الأهداف المنشودة الخاصة بكل طرف من أطراف التفاوض.
- 4/ يوفر التفاوض الوقت والجهد الذي كان الأفراد، الجماعات، المؤسسات والدول سيستنزفونه في النزاع.³
- 5/ يعد التفاوض من الأنشطة التي يقوم بها جميع الأفراد، الجماعات، المؤسسات والدول بصورة مستمرة، بهدف تبادل السلع والخدمات، تحديد الحقوق و الإلتزامات، التوصل إلى حلول للمشكلات وإنهاء الخلافات الناجمة عن تعارض المصالح و إختلاف الآراء والأهداف.
- 6/ تعد المفاوضات من الأنشطة الضرورية لإستمرار حياة جميع الأفراد في مختلف دول العالم، وفق أساليب إنسانية متطورة تسهم في تحقيق أهداف الأطراف التي تعيش في هذا العالم وإنهاء المشكلات، الخلافات وتعارض المصالح فيما بينها.
- 7/ يسهم التفاوض في القضاء على العداوة والبغضاء وينمي حالة من التفاهم والتراضي، الإعتراف بالحقوق المتبادلة، إحترام الرأي والرأي الآخر ويحقق أفضل توظيف لطاقت وإمكانيات الأفراد، المؤسسات والدول وكذا الارتقاء بمستوى حياة الأفراد في جميع المجالات.

¹ - محمود علي ومحمد عوض الهزيمية ، المدخل إلى فن المفاوضات، مصدر سبق ذكره، ص121.

² - نفس المرجع، ص23-24.

³ - موسى غانم فنجان، المرجع السابق، ص23-24.

تشتمل المفاوضات على تبادل الأفكار بين الناس بهدف تغيير علاقة ما، وتجتمع على مائدة المفاوضات مجموعة مختلفة الخواص من الأفراد، يتسمون بشخصيات وسمات وعواطف مختلفة، وأحياناً يبدو السلوك الإنساني من الناحية الظاهرية غير منتظم ومشوش، وغير خاضع لقواعد، وتميل الصحف إلى تأكيد هذا الانطباع، حيث تمثل الجرائم التي لا معنى لها والاعمال العدوانية الناجمة في الغالب عن التفاهات الغبية والسلوك غير الطبيعي من جميع الاشكال، العديد من الاخبار التي تنشرها الصحف يوميا، ومن الصعب في ظل هذه الدلائل أن نعتقد أن الانسان كائن عقلائي.¹

أهداف وأهمية العملية التفاوضية في إطار التجارة الدولية

إن الهدف من التفاوض هو التوصل إلى اتفاق مرضي حول مشكلة معينة أو حول موضوع محدد بين فردين أو أكثر أو منظمة أو مجموعة منظمات للتلاقي والتكيف والتفاعل وتقريب وجهات النظر ثم الاتفاق وحصول طرفي التفاوض على المكاسب.

و ممارسة عملية التفاوض تكون بسؤال ما يريده المفاوض من الطرف الآخر، مقابل ما يريده هو منه، ذلك هو مضمون التفاوض، ومن يستوعبه يكون قد وصل إلى قمة التفاوض.

وأذا كان هدف التفاوض في القانون الدولي العام هو تحقيق مصلحة خاصة للدولة فإن هدف أسلوب التفاوض التربوي في التعليم ليس تحقيق مصلحة عامة فحسب بل تحقيق مصلحة خاصة الأطراف المتصارعة وذلك بتعليمهم كيفية التفاوض و الحوار الذي أصبح لغة العالم اليوم، فالتفاوض الإيجابي

يتحقق عادة إذا كان هناك احتراماً للسلطة عندما لا يتجاوزها من يملكها ولا يتعدى عليها من لا يملكها في حالة المعلم مع الطالب و إدارة المدرسة مع المعلم.

-الحاجة إلى الأمن:

الشك في أن الإنسان مهما يكن قويا فهناك من هو أقوى منه وإن تبعاً لحقيقة الوجود الثابتة ألا وهي حقيقة التغيير القوة لا تدوم، والأحوال تتبدل و تتغير المستمر . ومن ثم فالإنسان في حاجة دائمة إلى أن يحيا في طمأنينة و أمان ، وهذا لا يتوافر له إلا بان يتفاعل و يتضامن مع غيره ، فهو بهذا يضيف قوته إلى قوى من يتضامن معهم، فتزداد قوته و مناعته ويستشعر الأمان و الحماية من بطش السلطة و لتحقيق هذه الحاجة في مواقف التفاوض يجب أن يتبنى المتفاوض سياسة التعاون و الأخذ و العطاء من جانب الطرفين ويتم إشباعها لدى العاملين عن طريق الأمان الوظيفي.

-الحاجة إلى الحفاظ على الملكية :

¹ - جيرارد إ. نيرنبرج، المرجع السابق، ص.25.

وهي من أهم العوامل التي تجعل الإنسان يتفاوض مع غيره سواء لزيادة الروابط، أو للرغبة في الحفاظ على الممتلكات التي في حوزته. فلولو المفاوضات وما تنتهي عليه من تعاقدات لما استطاع الإنسان أن يطمئن إلى احتفاظه بأي شيء من ممتلكاته، وظل في نزاعات مستمرة حول الصراع على الممتلكات الخاصة. وهنا يجب على المتفاوض أن يتصف بالقدرة على احتواء الواقع والاستفادة من الخصم بأكبر قدر ممكن.

-الحاجة إلى تحديد الأوضاع الاجتماعية:

استقر الرأي على أن المجتمع الواحد، لا يد أن يضم طبقات اجتماعية متباينة المستوى من حيث الثروة والسلطة والنفوذ، ولقد أثمر التفاوض بهذا الشأن منذ أن بزغ فجر الحضارة إلى الوجود ، فالناس بحاجة إلى الاحتكاك بالآخرين والتعاون معهم وأن يكون لهم مكانة اجتماعية في جماعتهم ، وتظهر هذه الحاجة في التفاوض عن طريق كسب الثقة والاحترام المتبادل والتقدير، وتعميق المعرفة والصداقة بين المتفاوضين من أجل تحقيق الهدف من التفاوض .ومما تقدم نجد أن أهمية تلك الحاجات تكمن في أن المتفاوض الناجح سواء أكان معلما أم عليه أن يعرف الحاجات ومستوى تدرجها وعلاقتها ببعضها، والنتائج التي تترتب مديرا أم والدا على إشباعها وذلك لتحقيق الهدف من التفاوض.

العقود التجارية الدولية والتفاوض:

غالبا ما تعتبر المفاوضات ذو أهمية فائقة وربما في اغلب الاحوال ، قد تكون متفوقة وقد يصفها البعض بقاعدة ذهبية التي يعتمد عليها رجال الأعمال ، المتفاوضون اي اطراف النزاع الذي يسعون للتفاوض اي لتسوية ويجاد حلول مناسبة و ملائمة لكلا الطرفين .¹

وكذا تبرز أهمية التفاوض الى انها تعتبر اداة فعالة في تبادل الآراء و الأفكار ، و بلوغ الحاجات و الوصول الى حالة من الرضى و الاقناع .

في الحقيقة المفاوضات ذات أهمية كبيرة في التوصل إلي إبرام عقود التجارة الدولية فهي ، عبارة عن دراية لموضوع مقترح ومناقشة مشتركة لعناصره ، تهدف الى الوصول الى ابرام عقد متزن و مقبول بين الطرفين ، لان اغلب العقود التجارة الدولية قد تحتاج الى مفاوضات تسبق ابرامها للعقد كالعقود تجارة الالكترونية الدولية او عقود الفرانشيز ...الخ، اذ تعتبر عقود التجارة الدولية ، من العقود ذات طابع تجاري و الملزمة للجانبين .

لان الأهمية القانونية للتفاوض في عقود التجارة الدولية قد تبدو وجوده و تقوم الأهمية الحاجة في حرية التعاقد التي تبني على مبدأ سلطان الإدارة، أي الإثبات فعل الخاص الدال على رضا الواقع الإيجابي ، لان الأصل أن تتم التعاقد بتبادل التفاوض الناجح والتوفيق في الحياة والدور الذي تلعبه ، في ايجاد حلول و إعادة النظر في

¹ لكايلي ريمة ، المرجع السابق، ص24.

النزاعات و الصراع بين المتفاوضون ويبرز فيهما اهدافهم و الغاية من العملية وهذا ما ذهبت اليه اتفاقية فينا المتعلقة بالبيع الدولي للبضائع المؤرخة في 11-04-1980 في المادة 08-3.¹

فلا تنحصر الالهمية التجارية للمفاوضات في عقود تجارة الدولية فقط على مواد المنتجة او البحث عن السوق لبيع فائض الطاقة الانتاجية ، وليس في الحصول و التوافق مع ما يطلبه المستهلك و مقتضيات حاجيته ، و انما هي اوسع و اشمل من ذلك ،حيث، تشمل الجوانب المالية التقنية²، حول ما قد يدرسونه من مشروعات مشتركة او ترخيص تصنيع او عقود تمويل تجارية و غير ذلك فكل هذه تقوم بنشاط الشراء ، او البيع او الاعلان او اختيار العاملين الجدد او المناقشة مع رؤساء او المدير المصنع على أولوية الانتاج.

وعلى اثر ما سبق ،يؤكد التفاوض هي الوسيلة ذو الالهمية الكبيرة في حل الأزمات كيفما كانت ، و حاجز العبور من الصراع و مفتاح الابواب المغلقة، فهو يسعى دائماً الى الوصول الى نتيجة متوازنة من الاطراف المتفاوضة .

هي تمثل تبادل السلع والخدمات بين الدول التي تتوافر فيها والدول التي تفتقر إليها ، أي أن هناك دولة مصدرة واخرى مستوردة،والحكمة من التجارة الدولية انها استغلال امثل لموارد العالم.

يختلف مفهوم التجارة الدولية International Commerce عن التجارة الداخلية، في أن الأولى تقوم بين أطراف دولية تفصل بينها حدود سياسية، وموانع تداول، وأنظمة، وقوانين، وآليات، ليست قائمة بين أطراف التداول في السوق التجارية الوطنية. ويمكن النظر إلى التجارة الدولية على أنها ذلك النوع من التجارة الذي ينصب على كتلة التدفقات (الصادرات والواردات) السلعية المنظورة، التي تؤلف مجمل الإنتاج السلعي المادي الملموس المتداول في أقرنية التجارة الدولية بين الأطراف المتداولة من جهة وعلى كتلة التدفقات (الصادرات والواردات) الخدمية غير المنظورة التي تتألف من خدمات النقل الدولي بأنواعه، وخدمات التأمين الدولي، وحركة السفر والسياحة العالمية، والخدمات المصرفية الدولية، وحقوق نقل الملكية الفكرية، وخاصة نقل التقنية (التكنولوجية) من جهة أخرى³.

يمكن القول إن التجارة الدولية هي حصيلة توسع عمليات التبادل الاقتصادي في المجتمع البشري، التي نتجت عن اتساع رقعة سوق التبادل الاقتصادي الجغرافية. بحيث لم تعد السوق مغلقة أو قائمة على منطقة جغرافية واحدة، تضم مجتمعاً وتكويناً سياسياً واحداً. بل اتسعت لتتضمن المبادلات السلعية والخدمية فيها بين أقاليم ذات

¹طالب حسن موسى ، الوجيز في القانون التجارة الدولية، الدار العلمية و الدولية و مكيمة دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2001،ص 64-65.

²تواتي احمد الهدى ، النظام القانوني للتفاوض الدولي، مذكرة لنيل شهادة ماستر في القانون ،كلية الحقوق ، تخصص قانون العمال ،جامعة قاصدي رابح ، ورقلة، 2013، ص 07-08.

³ - <https://www.marefa.org>

مقومات اجتماعية وسياسية مختلفة. وعلى ذلك فإن للتجارة الدولية طبيعة خاصة بها، تختلف عن طبيعة التجارة الداخلية في الدولة الواحدة.

تمثل التجارة أهمية بالغة في حياة الشعوب، لهذا وجه إليها الاهتمام منذ القدم وحتى يومنا هذا، نظرا لما تلعبه من دور محوري وفعال في بناء الصرح الاقتصادي لهذه الشعوب والسير بها نحو التقدم والرفي

.وازاء هذه الالهمية، لم تقتصر مباشرة تلك التجارة على حدود الدولة الواحدة، وانما امتدت خارجها واتسع نطاقها ليشمل أكثر من دولة، وكان التجار دوما هم المحرك الأساسي في تطور هذه التجارة، فأخذوا يتطلعون إلى أسواق جديدة ومنتجات متنوعة وخاضوا في سبيل ذلك مخاطر عدة بين أسفار طويلة وخطر التعامل مع أنواع وأجناس مختلفة، إلى أن ارتقت التجارة الدولية إلى أعلى سلم العلاقات الدولية، وذلك بالنظر إسهاماتها الكبيرة في زيادة النشاط الاقتصادي لدول العالم

كما كان زيادة أنواع المعاملات الدولية واتساع حجمها شكل الاثر الكبير في تنوع الوسائل القانونية التي تحكمها، ولعل عقود التجارة الدولية وبصفة خاصة عقود البيع الدولي تشكل أهم وسائل التبادل التجاري الدولي؛ ولم تهتم الهيئات والمنظمات الدولية بموضوع العقود الدولية بمناسبة المعاملات التجارية.

وقد بذلت هذه الهيئات كبيرة لتوحيد أحكام التجارة الدولية، حتى برزت ملامح فر جهودا ع جديد من فروع القانون هو "قانون التجارة الدولية" الذي يتضمن الاتفاقيات الدولية، التي تم إنجازها في مجال التجارة الدولية والعقود النموذجية والشروط العامة التي وضعت في هذا المجال .

وباعتبار أن العقد أهم صور التصرف القانوني، وهو التعبير القانوني إجراء المعاملات سواء على ؛ حيث المستوى الداخلي أو على المستوى الدولي فيمكن القول أن العقد إما أن يكون داخليا واما أن يكون دوليا تشكل عقود التجارة الدولية، العصب الرئيسي في الحياة الاقتصادية العالمية، وتتخذ أشكال متعددة تيسيرا للمعاملات التجارية التي بلغت في تنوعها ح ال حصر له إن أبرز ما يميز عقود التجارة الدولية اختلافها عن العقود الأخرى الوطنية في أن الأولى تخضع لقواعد القانون الدولي وبالأخص قواعد التجارة الدولية، أما الثانية فيتم تنظيمها بموجب القوانين الوطنية .كما تبرم عقود التجارة الدولية بوصفها عقد دولي ذو طابع تجاري، وتظهر هذه الصفة إذا وقع في شأن أحكام العقد تنازعا بين القوانين الدولية، من حيث أهلية المتعاقدين وشروط التعاقد وموضوع العقد والقواعد التي تحكم شكل العقد وموضوعه، فإذا لم يظهر هذا التنازع بين القوانين الدولية في شأن عقد التجارة الدولية فال يمكن بأي حال من الأحوال أن يصنف في إطار العقود الدولية بل يعتبر عقدا تجاريا وطنيا محضا .كما يستمد العقد الدولي صفته الدولية من طبيعة العالقة التي يحكمها، التي قد تثير بعض الصعوبات، لكن يمكن أن يعتمد على المعيار الشخصي، فالعقد الدولي ذو الطابع التجاري وفقا لهذا المعيار يرتبط باختلاف جنسية المتعاقدين إذ قد يعد العقد دوليا ولو كان كل من البائع والمشتري من جنسية واحدة وانما العبرة باختلاف مراكز أعمال الأطراف المتعاقدة أو محل إقامتهم العادية

إن عقود التجارة الدولية تتميز بطبيعة تميزها عن غيرها من العقود الأخرى بحيث يمكن عدم إخضاعها ألي أحكام قانونية يكون مصدرها النظم القانونية الوطنية، أو القانون الدولي العام، وهنا يظهر مبدأ سلطان الارادة، الذي ازدهر في بداية القرن العشرين، حيث أكد القضاء في ميدان عقود التجارة الدولية على أن هذه العقود تخضع للقانون الذي يختاره الأطراف، فتسري عليهم قواعده بمحض إرادتهم.

إن إبرام عقد التجارة الدولية يمر بمرحلتين أساسيتين، حيث أن المرحلة الاولى تتضمن المراحل السابقة إبرام عقود التجارة الدولية، والمتمثلة في الإعداد والترتيب للمفاوضات، التي تسبق إبرام العقد الدولي، وهو من العمليات الشاقة التي تستغرق وقتا وجهدا ونفقات، بل يمكن القول إن المفاوضات التي يعد لها جيدا تنتهي، غالبا، بإبرام عقد ناجح، يتم الاتفاق عليه، وتنفيذه، بطريقة سليمة هادئة ويحقق كل طرف ما يبتغيه من ورائه ومن بين ما يتم الإعداد له للمفاوضات التعاقدية، الاتصال بين الأطراف ودعوة أحدهم الآخر للتفاوض وتبادل الآراء حول العملية التعاقدية المزمع الدخول فيها بينهم؛ حيث أضحت المفاوضات الزمة ضرورية تسبق إبرام العقد الدولي، لا سيما في ظل الوضع الحالي للمبادلات والمعاملات الدولية، ويرجع ذلك إلى أسباب: أولها موضوعي، يرجع إلى أن العقود الدولية المعاصرة ليست بالعقود البسيطة التي يتفق على عناصرها وتبرم في أول لقاء فهي عقود مركبة ومعقدة فنيا. ثانيا، شخصية، ترجع إلى أطراف تلك العقود، فغالبا ما يتنافس على الفوز بتلك العقود شركات عمالقة ذات نشاط دولي، ويلزم التعامل معها الوقوف على سوابق أعمالها، وخبراتها السابقة، ومنهجها في التعامل.

كما أن الطرف الآخر، غالبا ما يكون كذلك من الدول النامية، التي تسعى إلى إقامة مشروعاتها وتحقيق أهدافها التنموية اجتماعيا واقتصاديا وفق أفضل الشروط التي تتلاءم مع إمكانياتها المادية، وكل ذلك يستلزم الدخول مع مفاوضات شاقة وعسيرة حول ما تزمع إبرامه من عقود دولية.

أما فيما يخص المراحل النهائية، فهي تحتوي على الصياغة وعقد الاتفاق النهائي بين أطراف العقد الدولي حيث أنه استشعر التاجر الدولي الحاجة إلى قواعد قانونية جديدة أكثر اتفاقا مع تلك العقود وتقوم على أساس الارادة الحرة الاطراف، ولذلك فإن سلطان الارادة يعتبر الآن بمثابة وسيلة دفاعية عن النظام القانوني الدولي في مواجهة النظام القانوني الداخلي، ومع ذلك ليس بمقدور التجار دوما تضمين عقودهم نصا يستبعد تطبيق القوانين الوطنية، بصورة مطلقة، باعتبار أن هذا العقد الدولي، ال يعتبر بمثابة معاهدة دولية .

وذلك كان امر غير جديد في ظل الأنظمة وتبعها لما تقدم فإن مواكبة العقود لتغير الظروف التي أبرم فيها والقانونية الوطنية والداخلية، الا أنه في إطار عقود التجارة الدولية فقد ابتدع المتعاملون الاقتصاديون تقنية عقدية جديدة كليا وغير معروفة أطلاقا في إطار القواعد العامة لنظرية العقد في القوانين الداخلية تتمثل في إعادة التفاوض.

المحور الثاني خصائص ومبادئ العملية التفاوضية

العملية التفاوضية لها خصائص من المهم للغاية الإطلاع عليها وفهمها، لضمان نجاح سير التفاوض و الوصول إلى الأهداف المنشودة منها، فالتفاوض في الأساس عملية متكاملة تحتاج إلى وضع الخطط المبنية على المعطيات و المعلومات الصحيحة، و إدارة واعية جيدة، بالإضافة لحسن التنظيم و التوجيه و المتابعة، والتفاوض هو عملية مستمرة، أي لا يجب أن تتوقف بسبب ظهور عارض أو عقبة غير محسوبة.

وعموما يمكن إيراد نقاط هنا بوصفها خصائص محددة للعملية التفاوضية، وهذه النقاط هي

1- إن عملية التفاوض تعتبر أداة لفض النزاع، و لكن استمرارها مرهون باستمرار المصالح المشتركة بين المتفاوضين، وانتهيارها مترتب تلقائيا على انهيار تلك المصالح، فالتفاوض أداة نلجأ إليها للمحافظة على المصالح المشتركة ولكن وجود تلك المصالح من الأصل أو الأمل في تحقيقها شرط لنشأة الحاجة إلى التفاوض واستمراره¹.

2- إن عملية التفاوض عملية اجتماعية معقدة تتأثر بهيكل العلاقات الاجتماعية و تؤثر فيها و تتأثر باتجاهات المتفاوضين و تؤثر فيها، كما أن التفاوض عملية تتأثر بشخصية المتفاوضين، كما تتأثر بالقوى والموارد المتاحة لهم، ليس فقط من زاوية المحتوى المادي والموضوعي لتلك القوى والموارد، وإنما أيضا وربما بدرجة أكبر من زاوية ما يدركه كل طرف عن تلك القوى والموارد، وأيضا من زاوية القدرة على استخدامها بنكاء²

3- التفاوض عملية تتأثر بشخصية المتفاوضين.

4- يتأثر التفاوض باعتبارات عديدة مثل توقعات الخصم و تقديرات التفاوض لسلوك الخصم.

5- يتأثر الناتج المحقق من التفاوض باعتبارات خارجية عن مائدة المفاوضات.

6- يركز التفاوض في كثير من الأحيان على ما يتحقق في الأجل القصير.

7- إن التفاوض علم و فن في نفس الوقت.³

أولا: خصائص الموقف التفاوضي

يمتاز الموقف التفاوضي بعدة خصائص تميزه عن غيره من الأنشطة التي يقوم بها الإنسان، تتمثل فيما يلي:⁴

1/ عملية متكاملة تحتاج إلى إدارة واعية تقوم على التخطيط الجيد التنظيم، التوجيه، المتابعة والتقييم .

2/ عملية احتمالية و معقدة تتأثر بهيكل العلاقات الاجتماعية، عادات، تقاليدولغة الأطراف المتفاوضة.

3/ عملية نفسية تتأثر بإدراكات، اتجاهات وشخصية المتفاوضين.

¹ - صديق محمد عفيفي، المرجع السابق، ص.16.

² - نفس المرجع، ص.17.

³ - أحمد فهمي جلال، مهارات التفاوض.مركز تطوير الدراسات العليا و البحوث بكلية الهندسة جامعة القاهرة،مصر،الطبعة الأولى، 2007 ص7.

⁴ - محمود علي، محمد عوض الهزايمة، مرجع سبق ذكره ، ص 34-36.

4/ عملية تتأثر بالعلاقات السابقة واللاحقة بين الطرفين، وكذلك بالأهداف المعلنة ومير المعلنة لكل منهما.
5/ الآثار المترتبة عن عملية التفاوض تتجاوز عادة إبرام العقد أو إتمام الاتفاق بين الطرفين، حيث أنها عملية مستقبلية في طبيعتها فهي لا تعالج فقط مشاكل أو أحداث الحاضر بل تأخذ بعين الاعتبار الآثار المستقبلية.
6/ عملية التفاوض تعتمد على مهارات المفاوضين في مجال الإتصال ، لباقتهم، قدرتهم على التصرف والتعامل مع الآخرين.

7/ يتفاوض الأطراف حول قضية معينة التي تمثل محور العملية التفاوضية، وذلك بهدف تحقيق مصلحة كل طرف.¹

8/ لا يوجد إستراتيجية، سياسة أو تكتيك تصلح لإدارة جميع المفاوضات، إذ تحدد حسب طبيعة القضية التفاوضية، إمكانيات، خبرات، مهارات وأهداف المفاوضين من المفاوضات.

9/ تتم عملية التفاوض في إطار بيئة ديناميكية تتغير باستمرار، بها عدة متغيرات ومعطيات التي يمكن أن تكون مصدر قوة لأحد الأطراف أو مصدر ضغط عليه، أو على جميع الأطراف المشتركة في المفاوضات.

ثانياً: مبادئ التفاوض:

هناك مجموعة من المبادئ التي تحكم عملية التفاوض، يجب على أطراف التفاوض أن تأخذها بعين الاعتبار عند ممارسة هذه العملية، وتتمثل هذه المبادئ في:

1/ مبدأ القدرة الذاتية:

يشير هذا المبدأ إلى قدرات ومهارات المفاوض من حيث تفهمه للقضية التفاوضية وأبعادها، وتفهمه للظروف والعوامل الداخلية والخارجية المحيطة بعملية التفاوض، وكذلك قدرته على فهم الطرف الآخر من حيث أنماط تفكيره وسلوكه. كما يتضمن هذا المبدأ قدرة المفاوض على القيادة والإشراف على فريق التفاوض ومهاراته في الإتصال، الحوار، الإقناع، التأثير والتكيف مع مختلف المواقف التفاوضية، فهذا المبدأ يعكس قدرة المفاوض وشخصيته على فهم الخصم²

2/ مبدأ المنفعة:

بالرغم من وجود إهتمامات ومصالح مشتركة بين أطراف التفاوض، إلا أن كل طرف يسعى إلى تحقيق فوائد أو منافع معينة من وراء عملية التفاوض، حتى لو كانت هذه المنفعة تتمثل في تقليل حجم الأضرار أو الخسائر التي يمكن حدوثها بدون تفاوض. لذلك فإن كل طرف من أطراف التفاوض يسعى إلى تحقيق مجموعة من المنافع والتي تمثل الثمرة التي يجب الحصول عليها من التفاوض.

¹ - موسى غانم فنجان، فاطمة فالح أحمد، مرجع سبق ذكره ، ص 35 .

² - صديق محمد عفيفي، المرجع السابق، ص.23.

كما أن نماذج المنفعة أو الوصول الى التسوية تستخدم للتركيز على المنافع أو البضائع التي سيتم الحصول عليها خلال عملية التفاوض حيث يتم وصف عملية التساوم بالاشارة إلى المنافع التي سوف نحصل عليها أو سيتم تجاهلها، وهذه النماذج توظف في الحالات التي يريد كل طرف الحصول من خلالها على البضاعة نفسها أو المنفعة، أو ينشأ نوع من الصراع يتم حله من خلال سلسلة من الاقتراحات الخاصة بكل طرف ويتم من خلالها نوع من المقايضة، وتنتهي عملية التفاوض بقبول طرف لأحد المقترحات التي قدمها طرف ما، والأمر الذي يرجح استخدام هذه النماذج هو وجود رغبة حقيقية ومشاركة لأطراف التفاوض، حيث يسعى الأطراف إلى الوصول لاتفاق التفاوض النهائي¹

3/ مبدأ الالتزام:

يعد الالتزام أحد المبادئ الأساسية لعملية التفاوض حيث يجب أن يلتزم كل طرف بالعمل على تحقيق الأهداف أو المنافع الخاصة بالجهة التي يمثلها هذا من جهة، ومن جهة أخرى يلتزم بتنفيذ ما إتفق عليه مع الطرف الآخر وفي المواعيد المحددة.

4/ مبدأ العلاقات المتبادلة:

يعكس هذا المبدأ أهمية العلاقات المتبادلة بين أطراف التفاوض خاصة في حالة تكرار التعامل فيما بينهم. كما يراعي المصالح المشتركة بين الطرفين والمحافظة عليها في المستقبل، وعلى إستمرار العلاقات المتبادلة المستقبلية بين أطراف التفاوض.

5/ مبدأ أخلاقيات التفاوض:

يقوم هذا المبدأ على إلتزام المفاوضين بأخلاقيات التفاوض، فرغم شرعية المناورات إلا أن الخداع المتعمد، الغش أو التضليل لا يجب أن يكون من سمات المفاوضين، إذ يجب عليهم الإلتزام بهذه الأخلاقيات للمحافظة على سمعتهم وسمعة المؤسسة التي يمثلونها.

المحور الثالث: شروط العملية التفاوضية

نجاح عملية التفاوض يتطلب توفر عدة شروط هي كما يلي:

أولاً/القوة التفاوضية:

ترتبط القوة التفاوضية بالجوانب التالية:

1/المعلومات التفاوضية:

¹ - حسن محمد وجيه، مقدمة في علم التفاوض الاجتماعي والسياسي، عالم المعرفة، الكويت، 1994، ص.25.

التفاوض الناجح يحتاج إلى توفر كم مناسب من البيانات والمعلومات عن:

- القضية التفاوضية.
 - الطرف الآخر في المفاوضات.
 - نقاط قوة ونقاط ضعف الطرف الآخر¹.
 - المناخ الذي تسير فيه المفاوضات.
- يرى المختصين أن الحد الأدنى للمعلومات التي يجب توفرها للقيام بعملية تفاوض ناجحة هي أن يملك الفريق التفاوضي المعلومات التي تتيح له الإجابة عن الأسئلة التالية:
- من نحن؟.
 - من هو خصمنا؟.
 - ماذا نريد؟.
 - كيف نستطيع تحقيق ما نريد؟.
 - هل يمكن تحقيق ما نريده دفعة واحدة أم على دفعات؟.
- بناءً على هذه المعلومات يتم وضع برنامج زمني للتفاوض يكون محدد المهام والأهداف، توفر له الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة ويتم متابعته

2/ الوقت التفاوضي:

يشكل الوقت التفاوضي عاملاً ضاغطاً على أطراف التفاوض حيث قد يدفعهم ذلك إلى:

- إدخال طرف جديد إلى المفاوضات.
 - اتخاذ موقف أكثر ليناً من ذي قبل.
 - التنازل عن بعض القضايا².
 - الانشغال بحجم الوقت المستغرق.
- تخضع القيود التي يفرضها الوقت التفاوضي لقاعدة (20 %، 80 %)، أي أن 80% من التنازلات تكون في آخر عشرون دقيقة من المفاوضات، ومن ثم فإن المفاوض البارع يحتفظ بتنازلاته لآخر لحظة.

3/ السلطة التفاوضية:

يجب أن يكون تفويض السلطة مكتوباً ومعلناً لكافة عناصر الفريق التفاوضي حتى يكون كل منهم على دراية بصلاحياته، وإن كان يحق لرئيس الفريق التفاوضي وضع حدود أدنى من التي وضعت، لكي يتحرك بها كحدود مرحلية وفقاً لما يراه من تطورات أو اتجاهات الفريق الخصم الذي يتم التفاوض معه وذلك في حدود معينة من الحرية³.

¹ - محمد طارق ، مهارات التفاوض و التعاقد الحديثة في المجالات المختلفة، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 54-55.

² - محمد عبده حافظ ، المزيج الترويجي، البيع المباشر و الدعاية، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، 2009، ص 128-129.

³ - محمد طارق، مرجع سبق ذكره ، ص 53-56.

ثانيا/ القدرة التفاوضية:

يتعلق هذا الشرط بالمفاوض الفرد أو الفريق التفاوضي في حالة الجماعة ومدى مهارته، براعته وكفاءته في التفاوض، ومن ثمة فمن الضروري أن تهتم المؤسسة بقدرة التفاوضية من خلال:

- الاختيار الجيد للمفاوض ولأعضاء الفريق التفاوضي.
- تدريب، تعليم، تحفيز وإعداد المفاوض أو أعضاء الفريق التفاوضي.
- تحقيق الانسجام، التوافق، التلائم والتكيف المستمر بين أعضاء الفريق ليصبح وحدة متجانسة محددة المهام.
- متابعة أداء المفاوض أو الفريق التفاوضي.
- توفير كافة التسهيلات المادية وغير المادية التي من شأنها تسهيل عمل المفاوض أو الفريق التفاوضي.

ثالثا/ الرغبة المشتركة:

يتعلق هذا الشرط بدوافع، إدراك ونفسية المفاوض ذاته، والذي يتطلب توفير مناخ من التحفيز المستمر، حل مشاكل المفاوض وتهيئته نفسيا للقيام بعملية التفاوض والحفاظ عليه من أي مؤثرات خارجية أو داخلية قد تؤثر عليه، وبإقتناع كل طرف بأن التفاوض هو الوسيلة الأفضل لحل القضايا المشتركة.

رابعا/مناخ التفاوض:

من الضروري أن تعمل المؤسسة على توفير المناخ التفاوضي المناسب بهدف تحقيق الأهداف التفاوضية، ويتعلق المناخ التفاوضي بعنصرين أساسيين هما:

1/القضية التفاوضية: كلما كانت القضية التفاوضية مهمة كلما حظي التفاوض بإهتمام ومشاركة الأطراف المختلفة وبفاعلية.

2/توازن مصالح أطراف التفاوض: تهيئة المناخ التفاوضي بطريقة جيدة يتطلب أن يتم التفاوض في إطار من توازن المصالح والقوى بين أطراف التفاوض.

المحور الرابع : مجالات وأنواع التفاوض

اولا/ مجالات التفاوض:

التفاوض لديه عدة مجالات نعرضها فيما يلي :

1- التفاوض في المجال التجاري :

و يعتبر من بين اهم المجالات التفاوضية التي اكتسب الانسان من خلالها خبرات و مهارات التفاوض ، من خلال ممارسته لعمليات البيع و الشراء و تبادل السلع و الخدمات المختلفة وهناك عدة مجالات للتفاوض التجاري نذكر منها :

- التفاوض فيما بين المؤسسات من اجل التعاون المشترك في انتاج السلع و الخدمات¹.
- التفاوض بين مسيرين المؤسسة او بينهم و بين المؤسسات المالية المانحة للقروض من اجل تمويل مشاريع المؤسسة.
- تفاوض مع الزبائن حول الاسعار كميات واجال البيع و التسديد.
- التفاوض بين الجمعيات حماية المستهلك و الهيئات المشرفة على حماية البيئة.
- التفاوض من اجل المطالبة بالحصول على حقوق الملكية الفكرية ، الامتيازات ، و براءات الاختراع.

2- التفاوض في المجال الاجتماعي :

هو التفاوض الذي يمارسه الإنسان منذ نشأته بشكل غريزي للحصول على حاجاته حيث يتعلم الطفل الصراخ لياخذ طعامه او يعبر عن الاله و يتطور ذلك من خلال استخدامه ابتسامته ، الكلمة و القوة الجسدية في علاقته مع افراد الاسرة او المجتمع.

من مجالات التفاوض الاجتماعي نجد :

- التفاوض بين مختلف افراد الاسرة.
- التفاوض بين الزملاء .
- التفاوض عند الزواج و حل الخلافات الزوجية.
- الى غيرها من المجالات فالانسان يتأثر و ياتر في المحيط الذي يعيش فيه ، الذي تحكمه ثقافة ذلك المجتمع .
- في هذا الإطار يعتبر مشروع جامعة هارفارد لدراسة العمليات التفاوضية المختلفة من اكبر المشروعات في العالم، والهدف منه هو تنمية وتطوير طرق ووسائل ومهارات التفاوض والوساطة من اجل معالجة المشاكل القائمة في المجتمع الأمريكي، بل وفي المفاوضات السياسية الدولية².

3- التفاوض في المجال السياسي :

تحتاج الدول إلى المفاوضات في حالتها السلم و الحرب ، ففي حالة السلم تسعى الى توطيد علاقاتها مع باقي دول العالم من اجل تحقيق مصالحها من خلال التعاون في شتى المجالات كالتعاون في المجال الاقتصادي المجال الثقافي و غيرها من المجالات التي تضمن استمرار هذا التعاون³.

¹ - جمال حواش ، التفاوض في الازمات و المواقف الطارئة مع تطبيقات عملية ، ايتراك النشر و التوزيع ، مصر ، 2005، ص ص 34-35.

- حسن محمد وجيه، المرجع السابق، ص.35.²

³ - السمرة زياد ، فن التفاوض ، دار اسامة للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2008 ، ص ص 21 ، 22.

أما في حالة الحرب فإن التفاوض يتم لوضع حد لأسبابها و الوصول الى صيغة مناسبة لانهاؤها تراعي مصالح الطرفين و تصل عملية التفاوض إلى تصورات واضحة تشمل تفاصيل عديدة كتوقيت وقف إطلاق النار ، رسم الحدود الجغرافية بين البلدين نقل رعايا البلدين و غيرها من المواضيع ذات الأهمية في هذا المجال.

كما أن هناك مجالات أخرى للتفاوض السياسي نذكر منها لا:

- المفاوضات بين الحكومات بعضها البعض اي بين الحكومة السابقة و الحكومة الحالية و بينهما و بين الحكومة اللاحقة من اجل توحيد الجهود و الرقي للبلد.
- التفاوض بين الوزراء بهدف تنسيق اعمالهم و تنفيذ قراراتهم دون اي تعارض او عدم توافق بين هذه القرارات.
- المفاوضات بين الاحزاب بعضها البعض حول التكتلات الحزبية.
- المفاوضات بين الحزب الحاكم و بين الاجهزة التنفيذية للدولة و الاجهزة الاجتماعية غير الحكومية لتنفيذ سياسة الحزب و تبني برامجه و اهدافه.

4- التفاوض في المجال العسكري:

و هنا لا تأخذ الأطراف المتفاوضة بعين الاعتبار إلا إذا شعر احد الأطراف قوته العسكرية لن تستطيع أن تحقق أهدافه ولو جزءا منها في الوقت الحالي على المدى القريب و قد يكون سبيلا لالتقاط الأنفاس أو للاستراحة كخطة لإعادة ترتيب الأمور أو البحث عن المخرج المناسب كما أن التفاوض العسكري لا يتم فقط عند النزاع ولكن في حالات التعاون أيضا

هناك مجالات أخرى للتفاوض العسكري نذكر من بينها :

- مفاوضات تموين القوات المحاصرة بالأغذية و الأدوية اللازمة.
- مفاوضات تسليم الأسرى تبادل الجرحى و المصابين.
- مفاوضات المناورات المشتركة.
- مفاوضات الإنتاج المشترك للأسلحة و الذخيرة.
- مفاوضات نزع السلاح أو الانسحاب¹.

5- التفاوض في المجال الأمني:

يمتاز العمل الأمني بتحقيق الأمن و الاستقرار لكافة افراد المجتمع بصفة دائمة و مستمرة من خلال تقديم جملة من الخدمات التي لا يمكن الاستغناء عنها مثل : تحقيق أمن الافراد و الاملاك العامة الى غير ذلك من مجالات الأمن و تتم عملية التفاوض في مجال الأمن خاصة في حالة احتجاز الرهائن مثل :

- التفاوض من اجل إنهاء موقف احتجاز الرهائن دون خسائر.

¹ - السمرة زياد ،، مرجع سبق ذكره ،ص22.

- التفاوض بشأن إمداد المحتجزين بالمؤونة.
- التفاوض من أجل رد الأموال.
- التفاوض بشأن الفدية و أسلوب تسليمها.
- التفاوض بشأن توفير الوسيلة مواصلات لنقل الرهائن.
- التفاوض مع المحتجزين لتلبية مطالبهم.

ثانياً/ أنواع التفاوض :

للتفاوض عدة انواع و هي :

1- التفاوض الاستكشافي :

هذا النوع من التفاوض يهتم فيه كل طرف ما لدى الطرف الاخر من نوايا وقد يتم عن طريق وسيط او عن طريق الاطراف المعنية مباشرة.

2- تفاوض يحقق مصلحة الطرفين :

يتم اتباع استراتيجية المصلحة المشتركة في هذا النوع من التفاوض حيث يعمل الطرفان جاهدان من أجل الوصول الى صيغة الاتفاق تتحقق من خلالها مصالحهما بدون اضرار بالطرف الاخر و يهدف الطرفان من خلال هذا التفاف الى التعاون مستقبلا مما يؤدي الى توطيد العلاقات بينهما.

3- تفاوض يحقق مصلحة طرف على حساب الطرف الاخر :

يتم إتباع إستراتيجية النزاع في هذا النوع من التفاوض الذي غالبا ما يحدث في حالة اختلال توازن القوى بين الطرفين أو فشل إحداهما في اختيار الوقت المناسب للتفاوض او تعرضه لضغوط من الطرف الآخر لا يتسم الاتفاق الناجم عن هذا التفاوض بالديمومة وإنما يكون عرضة للتغيير في حالة تقلب موازين القوى بين الطرفين و يحاول كل طرف إنهاك الطرف الآخر و استنزاف وقته و جهده و محاولة أحكام السيطرة عليه

4- التفاوض التسكيني :

و هذا النوع يهدف إلى خفض مستويات النزاع في حالة وجود عقبات تحول دون الوصول الى حلول و هنا يعتمد على عامل الزمن الذي يحسم في بعض الحالات ، وهذا التفاوض يكون من أجل تسكين الأوضاع وربما تميعها إما لصعوبة البت فيها أو لخفض مستوى حالة التصارع والتناحر لصالح مفاوضات مقبلة تكون الظروف أكثر مواءمة لطرف ما أو للطرفين معاً، وقد يعبر عن هذا النوع بتبني إستراتيجية الاسترخاء بعدم الانسياق

لضغوط الأحداث، بل التريث أو التجاهل حتى يتبين مدى أهمية ما يعرض أو يحدث، وأحيانا يكون المقصود بتبني هذه الإستراتيجية أن الزمن سيكون هو العامل الأكثر تأثيرا في سير العملية التفاوضية وعلى إدارته¹.

5- تفاوض الاستعانة بوسيط :

و هذا مشاع في مجالات الاقتصاد و السياسة حيث يلجا المتنازعان إلى طرف ثالث ليكون حكما بينهما لكن بدون أن يميل إلى احد أطرافالنزاع .

- تقوم المفاوضات دائما برضا الطرفين المتفاوضين دون إرغام أو إجبار أو ضغط بحيث أن كل طرف من الاطراف المتفاوضة لا تتدخل في المفاوضات مع الطرف الآخر إلا بعد أن تكون لديه إرادة حرة ونية حقيقيه عازمة عل التفاوض².

- التفاوض أيا كان نوعه لا بد أن يدور حول قضية معينة ,أو موضوع معين , يمثل محور العملية التفاوضية ,و يتمحور الهدف التفاوضي في الغالب حول القيام بعمل محدد تتفق علي الاطراف المتفاوضة أو الامتناع عن القيام بعمل معين يتفق عل عدم القيام به بين أطراف التفاوض , أو تحقيق مزيج من الهدفين السابقين معا .

- وفي مجال العقود التجارية الدولية تتمثل تلك الحاجة مثلا في محاولة تسوية مشكلة الثمن و كيفية تحديده بحيث في أغلب المفاوضات التجارية تعد قيمة العقد هي أهم شيد يجب الاتفاق عليه, ومن ناحية أخرى فإن إرادة الطرفين تضل حرة تماما طيلة مرحلة المفاوضات ,فلكل طرف الحرية الكاملة في الدخول إل التفاوض أو الاستمرار في أو الانسحاب منه ولو في اخر لحظة يرجع ذلك كله إلا إن طبقا مبدأ حرية التعاقد علي العملية التفاوضية .

- المحور الخامس: خصائص ومواصفات المفاوض المحترف

تتمثل أهم مقومات نجاح المفاوض في عملية التفاوض فيما يلي :

- 1/ تنفيذ مراحل عملية التفاوض بدقة
- 2/ الاستخدام الجيد للأسئلة لخدمة التفاوض
- 3/ الاستخدام الجيد لطرف ثالث في عملية التفاوض
- 4/ الدراسة الموضوعية الدقيقة للعلاقات بين الأطراف
- 5/ الالتزام بمبادئ التفاوض³
- 6/ الاستفادة من مراكز القوة النسبية لخدمة التفاوض

¹ -محمد حسين وجيه، مقدمة في علم التفاوض الاجتماعي والسياسي، عالم المعرفة، الكويت، 1994، ص.78.

² - على أحمد صالح، المفاوضات في عقود التجارة الدولية، دار هومة، الجزائر، 2012، ص 59.

³ - جمال حواش ، مرجع سبق ذكره ، ص38.

التفاوض من أجل تمديد اتفاقيات أو عقود قائمة:

ويكون نوع التفاوض من أجل تطويل أمد اتفاقيات أو تعهدات أو ترتيبات قائمة بين الأطراف المعنية مثل إعفاءات معينة أو تسهيلات عسكرية إلى آخره، وهنا يكون المحرك الأول هو انقطاع العقد أو الترتيب المعين سيؤدي إلى تأثيرات سلبية في الطرفين أو أحدهما.

مفاوضات تغيير أوضاع ما لصالح طرف ما:

ويكون الهدف هنا تشكيل وتغيير الأوضاع لصالح طرف ما على حساب طرف آخر، وعادة ما يكون طابع هذا التفاوض هو التهديد والقهر والإجبار ويقدم مثالا هو إجبار ألمانيا في عهد هتلر الرئيس التشيكي في مارس 39 على تسليم بقية بلاده للألمان.

المفاوضات الابتكارية :

المقصود هنا هو خلق علاقة جديدة والتفاوض لإنشاء مؤسسة جديدة الأمر الذي يكون من شأنه تغيير طبيعة العلاقات بين الأطراف، ومن أمثلة هذا النوع مفاوضات تأسيس وكالة الطاقة النووية، ومفاوضات تأسيس السوق الأوروبية المشتركة وماشابه ذلك.

مفاوضات التأثيرات الجانبية:

ويقصد بها تلك التأثيرات المهمة للتفاوض التي لا يكون الهدف منها التوصل الى اتفاق أو توقيع اتفاقية، بل المقصود هنا هو الأهداف الدافعة للتفاوض، مثل الحفاظ على الاتصال، ووقف أعمال عنف قائمة أو محتملة أو استطلاع مواقف الخصم، والقيام بالخداع والتظليل¹

مواصفات المفاوض الماهر ' لا يوجد مفاوض ماهر ينجح في كل المناسبات وكل المواقف وحول كل القضايا، وإنما يتأثر مدى النجاح بالموقف بالإضافة إلى قدرات المفاوض نفسه، وبالتالي فليس هناك صفات ثابتة يؤدي توفرها بالضرورة إلى نجاح الشخص كمفاوض، وإنما يمكن القول بأن هناك عددا من الصفات التي تساعد على نجاح الشخص في التفاوض، وفي مقدمة هذه الصفات مايلي:

أن يتمتع بقدر مناسب من الذكاء.

أن يتمتع بالقدرة على سرعة التصرف في المواقف المختلفة.

أن يتقن فن الاستماع.

أن يتمتع بقدرة تحليلية مناسبة.

أن يكون سريع الملاحظة

أن يكون لبقا في الحديث، دبلوماسيا في التعبير.

أن يكون ناضجا لا تسحقه الهزيمة، ولا يسكره النص.

أن يكون اجتماعيا غير انطوائي.

أن يتمتع بجلد وصبر شديدين عند اللزوم

¹ - محمد حسين وجيه، المرجع السابق، ص 81.

أن يكون قادرا على عمل الادوار المختلفة الشخصية

أن يتقن اللغة التي سيتم التفاوض بها.

تتوقف فعالية المفاوض في ممارسته لعملية التفاوض على مدى المامه بالمهارات الأساسية للتفاوض الى جانب المفاهيم الأساسية للتفاوض و تتنوع تلك المهارات التي ينبغي توافرها في رئيس و الأعضاء فريق التفاوض و تتباين الأهمية و الدرجة الحاجة لها وفقا للمراحل المختلفة للعملية التفاوضية و توضح المصنوفة التالية المهارات المطلوبة لكل المراحل أو الموقف الأخرى .

و هناك مواصفات يجب ان تكون في المفاوض الفعال نذكرها كالتالي :

المفاوض الفعال ينظر بصورة شاملة و متكاملة للموقف و يحدد

1 مصادر قوته التفاوضية و مصادر ضعفه

2 مصادر قوة الطرف الاخر و مصادر ضعفه

3 كيف يتفاوض و الى اي مدى يقدم التنازلات

و ذلك من خلال :

- التركيز على مصادر قوته و استثماره

- الصبر و تذكر قاعدة 20/80 اي 80 % من التنازلات تتم اخر 20 دقيقة

-اكتشاف الخيارات المطروحة و استعد منها و تذكر مباديات و خذ

أولاً: مفهوم المفاوض و أنماطه

هو الشخص القادر على استخدام ما يملكه من مهارات لتحقيق أداء متفوق عند محاربته للآخرين و بما يمكنه من نيل ما يطمح نيله من طموحاته.

ثانيا : أنماطه :

هناك عدة أنماط للمفاوضين و هي :

1- المفاوض المتنافس :

الشخص المتشدد الغير المتعاون الذي لا يهتم بالاعتبارات الشخصية، يعتمد على القوة أيا كانت ليظفر بمركزه بما في ذلك المجادلة أو القتال من أجل الدفاع عما يعتقد أنه من حقوقه¹.

2- المفاوض المتساهل :

عكس السابق، يحاول إرضاء الآخرين، المضحي الراضخ لوجهات نظرهم دون المساس بالثوابت.

¹ - صديق محمد عفيفي، المرجع السابق، ص.50.

3- المفاوض المرن:

يعتبر مفاوض جديد بالنظر إلى الدور الفعال الذي يقوم به.

4- المفاوض الانسحابي:

يتفادى الصراع، غير متشدد، و غير متعاون، لا يراعى اهتمامات الآخرين، قد يلجأ لترك المشكلة بأسلوب دبلوماسي أو تأجيلها .

5- المفاوض المتفاهم :

نمط مزدوج بالسلوك متشدد ثم متعاون يحاول الإرضاء على حسب التعمق في القضايا قيد التفاوض.

6- المفاوض التوقفي :

رجل الحل الوسط يحاول الوصول إلى حيل و حلول مقبولة من الجميع ، يتعامل مع المشكلة أكثر من تفاديها دون الدخول بأعماقها¹

و وفقا لما تطرقنا إليه من أنماط المفاوضين، يمكن عرض بعض الاستنتاجات عن السلوك الإنساني في العملية التفاوضية من حيث كون:

- الفرد هو نقطة الارتكاز عند أداء الفرد أية مهمة مما يجعل سلوكه هو المنطق الأول الذي يحدد طبيعة النتائج.

- تحليل سلوك و تفسير السلوك الإنساني يمكن التأثير علي و توجيهه تجاه الناحية المحققة للأهداف.

- السلوك الفردي يتكيف وفقا للضغوط الاجتماعية و الحضارية، مما يوجب تحليل أثر المتغيرات الاجتماعية و الحضارية في تشكيل السلوك الفردي

ثالثا: مهارات المفاوض الناجح و سماته:

كي يمكن المفاوض الناجح من تحقيق أهدافه يجب عليه امتلاك بعض المهارات و التي تمكن في¹:

• القدرة على تجميع و تحليل و استخدام البيانات :

حيث يحتاج المفاوض لامتلاك و معرفة الكم العجزي من المعلومات المفيدة و المؤثرة على الموقف في جميع مراحل المفاوضات ، مع ادراكه لطبيعة و أماكن تواجد المصادر التي توفر المعلومات و البيانات الضرورية التي يستند إليها في بناء موقفه.

² العمري إبراهيم، السلوك الإنساني، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1974، ص 70.

• القدرة على الاتصال و تبادل المعلومات :

المفاوضات عملية تبادل منفعة نتيجة التقاء طرفين للتوفيق بين المصالح المشتركة و المختلف عليها و تبادل الآراء و الرغبات على مائدة المفاوضات ، لذا يحتاج المتفاوضون لأن يتقنوا مهارات التفاعل الأساسية مع إمام بأشكال أو قنوات المساعدة على نيلهم ما يبتغون.

• اليقظة و التركيز أثناء التفاوض :

المفاوضات عملية حساسة تتطوي على علاقات و متغيرات معقدة ، وهي بذلك تستدعي ذهنا صافيا و مستقرا أو تفكيرا واضحا ، و هذا يعني القابلية على التحليل و الحكم "فعل و رد فعل" و سرعة بديهية تجاه أي مقترح أو تعديل قد يطرحه المقابل .

• الإلمام بمعارف متعددة ذات صلة بالتفاوض :

المفاوضين يتأثرون بكافة الجوانب المحيطة بهم ، و إذا ما سلمنا أن المفاوضات حوار بين طرفين أو أكثر حول موضوع معين تحت ظروف زمانية و مكانية معينة ، تحكمه و تنظمه معطيات و محددات سياسية و اقتصادية و اجتماعية حيث يمثل كل طرف مزيجا من العناصر الفنية و الإدارية ، لذا يتوجب على المفاوض الإلمام بهذه الجوانب لتمنحه قوة و قدرة على التحليل و الربط فيما بينهما و الاستفادة منها على مائدة المفاوضات ¹.

• اعتماد الاستراتيجية المناسبة و القدرة على التكتيك والمناورة:

في المفاوضات ينبغي على المتفاوض امتلاك الفهم الشامل للمواقف و المتغيرات الفاعلة فيه ، بما يمكن من اختيار و اعتماد الاستراتيجية المناسبة لتحقيق الأهداف ، و تشمل هذه المهارة عل عناصر مهمة : - التخطيط للاختيار الأمثل للأهداف و ما يمكن تحقيقها من مستويات المرونة، عوامل القوة و الضعف لدى الجانبين.... إضافة لاختيار الوسائل الناجحة لتنفيذ الاستراتيجية المعتمدة.

• صنع القرار التفاوضي:

على المفاوض اتخاذ القرار المناسب تجاه مواقف و مسائل التفاوض ، فعلى المتفاوض صانع القرار أن يطور فهما أفضل لدينامية و متطلبات عملية صنع القرار في ضوء ما تمكن توفيره من معطيات بإمكانه اعتمادها كأرضية راسخة لما استقر عليه رأيه².

¹ السلمي علي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة 1975، ص37.

² نفس المرجع، ص38.

رابعاً: نماذج من المفاوضين المتميزين

عندما نتحدث عن التفاوض علينا أن نستشهد ببعض الأمثلة من خلال تطرقنا للحديث عن عدد من الشخصيات المفاوضة ذات الحضور المتميز بهذا المجال، و من أبرز الشخصيات المعروفة في فن التفاوض و التي لعبت دورا مؤثرا في ترتيب العلاقات الدولية(فيما يخدم مصالح بلدها طبعا) ، بالرجوع إلى الأستاذ الجامعي المعروف هنري كسنجر و وزير الخارجية الأمريكي الأسبق و الذي ذكر في رسالته لنيل الدكتوراه ثلاث شخصيات متميزة :

• نابليون :

البطل الغازي الذي يندد به كسنجر لسعيه لتدويل الثروة الفرنسية باستعماله القوة .

• الكسندر روسيا القيصرية :

اعتبره رسولا.

• كاستليرغ و ميتزنك :

الذين اعتبرهم كسنجر رجلي دولة من العظام، جسد كل منهما رسالة تاريخية للنظام الدولي الذي عاشا فيه، حيث و رغم لجوئهما للقوة إلا أنهما كانا سياسيين ماهرين تجاه تحقيق الوحدة الأوروبية. و يرى كسنجر أن استعمال القوة لا يصح إلا عند الدفاع عن النفس عن مبادئ لا يمكن التفاوض فيها.

خامساً/ مؤهلات المفاوض الدبلوماسية

1. المؤهلات الخلقية:

من المهم والحيوي أن تمتع المفاوض زايأ أخلاقية وخلقية تكسبها الاحترام والمهابة والتقدير .

2. اللباقة والحكمة وحسن التصرف:

وتظهر هذه الخصال في الدبلوماسية وتتضح عندتكليفه بمهمة حساسة، وهو في هذه الحال إذا احسن التصرف ف بحكمة نجاح، وإذا تصرف بعنجهية وتعجرف فشل وجاء بالخزي دولته وحكومته. وعموما فإن " طلاقة الحدي ثولباقة المفاوض في إدارة الحوار التفاوضي وكياسته في حسن اختيار الالفاظ والعباراتالتي تعكس الاحترام و الود والرغبة الصادقة في الوصول إلى الهدف من التفاوض. فذلكيد أحد الأسباب والعوامل الرئيسية في نجاح المفاوض في تحقيق الهدف من عملية التفاوض، ويتطلب ذلك أن يكون المتفاوض يتصف بالقدرة على الاسد تماع والانصاتللطرف الآخر في يقظة تامة، للاستفادة من حوارهِ والحصول على البيانات والمعلوماتعن الطر ف الآخر التي يعتمد عليها في حوار التفاوض لتحقيق الهدف الذي يسعى إليه.

3. القدرة على إشعار الطرف الآخر بالرضا والاحتفاظ بعلاقات جيدة معه: الدبلوماسية

دون أن يشعره بطعم الهزيمة والمذلة عند الخسارة، بل عكس ذلك، فهو يشعر الخصم بالرضا والسرور، وبأنه هو من حقق النجاح وانتزاع صفقة رابحة محققا فيها كل أهدافه. ومثال ذلك تصرف الرئيس الأميركي جون كينيدي في أزمة الصواريخ السوفياتية في كوبا عام 1962 م، فهو نزع فتيل مواجهة بين القوتين العظميين واقنع الرئيس السوفياتي بحسب الصواريخ، بعد أن أقنعه بتعهد أميركا بعدم الهجوم على كوبا ومعتبرا ذلك تنازلا كبيرا من جانب واشنطن، ولكن كينيدي أصدر تعليمات صارمة للدبلوماسية الأميركية بعدم اصدار التصريحات التي تركز على النجاح والنصر وهزيمة السوفييت. من اجل عدم احراج الرئيس السوفياتي.

4. القدرة على تحويل الخصوم إلى أصدقاء:

وهذه المهمة ليست بالسهلة ابدأ، بل تتطلب قدرة كبيرة على الاقناع والتأثير والاحتواء. وهذه القدرة فن وعلم يمكن تأطيره تحت بند التأثير. والتأثير يتضمن عدة جوانب منها: " المهارة: فمن الواضح لدى الباحث ان التأثير عملية يمكن كسبها وصناعتها، ومن عدم الدقة وصف التأثير بأنه موهبة. منظمة: اهم شيء في التأثير بنائه ضمن خطة بعيدة كل البعد عن العشوائية. وهذا يضمن التأثير الفعال الناجح، بغية الوصول إلى تغيير سلبي أو ايجابي: إن لكل عملية ناجمة مدخلات ومخرجات.

5. الابتعاد عن أساليب الوعود الكاذبة أو خرق حرمة الوفاء وأساليب الخداع والغش:

المفاوضات التي تكون قائمة على الكذب والغش والخداع يكون مصيرها الفشل. أما الطرف الخدوع فسوف يلجأ إلى الانتقام للثأر لما لحق به من غبن وظلم عن طريق الغش والكذب، ومن المهم والحيوي أن يبتعد الدبلوماسي عن مثل هذه الأساليب الملتوية، ومن هنا فإنه من " البديهي ألا يكون المفاوض كذابا إذا أراد أن يحقق أهم جوهر في عملية التفاوض، وهو بناء الثقة بينه وبين الأطراف الأخرى في عملية التفاوض، كذلك فإن الأمانة وعدم الكذب هما صام الأمان لتحقيق المكاسب على المدى البعيد، لأنه لو ثبت للطرف المخدوع أن هذا المفاوض قد حصل على ما حصل عليه نتيجة للكذب. فإن الانتقام سيكون رد الفعل الطبيعي. الأمر الذي قد يحرم هذا المفاوض الكاذب من أي مكاسب يكون قد حققها نتيجة لكذبه". وهنا نجد بان التفاوض يحتاج إلى أخلاق وصدق وصراحة ورغبة حقيقية في التوصل إلى حلول سياسية سلمية مرضية لكلا الطرفين، وتهدف إلى إنشاء النزاعات وفتح صفحات جديدة من العلاقات الصحيحة الطيبة بين الطرفين، مما يعكس سلما ونماء وتعاوننا على الجميع.¹

¹ محمود علي ود، مصدر سبق ذكره، ص ص 148 _ 149

سادسا: دور المفاوض الناجح في الإقناع وحل النزاعات

يعتمد المفاوض الناجح في غالب الأحيان على مجموعة من العوامل و القواعد التي تساعد في تنشيط عملية التفاوض و التي يتم فيها دراسة أهم الاستراتيجيات و مهارات التفاوض الناجح¹.

و ذلك عن طريق الأخذ بمسببات النجاح و الابتعاد عن السلبيات التي تؤدي إلى فشل عملية التفاوض و تستند الضوابط إلى دعامتين أساسيتين الأولى تتعلق بالعملية المنهجية و الثانية تتعلق بالعنصر البشري كما يعتمد المفاوض الناجح على مجموعة من القواعد أو المعايير الثابتة لتحقيق أهدافه حيث أن التفاوض بدون منهج علمي موضوعي يتحول إلى نقاش و جدل عقيم فإنه يمكن تقسيم المناهج التفاوضية إلى نوعين:

1 -منهج المصلحة المشتركة الذي يمتاز بعلاقة إيجابية و تعاونية يحمها التعاون و الفهم المتبادل بين الأطراف التفاوض

2-منهج الصراع و يمتاز بعلاقة عدوانية صراعية و تنافسية و ذلك لعدم التوازن بين طرفي التفاوض بالإضافة إلى المنهجين السابقين الرئيسيين هناك بعض المناهج التفاوضية و من أهمها:

-المنهج التحليل الكمي و هو يعتمد على استخدام مفاهيم الإحصاء و الرياضة

-منهج السلوكي و هو تشخيص أطراف التفاوض و معرفتهن

-منهج حد الأمانة أو حافة الخطر و هي معرفة إمكانات و سلطات الطرف الآخر

-المنهج المتكامل للتفاوض يقوم على أساس شموليته و احتوائه على كافة المناهج الأخرى

ثانيا : القواعد الذهبية للعملية التفاوضية

و هي إتباع عدة قواعد ترتكز على ضوابط التصرفات و العمل وفق خطوات تقوده إلى شاطئ الأمان و هذه القواعد هي

-لا تفعل أثناء العملية التفاوضية فرما تتحدث أثناء غضبك بكلام ستندم عليه إلى الأبد

-لا تجادل بل أخطو إلى جانبه

-لا ترفض و ابتعد عن السلبية

-لا تضغط بل افتح بابا للخروج

-لا عتصد الموقف مهما كان موقف الطرف المقابل متصلبا

إن من أهم أركان عملية التفاوض هو الإنسان و هو القادر على إدارة عملية التفاوض بنجاح و من المعلوم أن الناس متفاوتة في الصفات حيث أن بعضها مكتسب و بعضها موروث و تكمن الفوارق البشرية في هاتين الصفتين لذا إن عملية إعادة المفاوض من الأهمية بمكان بحيث النظر إليها من زاويتين:

تحديد الحالة الذهنية و تزويده بالمهارات العلمية المطلوبة

¹ السيد عليوه، المرجع السابق، ص17.

أولا : تنمية الإدراك للأوضاع الذهنية

حيث هناك أربع حالات ذهنية مختلفة عند ممارسة التفاوض و هي:

- 1- حالة التفاوض بعدم جدارة و بدون وعي
- 2- حالة التفاوض بعدم جدارة و لكن بالوعي
- 3- حالة التفاوض بخبرة و وعي
- 4- حالة التفاوض بجدارة و لكن بدون وعي

ثانيا: المهارات المطلوبة

حيث هناك عديد من المهارات التي يجب مراعاتها عند تدريب المفاوض:

- اللياقة في الحديث و التصرف
 - البعد عن الأنانية و الغرور
 - التدريب على كيفية إقامة الحجج و تدعيمها بالأقوال و الأفعال و التجارب العلمية
 - ضبط النفس و المحافظة على الهدوء و التحكم بالانفعالات
 - التكلم عن الضرورة و عند الوقت المخصص للحديث
 - قوة الشخصية و اتساع النفوذ
 - توفير المعلومات الكافية بجوانب القضية
 - مخاطبة الناس بمستوى عقولهم و مراعاة الفوارق الفردية
 - التواضع و عدم استخدام نبرة الاستعلاء
- المفاوض الفعال يتميز بمهاراته في تحليل الأحداثو المواقف المحيطة و كذلك في تحليل تصرفات و تصريحات الطرف الآخر ، قبل و أثناء التفاوض، و هذه المهارات تعتمد على ربط الأحداث او التصرفات ببعضها البعض و معرفته الهدف الأساسين التفاوض، و الأهدافالأخرى المدعمة كذلك نقاط القوة ؛ نقاط الضعف للطرف الآخر مع استخدام أفضل التكتيكات للوصول إلى الهدف و القدرات الذاتية على الذكاء ، التخيل أيضاالتأمل و الدافعية.

يمكن للمفاوض الناجح أن يتوصل لحل النزاعاتبعدة وسائل لحل المشاكل و الخلافات بين طرفين دون الاحتكام إلى الجهات الرسمية ، وهو أولى و فرصة جيدة للوصول إلى توافق بخصوص الكثير من المشاكل كنزاع في مكان العمل أو في عقد صفقة تجارية أو نزاع على الخدمات و السلع و سنتطرق في هذا المبحث الى طرق حل النزاعات من خلال¹

مهارات المفاوضات

إن التفاوض عملية يتفاعل من خلالها طرفان أو أكثر لديهم اعتقاد بوجود مصالح و اهتمامات مشتركة و متداخلة و ان تحقيق أهدافهم و حصولهم على نتائج مرغوبة تتطلب الاتصال فيما بينهم كوسيلة أكثر ملائمة

¹زياد الصمادي ؛حل النزاعات ؛جامعة السلام التابعة للأمم المتحدة طوكيو 2010 ،صفحة 55.

لتضييق مساحة الاختلاف و توسيع منطقة الاشتراك بينهم من خلال المناقشة و التوضيح و الحجة و الإقناع و الاعتراض للتوصل إلى اتفاق مقبول للأطراف بشأن موضوعات و قضايا التفاوض.

الوساطة أو التوفيق

و هي عبارة عن وسيلة من الوسائل القانونية البديلة، و التي تستخدم في حل النزاعات و يتم اللجوء إليها بعد اتفاق أفراد النزاع على استخدامها للوصول إلى تطبيق حل مناسب للنزاع على استخدامهما للوصول إلى تطبيق حل مناسب للنزاع ، و تعرف أيضا بأنها وسيلة قانونية بديلة تستخدم في علاج نزاع ما سواء باعتماده كوسيلة لحل كافة أسباب النزاع أم لسبب واحد منها، تلزم أحدا أو كلا الطرفين في التقيد بالنتائج المرتبطة بها ، بل من الممكن استبدالها بنتائج أخرى و تحديد الموافقة عليها أو رفضها ، بعد اقتراحها على أطراف النزاع. و من وظائف الوساطة:

- تسهيل الوسائل، و طرف النقاش بين أطراف النزاع، عن طريق تقريب وجهات النظر و الآراء بينهم.
- تعزيز شعور أطراف النزاع بالمسئولية القانونية اتجاه القضية.
- دعم أهمية حل القضية المتنازع عليها عن طريق وضع الوسيط مجموعة من البدائل القانونية و المناسبة لحل النزاع.

-المساهمة في المحافظة على استقلالية كل طرف من أطراف النزاع.

المطلب الثالث: التحكيم و التقاضي

التحكيم :

يعرف بأنه الأسلوب الذي يقوم به الطرف الثالث المتدخل في حل النزاع أو إدارته؛ و المكلف بإصدار قرارات ملزمة للأطراف المتنازعة؛ و يعد التحكيم أسلوبا يستخدم على نطاق النزاعات الدولية و في المؤسسات الاقتصادية؛ كما يعد رائجا في المجتمعات التقليدية؛ وهو أكثر الطرق قربا من النظام القضائي إلا أنه أكثر من الأخير سرعة و أقل رسمية

التقاضي :

يعد التقاضي الأكثر شيوعا في طرق حل النزاعات إذ تتجه الأطراف المتنازعة لجهة مدنية للفصل بينها و يصار تحديد الحكم إلى قاض و محلفين إذ يهتمون بسرد الأدلة و الاستماع للمعلومات المنقولة¹

¹سعد الخالدي ، مهارات التفاوض و إدارة النزاع، مدرسة هارفارد للتفاوض المركز العراقي لمهارات التفاوض و إدارة النزاع، 2014.

مخطط يوضح مراحل ومهارات المفاوض



المصدر: حسان خضر، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2-6 أبريل 2005، ص20.

: المهارات الحيوية المطلوبة للتفاوض في مختلف مراحله وخطواته



المصدر: حسان خضر، المرجع السابق، ص22.

مهارات المفاوض الناجح

التفاوض عملية مستديمة يقوم بها الإنسان منذ ولادته وحتى مماته. فنحن نتفاوض في اليوم عدة مرات على عدة موضوعات، نتفاوض عند شراء سلعة ونتفاوض مع عائلتنا ومع أولادنا ومع مديرينا وموظفينا . وكمديري ومديرات مدارس نتفاوض مع المدرسين وأولياء أمور الطلبة والطالبات ، مع الطلبة والطالبات ومع الأجهزة الحكومية التي نتعامل معها، فالتفاوض هو عملية التخاطب والاتصالات مع الطرف الآخر للحصول على ما نريد، والهدف هو كيف نجعل من عملية التخاطب هذه عملية ناجحة بحيث نحقق حلولاً مرضية لموضوعات التفاوض، هذا هو ما سنبحثه في هذه الوحدة.

التفاوض هو عملية التخاطب والاتصالات المستمرة بين جهتين للوصول إلى اتفاق في حالة وجود نقاط اتفاق واختلاف بين مصالح الطرفين.

الاستراتيجيات المختلفة للتفاوض:

1. التفاوض للحصول على الفائدة كاملة - إما الكل أو لا شيء

2. التفاوض عن طريق توسيع دائرة الفائدة الوصول لحلول تحقق مصالح الأطراف المعنية - وخاصة على المدى البعيد

3. التفاوض عن طريق توسيع دائرة الفائدة والوصول لحلول تحقق مصالح الأطراف المعنية مع الاحتفاظ بجزء ذو قيمة من الفائدة التي تعم الجميع.

أنواع المفاوضين:

1. المفاوض الذي يحاول الحصول على كل النفع أو الفائدة.

2. المفاوض الذي يكون على استعداد للتنازل عن مكل ما يطلب منه

3. المفاوض الذي يحاول تجنب التفاوض ومشاكله

4. المفاوض الذي يحاول الوصول إلى نقطة في المنتصف

5. المفاوض الذي يحاول تحقيق الفائدة القصوى للأطراف المتفاوضة عن طريق دراسة المصالح المختلفة وعن طريق توسيع دائرة الفائدة بإدخال عناصر جديدة تؤدي إلى زيادة النفع لأبي من الطرفين أو كلاهما.

نظريات التفاوض الحالية:

هناك نظريتان أساسيتان للتفاوض:

1. النظرية الكلاسيكية : وهي التي يتخذ فيها كل مفاوض موقف معين ويدافع عنه قدر استطاعته وقد يتمسك الأطراف بمواقفهم المتعارضة فيفشل التفاوض ، أو قد يبدءوا 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 يحق له الفائدة المبتغية، ومن عيوب هذا النوع من التفاوض أيضا أنه

يستغرق الكثير من الوقت والجهد وغالبا المال، وكثيرا 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 وقد طور مشروع هارفارد للتفاوض نظرية "التفاوض المنظم".

نظرية التفاوض المنظم

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 تقصد العلاقات المستقبلية للأطراف المتفاوضة.

وقد ذكر فيشر وإيري أربعة عناصر أساسية لنجاح عملية "التفاوض المنظم"

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

2. التركيز على مصالح الأطراف المعنية وليس على موقف واحد لا يتغير. فالتركيز على موقف واحد والاكتفاء بترديده دون مراعاة مصالح الأطراف الأخرى وإمكانية تحقيقها يوصل المفاوضات إلى طرق مسدود أو إلى حلول وسط سرعان ما يعود الخلاف والنزاع بعدها لعدم رضا الأطراف بما توصلوا إليه في المفاوضات

3. إيجاد احتمالات واختيارات مختلفة قبل محاولة الوصول إلى اتفاق

4. اختيار معيار موضوعي لقياس صلاحية الاتفاق الذي تم التوصل إليه ، ممكن أن يكون هذا المعيار الموضوعي قانون من القوانين أو رأى 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.

أهم الاعتبارات التي يجب الالتزام بها في عملية التفاوض:

أولا: التعامل العادل بين الأطراف المعنية

ثانيا: التعامل الشريف بين الأطراف المعنية

فإذا حاول أحد الأطراف الغش للوصول إلى اتفاق ما يعد هذا تعامل غير عادل وغير شريف ولا يؤدي إلى الغرض المنشود من التفاوض. والتفاوض المعني هنا هو حل حكيم مستمر و لا يفسد علاقة الأطراف ، حيث أن التعامل غير الشريف عند اكتشافه يفسد العلاقة ويفسد الاتفاق في حد ذاته.

المهارات في المراحل الأساسية للتفاوض:

أولاً: مرحلة التحليل:

وهي المرحلة التي يجمع فيها المفاوض المقومات ويحاول فهم مصالحه وكذلك مصالح الجهات المفاوضة. ومن المهم في هذه المرحلة أن يتبع المفاوض هذه الخطوات:

1. الإعداد الجيد : على المفاوض أن يحلل جيداً السبب الذي يطالب من أجله بموضوع ما وليس عله الاكتفاء بتحديد الموضوع ، وعليه كذلك سؤال نفسه عن المصالح المتوقعة للمفاوضين الذين يتفاوض معهم والتي يعتقد أنهم سوف يطرحونها على مائدة التفاوض ويستعد لها. وتساعد كتابة هذه النقاط على الإعداد الجيد.
2. التعلم : وذلك عن طريق الإنصات الجيد لما يقول الآخرون في جلسات التحضير للتفاوض. وقد يحتاج المفاوض الاجتماع بكل طرف على حدة للتعرف على مصالح ومواقف الأطراف المعنية. وعلى المفاوض احترام الأطراف الأخرى وأخذ آرائهم جدياً في الاعتبار وتحليلها موضوعياً
- 3.مراجعة الذات : وعلى المفاوض كذلك أن يعد نفسه لمراجعة افتراضاته عن موقف الطرف الآخر إذا ما ثبت خطأ هذه الافتراضات من خلال مناقشاته مع الأطراف.
- 4.التعرف على أسلوب الأطراف الأخرى في التفاوض : وذلك عن طريق معرفة خبرات الآخرين الذي سبقوه في التفاوض مع الأطراف ذاتها.

ثانياً: مرحلة التخطيط:

بناءً على التحليل يقوم المفاوض بإعداد خطة التفاوض وتشتمل الخطة على:

- 1.تحديد المصالح الأساسية للمفاوض والتي يجب التركيز عليها
 - 2.إعداد خطة التعامل مع المفاوضين وأساليبهم المختلفة في التفاوض
 - 3.إعداد اختيارات إضافية يمكن مناقشتها.
- ومن أهم الخطوات التي يجب مراعاتها في مرحلة التخطيط الآتي:
- 1.إعداد تصور للمطالب التي تعد غير أساسية والتي يمكن الاستغناء عنها في مقابل مصالح أهم تطرح من الجانب الآخر.

- 2.إعداد تصور للبدائل الأخرى المتاحة للمفاوض. هل تستطيع الاستمرار في وضع " ما قبل التفاوض " ؟ هل أنت على استعداد لقبول حل لا يفي بكل مطالبك في مقابل استمرار العلاقة على أمل أن تتغير الأوضاع على المدى البعيد وتحصل على ما تريد ؟

ثالثاً: مرحلة المناقشات (التفاوض الفعلي) :

في هذه المرحلة الهامة على المتفاوض مراعاة النقاط التالية:

- 1.الاستمرار في تحليل الأوضاع وكل ما يحدث أو يقال أمامه
- 2.التركيز الشديد في المفاوضات وأخذ الوقت اللازم في استيعاب ما يقال حتى لو تطلب ذلك طلب فترة راحة من جلسة المفاوضات.

3. محاولة تقديم حلول خلاقة وإجابات جديدة حيث أن تكرار الإجابة ذاتها لا يؤدي إلى تقدم المفاوضات.
4. المرونة في التفاوض وحسن الاستماع للأطراف المختلفة.
5. التعبير عن المطالب بصدق والتأكيد عليها بدون تهديد.
6. يجب اعتبار المفاوضات فرصة للتعاون لإيجاد حلول تحقق مصالح الجميع وعدم اعتبار المفاوضات حلبة للصراع حيث يفوز الأكثر تعنتا.
7. يجب أن يأخذ كل طرف وقته في التعبير عن مطالبه.
8. يجب أن يحتفظ المفاوض دائما في ذاكرته بأنه يعترض على نقاط معينة ولا يعترض على شخص ما ، أي يجب التفرق باستمرار بين الموضوع ومن يقدم الموضوع.
9. يجب أن يحاول المفاوض بصفة مستمرة معرفة الحقائق عن طريق السؤال وألا يعتمد على افتراضاته ويبني عليها. ويمكنه أن يسأل دائما " هل أفهم من كلامك أن ؟ " ويكرر ما فهمه حتى يعطى للطرف الآخر فرصة للإيضاح وحتى لا يتم التفاوض بناء على مفاهيم خاطئة.
10. وأخيرا على المفاوض أن يدرك متى يتوقف عن التفاوض في حالتي النجاح والفشل، فحين ينجح المفاوض في إقناع المفاوضين الآخرين بوجهة نظره عليه التوقف وعدم الاسترسال في طرح القضية كذلك عله معرف متى يكون عليه ترك القاعة أو التفكير في التفاوض مع مجموعة أخرى أو الاعتماد على نفسه في حل المشكلة أهمية الاستماع الإيجابي واستيضاح المعلومات:
- من المهم جدا أن يستمع المفاوض أكثر مما يتكلم. هناك مثل يقول لكل إنسان إثنين وفم واحد ويجب أن نستخدمهم وفقا لهذه النسب. وأهمية الاستماع تكمن في أن المفاوض عندما يستمع إلى الأطراف الأخرى يكون عنده صورة واضحة لأهمية كل موضوع بالنسبة للمفاوضين ولما هي مصالحهم ويستطيع التفاوض معهم بناء على ذلك.
- وعلى المفاوض بعد أن يستمع جيدا أن يسأل أسئلة استيضاحية لتأكيد فهمه لما سمع. وهذه الأسئلة وإعادة ذكر ما قاله المفاوض الآخر يكون لها أثرا كبيرا في التفاوض " فهي تعد رسالة للمفاوض الآخر " لقد استمعت إليك وبذلت جهدا في فهم ما قصدت والآن حان دورك للتعامل معي بالاحترام ذاته " وبالإضافة إلى ذلك ، الأسئلة الاستيضاحية تساعد السائل على فهم ما قيل فهما صحيحا وبذلك تؤهله لدفع المفاوضات في اتجاه صحيح.
- التغلب على مشاكل المفاوضات:
- فيما يلي مناقشة للمشاكل التي غالبا ما تظهر في المفاوضات وكيفية التعامل معها:
1. الوصول إلى طريق مسدود:
- في بعض الأحوال تصل المفاوضات إلى طريق مسدود بسبب تعنت طرف من الأطراف، فحين يتخذ أحد الأطراف موقف معين ويتشبث به فكأنه يقول للطرف الآخر " إما مصلحتي أو لن نصل إلى حل " ماذا يفعل المفاوض إذا واجه هذا الوضع.
- طلب فترة من الراحة لمراجعة الأمور

• طلب أن يراجع كل طرف مواقفه وينظر إلى السبب الذي جعل كل طرف يعتقد أن الحل الذي يقدمه هو الحل الأمثل ، ولماذا يجب أن يشتمل الاتفاق بيننا على ما قدمه كل منا.

•مراجعة نقاط الاتفاق في الحلول المطروحة والتركيز عليها وإبرازها

• من الممكن تأجيل عنصر من العناصر لفترة لاحقة وإعلان الاتفاق على عناصر محددة ثم اتخاذ الخطوات لتطبيق ما اتفق عليه وذلك يوجد مناخ من التفاهم بين الأطراف يؤهلها لاستكمال التفاوض على العناصر المتبقية في فترة لاحقة.

• إذا كان هناك إمكانية لاستبدال المفاوض المتعنت بآخر أقل تعنتا ، على الجهة المفاوضة إيقاف المفاوضات مع هذا المتعنت وبدء مفاوضات جديدة مع من يستطيع الاتفاق معهم على تحقيق أقصى مصلحة للطرفين.

• إذا كان سبب الخلاف أسلوب التفاوض وليس موضوعه فعلى الأطراف تحديد لقاء لمراجعة قواعد التفاوض قبل استكمال المفاوضات

• نقطة هامة في التعامل مع المفاوضين المتعنتين هي إظهار إنك كمفاوض تفهم موقفهم وكذلك إظهار الاهتمام وحسن الاستماع لهم والتأكيد على أن اعتراضك هو على تفصيل معين في الموضوع برغم اتفاقك معهم في المواضيع أو النقاط الأخرى. هذا التصرف يفتح باب لاستمرارية المفاوضات وقد يقلل من شدة تعنت المفاوض • وإذا لم ينجح هذا الأسلوب تكون الخطوة التالية هي محاولة تهميش المفاوض المتعنت وتقليل دوره في المفاوضات.

2. الحيل غير الأخلاقية:

إذا فوجئ المفاوض بحيل غير أخلاقية من قبل المفاوضين الآخرين فعليه ما يلي:

• المسارعة بإفهام المتلاعبين أن المفاوض يدرك ما يحدث ويتابع كل ما يقال بدقة وغالبا ما ينتج عن ذلك الموقف تحسن سير المفاوضات بطريقة لائقة .

• إذا أدركت الحيل بعد الاتفاق عليك كمفاوض أن تعيد الاتصال بمن خدعك أثناء التفاوض وتخبره بما اكتشفته وتطلب فتح باب المفاوضات مرة أخرى ، إذا كان الشخص الآخر يريد استمرار العلاقة بينكما في المستقبل.

• إذا لم تستطع تعديل الاتفاق بعد اكتشاف الخدعة فعليك اعتبار هذه التجربة درسا تتعلم منه للمستقبل.

3. الغضب:

من السهل أن يغضب المفاوض أثناء المفاوضات،ولهذا فقد وضع علماء المفاوضات قاعدة لتحديد مرات الغضب بأن قالوا أن " لكل مفاوض أ، يغضب في دوره فقط " ،ومعنى ذلك أن لكل مفاوض الحق في أن يغضب مرة ما وإذا شعر بالغضب مرة أخرى عليه أن يفكر هل استخدم كل من حوله فرصتهم في الغضب وهل جاء دوره ليغضب مرة أخرى أم لا.

وبالإضافة إلى ذلك فإن التركيز على المشكلة وليس على المفاوضين يقلل من فرص الغضب فيجب أن يذكر المفاوض نفسه دائما بأنه يهاجم المشكلة ولا يهاجم الأشخاص المفاوضين،ويمكنه أن يسأل نفسه هل ستختفي المشكلة إذا اختفى المفاوض ، وقد يساعده ذلك على اكتشاف أن المشكلة ليست في المفاوض كما يتصور .

مقومات عملية التفاوض الناجحة:

التفاوض الناجح هو الذي ينتج عنه اتفاق يقبله الطرفان ويعتقونه ويعملون على تنفيذه واستمراريته ، ولا يؤثر هذا الاتفاق سلبا على علاقتهم المستقبلية.

مقومات المفاوض الناجح:

مقومات المفاوض الناجح عديدة أهمها:

1. المفاوض الناجح مستمع جيد

2. المفاوض الناجح يدخل المفاوضات بعقل مفتوح وقابل للاستيعاب

3. يقوم بالإعداد الجيد للمفاوضات في فترة التحليل

4. يقدم حلولاً خلاقة ولا يتشبث بموقفه إذا كان هناك بديل مطروح ومقبول

5. يستطيع التوفيق بين مصالح الطرف الذي يمثله ومصالح الطرف الآخر

6. يحافظ على هدوئه ولا يغضب كثيرا ويحلل الأوضاع تحليلاً موضوعياً

7. لا يهاجم الأشخاص بل النقاط والمواضيع

8. يستطيع ترتيب النقاط وفقاً لأهميتها والتركيز على الأكثر أهمية

9. يستطيع التعبير عن وجهات نظره بطلاقة وبوضوح

10. يدرك أنه ليست هناك قائمة مكتوبة بما يستطيع القيام به كمفاوض وإنما عليه الاختيار من استراتيجيات

مختلفة وفقاً لسير المفاوضات

11. يتعامل مع المفاوضات على أنها حلقة واحدة في علاقة مستمرة وليست على أنها صراع يجب أن ينجح فيه

طرف واحد فقط

التفاوض مع أطراف متعددة:

السؤال المطروح الآن هو هل يختلف أسلوب التفاوض حين يكون المتفاوض معه أطراف متعددة ذات خلفيات مختلفة والإجابة هي أنه كلما تعددت الجهات التي تتفاوض وتعددت خلفيات المتفاوضين تعددت المصالح واختلفت. والأسلوب الحكيم في هذه الظروف يمكن تلخيصه فيما يلي:

1. يستمع المفاوض بقدر المستطاع ويحاول فهم مصالح الأطراف جميعها وكيفية تفكيرها.

2. بعد ذلك يطلب المفاوض لنفسه فترة راحة يراجع فيها ما أدركه من استماعه ويضع خطة للتعامل مع هذه

العقليات والأساليب والمصالح ، وعلى المفاوض أن يكثر من الأسئلة حتى يستطيع إدراك جميع الاتجاهات.

3. يمكن للمفاوض كما ذكرنا أن يتكلم مع كل طرف على حدة ليتعرف على اتجاهاته ليتعرف على من ممكن

أن يكون معاوناً أو مسانداً في نقاط محددة ومن سيجل عقبة في التفاوض

4. قبل المناقشات يمكن أن يعد المفاوض قائمة بالنقاط التي سيتم مناقشتها ويوزعها على المتفاوضين في وقت

سابق للاجتماع وذلك حتى يلزم كل من المتفاوضين نفسه بمناقشة هذه النقاط

5. أثناء المناقشات يجب أن يتم تسجيل كل ما يتفق عليه وأن يوقع جميع الأطراف على ذلك ويأخذ كل طرف نسخة من الاتفاق حتى لا تحدث مفاجآت وأخيرا يعد التفاوض الوسيلة المتحضرة لحصول الأطراف المتنازعة على تحقيق أقصى مصلحة ممكنة لكل منهم بدون التأثير سلبيا على علاقاتهم المستقبلية، ولتحقيق ذلك يتطلب التفاوض خطوات وسمات ونقاط معينة يجب مراعاتها حتى يحقق أهدافه ، وقد تمت مناقشة أهم هذه الخطوات والسمات.

المحور السادس: استراتيجيات التفاوض

أولاً: ماهية الاستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية

يقصد باستراتيجيات التفاوض الخط الأساسي للحركة على مائدة المفاوضات وما يرتبط به من أهداف أساسية مطلوب تحقيقها، في حين يقصد بالتكتيكات التحركات قصيرة المدى في الاتجاهات المختلفة وذات الصبغة التنفيذية لتحقيق الإستراتيجية الأساسية¹.

ويقصد كذلك بالإستراتيجية الخطة العامة التي يضعها المفاوض لتحقيق أهدافه الرئيسية من عملية التفاوض الإستراتيجية هي عملية حشد وتعبئة من أجل استخدام الموارد المتاحة لتحقيق أهداف محددة. فالقيام بالعملية التفاوضية بنجاح كامل يستدعي إدارة مجموع الجهود والإمكانات المادية وغير المادية، واستثمار العوامل المختلفة من سياسية واقتصادية واجتماعية وقانونية وأيدلوجية وتكنولوجية، ومفهوم الاستراتيجية التفاوضية ينطوي على تحديد الإطار العام للهدف الكلي الشمولي الذي يحقق المصلحة العليا. أو الأهداف العليا المتوخاة من العملية التفاوضية.

مفهوم قوة التكتيك التفاوضية:

هي القدرة على التأثير على الطرف الآخر وهي حاصل ضرب القوة المادية والثقل في الواقع وكفاءة التواصل التفاوضي والقدرة على استثمارها، فوضع الاستراتيجيات التفاوضية يتطلب تحديد الأهداف العليا والتي تتصف عادة بأنها بعيدة المنال وكل هدف فيها يعتبر قضية تفاوضية تحتاج إلى استراتيجية خاصة بها وتشكل فرعاً من الاستراتيجية الشاملة ذات الأهداف العامة بكافة أبعادها وجوانبها المختلفة حيث أن الاستراتيجيات التفاوضية متعددة ومنها استراتيجية المصلحة المشتركة التي تشمل التكامل بين طرفي التفاوض لتعميق العلاقة القائمة بينهم

¹ - صديق محمد عفيفي، المرجع السابق، ص.48.

وتوسيعها لمجالات جديدة، و استراتيجية الصراع المبنية على فكرة إنهاك الطرف الآخر وتشمل استنزاف وقته بتطويل فترة المفاوضات¹

التكتيك التفاوضي:

هو إدارة التفاوض على ارض الواقع ولحظة الحوار على طاولة المفاوضات إذ هي لحظة المحادثات وتبادلات وجهات النظر التحويرية للاستعراضية، وهذا يدل على أنالتكتيك يعني فن إدارة الحوار التفاوضي والتحسب لكل حدث عرضي مفاجئمباغت التي لم يمكن التنبؤ بها قط، فيظهر الرفض والرفض المتبادل، والتأييد المتبادل، وهنا يظهر التكتيك التفاوضي في طاولة المفاوضات .

ولهذا، فالتكتيك يدل على محاكاة المتفاوض للموقف التفاوضي على طاولة المفاوضات، فهو فن أكثر مما هو علم، وهو أداء أكثر مما هو ثقافة، بل هو حراك المتفاوض في التفاوض، باستخدام ثلاثية التكتيك (الموقف، الحوار، الضغط) فالموقف التفاوضي يتطلب عدة أمور منها:

تغيير الأداء مع تغير حراك التفاوض، وبرمجة الأداء وفقاً لتقارب الرغبات، لتتمكن من تشخيص الثغرات، واقتناص الفرص من كثرة الهفوات، التي تقود إلى كسب المواقف وتراكمها يكونكسب جولة بكاملها².

استراتيجيه متى وكيف

ان اتقان المتفاوض الناجح لجميع استراتيجيات التفاوض يكمن اساسا في عدة عناصر أو أمور حيوية ورئيسية، تتجسد في الاعداد الدقيق للتفاوض، وتمحيص الافتراضات السائدة، وأهم هذه العناصر هو ترجمة تلك المعلومات المتاحة لنا إلى فهم للحاجات الإنسانية.

أما كيفية استغلالها على مائدة المفاوضات، فيرجع إلى التكتيك الذي نتبعه في الاستراتيجيات والتكتيكات.

ونجد تفرقة واضحة بين كلمتي الاستراتيجية والتكتيك عند التعريف، بيد أنه من الصعب غالبا وصف تحرك معين بأنه جزء من استراتيجية أو تكتيك، وعند الممارسة في الواقع³

¹ عبد الحكيم سليمان وادي "استراتيجيات التفاوض" (تم الاطلاع علي الموقع في 23 /02/2020 على الساعة 20:01) متاح على الموقع <http://www.m.ahewar.org/s.asp?aid=366775&r=0>

²مجلة تكريت للعلوم السياسية مجلة علمية دورية محكمة المجلد/1 السنة/1 العدد/1 كانون الأول،/ 2014 ، ص74.

-حيرارد إ.نيرنبرج، المرجع السابق، ص.191.³

وعند دراسة تكتيكات المفاوضات الناجحة، فإنه يمكن لنا أن نعتبرها أدوات كثيرة¹، نتعلم كيفية استخدامها.

وتشتمل استراتيجية "متى" أساسا على إحساس سليم بالتوقيت، ومن الأسهل استخدامها في المفاوضات، عندما ينظم عنصر جديد إلى الصورة، وليس عندما تكون جميع العناصر ثابتة، ويمكن لهذه الاستراتيجية اذا طبقت تطبيقا سليما أن تحول الوضع الثابت إلى وضع ديناميكي، اما استراتيجية " كيف وأين"، فتشمل أسلوب ومجال التطبيق، ومن المفيد استخدام أكثر من استراتيجية في نفس الموقف التفاوضي، وكلما اتقنت التكتيكات الاستراتيجية المختلفة، زادت فرصة نجاح المفاوضات، وقبل كل شيء لا تعتمد على السلوك².

إستراتيجية متى؟

تتطوي هذه الإستراتيجية على الإحساس و الاستخدام المناسب للوقت و كذلك يمكن استخدامها في تحويل موقف ما يتميز بوضوح المعالم و الثبات إلى موقف آخر يتسم بوجود إبعاد أو عناصر جديدة .و من أهم تكتيكات هذه الإستراتيجية .

❖ شراء (كسب) الوقت :

تتضمن الامتناع عن الرد الفوري أو تأجيل الاجابة عن السؤال بتغيير مجرى الحديث أو الرد بسؤال آخر بغرض الاستفادة من الوقت.

❖ المفاجأة:

تتضمن التغيير المفاجئ في الأسلوب أو طريقة الحديث أو التفاوض على الرغم من ان التغيير لم يكن متوقعا في ذلك الوقت و عادة يعكس ذلك هدفا ما أو الحصول على تنازلات من الخصم.

❖ الأمر الواقع :

تتضمن دفع الطرف الآخر لقبول تصرفك بوضعه أمام الأمر الواقع و لنجاح هذا التكتيك يجب تحقيق الشروط التالية :

_ ان يكون احتمال قبول الطرف المعارض للنتيجة في النهاية احتمالا كبيرا.

_ ان تكون خسارة الطرف المعارض من استمرار معارضته اكبر من الخسارة التي تحدث نتيجة عدم تقبل الأمر الواقع.

¹ - تعرف دائرة المعارف البريطانية الاداة بأنها: " أداة يستخدمها العامل في معالجة المواد المستخدمة في حرفته، سواء في العمليات الأولية لتشكيل أو تنظيم المواد، أو تحويل عمله إلى الشكل المطلوب، عن طريق القطع أو غيره، أو عند قياسه، أو اختبار دقته أو احكامه كما ينبغي أثناء معالجته".

² - جيرارد إ. نيرنبرج، المرجع السابق، ص.ص. 192.193.

❖ الانسحاب الهادئ:

استعداد المفاوض على الانسحاب و التنازل عن رأيه للطرف الآخر بعد ان يكون قد حصل على بعض المميزات مهما كانت فهو هنا يحاول إنقاذ ما يمكن إنقاذه.

❖ الانسحاب الظاهري :

هنا يعلن احد الأطراف انسحابه في اللحظة الحاسمة فيحصل بذلك على المزيد من التنازلات من خصمه

إستراتيجية كيف و أين ؟ .

و تتضمن هذه المجموعة من الاستراتيجيات عدة مداخل و تكتيكات لتحقيق التفاوض الفعال . وعادة ما يكون من المفيد استخدام مزيج من الاستراتيجيات التي تتضمن هذه المجموعة في الموقف التفاوضي المعين .

❖ المشاركة :

تحت شعار "نحن اصدقاء" يحاول المفاوض مساعدة الطرف الاخر لصالح عملية التفاوض سواء كانت بطريقة مباشرة او غير مباشرة

يستلزم هذا التكتيك وجود تعاون تام و رغبة صادقة بين طرفي التفاوض من أجل تعظيم المنافع المشتركة .

❖ التغطية :

محاولة المفاوض تغطية اكبر مساحة من جوانب عملية التفاوض . ان يبدأ المفاوض بتقديم بعض تنازلات للطرف الاخر او مساعدته في تحقيق مطالبه التي لا تحتل اهمية كبيرة بالنسبة له , و بذلك مقابل الحصول على تنازلات من الطرف الاخر في القضايا الاكثر اهمية تزويد و اغراق الطرف الاخر بالدلائل و المعلومات كمحاولة لمنعه من التعرف او الانتباه الى جوانب ضعفه.

❖ منتصف الطريق:

يصلح هذا التكتيك في معالجة القضايا التفاوضية التي يتباعد فيها موقع كل طرف عن الاخر مع رغبة كل منهما في التوصل الى اتفاق و تعظيم المكاسب المشتركة.

❖ التدرج :

حيث تأخذ القضية جزءا جزءا الى ان تصل الاطراف المتفاوضة الى الهدف النهائي و هي تقيد في حالة عدم معرفة الاطراف لبعضهم البعض أو خبراتهم في التعامل محدودة او عدم وجود الثقة.



" الانجاز دفعة واحدة " و يستخدم هذا التكتيك عند الرغبة في تحقيق قدر كبير من المميزات و النتائج بأقل جهد.

تتجسد هذه الاستراتيجية ببساطة في قيام المفاوض باتخاذ موقف هجومي منذ البداية أثناء جلسة التفاوض والذي يعكس تشدده أو إصراره على حدوده المثالية ل الحصول على أفضل المزايا وتهدف هذه الاستراتيجية عادة إلى الحصول على مكاسب أكثر، أو الحد من احتمالات تقديم تنازلات ل لطرف

الآخر، أو إلى رد الاعتبار. إن تطبيق هذه الاستراتيجية يتطلب التمسك بالإصرار بالحدود العليا لمفاوض مع الضغط المستمر لإجبار الطرف الآخر على قبولها. كما ت تطلب أيضا استعمال التهديد بالمقاطعة أو عدم التفاوض.

وهكذا فإنه يمكن القول بأن أهم مظاهر هذه الاستراتيجية مايلي

- موقف هجومي من البداية في الجلسة التفاوضية
- سلوك شبه عدواني من الطرف الذي يستخدمها.
- تشدد وتصلب على الحدود أي الأوضاع التفاوضية.
- العناد والتظاهر بعدم تقديم تنازلات،
- التلميح بالقوة والتهديد.
- استمرار الضغط على الطرف الآخر.
- عدم التراجع بسهولة أو بسرعة.

في حالة مواجهة مثل هذه الاستراتيجية فإنك يجب أن تهتم أولاً بامتصاص غضب الطرف الآخر، وذلك من خلال ترك الفرصة له ل لكلام والتعبير عن هجومه. يلي ذلك أن تسعى إلى استخدام الحجج والبراهين لإقناعه مع الاستعداد لتقديم تنازلات بسيطة، ولكن ليس بسرعة وتحت ضغط الهجوم، وإلا

فإنك سوف تضطر أن تقدم المزيد من التنازلات، وتشجعه على الاستمرار في استراتيجية الهجوم.

الاستراتيجية الدافعية

كما يتضح من الاسم، فإن الاستراتيجية الدافعية تنطوي على قيام المفاوض بالدفاع من موقفه أو عن حدوده وأوضاعه التفاوضية. كما تهدف هذه الاستراتيجية إلى تقليل حجم التنازلات المطلوب تقديمها، أو الرغبة في الحصول على تنازلات من جانب الطرف الآخر، أو إلى انقاد ما يمكن إنقاذه، أو إلى تصحيح الأوضاع والمحافظة على استمرار العلاقة بين الأطراف المفاوضة.

ومن بين الظروف التي تضطر المفاوض إلى إتباع هذه الاستراتيجية ما يلي

- عندما يكون المفاوض في موقف ضعيف.
 - عندما تكون هناك الرغبة في تقليل الخسائر إلى أقل حد ممكن.
 - حالة المواجهة الأولى لاستراتيجية هجومية من الطرف الآخر
- ويراعي عند إتباع هذه الاستراتيجية الاهتمام بالجوانب التالية:
- تقديم المبررات الكافية والمقنعة باستخدام الأدلة الموثقة.
 - استخدام الحقائق والأرقام.
 - المصارحة في بعض الأحيان
 - التدرج أثناء الدفاع.
 - ضبط الأعصاب والصبر وتحمل أي سخرية أو رفض ل لمقترحات.
 - طلب تعويض أحيانا، حتى لو كان تعويضا نفسيا¹.

استراتيجية تفادي النزاع

وتتطوي هذه الاستراتيجية على التحرك بحذر التكيف مع الموقف تفادي انهيار أو فشل عملية التفاوض. كما تتطوي هذه الاستراتيجية أيضا على حرص المفاوض على التوصل إلى اتفاق بالتالي نجاح عملية التفاوض. و لذلك تقديم الاستعانة بوسيط قى بعض الأحيان صمن هذه الاستراتيجية وقديصل الأمر في ظل هذه الاستراتيجية إلى قبول أحد الأطراف لطلبات واحتوائها لتفادي وقوع النزاع بين أطراف التفاوض. ومنالطرف الآخر، أو إلى تقديم بعض التنازلات

استراتيجية نعم، ولكن

تتطوي هذه الإستراتيجية التفاوضية على الاستجابة ل لطرف الآخر القول نعم، أي نحن موافقين على ماتعرضه علينا الآن، ثم يعقب ذلكمباشرة القول لكن لسرد بعض الأسباب، أو ذكر مسائل أخرى . . .

و ما شابه ذلك، ففي الاستجابة الأولى تأييد لمطالب الطرف الأول، والتعبير عنمشاعر الإحساس به، و تقدير لموقفه أو مطلبه، أما الاستجابة الثانية فإنها تتطوي على رفض غير مباشر لما سبق تأييده لأسباب يسعى

¹ثابت عبد الرحمان إدريس " التفاوض مهارات و استراتيجيات " جامعة شيلفردانجلترا الدار الجامعية للنشر الإسكندرية 2001، ص234
ص235.

المفاوض إلسردھا بطریقة مقنعة. نعم إننا نشعر بذلك ونؤید طلبك بأن یكون النقل علینامثال ذلك"تعرف أن لیس لدیك وسائل نقل كافیه ومناسبة لهذه المواد، ولكن أنت عارف أن ما سبق الاتفاق علیه بخصوص السعر لا یغطی تكالیف النقل خاصة بعد أن حاولنا إرضاءك، ولذلك فإننا یجب أنت ناقش مسألة النقل معا حتی نصل إلى اتفاق مرض¹

استراتيجية ما بعد التفاوض

بالرغم من أن الاستراتيجية كلمة تسري على معظم الحالات والمواقف والمجالات، بغض النظر عن توصیفها فیما اذا كانت سیاسیة أو اقتصادیة أو اجتماعیة أو عسكریة، فهي ترتبط بالعقیده السیاسیة والفسفة الاقصادیة والاجتماعیة التي تحكم المجتمع، واذا كانت الدول لیدیها استراتيجیات تعبر عن سیاستها بكل مقوماتها الاقصادیة والاجتماعیة، فان هذه الاستراتيجیات تابعة للسیاسة ونابعة منها، ذلك لأن السیاسة هي الوسط الذي ینشأ فیة الفعل الاستراتيجی، هدفا وتخطيطا ووسیلة، فلا استراتيجیة بدون سیاسة تضبط ایقاعها وتقوم مسار حركته، وتعمل على تنظیم أدائها الهادف والمؤثر.²

استراتيجية التعاون المشترك

وفي ظل هذه الاستراتيجية یسعى كل طرف إلى كسب الطرف الآخر واستمرار العلاقات المشتركة وذلك من خلال الحوار، وتبادل الاقتراحات وتوفیر جو الصداقة، وكشف الحقائق والمصارحة، ومحاولة الوصول إللمنتصف الطريق، وكثیرا ما یسود جلسة التفاوض فی ظل هذه الاستراتيجية التعاون والمشاركة الفعالة من جمیع الأطراف فی سبیل تحقیق الاتفاق الملائم لكل منهم. وقد سبق الإشارة بالتفصیل فی الفصل الثاني إلیالتفاوض التعاونی

تعتبر المصلحة المشتركة علاقة تعاون بین طرفین أو أكثر یعمل كل طرف منهما على تعمیق العلاقة وزيادة التعاون وجعله مثمرا لكافة الأطراف ومن اجل ذلك نتبع بعض الخطوات أو الاستراتيجیات التي سننترق إليها فی مطالب من خلال شرح وجیز لها

كما یقوم هذا المنهج الاستراتيجی على علاقة تعاون بین طرفین او أكثر یعمل كل طرف منهم على تعمیق وزيادة هذا التعاون وإثماره لمصلحة كافة الاطراف³

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس مرجع سبق ذكره ص 240 .

² - الملیجي عبد الرؤوف صالح أحمد وإبراهیم جابر السید أحمد، المرجع السابق، ص.7.

³ - نفس المرجع، ص.9.

استراتيجية التكامل

استراتيجية التكامل يعتبر التكامل وفقا لمنهج تطوير العلاقة بين طرفين إلى درجة أن يصبح كل واحد منهما يكمل الآخر في كل شيء و قد يصل الأمر أن يصبحا شخصا واحدا مندمج المصالح الفوائد وقد يصبح كيان قانوني أحيانا وذلك بهدف تعظيم الاستفادة¹ ويتم تناول استراتيجية التكامل عن طريق أحد البدائل الثلاثة

1/التكامل الخلفي

ويتكون هذا البديل الاستراتيجي من قيام أحد أطراف المفاوضة بالجاء علاقة أو رابطة مصلحية يتم من خلالها الاستفادة مما يحوزه الطرف الآخر من مزايا وإمكانيات سواء مادية أو بشرية أو إنتاجية لتغذية ذاته بها لإنتاج أو تحقيق منفعة مشتركة تعود على طرفين معا مما يقوي قدرات الطرفين المتفاوضين أو من ربحتهما ومن منافع مشتركة التي يجوزنها معا

2/التكامل الأمامي

و عكس البديل الاستراتيجي الأول و يقوم على مبادرة احد الأطراف المتفاوضة با كشف عن ما يحوزه من مزايا و منافع و يمكن أن يستفيد منها الطرف الآخر لاستكمال ما يحتاجه من قدرات و مهارات لإنتاج منتج جديد و يحاول أن يعرضها عليه و ييسرها له بحيث تعظم الاستفادة منها خاصة في أطار المنفعة النهائية التي تربط الطرفين و يقوم التفاوض في هذه الحالة على تغيير نمط الإنتاج القائم أو تعديل بعض وحداته لإنتاج وحدات جديدة أو إنتاج سلع وسيطة كمكونات في صناعات الجديدة

3/التكامل الأفقي

ويتم عن طريق توسيع نطاق المصلحة المشتركة بين طرفين متفاوضين بإضافة طرف ثالث إليهما أو إطراف جديدة إليهما ويكون من شان هذه الإضافة زيادة الفاعلية وقدرات ومهارات المجموعة ككل مما يترتب عن ذلك أن يحوز كل طرف منهم على منافع ومزايا جديدة ويمكن أن نضرب مثال عم التكامل الأفقي بسوق الأوروبية المشتركة .

استراتيجية تطوير التعاون الحالي

وتقوم هذه الاستراتيجية التفاوضية على وصول لتحقيق مجموعة من الأهداف العليا التي تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض وتوثيق أوجه التعاون بينهم ويتم عن طريق مجموعة من الاستراتيجيات

1- ثابت عبد الرحمان إدريس مرجع سبق ذكره، ص 235 .

البديلة الفرعية بحيث يمكن استخدام أي منها أو بعضها أو كلها لتحقيق هذه الأهداف¹

1/توسيع مجالات التعاون وتتم هذه الاستراتيجية عن طريق إقناع الطرفين المتفاوضين بمجال تعاون جديد لم يكن بينهم من قبل

2/ الارتقاء بدرجة التعاون وتقوم هذه الاستراتيجية البديلة على الارتقاء بدرجة التعاون التي يعيشها الطرفين خاصة أن التعاون يمر بعدة مراحل أهمها المرحل التالية².

ا/مرحلة التفهم المشترك أو تعرف على مصالح كل طرف.

ب/مرحلة الاتفاق على الرأي .

ج/مرحلة العمل على التنفيذ .

د/مرحلة تقسيم العائد .

استراتيجية تعميق العلاقة القائمة

تقوم هذه الاستراتيجية على الوصول لمدى أكبر من التعاون بين طرفين أو أكثر تجمعهما أو تجمعهم مصلحة ما، حيث يقوم كل منهما بإحداث عمق في علاقته بالآخر، فعلاقات التصاهر بين العائلات وعلاقات الإنتاج المشترك بين الشركات هي خير نموذج لاستراتيجية التعميق حيث يتم من خلال هذه الاستراتيجية تقوية الروابط بين الطرفين وصولاً إلى مرحلة الاندماج الكامل بينهما.

ففي صناعة السيارات على سبيل المثال: يتم الاتفاق مبدئياً على تجميع مكونات السيارة، ثم تصنيع بعض أجزائها، ثم تصنيعها بالكامل، وتسويقها محلياً، ثم الاستفادة من الخدمات التسويقية العالمية للشركة الأم في التسويق الخارجي لهذه السيارة المنتجة محلياً بالكامل. وخلال هذه العملية تجميعها يتم تعميق وتكريس التعاون بين الطرفين .

وتعد استراتيجية التعميق التفاوضية استراتيجية مناسبة بين الأطراف أصحاب المصالح المشتركة والتي يرغب كل منهم في تطوير العلاقة القائمة، خاصة في المفاوضات الاقتصادية والتجارية التي تتم بين الدول المتقدمة والدول المتخلفة والتي تتضمن عمليات نقل للتكنولوجيا وحقوق المعرفة لصناعة معينة يتم القيام بها في الدول المتخلفة³.

¹ثابت عبد الرحمان إدريس مرجع سبق ذكره ص 237

²مرجع أعلاه ص 238

³محسن احمد الخضيرى "مبادئ التفاوض" مجموعة النيل العربية مدينة نصر -القاهرة 2003، ص83

استراتيجية توسيع نطاق التعاون بمره إلى مجالات جديدة

تعتمد هذه الاستراتيجية أساساً على الواقع التاريخي الطويل الممتد بين طرفي التفاوض، من حيث التعاون القائم بينهما، وتعدد وسائله، وتعدد مراحلها وفقاً للظروف والمتغيرات التي مر بها. ووفقاً القدرات وطاقات كل منهما . ومن خلال إحساس كل منهما بأهمية وحتمية التعاون مع الآخر، وضرورة مد هذا التعاون وأبعاده مكاناً وزماناً، وتنهض استراتيجية توسيع نطاق التعاون بمره إلى مجالات جديدة وعلى معرفة كاملة وبيانات صادقة حقيقية عن إمكانيات وقدرات أطرافها .

ومن هنا فإنه من الضروري معرفة قدرة الأطراف المختلفة، التي ترمع استخدام هذه الاستراتيجية، حيث لا يتم استخدام هذه الاستراتيجية بصورة مفاجئة أو من خلال المجهول، فلا شيء يحدث على هذا النحو، بل إن التعاون الاستراتيجي هو سياق متصل، ومن ثم يجب على المفاوض معرفة العوامل التاريخية البعيدة والقريبة التي يمكن أن تؤدي إلى توسيع نطاق هذا التعاون، أو التي قد تحد منه، وذلك حتى يمكن تقوية العوامل التي تساعد على هذا التوسيع وإزالة العوامل التي تحد من هذا التوسيع وهناك أسلوبان لهذه الاستراتيجية، هما :

• توسيع نطاق التعاون بمره إلى مجال زمني جديد

ويقوم هذا الأسلوب على الاتفاق بين الأطراف المتفاوضة على فترة زمنية جديد، مستقبلية يتم خلالها استمرار هذا التعاون بنفس معدلاته، أو تكثيف وزيادة التعاون وجني ثماره خلال هذه الفترة المقبلة .

• توسيع نطاق التعاون بمره إلى مجال مكاني جديد

ويتم هذا الأسلوب عن طريق الاتفاق على الانتقال بالتعاون إلى مكان جغرافي آخر جديد سواء بإغلاق المكان الجغرافي الحالي، أو الاستمرار فيه مع مد التعاون إلى مجال جغرافي آخر جديد يتم فيه التعاون بصورة أفضل¹.

استراتيجيات منهج الصراع

و تعتمد هذه الاستراتيجية على الخداع و التمويه، تحت دعوة المصالح المشتركة و المنفعة المتبادلة، و يشمل هذا المنهج العديد من الاستراتيجيات منها :

- استراتيجية الانهاك الاستنزاف.
- استراتيجية التشييت التفتيت
- استراتيجية احكام السيطرة.

¹محسن احمد الخضيرى مرجع سبق ذكره، ص84.

- استراتيجية الدحر الغزو المنظم.
- استراتيجية التدمير الذاتي.

1/ استراتيجيات الإنهاك و استراتيجيات التشتيت

استراتيجيات الإنهاك :

و تقوم على محاولة استنزاف وقت و جهد و مال الطرف الآخر في التفاوض، و ذلك بالتفاوض حول فكرة التفاوض نفسه، او حول زمان و مكان التفاوض¹.

أ. استراتيجية استنزاف الطرف الآخر :

و يتم هذا الاستنزاف عن طريق تطويل فترة التفاوض، حيث تأخذ النتائج طابعا شكليا، كالتفاوض حول مبدأ التفاوض نفسه او التفاوض في جولة او جولات حول التوقيت، و كذلك تحديد المكان، او الموضوعات المطروحة، ثم تحديد الأولويات، التي يسير وفقها التفاوض.

ب . استراتيجية استنزاف جهد الطرف الآخر:

و يتم ذلك بتوجيه جهود الطرف الآخر الى عناصر شكلية، بإثارة العقبات القانونية حول كل عنصر من عناصر الموضوعات، التي سيتم تناولها، و حول مسميات كل موضوع، و بأشياء شكلية اخرى. و من وسائل هذا الاستنزاف، تنظيم برنامج حافل للاستقبالات و الحفلات و المؤتمرات الصحفية و حفلات التعارف و زيارة الأماكن التاريخية و المناطق الترفيهية، و الاهتمام بالنواحي الفنية الشديدة التشعب، كالنواحي الهندية و الجغرافية.

ج. استنزاف أموال الطرف الآخر:

و ذلك عن طريق زيادة معدلات انفاقه و تكاليف اقامته، و أتعاب مستشاريه طوال العملية التفاوضية فضلا عن ما يمثله ذلك من تضییع باقي الفرص البديلة التي كان يمكن له الحصول عليها لو لم يجلس معنا الى مائدة التفاوض و ينشغل بها.

2. استراتيجية التشتيت:

تقوم هذه الاستراتيجية على تحليل أهم نقاط الضعف و القوة في الآخر، و تحديد انتماءات أعضائه و عقائدهم و مستواهم العلمي و الفني و الطبقي، و من اجل استخدام هذه الخصائص لرسم سياسية مأكرة، لتفتيت وحدته ليبدو متصارعا. كما قد يتم تفريع القضية التفاوضية، و عناصرها و مكوناتها، إلى افرغ

¹ احسان خضر، "خطوات و مناهج و استراتيجيات التفاوض"، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، افريل، 2005، ص217.

متعددة و جوانب و أبعاد تفصيلية و شكلية، و تستخدم هذه الاستراتيجية بنجاح، في حالة التعرض لضغط تفاوضي.

استراتيجية احكام السيطرة و استراتيجية الغزو المنظم.

1. استراتيجية احكام السيطرة (الاضاع):

في هذه الاستراتيجية يتم تقييد حركة الطرف الاخر عن طريق الامساك بكل اطراف الموقف التفاوضي و جعله يدور داخل اللعبة التفاوضية المرسومة و التفاوض هنا عن معركة تبين الفريقين المتفاوضين و تقوم على احكام القبضة على كافة امكانيات التفاوض عن طريق تمكين واجبار الفريق الاخر على القيام بعمل¹ وفق ما يلي

- 1- القدرة على التنويع و التشكيل و التبديل للمبادرات التي يتم طرحها على مائدة المفاوضات.
- 2- القدرة على الحركة السريعة و الاستجابة الفورية و الاستعداد التام للتفاوض للتوقيت الفرصة على الطرف الاخر للأخذ بزمام المبادرة².
- 3- الحرص على ابقاء الطرف الاخر في موقف التابع فيبقى ساكنا منتظرا الاشارة و التحريك مثال قيام الكيان الصهيوني بإعداد فرق التفاوض قبل موعد مؤتمر مدريد بسنتين.

2. استراتيجية الغزو المنظم (الذحر):

وفقا لهذه الاستراتيجية يتم استخدام التفاوض التدريجي خطوة بخطوة ليصبح عملية غزو منظم للطرف الاخر حيث تبدأ العملية باختراق حاجز الصمت او ندرة المعلومات بتجميع كافة البيانات و المعلومات الممكنة خلال التفاوض التمهيدي مع هذا الطرف ثم معرفة اهم المجالات التي يمتلك فيها ميزة تنافسية خطيرة تهدد منتجاتنا و التفاوض معه على ان يترك لنا المجال فيها و ان يتجه الى مجالات اخرى تستغرقه و تستنزف قدراته و امكانياته³.

استراتيجية التدمير الذاتي (الانتحار) :

لكل طرف من أطراف التفاوض: أهداف، آمال، وأحلام، وتطلعات. وهي جميعا تواجهها :

¹ عبد الله جماعة وآخرون، التفاوض أصول عملية ومهارات وفنون، مركز التعليم المفتوح، كلية التجارة، جامعة بنها، الجزء الأول، دون سنة نشر، ص11.

² رشيد عماري الزيدي، "الاستراتيجيات الأوروبية الإيرانية حول البرنامج النووي الإيراني"، المجلد الثاني العدد الثاني، مجلة القادسية للقانون و العلوم السياسية، 2009، ص 53.

³ أحمد ماهر، "مهارات التفاوض"، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر 2001، ص 89.

محددات، عقبات، ومشاكل، وصعاب، وكلما كانت هذه العقبات شديدة كلما ازداد يأس هذا الطرف

وإحساسه باستحالة الوصول إليها وأنه مهما بذل من جهد فإنه لن يصل إليها وهنا عليه أن يختار بين

بديلان هما :

- صرف النظر عن هذه الطموحات والأهداف وارتضاء ما يمكن تحقيقه منها واعتباره الهدف النهائي له .
- البحث عن وسائل أخرى جديدة غير مرئية أو منظورة حالي تمكنه من تحقيق هذه الأهداف في المستقبل .

ووفقاً لهذين البديلين يتم معرفة ومتابعة سلوك الطرف الآخر، وهو إما اليأس من تحقيق الأهداف، أو الإصرار وضرورة التصميم على معالجة هذه المشاكل والصعاب وتحطيمها والقضاء عليها حتى يصل إلى تحقيق هذه الأهداف والأحلام وهو أمر يمثل خطورة وتهديد للمصالح القائمة لأحد الأطراف، لأن المكسب الذي يحققه أي طرف من أطراف هذه القضية وفقاً لهذه الإستراتيجية هو خسارة مؤكدة للطرف الآخر .

فإذا ما كان الخصم الذي تتفاوض معه قد اتبع الأسلوب الثاني أي أسلوب الإصرار والتصميم فإن علينا تدميره عن طريق إفشال كافة جهوده ومخططاته وتحطيم روحه المعنوية وإرادته الذاتية وتضييع جهوده كي لا تثمر بجعلها عديمة الأثر أو عديمة النتائج، وتصبح عملية الجهود التفاوضية خاوية المضمون لا توصل إلى تحقيق هدفه الذي وضعه لنفسه وفق مسار أو طريق معين، ومن ثم يتم رسم طريق مخالف لا يوصل للهدف الذي يسعى إلى تحقيقه، وإن كان يبدو للوهلة الأولى أنه يوصل إليه، ويستخدم هذا الأسلوب لتكوين متاهة تستغرق جهد ووقت ومال الطرف الآخر، ومن خلال عمليات تعقيم وتضليل وتوجيه ضاغط يتم خلالها استنزاف جهد ووقت وإمكانات وقدرات هذا الطرف وإفقاذه مقومات الوجود والقدرة على الحركة، وباستخدام أساليب وأدوات التفاوض الذكي كأداة فعالة لتدميره ذاتياً، عن طريق إفقاذه مؤيديه، وتحويل أصدقائه إلى أعداء وتحويل مصادر القوة لديه إلى

ضعف، والعمل على تزايد أعدائه بصفة مستمرة، وإثارة الخلافات لديه بين أفراد فريقه التفاوضي، وفي الوقت نفسه جعل خطواته المرتعشة والمتردة تتجه به إلى الهاوية المرسومة والمحددة بشكل يصعب عليه الإحاطة بها أو حتى الاحتياط منها¹ .

نستنتج أن التفاوض ما هو إلا استراتيجية من خلالها يتم التفاوض على وضع خطة لتحقيق أهدافه أثناء عملية التفاوض أما التكتيك هو جزء من الاستراتيجية لأنه إجراء لحظي في وقت الحاجة فهو يمتاز بزمزمن قصير وشمولية أقل ، و من خلال بحثنا استنتجنا أهم الاستراتيجيات و المناهج المستخدمة من طرف المفاوض أثناء عملية التفاوض التي مبنية على علاقة مصلحة مشتركة اي تعاون او علاقة صراع قائمة على التنافس و العداة .

¹ محسن احمد الخضيرى، مرجع سبق ذكره، ص94 ص95 .

جدول يوضح استراتيجيات التفاوض

منهاج المصالح المشتركة	منهج الصراع
أ- المفهوم	
- تعاون أطراف التفاوض لتحقيق وتعظيم مصالحهم المشتركة	- تتنازع أطراف التفاوض، وسعي كل منهم بتعظيم مكاسبه والأضرار بمصالح الأطراف الأخرى.
ب- التفاوضات الأساسية	
- تكافؤ المراكز التفاوضية. - وجود مصالح مرتبطة ومشتركة. - فهم إمكانيات ومشكلات ورغبات الأطراف الأخرى. - تكافؤ الحقوق والواجبات .	- عدم تكافؤ المراكز التفاوضية. - تعارض المصالح. - عدم تقبل آراء ووجهات النظر الأخرى. - تتنازع الحقوق والواجبات
ج- استراتيجيات المستخدمة	
- التكامل (الخلفي، الأمامي، الأفقي). - تطوير التعاون (التوسيع، ارتقاء). - توسيع نطاق التعاون (زمنياً، مكانياً).	- الاستنزاف (الوقت، الجهد، المال). - التشتيت (تقنية الفريق، القضية). - أحكام السيطرة (الإخضاع). - الغزو المنظم. - تدمير الذاتي (الانتحار)

المصدر: عبد الله جماعة وآخرون، المرجع السابق، ص 20.

الحوار التفاوضي

تمثل الاتصالات عصب الحياة في منظمات الأعمال الحديثة حيث يمضي المدراء أغلب وقتهم أثناء الممارسات الإدارية في عمليات اتصالات مع الآخرين سواء كانوا أفراد أو مجموعات داخل المنظمة أو جهات وأطراف خارجية. إن أغلب المشاكل المثارة في المنظمة يمكن أن نجد خلفها سوء اتصال أو سوء إيصال للمعلومة أو تحريف لها وعدم فهمها وبالتالي تصبح عملية اتخاذ القرار وتحديد الأهداف ليست بالمستوى المطلوب من الكفاءة والفاعلية. نركز في هذا الفصل على الاتصال كعمليات مهمة يمكن أن تكون فاعلة أو لا تكون بسبب العقبات التي تواجه الاتصال كما أن عملية الاتصال في المنظمة لا تأخذ شكلاً واحداً بل أشكالاً متعددة، وفي إطار عملية الاتصالات قد يحصل صراع أو حوار لغرض حل الإشكالات التي تواجه المنظمة .

أولاً: الاتصالات وعمل المفاوض

تعني الاتصالات Communications عمليات بث ونقل المعلومات من شخص إلى آخر فهي إذن عمليات إرسال واستلام رموز ذات معاني مرتبطة بها وتهدف إلى إعلام أو طلب من آخرين إجراء عمل ما أو تعديل لسلوك ما أو أي شيء آخر، ولا يمكن تصور ممارسات إدارية دون جود مثل هذا النوع من التفاعل بين الأفراد. ويفترض أن تكون الاتصالات فاعلة Effective Communications وتعني عمليات إرسال رسالة بطريقة تكون مفهومة بشكل تام وكامل كما يراد لها من قبل المستلم.

كذلك يفترض أن يكون الاتصال كفوءاً Effective Communications ويحصل هذا عندما يتم الاتصال بأدنى التكاليف وأقل استخدام للموارد وبأفضل وسائل الاتصال، إن الوقت بشكل خاص يعتبر من الموارد المهمة والأساسية في عمليات الاتصال ومن الممكن أن يكون الاتصال فاعلاً ولكن ليس كفوءاً والعكس صحيح، ويلاحظ أن وسائل الاتصال الأقل كلفة عادة ما تكون أقل فاعلية فمثلاً إذا أرادت المنظمة إجراء تغيير وقام قائد الفريق بزيادة الأعضاء شخصياً ليعرض عليهم ويوضح التغييرات الجديدة فإن هذا يضمن أن كل واحد قد عرض التغييرات الجديدة لكن أيضاً سيكون مكلفاً جداً من ناحية وقت المدير، إن لقاء الفريق يمكن أن يكون أكثر كفاءة لكن الأمر في الاتصالات يحتاج إلى موازنة دقيقة بين الفاعلية والكفاءة.

*** أهمية الاتصالات ودورها في التفاوض**

إن تنوع أنشطة المدير اليومية حيث الاجتماعات والاتصالات وتبادل التقارير ضرورية جداً لإنجاز العمل وهي جميعاً تحتوي على عمليات اتصال، إن أدوار المدير التي تم عرضها في فصل سابق لا تخلو إحداها من قدر معين من الاتصالات وأن البعض منها هو عملية اتصال كاملة.

إن الأدوار التفاعلية تتضمن الاتصال بالرؤساء والمرؤوسين وزملاء العمل والفئات الأخرى خارج المنظمة كذلك فإن أدوار القرارات تتطلب من المدير التعامل بقدر من المعلومات تأتي من أطراف عديدة ومن مصادر مختلفة لكي تستخدم في صناعة واتخاذ القرارات ومن ثم يتم إيصالها إلى المعنيين بهذه القرارات للتنفيذ لتأتي الأدوار المعلوماتية مركزة على متطلبات تقاسم المعلومات والبيانات وإرسالها إلى مختلف الجهات الداخلية والخارجية. كذلك ترتبط الاتصالات بشكل مباشر بوظائف الإدارة الأساسية كالخطيط والتنظيم والرقابة والقيادة، فعمليات فحص البيئة وتأشير أفق العملية التخطيطية واتخاذ القرارات وغيرها كلها تتطلب قدر من الاتصالات والحوار والتفاعل مع مختلف أجزاء المنظمة كذلك فإن تفويض الصلاحيات والتنسيق وتطوير المنظمة تتطلب عمليات اتصال وإقناع لغرض أن يكون التفاعل إيجابياً ويحقق أهداف المنظمة.

هذا بالإضافة إلى أن تطوير أنظمة المكافآت ووضع المعايير ورقابة الأداء كلها وظائف لا يمكن القيام بها دون وجود نظام اتصالات فاعلة وكفوءة. وفي إطار ذلك نلاحظ أن الاتصالات تمثل أغلب العمل الإداري في المنظمة وبنسب كبيرة جداً، إذ بدون هذه الاتصالات لا تستطيع المنظمة العمل كوحدة واحدة بل قد تضمر وتموت الأجزاء في المنظمة التي لا تصلها المعلومات والبيانات بشكل صحيح. وباختصار يمكن أن نوجز

أهمية الاتصالات في التفاوض بالآتي :

1. تمثل الاتصالات نشاط إداري واجتماعي وإنساني ونفسي تتفاعل في إطاره جهود مختلف العاملين وآراؤهم وأفكارهم عبر قنوات اتصال معينة لكي نصل إلى أفضل صيغة للعمل الإداري في المنظمة
2. يضمن الاتصال تفاعل إيجابي وتبادل مشترك بين مجموعات العمل والأنظمة الفرعية وصولاً إلى أفضل صيغ العمل وأكثرها كفاءة .
3. يتم من خلال الاتصال إطلاع الرؤساء على نشاط المرؤوسين كذلك يستطيع المرؤوسون التعرف على توجهات العمل والأهداف المراد تحقيقها .
4. يعتبر الاتصال وسيلة فعالة لإنجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة .
5. يساهم الاتصال في نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم إلى مختلف الأفراد والمجموعات والجهات والأقسام حيث تستطيع المنظمة العمل وفق صيغة تنسيقية متكاملة .
6. يساعد الاتصال على توجيه وتغيير سلوك الأفراد وهو وسيلة فعالة للتعليم والتطوير والتدريب للأفراد والمجموعات في المنظمة .

* الإقناع والمصدقية في الاتصالات التفاوضية

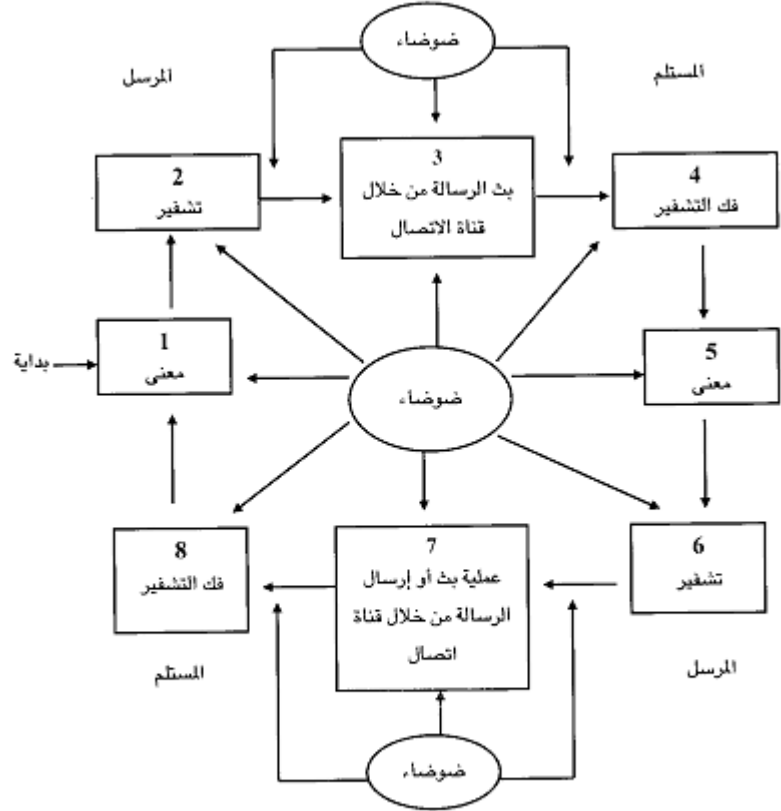
إن الاتصالات ليست مجرد تقاسم للمعلومات بين الأفراد والمجموعات لكنها تحوي رغبة المدير في التأثير وتحفيز الآخرين. في الإدارة بشكل خاص فإن واحداً من الأهداف المهمة للاتصالات هو الإقناع Persuasion الذي يعني جعل أحد الأطراف الآخرين داعماً ومؤيداً للرسالة المعروضة. إن صيغة الإقناع هي التي يفترض أن تحدث اليوم في إطار العلاقات الرسمية بين الرئيس والمرؤوس. كذلك فإن تمكين العاملين يجعل من محيط العمل يتطلب مزيد من وسائل الاتصال التي تصب في إطار إقناع موارد بشرية متمكنة وذكية. وهكذا يتطلب الأمر من المدراء اليوم العمل على إقناع الآخرين الذين قد يكونون نظراء العمل أو فرق أو زملاء أو أطراف خارجية. فلا يكفي جعل الأمور تسير سيرا حسناً من خلال إعطاء الأوامر بحكم امتلاك الصلاحيات في إطار الموقع الوظيفي بل إن الأمر يتطلب التفاعل الإيجابي والاتصال بوسائل متعددة في بيئة عمل أصبحت أكثر ديناميكية وتعقيداً. لقد سبقت الإشارة إلى القوة وعرضنا كون القائد يحتاج إلى قوة شخصية قائمة على أساس الخبرة والمرجعية التي تشكل أيضاً قدرة إضافية على الإقناع في إطار عمليات الاتصال. ويتطلب الأمر من المدراء عدم الخلط بين الإقناع الحقيقي القائم على الثقة والمصدقية وبين المجادلة والحوار الذي يقوم به المدير أحياناً لجعل الآخرين مقتنعين بطريقة الإكراه والقسر، حيث يمكن أن يجعل النفور أو الإقناع السلبي، لذلك يفترض أن يكون الإقناع مدعوماً بالمصدقية Credibility والتي تعني الثقة والاحترام والنزاهة في أعين الآخرين.

ويمكن بناء المصدقية من خلال الاتصال المقنع القائم على أساس الخبرة والعلاقات الطيبة فالمصدقية القائمة على أساس الخبرة تفترض بالمدير معرفة جيدة بالقضية المطروحة للحوار أو النقاش أو أن لديه نجاح سابق في معالجة قضايا مماثلة أما المصدقية القائمة على أساس العلاقات فتفترض وجود علاقات عمل جيدة للأشخاص

المطلوب إقناعهم.

* عملية الاتصال التفاوضي

إذا كانت عملية الاتصال تعني تفاعل وتبادل بين أفراد فعادة ما تبدأ عملية الاتصال عندما يرغب أحدهم (المرسل) بنقل حقيقة أو فكرة أو رأي أو أي معلومات أخرى إلى شخص أو أشخاص آخرين (المستقبل) كما يعرض ذلك الشكل التالي



شكل (١ - ١٦): عملية الاتصال

ولتبسيط عملية فهم هذا المخطط والمصطلحات الواردة فيه نستطيع أن نصف عملية الاتصال ومكوناتها بالآتي :

* الرسالة أو المعنى : Message (Meaning) هي الصياغة الملموسة للمعنى أو الفكرة المراد إرسالها إلى المستقبل أو المستلم .

* التشفير: Encoding هي عملية اختيار الرموز أو الشفرات التي يتم بواسطتها تأليف أو صياغة الرسالة أو المعنى مثال ذلك كتابة الرسالة بالحروف أو برموز معينة .

* قناة الاتصال: Communication Channel هي الوسيلة التي يتم عبرها بث أو إرسال الرسالة وتحقيق عملية الاتصال فقد تكون التليفون أو الفاكس أو البريد الإلكتروني أو غيرها .

* فك التشفير: Decoding هو عملية ترجمة أو تفسير الرموز والشفرات المستخدمة في الرسالة لغرض فهم معناها .

*الضوضاء: Noise هي المؤثرات التي تقلل من القدرة على إدراك المقصود بالرسالة أو المعنى عرقلة إيصالها بشكل تام، وقد تتعلق الضوضاء بالمرسل حيث إدراكه واتجاهاته وشخصيته وقدرته على اختيار الوسيلة المناسبة لا تكون بالشكل المطلوب أو بالمستلم ذاته أو بقناة الاتصال نفسها. والضوضاء بشكل عام تلعب دورًا حاسمًا في التأثير على كفاءة وفعالية الاتصال .

*التغذية العكسية: Feedback هي استجابة أو رد المستلم على رسالة المرسل: وتعطي التغذية العكسية صورة عن مدى الفهم والإدراك لمضمون الرسالة من قبل المستلم .

ثانيًا: أنواع وشبكات الاتصالالتفاوضي

تتعدد أنواع الاتصالات في المنظمة حسب الأسس المعتمدة في تصنيفها. وتستخدم الإدارة أغلب هذه الأنواع باعتبار أن الحاجة إليها ضرورية لإيصال المعلومات والتعليمات والاقتراحات إلى مختلف أجزاء المنظمة ونستعرض أدناه أهم أنواع الاتصالات مبوبة وفق أسس مختلفة .

***الاتصالات وفق نوع الرسالة**

وفق هذا الأساس يمكن أن نجد الأنواع التالية من الاتصالات

-الاتصالات الشفوية

عادة ما تأخذ الاتصالات الشفوية شكل اتصالات وجهًا لوجه أو مقابلات أو مجاميع مناقشة وحوار أو اجتماعات يتحدث فيها المدراء للمرؤوسين وكذلك المحادثات الهاتفية وغيرها. في إطار هذا النوع نستخدم الكلمات الشفوية لنقل المعاني والأفكار المراد إيصالها للمرؤوسين. إن أهمية هذا النوع من الاتصالات يتجسد في اعتبارها النمط الأكثر استخدامًا وشيوعًا بين المدراء وتصل في بعض الأحيان إلى 90% من مجموع الوقت المكرس من قبل المدير للاتصال.

ولعل ميزة الاتصالات الشفهية الأساسية هي التفاعل المباشر والحصول على التغذية العكسية المباشرة من خلال الأسئلة والاستفسارات والحوار. كما أن هذا النوع سهل الاستخدام ولا يحتاج إلى وقت كبير للتحفيز ولا يحتاج إلى ورق أو مستلزمات أخرى مشابهة في حين توجد أيضًا إشكالات في هذا النوع خاصة عندما يستخدم المرسل كلمات خاطئة أو غير واضحة لنقل الرسالة أو المعنى المراد بثه أو إيصاله للمستلم كذلك فإن درجة الضوضاء تكون عالية فيه فضلًا عن الوقت الطويل الذي تحتاجه عملية الاتصال حيث تحصل مداولة وتبادل أفكار وإيضاحات وغيرها .

-الاتصالات المكتوبة

ضمن هذا النوع يتم بث الرسائل أو المعاني المطلوب إيصالها للآخرين كتابيا سواء بشكل تقارير أو تعليمات أو ملاحظات أو بريد إلكتروني أو غير ذلك. وليس كما يعتقد البعض بأن الاتصالات المكتوبة هي الصيغة الأكثر استخدامًا في الاتصالات في منظمات الأعمال في الدول المتقدمة بل إن نسبة استخدامها لا تتجاوز 13% من الوقت المتاح للاتصالات من وقت المدير وقد أشار 80% من المدراء في إحدى الدراسات أنها وسيلة ضعيفة وليست فاعلة.

وأهم المشاكل في هذا النمط هي عدم وجود تغذية عكسية سريعة وتفاعل مباشر كذلك هناك إشكالية فهم المعاني الواردة في الرسالة وحتى الرسائل الإلكترونية تحتاج إلى قدرة على التعامل مع الحاسوب. وبالمقابل هناك بعض المزايا التي تتمتع بها الاتصالات المكتوبة مثل إمكانية صياغة الرسالة بشكل متأن واستحضار كافة المعلومات المراد إرسالها كذلك إتاحة وقت كافٍ للمستلم لفهم الرسالة ومن ثم الإجابة عليها بوضوح، وهنا نؤكد أن الاتصالات المكتوبة تفضل عندما تكون هناك حاجة لذكر تفاصيل كثيرة .

-الاتصالات غير اللفظية (لغة الجسد)

يشار إليها أحياناً بلغة الإشارة أو اللغة الجسدية Body Language وهل تشكل نسبة عالية من عمليات الاتصال. وهذه عبارة عن اتصالات تتم بواسطة تعبيرات الوجه أو طبيعة الوقوف أو الجلوس أو المظاهر الأخرى من إشارات وإيماءات ونبرات الصوت. ويبدو أنه خلال الاتصال وجهًا لوجه فإن التأثير الحاصل والاستجابة للرسالة يكون بدرجة أساس نتيجة لنبرات الصوت وتعبيرات الوجه وحركات اليدين وغير ذلك من الإشارات وحتى فترات الصمت تحمل معاني كثيرة في مختلف المواقف، فهي قد تعني الشك أو عدم الفهم أو عدم موافقة لكن بشكل مؤدب. وتلخص أدناه بعض الرسائل أو المعاني التي تحملها لغة الجسد.

الرسالة عبر لغة الجسد	السلوك (تعبيرات الوجه أو الوقوف) (أو حركات اليدين أو غيرها)
* أريد أن أكون متعاوناً	- عدم مقاطعة الأرجل - فك أزرار (الجاكيت) - عدم تحريك اليدين بشكل مستمر - وجه مبتسم - استخدام اليدين من الجيوب - عدم مقاطعة الأيدي على الصدر
* أنا واثق	- عدم تحريك اليدين بالقرب من الوجه - الوقوف باستقامة - نظرة ثابتة للمقابل
* أنا عصبي	-التأفف - تضخيم نبرة الصوت - حركة اليدين أثناء الحديث بشكل غير منتظم - التدخين بشكل متزايد

* أنا أفضل منك	- النظر من فوق النظارات
	- الإشارة بالأصابع تجاه المقابل - الوقوف خلف المكتب
	- العبث بطية البدلة أثناء الحديث

وقبل اختتام هذه الفقرة لابد من الإشارة إلى أن الوسيلة المناسبة للاتصال من بين هذه الأنواع الثلاثة يعتمد على عدة عوامل منها نوع الرسالة المراد إرسالها وهل هي رسالة ذات مضمون عام موجه للجميع أم أنها تخص فرداً أو مجموعة بعينها، كذلك طول الرسالة ومدى كونها روتينية أو ذات موضوع جديد. ففي حالة كون الرسالة شخصية وغير روتينية وقصيرة فإنه يمكن استخدام الاتصال الشفهي أو البريد الإلكتروني أما إذا كانت الرسالة عامة أو روتينية أو طويلة فإنه يفضل استخدام الاتصالات المكتوبة. كذلك يمكن للمدير استخدام توليفة من هذه الوسائل كأن يتم الاتصال هاتفياً من قبل المدير ثم يتبع الاتصال ببريد إلكتروني لتذكيرهم. وفي أحيان عديدة يستخدم المدير الوسائل المختلفة بناء على ما يقدره من كفاءة وفاعلية لكل وسيلة .

*الاتصالات وفق اتجاهاتها

ضمن هذا النمط من التصنيفات يمكن الإشارة إلى الأنواع التالية :

-الاتصالات الصاعدة

إن هذا النمط من الاتصالات يشتمل على إيصال الرسائل والمعاني من المستويات الإدارية الأدنى إلى المستويات الإدارية العليا ضمن الهرم التنظيمي. إن أغلب المنظمات تبذل جهوداً لبناء قنوات اتصال صاعد كفوءة وفاعلة. فالعاملون يحتاجون إلى نقل شكاواهم ووجهات نظرهم وتقارير أدائهم إلى الجهات العليا. إن الانسياب السليم والفعال للمعلومات والبيانات من خلال الاتصال الصاعد يدل على أن عملية الاتصال بهذا الأسلوب فاعلة. وعموماً يمكن أن نميز بين أنواع عديدة من المعلومات التي تنقل في سياق هذا النمط من الاتصال.

1.المشاكل والاستثناءات Problems and Exceptions

يتضمن هذا النوع المشكلات أو الصعوبات التي يواجهها العاملون في مكان عملهم وكذلك الحالات الاستثنائية التي تحصل أثناء إنجاز الأعمال والتي يرغب العاملون بإيصالها إلى المستوى الإداري الأعلى، مثال ذلك تعطل الطابعة في أحد المكاتب منذ يومين ولن تحل المشكلة قبل أسبوع على الأقل بانتظار ووصول طابعة جديدة .

2.اقتراحات لأجراء تحسين معين Suggestions for Improvements

وهذه عبارة عن أفكار لغرض تحسين إنجاز الأعمال وتوفير بيئة عمل أفضل مثال ذلك اقتراح حذف بعض المراحل من عملية إنجاز معاملة معينة لأنها تستغرق وقت طويل ولا تضيف قيمة ولا تعطي نتائج مفيدة .

3.تقارير الأداء Performance Reports

وهذه هي التقارير الدورية حول الأداء وإنجاز الأعمال بهدف إعلام الإدارة عن مسيرة العمل الفردي والجماعي وللأقسام. مثال ذلك، إرسال تقرير إلى الإدارة حول تدقيق الفواتير الواردة من مجهر معين والملاحظات المؤشرة

عليها .

4. الشكاوي والنزاعات Grievances and Disputes

إن الرسائل الخاصة بشكاوي العاملين وتظلماتهم وكذلك التقارير الخاصة بحصول نزاعات نزاعات أو شجارات في مكان العمل هي فحوى هذا النوع من الرسائل الصاعدة، حيث ينتظر مرسلوها حلولاً لمشاكلهم. فقد يشكو أحد المدراء عدم تعاون مسؤول المشتريات معه .

5. معلومات مالية ومحاسبية Financial and Accounting Information

وهي الرسالة الخاصة بالتكاليف والمبيعات والأرباح وغيرها من المعلومات المشتقة منها، مثال ذلك أن التكاليف قد ازدادت بنسبة 5% عن المخطط .

وعموماً فإن منظمات الأعمال تستخدم الوسائل المختلفة الحديثة لإتمام عمليات الاتصال الصاعدة مثل شبكة الإنترنت والحواسيب وسياسات الباب المفتوح للمديرين، ومع ذلك فقد تحصل مشكلات في هذا النمط مثل التحريف الذي يحصل على المعلومات قبل وصولها إلى المستوى الإداري الأعلى أو أن هذا الأخير لا يستمع لمشاكل العاملين بعناية .

-الاتصالات النازلة Downward Communications

وهو النوع الأكثر شيوعاً حيث تنساب الرسائل أو المعاني بما فيها من معلومات وأوامر وتعليمات وملاحظات وغيرها من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا. وهذا النوع يحمل في طياته استراتيجيات جديدة لتنفيذ الأعمال ومبادرات الإدارة للتطوير وتوضيح الأهداف وغيرها. ويستطيع المدراء الاتصال بالعاملين بطرق عديدة ووسائل كثيرة مثل الحديث المباشر أو صحيفة تعليمات أو البريد الإلكتروني أو غيرها وأهم أنواع الرسائل النازلة تتضمن الآتي :

1. تنفيذ الأهداف والاستراتيجيات Implementation of Goals and Strategies

يتضمن هذا النوع من الرسائل كل ما يتعلق بتنفيذ الخطط والأهداف وتأثير السلوكيات المطلوبة وغير ذلك من أمور فهي تعطي اتجاهاً معيناً للعمل للمستويات الأدنى. مثال ذلك، الرسالة التي توجه إلى كافة العاملين لتحسين الجودة وتنبه أفراد المنظمة إلى أهمية المنافسة على أساس الجودة .

2. تعليمات العمل Job Instructions

وهذه عبارة عن التوجيهات الخاصة بكيفية إنجاز الأعمال من قبل العاملين وكيف ترتبط الوظائف بباقي أنشطة المنظمة. مثال ذلك، التعليمات الخاصة بمنح إجازات العاملين والتعديلات التي تجرى عليها.

3. الإجراءات والممارسات Procedures and Practices

هذه الرسائل تحدد سياسات المنظمة وقواعد عملها والتشريعات الخاصة بذلك والترتيبات الخاصة بالهيكل. مثال ذلك، الخطوات أو الإجراءات اللازمة لمنح إجازة لموظف لمدة سنة بدون راتب.

4. التغذية العكسية للأداء Performance Feedback

وهذه الرسائل تشتمل على ملاحظات وتقييم المستوى الإداري الأعلى على الأداء الذي تم رفعه بشكل اتصال

صاعد إلى مستوى الإداري الأعلى من قبل العاملين أو المسؤولين. مثال ذلك، الإشادة بجهود في قسم الحاسوب وإبراز دورهم في تحسين إجراءات العمل.

5. أدلجة العاملين وتحفيزهم Indoctrination

إن هذه الرسائل وظيفتها الرئيسية تحفيز العاملين لقبول وتبني رسالة المنظمة وثقافتها وقيمها وإيصال أفكار وعقيدة الإدارة العليا فيما يتعلق بالعمل وكيفية إنجازه. مثال ذلك اعتبار جميع العاملين في المنظمة كعائلة واحدة وندعو الجميع لحضور لقاء سنوي بمناسبة تحقيق إنجازات أو نتائج استثنائية. وبالرغم من كون الاتصالات النازلة هي أداة قوية بيد الإدارة إلا أن تدرجها بالنزول من الإدارة العليا وعبر عدة مستويات يؤدي إلى ضياع أو فقدان بعض محتويات الرسالة.

-الاتصالات الأفقية Horizontal Communications

وقد تكون هذه الاتصالات جانبية أو قطرية وتمثل تبادل الرسائل بين المدراء المناظرين أو بين زملاء العمل أو عبر الوظائف في المستوى الإداري الواحد. وهدف هذه الاتصالات ليس الإعلام فقط وإنما طلب المساعدة والتنسيق أيضًا ويمكن أن تأخذ الأشكال التالية :

1. حل المشاكل داخل الأقسام Intradepartmental Problem Solving

وتتضمن جميع الرسائل بين أعضاء القسم الواحد وكيفية إنجاز المهام والواجبات، مثال ذلك أن يطلب موظف مساعدة من زميله لإجراء معين.

2. التنسيق بين الأقسام Intradepartmental Coordination

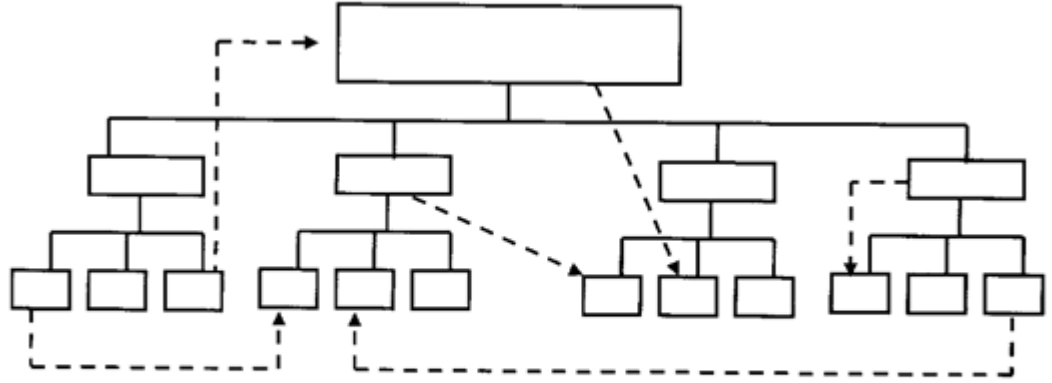
وهذه الرسائل تسهل إنجاز مهام ومشاريع مشتركة بين الأقسام. مثال ذلك أن يطلب من شخص في قسم التسويق وآخر في قسم الإنتاج لترتيب اجتماع لمناقشة أمر يخص العمل المشترك.

3. تغيير المبادرات والتحسينات Change Initiatives and Improvements

وهي رسائل موجهة لتقاسم معلومات بين الفرق والأقسام لمساعدة المنظمة على التغيير والنمو والتحسين، مثال ذلك أن أحد الأقسام بهدف تحسين وإجراء ترشيح للمنظمة فإنه يرغب مناقشة هذه الأمور مع القسم الآخر. وهذا النوع من الاتصالات في المنظمات المتعلمة حيث هناك فرق عمل لحل المشكلات من خلال البحث عن طرق جديدة وإجراءات.

*الاتصالات غير الرسمية Informal communications

إن جميع الأنواع المشار إليها في الفقرات السابقة هي اتصالات رسمية تخطط وتنظم وتشمل على آليات عمل معينة في حين أن كثير من الاتصالات خارج هذا الإطار الرسمي وتتبع سياقات مختلفة عن القنوات الرسمية ويمكن أن تمثل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بالآتي:



شكل (٢ - ١٦): الاتصالات الرسمية وغير الرسمية

(الخطط المتقطعة يمثل الاتصالات غير الرسمية)

-الاتصالات العنقودية Grapevine Communications

وهي اتصالات غير رسمية تأخذ شكلا شبكيا وتشمل المنظمة بجميع أجزائها وهي موجودة في جميع المنظمات ولا تأخذ نمطا واحداً ولا يمكن التمييز بين نوعين شائعين من هذا الصنف من الاتصالات وهما:

1. سلسلة النميمة والغيبة Gossip Chain

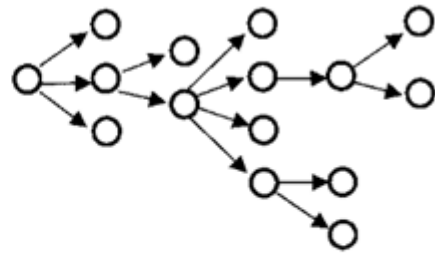
وفي هذا النوع يقوم شخص ببث رسالة إلى آخرين وقد يحفظ البعض منهم السر في حين يفشيهِ آخرون إلى غيرهم، وعادة ما تحوي هذه الاتصالات معلومات شخصية خصوصية عن الآخرين.

2. السلسلة العنقودية Cluster Chain

وفي هذا النوع يمرر أحد العاملين معلومات إلى عدد قليل من الأشخاص الذين بدورهم جميعاً أو بعضهم يمررون المعلومات إلى آخرين وهكذا. ويمكن استعراض هاتين الفكرتين في الشكل التالي:



شخص واحد يخبر مجموعة من الأشخاص



عدة أشخاص يمررون معلومات إلى آخرين

شكل (٣ - ١٦): أنواع الاتصالات غير الرسمية

وتوجد عادة الاتصالات غير الرسمية لأسباب عديدة من أهمها سببين، الأول هو زيادة عدد الاندماجات والاستحواذ بين الشركات وهو حدث يؤثر جداً على عمل العاملين في المنظمة. والثاني هو تغيير مواقع المنظمات من مراكز المدن إلى الضواحي أو أماكن أخرى وهذا مدعاة للحديث الجانبي وتساؤل العاملين عن

الأمر التي لا تفصح عنها الإدارة من جانب ومن جانب آخر فإنهم يشغلون أنفسهم بالاتصالات الجانبية غير الرسمية بشكل أكبر بسبب طبيعة المكان الجديد.

-الإدارة بالتجوال Management Wandering Around-

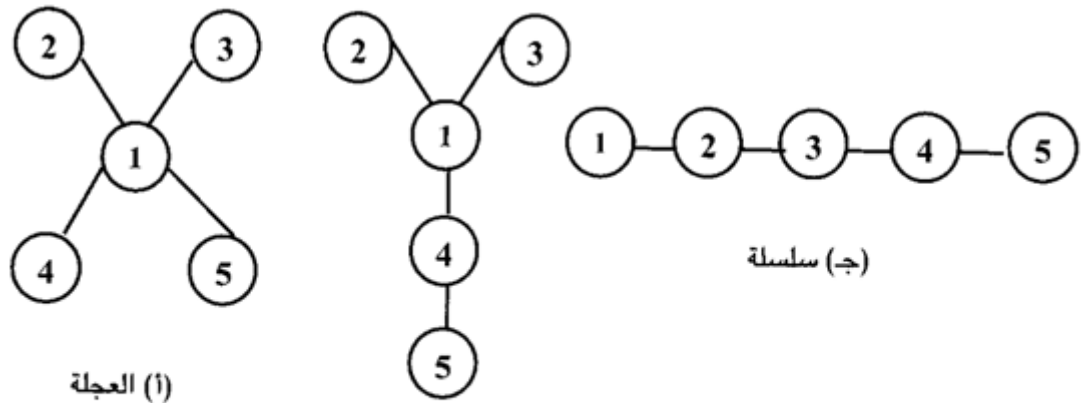
هو أسلوب يقوم على أساس تجوال المدير في المنظمة وتبادل الأحاديث العفوية مع الآخرين وتوجيههم بشكل غير رسمي. ويكثر هذا النوع في منظمات الأعمال الخدمية مثل الفنادق والمستشفيات كذلك يكون في أوجه عندما تقيم المنظمة احتفالات أو لقاءات خارج بيئة العمل الرسمية.

-الاتصالات غير اللفظية Non - Verbal Communication-

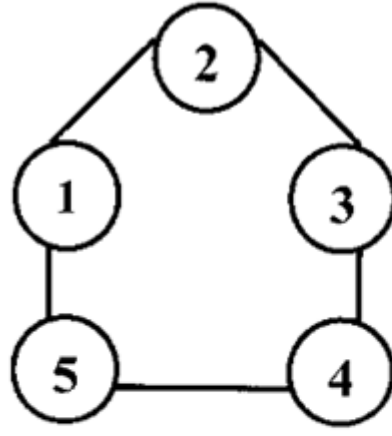
وقد تمت الإشارة إلى هذا النمط في الفقرة السابقة.

-شبكات اتصال الفريق Team Communication Networks-

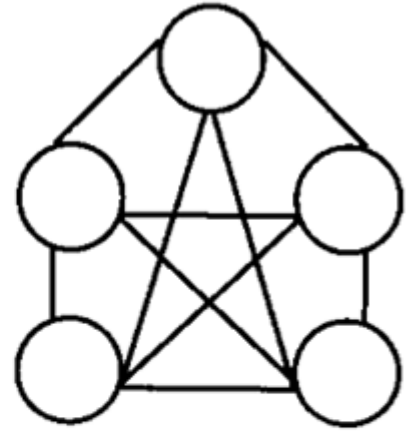
إن تعقد المنظمات وكثرة المهمات التي تنفذ عن طريق فرق العمل وكذلك تبني العديد من المنظمات لهياكل تنظيمية شبكية ومصفوفية، يتطلب تطوير أساليب الاتصال كذلك. إن الاتصال بين أعضاء الفريق في المنظمة يتسم بكونه ذي طبيعة تفاعلية بين الأعضاء ومركزا بشكل خاص على كيفية اتصال الأعضاء بعضهم ببعض في إطار شبكة العمل وكذلك فريق العمل الواحد. إن شبكات الاتصال Communication Network هي أنماط من خلالها تتم الاتصالات بين أعضاء الفريق أو مجموعة الاتصال. وفي إطار هذه الأنماط يتم التركيز على اثنين من الخصائص المهمة وهما المدى الذي تتركز فيه الاتصالات داخل الفريق وطبيعة المهام التي يؤديها هذا الفريق. ففي شبكة الاتصال المركزية Centralized Network عن أعضاء الفريق يجب أن يتصلوا من خلال شخص واحد لحل المشاكل واتخاذ القرارات، أما الشبكة اللامركزية للاتصال Decentralized Network فإن الأعضاء فيها يستطيعون الاتصال بحرية مع بعضهم البعض. ويمكن تصوير أنواع مختلفة من هذين النوعين كما في الشكل التالي:



أنواع شبكات الاتصال المركزية



(أ) دائرة

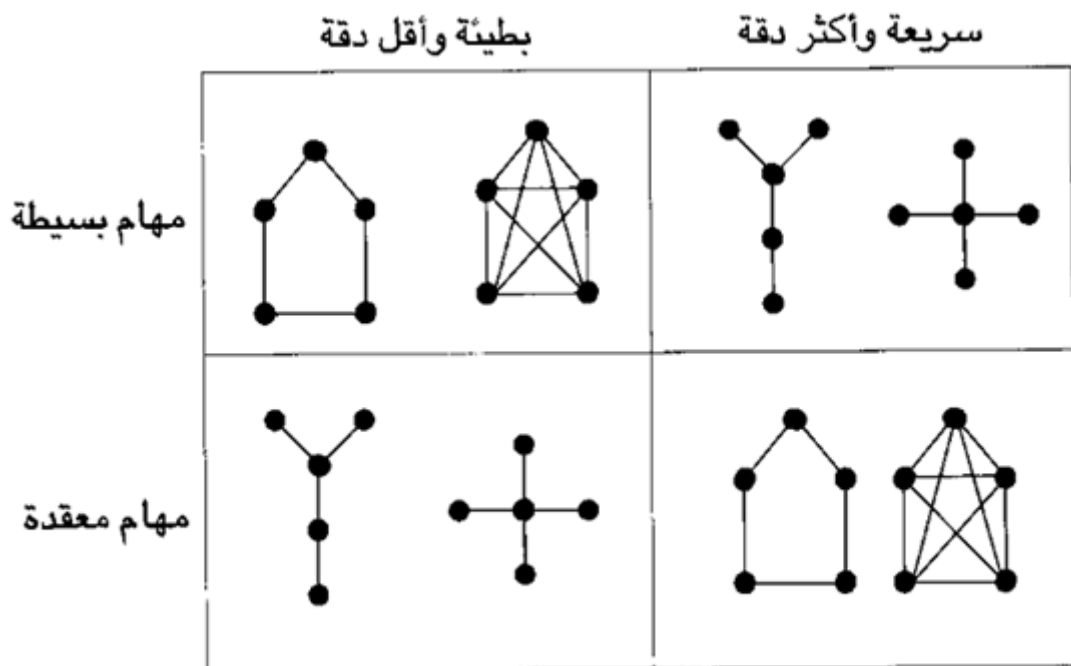


(ب) دائري متداخل

أنواع شبكات الاتصال اللامركزية

شكل (٤ - ١٦): شبكات الاتصال المركزية واللامركزية

ولا بد من الإشارة هنا إلى حقيقة مهمة أثبتتها التجارب الميدانية والبحوث والتي فحواها أن شبكات الاتصال المركزية تصلح أكثر في المواقف البسيطة التي تتطلب السرعة حيث يمرر الأعضاء المعلومات المهمة إلى شخص مركزي واحد هو قائد المجموعة ليتم صنع واتخاذ القرار بسرعة، في حين أن شبكة الاتصالات اللامركزية تكون بطيئة في المشاكل أو المواقف البسيطة لأن المعلومات تمرر بين الأفراد إلى أن يحل أحدهم المشكلة أخيراً وهذا يحتاج إلى وقت. وفي المواقف المعقدة فإن شبكة الاتصال اللامركزية تكون أكثر فاعلية لأن المعلومات المهمة لا يمكن أن تكون لدى شخص واحد فقط. كذلك الأمر في شبكات الاتصال المركزية حيث تكون هناك أخطاء قليلة في المشاكل البسيطة وأخطاء كثيرة في المشاكل المعقدة. أما شبكة الاتصالات اللامركزية فإنها أقل دقة في المشاكل البسيطة وأكثر دقة في المشاكل المعقدة ويمكن أن نجمل هذه الفكرة بالشكل التالي:



شكل (٥ - ١٦): شبكات الاتصال للفريق

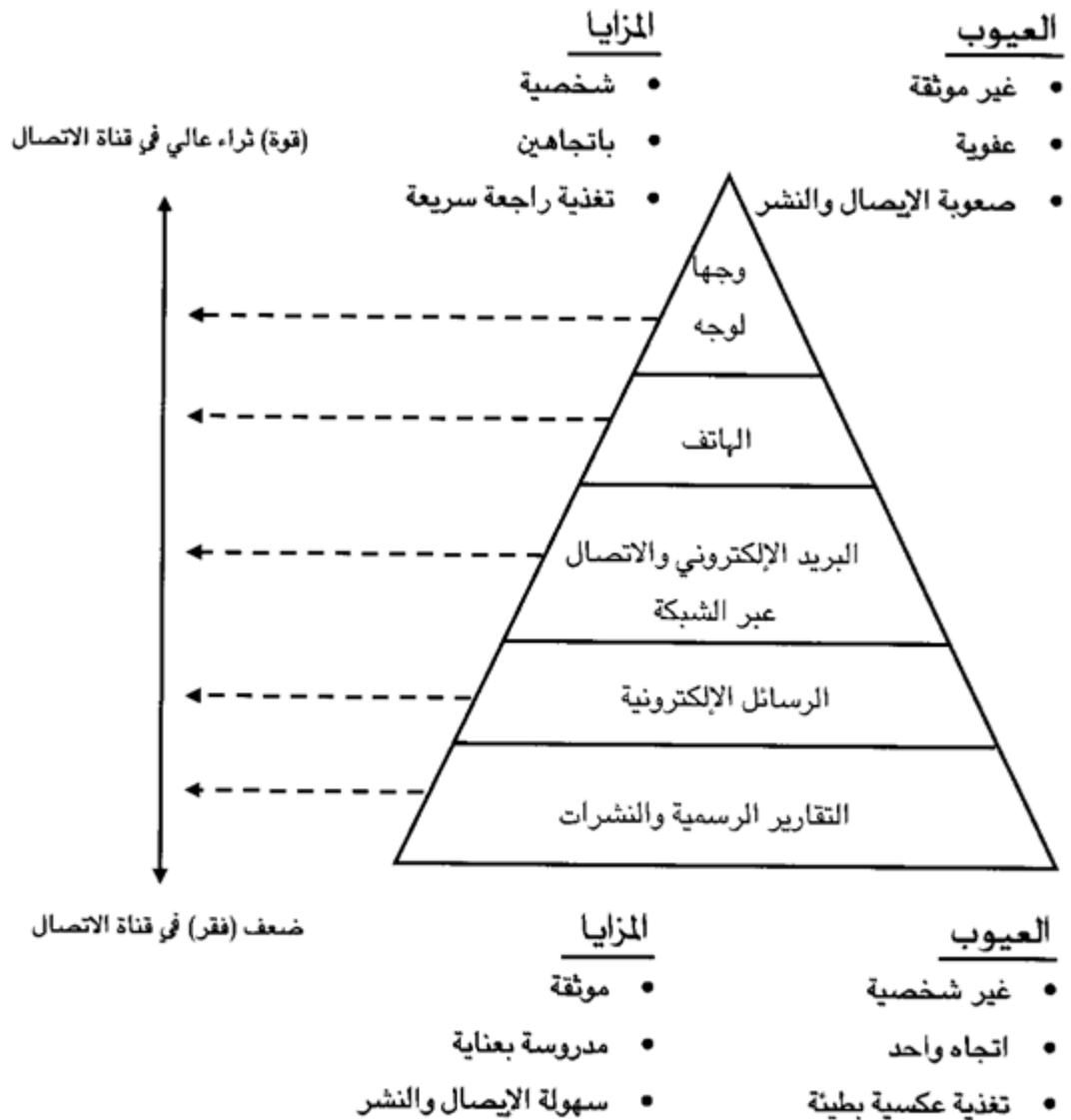
ثالثاً: عقبات الاتصال التفاوضي ووسائل التغلب عليها

إن كون الاتصال والمعلومات أو الرسائل الواردة فيه هو وسيلة لتسيير الأمور في منظمات الأعمال فإن أي خلل أو تشويش على قنوات الاتصال سيؤثر حتماً في نوعية المعلومات المنقولة ونتائج الأداء التي قد تكون خسائر كبيرة. لذلك فإن مهارات ضرورية وأساسية يجب أن تتوفر لدى كل من المرسل والمستقبل ومن الضروري أن يعي الأفراد طبيعة التعامل مع العقبات التي تواجه عملية الاتصال في المنظمة. وضمن هذه الفقرات فإننا سنشير إلى أهم العقبات ومن ثم وسائل التغلب عليها وتحسين عملية الاتصال:

*** عقبات الاتصال التفاوضي**

كثيرة هي العقبات التي تؤثر في شبكات الاتصال والرسائل المنقولة عبرها ويمكن أن تشير إلى أهمها التي قد ترتبط بالمرسل أو بالمستقبل أو بطبيعة الوسيلة المستخدمة أو بمضمون الرسالة أو الإشارة.

* اختيار غير موفق أو غير صحيح لقناة الاتصال. باعتبار أن قناة الاتصال هي الوعاء أو الوسيلة الناقلة للرسالة من المرسل إلى المستقبل فيفترض بالمدراء اختيار قناة الاتصال الصحيحة أو توليفة من قنوات الاتصال المطلوبة لنقل الرسالة. ويمكن الإشارة إلى أهم القنوات الشائعة ومدى ثرائها وقوتها في إيصال الرسالة بالشكل التالي :



شكل (٦ - ١٦): هرمية ثراء قنوات الاتصال

*تعبير مكتوب أو شفهي ضعيف أو غير مؤثر. إن الاتصال يمكن أن يؤدي غرضه عندما تكون الرسالة مصاغة بعناية ووضوح تامين بحيث يستطيع المستلم ، يفهم مدلولاتها كما أراد لها المرسل. وهناك مهارات يجب أن يتقنها المدير في مجال الاتصال لكي يكون فاعلا في التعبير عن نفسه وأوامره. وبالطبع فإن جميع أنواع الاتصالات تتطلب مهارات معينة يختلف بعضها عن بعض خصوصاً تلك التي جاءت بها التكنولوجيا الحديثة.

*ال فشل في إدراك وفهم الإشارات غير اللفظية التي تشكل اليوم نمطا مهما من نماط الاتصال، ففي بعض الأحيان يريد المرسل إيصال رسالة محددة من خلال قناة معينة ولكن حركاته الجسدية وتعبيرات الوجه والملامح تعبر عن شيء آخر وهذا ما يطلب عليه الرسالة المختلطة Mixed Message لذلك على المدراء أن ينتبهوا إلى أهمية الإشارات غير اللفظية وتطابقها مع مضمون الرسالة المراد إيصالها.

*الإرباكات المادية أثناء عملية الاتصال ويدخل في إطار ذلك جميع ما يؤدي إلى تقليل فاعلية الاتصال مثل المقاطعة أثناء حديث هاتفي أو زيارات مفاجئة وغير متوقعة أو انعدام الخصوصية أثناء الاتصال أو غيرها.

*التفاوت في السلطة الوظيفية حيث يخشى الكثير من المرؤوسين بث وإرسال الكثير من المعلومات والبيانات والرسائل خوفاً من عدم رضا أو ردود الفعل السلبية من قبل الرؤساء في بعض الأحيان. وغالباً ما يقوم الأفراد في المستوى الإداري الأدنى بإجراء ما يسمى بتصفية مضمون الرسالة Filtering وهذا يفقدها جزء من مضمونها ويتم هذا الأمر بشكل متعمد وليس عفويا.

*عدم تمتع مستلمي الرسائل بمهارات الإنصات الضرورية لفهم الرسالة المستلمة واستيعاب معناها أو وجود موقف مسبق للمستلم حول مضمون الرسالة.

*ازدحام قنوات الاتصال أحياناً يكون عقبة أمام الاتصال الفاعل.

*وسائل تحسين فاعلية الاتصال التفاوضي

إن التغلب على عقبات الاتصال يتم من خلال تحسين ظروفه وقنواته على مستوى الأفراد أو المنظمة، فعلى مستوى الأفراد ومهاراتهم يمكن أن يتم ذلك من خلال الإنصات الفعال Active Listening والذي يعني عملية التصرف لمساعدة فرد معين لقول ما يريد قوله بالضبط وهي تحوي مهارات الصدق بالانتباه لغرض فهم المعنى الكامل لقول الآخر من خلال ضبط العواطف والسيطرة على الانفعالات. وهناك خمسة قواعد للإنصات الفعال وهي:

1. الإنصات التام لمحتوى الرسالة.
 2. الإصغاء التام والانتباه لمشاعر مرسل الرسالة حول محتوى الرسالة.
 3. الاستجابة لهذه المشاعر والعمل على أن يعرف المرسل تأثير مشاعره.
 4. الانتباه والحساسية تجاه الإشارات غير اللفظية التي تبدو من المرسل.
 5. التأكد من المرسل حول بعض العبارات أو الفقرات لفهمها بشكل كامل.
- ومن الجدير بالذكر فإن الإنصات مهارة يمكن تنميتها وصلها من خلال ما يلي:

- *التوقف عن الحديث.
- *إعطاء مجال للمرسل و المتحدث.
- *إظهار الاهتمام والرغبة بالاستماع للمرسل.
- *إزالة العقبات المحتملة.
- *التركيز التام مع المتحدث أو المرسل.
- *عدم الإجابة بسرعة ولكن بتأني.
- *السيطرة على الانفعالات وعدم التصرف بعصبية.
- *توجيه النقد بأسلوب تدريجي وبناء.
- *إثارة أسئلة للتوضيح.
- *التوقف عن الحديث.

كذلك من وسائل تحسين الاتصال ما يسمى التغذية العكسية البناءة Constructive feedback وهي عملية

إخبار الأفراد حول ما يشعر مستلم الرسالة تجاه المعاني الواردة في الرسائل المرسله. وكلما كانت التغذية العكسية دقيقة وصحيحة فإن ذلك يسهل عملية الاتصال مستقبلاً. وعموماً فإن التغذية العكسية البناء يمكن أن تكون أكثر فاعلية من خلال :

* إعطاء تغذية عكسية مباشرة قائمة على أساس الثقة بين الطرفين.

* التأكد من أن التغذية العكسية محددة ودقيقة وليست عامة.

* استخدام الوقت المناسب لإعطاء التغذية العكسية.

* التأكد من أن التغذية العكسية المعطاة ذات مصداقية وتخص الرسالة التي سبق وأن استلمها المستلم.

* إعطاء التغذية العكسية بكميات أو جرعات صغيرة ومناسبة.

ومن الأمور الأخرى المهمة في تحسين الاتصال استخدام التكنولوجيا الحديثة وبشكل فاعل وباستيعاب عالي وكذلك الاهتمام بالتنوع والاختلاف الثقافي حيث أنه يمكن أن يخلق أجواء اتصال إيجابية.

ومن المهم الإشارة إلى أن اختيار وسيلة الاتصال لها دور مهم في تحسين عملية الاتصال وزيادة فاعليته. وفي هذا الإطار فإن طبيعة المشكلة أو الموقف وما إذا كان روتينياً أو غير روتيني وكذلك مدى ثراء قناة الاتصال أو ضعفها لها تأثير كبير على العملية الاتصالية ويمكن أن تمثل هذه الحالة والآثار بالمصفوفة التالية:

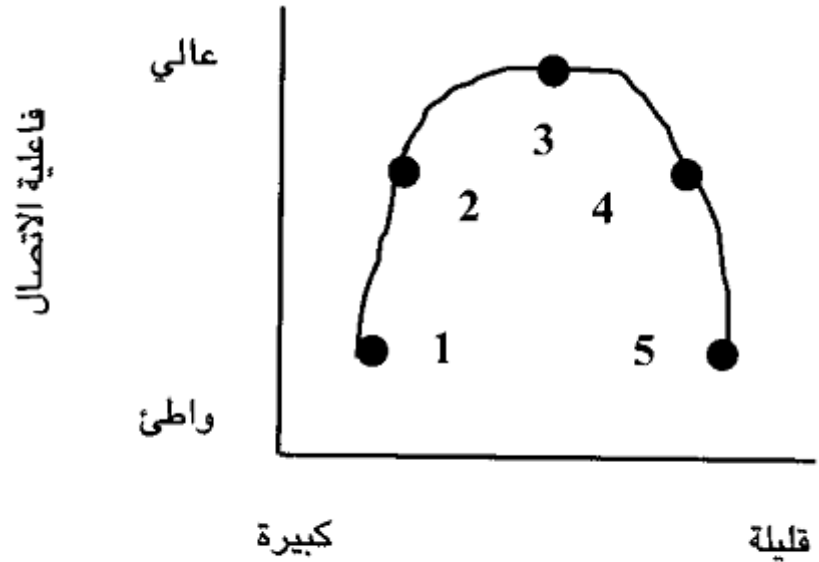
		← روتيني المشكلة أو الموقف الإداري → غير روتيني	
مدى ثراء قناة الاتصال	عالي	❖ اتصال فاشل - تخمة بالبيانات - قناة ثرية تستخدم لرسائل عادية - مؤشرات كثيرة تسبب تشويش - وغموض ومعاني زائدة	❖ اتصال فعال - اتصال ناجح لأن القناة الثرية - تلائم الرسائل في المشاكل أو المواقف غير الروتينية
	واطي	❖ اتصال فعال - اتصال ناجح لأن القناة الضعيفة تلائم الرسائل في المواقف الروتينية أو العادية	❖ اتصال فاشل - عدم كفاءة بتوفير ونقل البيانات - وسيلة اتصال ضعيفة مقابل موقف غير اعتيادي - مؤشرات قليلة للإحاطة بمضمون الرسالة لموقف معقد

شكل (٧ - ١٦): اختيار قناة الاتصال المناسبة

* استراتيجيات الاتصال Communication Strategies

لقد طور الباحث فيليب كلامبت Phillip Cammpitt نموذجاً للعلاقة بين فاعلية الاتصال وحجم المعلومات المنقولة من خلال قناة الاتصال. وبذلك تحددت خمسة استراتيجيات للاتصال يعتمد المدراء واحدة منها أو أكثر لتحقيق ما يصبون إليه وكما يعرض ذلك الشكل التالي:

- 1- معلومات كثيرة وأمل باتصال ناجح (انشر وتأمل).
- 2- رسائل كافية ومحددة مع وقت طويل للتوضيح (اخبر ورجب).
- 3- تحديد المهم ثم الاستطلاع.
- 4- تشخيص واستجابة
- 5- التقييد ثم التعزيز.



شكل (٨ - ١٦): استراتيجيات الاتصال

ولفهم الشكل أعلاه لا بد من توضيح للاستراتيجيات الخمسة المشار إليه والتي تحكم كل واحد منها منظورا مختلفاً لعملية الاتصال.

1. استراتيجية انشر وتأمل (Spray and Pray Strategy)

لا تعتبر هذه الاستراتيجيات الفاعلة في الاتصال حيث الاعتقاد لدى المدير في ظلها بأن الكم الهائل من المعلومات التي يتم إيصاله للمرؤوسين سيحقق اتصالاً ناجحاً، لكن الأمر لا يبدو بهذه الصيغة البسيطة حيث إن كثرة المعلومات تربك موضوع الاتصال وتجعل من مضمونه عامّاً وليس محدداً بسبب انشغال المرؤوسين بهذه المعلومات غير المجدية التي تقيد الفهم الدقيق والصحي لمضمون ومعاني الاتصال الفعال. وفي سياق هذه الاستراتيجية لا توجد مقابلة ومطابقة صحيحة بين كمية المعلومات وفاعلية الاتصال.

2. استراتيجية أخبر ورجب (Tell & Sell Strategy)

ضمن حدود هذه الاستراتيجية يقوم المدير بتقديم معلومات أقل من الاستراتيجية السابقة مستهدفا تحقيق اتصال ناجح من خلالها. كذلك ترفد بتوضيح كافي لمحتوى الرسائل وموضوعاتها المطروحة في عملية الاتصال هذه. ومع ذلك فإن هذه الاستراتيجية يمكن اعتبارها من ناحية الكفاءة ولكنها لا تحقق أفضل ما تستهدفه عملية الاتصال من نجاح وفاعلية.

3. استراتيجية تحديد المهم ثم الاستطلاع Underscore and Explore Strategy.

تعتبر أفضل أنواع الاستراتيجيات على اعتبار أن هناك أفضل تطابق ومواءمة بين كمية المعلومات المنشورة والمنقولة والمستوى العالي لفاعلية الاتصال. من جهة أخرى فإنه يمكن اعتبارها استراتيجية بمسارين حيث تتم في إطار تقدير المرؤوسين إيجابياً وإفصاح المجال الكافي من خلال استطلاع آرائهم في المعلومات المنقولة أثناء عملية الاتصال. إن وجد تغذية راجعة تعزز من كفاءة الاتصال وتشذب المعلومات بطريقة تجعل منها أكثر انسجاماً مع ما تستهدفه الإدارة من غايات.

4. استراتيجية التشخيص والاستجابة Identify and Reply Strategy.

تقل كفاءة عملية الاتصال في ظل هذه الاستراتيجية بسبب تقليص كمية المعلومات المنشورة أو المرسلة. وهنا ينظر للعاملين ليس كمشاركين فاعلين فقط وإنما موجهين لعمليات الاتصال لأنه يفترض معرفتهم بالقضايا الأساسية التي يتم الحوار أو الاتصال بشأنها، وهم الذين يضعون قواعد الاتصال في حين أن المدراء يستجيبون للإشاعات والتلميحات الذين يروجونها بسبب معرفتهم للمعلومات الأساسية. ونجاح هذه الاستراتيجية يتطلب مهارة إصغاء عالية من قبل المدراء لتشخيص المعلومات التي يعرفها العاملون.

5. استراتيجية التقييد ثم التعزيز Withhold and Uphold Strategy.

في هذه الاستراتيجية يخبر المدير العاملين بما يعتقد أنهم بحاجة إليه فقط عندما يعتقد أن الوقت ملائم لإخبارهم. والسرية والرقابة الصارمة على المعلومات هنا تعتبر من أهم الأمور باعتبار أن المعلومات هي مصدر القوة الأساس الذي لا يفترض أن يعطى للعاملين دون الحاجة إليه. وسبب قلة المعلومات والتحكم فيها ترافق هذه الاستراتيجية إشاعات وأكاذيب في العديد من الموضوعات التي يقوم عليها الاتصال في المنظمة وبذلك تقل فاعلية الاتصال بشكل كبير.

وعادة ما تبحث الإدارة عن توليفة من هذه الاستراتيجيات تجعل من خلالها عملية الاتصال أكثر فاعلية في إطار المواقف المختلفة. وعادة ما تلجأ الإدارة في منظمة معينة إلى تفضيل نمط معين من هذه الاستراتيجيات وليس شرطاً أساسياً أن تكون هذه الاستراتيجية هي الأكثر فاعلية في الاتصال.

رابعاً: التفاوض Negotiation

كثيرة هي الحالات والمواقف التي يقع في إطارها وجود حوار بين طرفين أو أكثر في منظمات الأعمال وهذا الحوار يطلق عليه التفاوض Negotiation الذي هو عبارة عن عمليات صنع القرارات بشكل مشترك عندما يكون لدى الأطراف المعنيون تفضيلات مختلفة، والتفاوض هو الطريقة المؤدية إلى الوصول إلى اتفاق بين هذه الأطراف. وعادة ما يتفاوض الأفراد حول الأجور وظروف العمل وتقييم الأداء وجدولة العمل ومواقعه واعتبارات أخرى كثيرة. وعند فشل التفاوض فإن هناك احتمال كبير لحصول الصراع Conflict الذي هو عبارة عن عدم توافق حول قضايا أساسية تصل إلى حد العداء والخصومة.

*أهداف التفاوض ومداخله Negotiation Goals and Approaches

هناك نمطين رئيسيين من الأهداف لعملية التفاوض. الأولى تتعلق بالأهداف الأساسية المادية والثاني يخص العلاقات. فالأهداف المادية أو الحقيقية Substance Goals تتعلق بالنتائج أو المخرجات وترتبط بمحتوى المفاوضات. أما الأهداف الخاصة بالعلاقات Relationship Goals فهي الأهداف التي ترتبط بالعمليات وتركز على الطرق التي يعمل بها الأفراد مع بعض مستقبلاً. والتفاوض الفعال يحصل عندما تحل القضايا المتعلقة بالمحتوى وتدام العلاقات بين الأطراف المختلفة وتتحسن. وللتفاوض الفعال ثلاثة خصائص أساسية هي:

- النوعية: Quality وهي التفاوض بطريقة حكيمة وفعالية ترضي جميع الأطراف.
- الكلفة: Cost إن كفاءة الاتصال ترتبط باستخدام أقل الموارد وأقل وقت.
- التناغم: Harmony التفاوض بطريقة تعزز علاقات الأفراد ببعضهم البعض ودون إضرار بهذه العلاقات بأي صورة كانت.

إن المداخل المعتمدة من قبل الأطراف لها تأثير رئيسي على نتائج التفاوض فقد يتم اعتماد مدخل التفاوض التوزيعي (Distributive Negotiation (Win - Lose وفيه يتم التركيز على ادعاءات مختلفة الأطراف بهدف الوصول إلى نتائج أو مخرجات مفضلة وهذا المدخل قائم على أساس تنافسي حيث أن الربح المتحقق لطرف معين لا يحصل إلا عند خسارة الطرف الآخر. وهنا فإن العلاقات يضحى بها عندما يركز كل طرف على مصالحه الذاتية. أما المدخل الآخر للتفاوض فهو التفاوض المبدئي أو التكاملي Integrative or Principaled Negotiation (win - win) وهو قائم على أساس الربح لكلا الطرفين المتفاوضين. وهنا يؤخذ بنظر الاعتبار محتوى التفاوض ولكن مصالح جميع الأطراف تؤخذ بنظر الاعتبار. وهنا تراعى ادعاءات كل الأطراف مع محاولة إيجاد السبل أو الطرق المناسبة لإرضائهم جميعاً أي لا توجد خسارة لأي طرف والعلاقات يجب أن يحتفظ بها مع تعزيزها أثناء الحوار.

*الاتفاقات الشاملة Integrative Agreements

لغرض الوصول إلى اتفاق شامل حدد الباحثون أربعة قواعد للتفاوض هي :

1. فصل الأفراد وسماتهم الشخصية عن المشكلة المتفاوض بشأنها.

2. التركيز على المصالح وليس على المواقع الوظيفية.

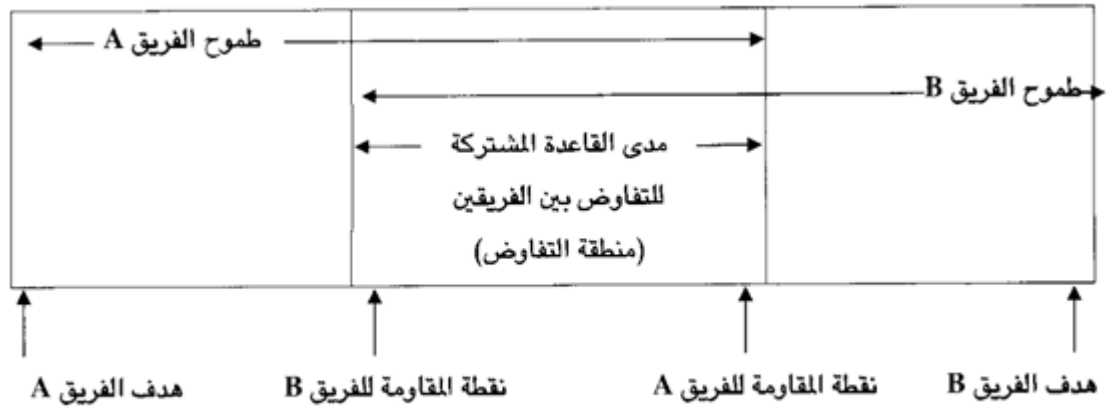
3. توليد بدائل كثيرة قبل تقرير ماذا يجب عمله.

4. التأكد من أن النتائج تقوم على أساس معايير موضوعية.

إن السلوك الحسن والمعلومات الكافية الدقيقة تشكل أرضية أساسية للاتفاق

الشامل Integrative Agreements. كذلك فإن الثقة والرغبة بالحوار وتقاسم المعلومات وطرح الأسئلة العقلانية على الطرف الآخر تساعد في الوصول إلى مثل هذه الاتفاقات. إن المعلومات تساعد في معرفة كل طرف ماذا يهمله وماذا يهتم الطرف الآخر لذا يجب على كل الأطراف معرفة ما يسمى البديل الأفضل لاتفاق تفاوضي BATNA) Best Alternative to A Negotiated Agreement)، والتي تعني إجابة للسؤال: ماذا نعمل

إذا لم نستطع التوصل إلى اتفاق؟ ويمكن أن تمثل فكرة التفاوض هذه من خلال الشكل التالي:



شكل (٩ - ١٦): تحديد منطقة التفاوض المشتركة

ويمكن توضيح ذلك بمثال رقمي للتفاوض حول الأجور والذي غالبًا ما تدور حولها مفاوضات طويلة بين العاملين ونقاباتهم من جانب والإدارة من جانب آخر. فلو فرضنا أن اتحاد العمال أبلغ الإدارة أنه يريد أن تكون الأجور الجديدة بواقع 15 وحدة نقدية في الساعة وهذا يمثل نقطة الهدف والطموح لفريق B الذي هو الاتحاد، لكنه مع ذلك يكون قد حدد هدفًا لا يمكن التنازل عنه ويمثل نقطة المقاومة لفريق B وهي 13.5 وحدة نقدية وهو أقل ما يمكن قبوله. أما الفريق المفاوض عن الإدارة (A) فلديه منظور مختلف حيث أن عرضه الأولي هو 12 وحدة نقدية الذي يمثل طموح وهدف الفريق A ولكن لديه حد أعلى يتحفظ على تجاوزه وهو 14 وحدة نقدية، لذا فإن منطقة التفاوض Bargaining Zone ستكون بين نقطة تحفظ الاتحاد التي لا يمكن أن يتنازل عنها ونقطة تحفظ الإدارة التي لا يمكن أن تقدم أكثر منها بأي حال من الأحوال.

*الوساطة والتحكيم وتجنب إشكالات التفاوض

Arbitration, Mediation and Negotiation Pitfalls Avoidance

إن عملية الحوار ليست بالسهلة بل كثيرًا ما تكون معقدة وعادة ما يصاحب التفاوض أربعة إشكالات أساسية:

1. فهم عملية التفاوض والحوار بشأن قضية معينة على أن الربح لطرف معين يجب أن يبنى على أساس خسارة طرف آخر.

2. التصعيد غير المبرر وغير الرشيد للصراع، بحيث يتجسد الحوار بمنظور أناني لأحد الأطراف ورغبة في تحقيق الرضا لنفسه على حساب الأطراف الأخرى.

3. الثقة المفرطة بالنفس وإهمال حاجات الطرف الآخر.

3. الأفراد في الحديث وطرح الأفكار والأسئلة للطرف الآخر دون سماع لآرائه وإجاباته.

وفي حالات كثيرة يتم حل الصراعات وعدم الاتفاق عن طريق الوساطة Mediation لا يصدر تعليمات ولا يتخذ

قرارات لكنه يلعب دوراً بناءً في النقاش والحوار من خلال تقديم اقتراحات لتحريك الأطراف نحو الاتفاق. أما التحكيم Arbitration فهو تدخل طرف ثالث محايد حول قضية معينة ويتخذ قرار لحل النزاع¹.

المحور السابع: العوامل المؤثرة في التفاوض

تلعب المفاوضات دوراً كبيراً في العصر الحديث. فهي الأسلوب الذي يسعى من خلاله البشر إلى حل خلافاتهم ونزاعاتهم والوصول إلى حلول مرضية ومقبولة لجميع الأطراف، كبديل لا غنى عنه عن الصراع والحروب والمواجهات. والتفاوض موجود في كل مجالات حياة الإنسان، الخاصة منها والعامة، وهو مغروس في سجيته، قبل أن يتحول إلى علم فن قائم بذاته يدرس ويعمل في المدارس والجامعات، ويطبق في العديد من الميادين العلمية والعملية. وسوف نقوم في هذا البحث بعرض أهم محاور علم التفاوض، محاولين التعرض لكافة الجوانب بالتحليل والشرح من هنا نطرح الإشكالية " ماهي العوامل المؤثرة في العملية التفاوضية؟

أولاً: السلوك الإنساني كعامل تأثير في التفاوض

معرفة المفاوض بخبايا النفس البشرية وإطلاعه على علمي النفس والاجتماع يساعده في تفسير وتحليل سلوك الآخرين والتعامل معهم بشكل علمي مدروس ، لا مكان للتوقعات والتخمينات الاعتبارية فيها . وبذلك تكون لديه القدرة الملائمة للتنبؤ بمواقف وردود فعل الطرف المتفاوض المقابل والتأثير فيه ومن ثم التحكم به والسيطرة عليه، ومن هنا و " على الرغم مما يبدو من تعقيدات السلوك الإنساني ، إلا أنه من الممكن التنبؤ به وفهمه . ويتميز السلوك الإنساني بوجود نموذج يمكن التعرف عليه للتطور ، ويحكمه منطق داخلي خاص . ص .

ويحتاج اكتشاف العناصر التي يمكن التنبؤ بها في السلوك إلى نوع مكثف من التحليل ، يجب أن يبدأ بتعرف مدى السلوك وتوازن قواه في الظروف العادية من خلال هذه الأدلة ، نصبح في موقف يؤهلنا للتنبؤ بمسار السلوك في ظل ظروف محددة . وسوف نركز أكثر على ما يفعله الناس ، وليس على سبب أو دافع ما يفعلونه². وفي مجال المفاوضات هناك سلوك تفاوضي يقوم به الشخص المكلف بمتابعة العملية التفاوضية ، وهو في الأساس صورة من صور السلوك الإنساني عامة . ويمكن التكهن بالسلوك التفاوضي بناءً على المعرفة الواسعة بالسلوك وعلمي النفس والاجتماع دراسة الطبائع والتقاليد والعادات مجتمع الفريق المتفاوض المقابل ، ويمكن الاستخلاص خصائص هذا السلوك ، والتي تتلخص بما يلي³:

1. السلوك الإنساني مسبب :

والمقصود هنا بأن السلوك الإنساني لا يأتي من فراغ ولا يتشكل بشكل اعتباطي ، بل ثمة سبب ، قد يكون الـ

¹ - <https://sst5.com/Article>

² جيرارد إيتير نيزج ، المرجع السابق، من 54.

³ طارق حمو، دراسات في فن التفاوض ، المركز الكردي للدراسات، بوخوم-ألمانيا، 2018، ص 79

تكوين الفرد الداخلي أو المؤثرات الخارجية والبيئة المحيطة به التأثير الكبير عليه ، والقضية التفاوضية تتأثر بسلوك الفرد ، وتتشكل معالمها ومنطلقاتها ومرتكزاتها حسب هذا السلوك .

2. السلوك الإنساني موجه نحو هدف :

أي أن السلوك الإنساني هادف وهو موجه نحو هدف موضوع ، يسعى إلى تحقيقه وبلوغه ، وفي مضار المفاوضات كذلك نفس الشيء ، فالسلوك التفاوضي لديه هدف محدد وهو تحقيق الغايات والمقاصد من وراء العملية التفاوضية ، أي تحقيق الهدف الذي انطلقت من أجله هذه المفاوضات أساسا

3. قوة التفاوض :

بمعنى إنه يمكن قياس قوة أداء المفاوض من خلال مجموع الأهداف والغايات التي استطاع تحقيقها والوصول إليها في خضم العملية التفاوضية .

4. السلوك الإنساني له محفزات وله دوافع تحركه .

ثانيا/أنماط الشخصية الإنسانية التفاوضية

وتتمثل في:

1. الانماط الفردية الشخصية التفاوضية :

يؤثر نمط الشخصية على سلوك المفاوض .ولذلك فإن الشخص الذي يثير المشاكل والصعوبات ولا يعرف الإستقرار و يميل الى الشكليات و حب الظهور ، يتمتع بشخصية المفاوض المشاغب ،أما الشخص الفضولي المتردد و الميال الى النقاش الطويل و الخوض في التفاصيل ،وعدم ايلاء العواطف والمشاعر أية أهمية ، فهو يتمتع بشخصية المفاوض المحلل ،أما الشخص العصبي و المتصلب في رأيه ،و يميل إلى المبادرة في الرد بعنف، فهو المفاوض العدوانى . و لأن الشخص الفرد هو المؤثر الرئيسي في العملية التفاوضية ، فهو الذي يقودها و يديرها ،فمن الأهمية أن نقدم هنا ثلاثة أنماط من الشخصيات¹.

1. الشخصية المسيطرة :

ومن صفاتها الرغبة القوية في السيطرة وحب الهيمنة على الآخرين ، و الطموح الكبير و الواضح في الاستحواذ و دخول مرحلة التنافس و الميل إلى العنف و هذه الشخصية ترفض الهزيمة و لاتهتم بالتفاصيل كثيرا وهي تعتقد في نفسها القدرة على القيادة و الإشراف و تكره تلقي الأوامر من الآخرين .و المفاوض صاحب هذه الشخصية هو " شخص ينظر إلى كل عملية تفاوض على أنها إختبار لقوة إرادته ، ولذا فإنه يلجأ دائما إلى أكثر المواقف تطرفا ويصمد مدة أطول أمام منافسه للخروج بمكاسب أفضل ، وهذا النوع من المفاوضين ما ينتهي به الحال إلى إثارة رد فعل مواز في التشدد من قبل الآخرين ، الأمر الذي يرهقه و يرهق الطرف الآخر و يضر بعلاقته م

¹ طارق حمو،دراسات في فن التفاوض ، مرجع سابق ذكره ،ص80

2. الشخصية التابعة:

تمتع هذه الشخصية بدرجة عالية من الصداقة والود والإخلاص نحو الناس ، وبدرجة عالية من الدفء والمجاملة ، وتتقبل النصا من الناس بصدق رجب . كما وتتسم هذه الشخصية بالمرونة والتعاون مع الآخرين ورفض كل أشكال العنف والصراع والمصادمة.

أما في مجالات التفاوض فإن " خصائص أصحاب هذه الشخصية تتجلى في عدم الرغبة بالمفاوضات أو أي شكل من أشكال الحوار ، والخشية من الدخول في عمليات المساومة ، لأنها ترى فيها سببا في رفض الآخرين لها ، كما أنها تميل إلى تقديم تنازلات غير مبررة للهروب من التوتر . أما إذا دخلت هذه الشخصية ساحة المفاوضات ، فإنها تميل إلى أسلوب حل المشكلات وصولا إلى حلول وسطية مرضية . وأما مداخل هذه الشخصية فتتلخص في الرغبة في توطيد العلاقة مع الآخرين ، يساعدها على ذلك رغبتها بالتعاون مع من تحب وتثق ، وميلها إلى تجنب الصراع مع محاولة الثناء على منهجيتها ، والتعبير عن الاعتدال خلال التفاوض معها ، مع ضرورة اتخاذ مواقف عقلانية.²

3. الشخصية المستقلة:

هي شخصية تعتمد العقلانية في تصرفاتها وعملها ، وتبتعد عن العواطف والمشاعر وتتحكم بها . وتتمتع هذه الشخصية بالترتيب والتنظيم ولديها دائما برنامج عمل محدد ، تعمل وفقا له ، ولا تحبذ الاعتباطية والعشوائية في التحرك والكلام . هي تميل إلى البراغماتية والتأشي مع العصر ، لذلك فهي " تبدي عدم الارتياح عند زيارة الناس لها ، وخاصة بدون مواعيد مسبقة . إضافة لذلك ، فهذه الشخصية تغير مواقفها إذا فهمت الحقائق في اتجاه مغاير . وأما من الناحية التفاوضية فلا ترغب هذه الشخصية في التفاوض ولا تميل إليه ، أما إذا أجبرت عليها ، فإنها تفضل حوارا بريديا أو بالتكس أو أية وسيلة تجنبها الاتصال المباشر بالطرف الآخر . كذلك فإن هذه الشخصية واقعية في نظرتها للصراع وطرق حله ، لذلك تراها تحبذ تبني معيار موضوعي وتبتعد عن مسألة (خذ وأعط) ، بل تعتمد على الحقائق والحجج " ، والمدخل إلى هذه الشخصية المستقلة يكون في إهمال العواطف والمشاعر وعدم الاعتماد عليها ، بل اللجوء إلى الأرقام والمنطق والرهان على العقلانية والحوار والتحليل الم عمق للأمور والمسائل المطروحة.³

4. النمط الجماعي الضاغط /الرأي العام :

يلجأ الأفراد إلى إظهار ردود الفعل إزاء سياسة الدولة وتدخلها في شؤون حياتهم وتظهر ردود الفعل هذه عن طريق

¹ صبري شحاتة ، فن التفاوض ، مركز الخبرات الادارية والمحاسبة ، القاهرة ، مصر ، 2010 ، ص 11

² محمود علي ، محمد عوض الهزيمة ، المرجع السابق ، ص 130

³ نفس المصدر اعلاه ، ص 131

ق المظاهرات والاحتجاجات والاعتصامات وبقيّة أشكال الاحتجاج والمعارضة . ويطلق على مجموعة ر دود الفعل هذه الرأي العام الذي يتفاعل مع سياسات الدولة أو الحكومة سلبيًا أو ايجابيًا . ويؤثر الرأي العام على ا لتفاوض ويشكل ضغطًا على الحكومة في حال رفضه للتفاوض ، أو دعا لها في حال ركونه إلى الحوار كسبيل المثال القضايا العالقة مع هذه الدولة أو تلك ، ومن هنا فإن " الرأي العام يصبح عنصرا بالغ الأهمية في قضايا التفاوض الحيوية ، قد تسعى الحكومات إلى صياغة توجهات وتصورات الرأي العام للقبول ببدء التفاوض في ح الات معينة أو لقبول نتائج هذه المفاوضات ، وقد شهدنا في مصر تجربة تاريخية مهمة في إعداد الرأي العام ال مصري للتفاوض وعملية السلام ، رغم ما تصوره البعض من مبادرة مفاجئة للرئيس السادات لزيارة القدس ، إلا أن إعداد وتمهيد المجتمع المصري لعملية السلام مع إسرائيل تكاد تكون قد بدأت في أعقاب حرب أكتوبر بشهو ر.¹

التعريف بالرأي العام :

لقد اهتم المفكرون والدارسون للسياسة وعلومها منذ فجر التاريخ بالرأي العام وعدوه عاملا مهما في التأثير على تشكيل القرار السياسي ، وإصدار القرارات التي تهم حياة الناس . ويمكن تعريف الرأي العام على إنه " الآراء التي يعتقها بعض الأشخاص ، وتجد الحكومة أن من الحكمة اتباعها " ، وعموما فإن الرأي العام في المحصلة هو نتاج تفاعل عدة عوامل هي الجمهور / المتلقي أو الجهة المتفاعلة ، والموضوع أو المشكلة المطروحة في الساحة العامة . ويكون الرأي العام هو وجهة نظر الأغلبية من الجمهور إزاء هذه المشكلة .²

1. أهمية الرأي العام :

تكمن أهمية الرأي العام في أن الحكومة تحتاج إلى دعم شعبي ومزاج عام تنطلق من خلاله في تمرير القوانين والسياسات التي تخطط لها دون خلق أي ردود فعل مناوئة أو مشاكل تتجم عن رفض الجمهور لخطط ومشاريع الحكومة . وتؤثر هذه الحالة على استقرار الدولة ومناخها السياسي ، خينا تكون الحكومة مدعومة بقبول شعبي فهي تتحرك بمرونة ودون الاحتساب لحدوث أي هزة . وعادة ما يكون للرأي العام الأهمية القصوى في الأنظمة الديمقراطية ، خلاف الأنظمة الديكتاتورية الفردية التي لا تهتم كثيرا بقرار ومزاج الشعب .

الرأي العام وتأثيره على المفاوضات :

يؤثر الرأي العام كثيرا على سير العملية التفاوضية ، فصانع المفاوضات نفسه ينتمي لجماعة من الجماعات ، وهو ينتظر قبول جماعته للعملية التفاوضية وللخطة والمنهاج الذي وضعه للتعامل مع سير العملية التفاوضية

¹ محمد بدر الدين زايد، المفاوضات الدولية بين العلم و الممارسة ، مكتبة الشروق الدولية ، القاهرة ، مصر، الطبعة الأولى ، 2003، ص.43

² غازي ربابعة، الرأي العام و العلاقات الدولية ، دار البشر للنشر ، عمان ، الطبعة الأولى ، 1998، ص13

. وعادة ما يلجأ المفاوضون إلى التأثير في الرأي العام من خلال التركيز على أهمية القضية محل التفاوض ، أو التحذير من مغبة ترك المفاوضات وافشالها ،

ويصبح الرأي العام هنا عامل ضغط على الطرف المقابل ، ويتم الإشارة إليه لدفع الطرف الآخر إلى إظهار المرونة وتقديم التنازلات ، فالقضية التفاوضية " تستمد سخونتها من ازدياد الاهتمام بها واشتداد التصارع او درجات النزاع حولها سواء بين أطرافها أو بين أطراف أخرى تجد أن لها مصالح أو منفعة أو ارتباط مباشر بها وبنتيجتها ، وبالتالي فإن القضية كلما كانت ساخنة ، كلما أمكن أن يحظى التفاوض باهتمام ومشاركة الأطراف المختلفة وبفاعلية . وتستخدم الجهود الاعلامية والدعائية في تسخين القضية التفاوضية واثارة اهتمام الرأي العام بها ، أو إثارة شهية ورغبة أطرافها في الجلوس إلى مائدة التفاوض ، وتقوم الدعاية و الدعاية المضادة بدور في هذا المجال " ¹.

ثالثا: العوامل المؤثرة على المركز التفاوضي للدولة

1/ عوامل إيديولوجية

تتمثل في:

أ. عقيدة الدولة

تلعب عقيدة الدولة الدور الرئيسي في تشكيل استراتيجية وسياسة المعارض والمفاوضات فالمفاوض لا يمكنه بأ ي حال من الأحوال أن يخرج عن عقيدته استراتيجية الدولة التي يمثلها ، فهي هنا خط أحمر فالدولة الدينية من لا لها عدة لا يمكن للمفاوض التأثير فيها أو الخروج عليها وكاد الدولة التي تقوم لسورها على الأحادية ورفض الاعتراف بالتعددية الدينية والقومية من فمتد إيران دولة قائمة على سيادة | مذهب ملحد ، وإسرائيل دولة تهدف إ لى جعل نفسها مقبولة دوليا كدولة دينية الدين محمد ، وكذلك تركيا التي برفض دستورها أي اعتراف بالعناصر ا لقومية الأخرى الموجودة داخل الدولة ، خلا العنصر التركي في أي مرحلة تفاوضية ، لا يمكن للمفاوض هذه ال دول أن يجتاز " المسلمات التي تقوم عليها هذه الدول ، ولا طريق لدى المعارض سوى السير على منهاج الدولة والتمسك بعقيدتها ، حتى ولو كانت خلاله و عنصرية وللتهتك القانون الدولي ومواثيق حقوق الانسان والحريات العامة.

ب. الشخصية القومية للدولة:

وهي هنا العناصر التي تنفرد بها الدولة دون غيرها ، وهي التي تحدد شخصيتها ، وتسير الناس التين يعيش ون على أرض هذه الدولة ويحملون جنسيتها وهذه العناصر في الموقع الجغرافي واللغة و العادات والتقاليد والتحل

¹ محسن أحمد الخضيرى ، مبادئ التفاوض ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، مصر ، الطبعة الأولى ، 2003 ، ص 38 و 39

ية العرقية والمذهبية والدينية ، و التماسك الشعبي و التركيبة السكانية ، والمزاج العام المعروف عن هذه التكوين هذا الشعب ، وقيم التربية والتلقين والتفكير والتصرف مع الآخرين الغرباء والنظرة إلى الجيران والعالم الخارجي وطبعا هذه العناصر كلها تؤثر في الشخصية لعناصر القوة ، والنفوذ العسكري والسياسي والاقتصادي الذي تمتد كه الولايات المتحدة الأمريكية . بينما نجد الصينيين يتحلون بالسير والأناة ، ويفضلون التعرض المرحلي مع تبذ ي استراتيجية تكفل حرية الحركة والتقييم المستمر ، ولمن استخدام وسائل الضغط المتوفرة ، مع تفضيل استمرا ر المفاوضات في قطاعها ، وهذا ما أثبتته صدر الصين على تايوان لغاية اليوم.¹

عوامل أخرى

(1) طبيعة العلاقات السائدة بين الطرفين :

يجب القول هنا بأن المفاوضات تتأثر بطبيعة ونوعية العلاقات بين الطرفين المفاوضين، المفاوضات بين الدول الصديقة والحليفة تختلف اختلافا كبيرا عن المفاوضات بين الدولة المتحاربة أو المعادية. فالعلاقات تنعكس في ردهات غرف التفاوض، أما تعاوننا وتقاهها في الحالة الأولى، أو تنافسا وتوترا وصعوبة ومشقة في الحالة الثانية. وعموما فإن المفاوضات بين الأطراف المتحاربة أو المعادية عادة ما تحدث بوجود أطراف وسيطة تتحمل ق سما كبيرا من العمل لإزالة الشكوك والبغض وحالة العداء والتوجس، ودفع الجانبين إلى الالتقاء وإيجاد مشتركات وخطوط مصالح تتقاطع هنا أو هناك، كبداية طرح سيناريوهات حل وتسوية.²

(2) مدى التوازن بين الأطراف المتفاوضة:

وهنا القصد هو امتلاك طرفي التفاوض الإمكانات وأوراق القوة والضغط والمؤهلات التي تجعل من كل طرف قادرا على فرض شروطه. فالمقدرات العسكرية والاقتصادية والبشرية والسياسية تلعب الدور الأكبر في تحديد التوازن بين كل طرف. وعادة ما تكون المفاوضات متوازنة بين أطراف متقاربة في القوة والإمكانات، وتكون على العكس من ذلك في حال وجود أطراف قوية وأخرى ضعيفة. ومن المهم القول هنا بأن " المفاوضات التي يشعر فيها أحد الأطراف بأنه الراح الوحيد بينما يشعر طرفه الآخر بأنه الخاسر الوحيد - حسب تفاوت الأرباح والخسائر -

تؤدي في الغالب إلى خسارتها معا على المدى البعيد، لما يترتب عليها من الشعور بالألم لدى الطرف الخاسر الذي يبعثه في غالب الأحيان على التمرد على الاتفاق فضلا عن أن إحساسه بالخسران سيدفعه لتحسين عاجلا أو آجلا الفرص لينتقم، أو على الأقل ربما سيعمل جاهدا على الانتقام أو ينتهز مواقع ضعف الطرف الآخر ليملي عليه شروطا جديدة يستعيز بعض خسائره، وبالتالي يعمل على إفشال ما توصلوا إليه. لذلك فأن

¹ محمود علي ود، محمد عوض الهزيمة، مرجع سبق ذكره، ص 140.

² صلاه محمد عبد الحميد، فن التفاوض و الدبلوماسية، مؤسسة طبية للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2000، ص88.

أول شيء ينبغي أن تراعيه من أجل كسب التعاون عقب المفاوضات أن نهتم للتوصل إلى حل وسط ومنطقي يضمن لكل منا مصالحه والطموحات"

(3) السجل التفاوضي للأطراف المتفاوضة :

وهي أمور تتعلق بالسجل التفاوضي لكل فريق، وتتضمن معلومات عن عدد المرات التي التقى فيها الفريقان المتفاوضان، والعلاقات وجوهر المواضيع المطروحة وموقف كل منها إزاءها. وهل يحدث النقاش والتفاوض لأول مرة أم إنه استمرارية لنقاش سابق؟ ومن المفيد القول بأن معرفة سابقة لكل طرف بالآخر تفيد في كسر الحواجز النفسية، وتهيد الأرضية لطرح الأفكار والمواضيع التي تلقي الاهتمام والقبول لدى الطرف الآخر، وبذلك تذليل الصعاب أمام العملية التفاوضية. فالمشاعر وعلاقات الاحترام ما جدا، ومن هنا فإن " قيام علاقات احترام متبادل وصداقة بين الأطراف المتفاوضة يجعل من السهل تحقيق مفاوضات أكثر فعالية. إن كل مفاوض يجب أن يعي جيدا أن لديه نوعان من الاهتمامات أو المصالح، الأول وهو خاص جوهر المشكلة، والثاني وهو خاص بتنمية علاقات طيبة مع الآخرين "

(4) الأهمية المعقودة على إجراء المفاوضات:

وهذا يعني أهمية وحيوية العملية التفاوضية لكل طرف، ومدى خطورتها وأهميتها على مستقبل وحياة هذا الطرف أو ذاك. ويمكن القول بأن " هذا العامل مرتبط بمدى أهمية العملية التفاوضية نفسها، ومدى ارتباطها بالمصالح القومية الخاصة الأطراف العملية التفاوضية. فقد يكون التفاوض مرتبطا بوجود الدولة وكيانها ومستقبلها ومصالحها العليا. أي أن حل المشكلة والتوصل إلى اتفاق حولها، هو امر حيوي وضروري وهام لكلا الطرفين. كذلك مدى ارتباطه بمعادلة الربح والخسارة التي يمكن أن تحقق للفريق المفاوض لقاء مشاركته في العملية التفاوضية وهنا يحدث التصلب والتشدد، والعكس صحيح، فحين وجود مفاوضات حول مواضيع وقضايا غير حيوية فيكون التعاون والرغبة في الحل والتساهل هو العنوان الواضح .

رابعا: العوامل المؤثرة على الحصيلة النهائية للمفاوضات

تتمثل في:

1/ الأطراف التفاوضية

1. اتجاهات وتصورات الأطراف المتفاوضة :

ويعني هذا مدى وقوع الأطراف المتفاوضة تحت ضغوطات الرأي العام ، وكيفية تشكيل تصوراتهم ورؤيتهم للحل ولمديات التسوية والاتفاق . إذن فقبل بدء أي عملية تفاوضية يظهر تصور لدى كل طرف عن الأهداف التي يتوخاها من انطلاقة هذه العملية ، وهو يعمل على تهيئة الجو العام للظهور للاتفاق والعمل على تقبله حتى وأن كان لا يحقق كل مطامح وأهداف الطرف المفاوض . ومن هنا " قبل أن البدء بالمفاوضات ، لا

يكفي أن تحدد أقصى غاياتك وأهدافك فقط ، بل عليك أن تضع خيارات وبدائل لهذه الأهداف تقبل بها ، وعليك أيضا أن تحدد الحجج المؤيدة وتلك المعارضة للخيارات المقترحة . وقبل أن تخوض المفاوضات ، استعرض كل النتائج المتوقعة منها ، وأجعل لنفسك مدى للنجاح ، وصولك إلى نتيجة ما تقع ضمن المدى الذي حددته سابقا ، يعني أنك قد خضت المفاوضات بنجاح ، بينما عدم تمكنك من تحقيق أية نتيجة تقع ضمن هذا المدى ، تكون قد أحرزت فشلا "

2. مدى التلاقي والتصادم في المصالح بين الأطراف :

تلاقي المصالح وتقارب وحماة النظر ووجود جو من التفاهم والاحترام والتقدير يزيد من فرص الحل وسيادة نوع من المرونة في ردهات التفاوض . فالرغبة الصادقة لدى الطرفين في الحل يساهم في تذليل العقبات وتحقيق الحل والتسوية ، والعكس صحيح ، فمع وجود جو متوتر وعداء ونفور بين الأطراف المتفاوضة ، تتضائل فرص تحقيق الحل وانجاح المفاوضات .

3. عدد الأطراف المشاركة في المفاوضات :

زيادة عدد الجهات المتفاوضة يزيد من فرص الاخفاق . فوجود اطراف عدة يعني وجود وجهات نظر مختلفة ومصالح قد تتعارض بين الأفراد ضمن كل فريق ووحدة تفاوض ، ومن هنا قد تخرج العملية التفاوضية عن السيطرة ويصبح التحكم بها أمرا صعبا .

أن تضع خيارات وبدائل لهذه الأهداف تقبل بها ، وعليك أيضا أن تحدد الحجج المؤيدة وتلك المعارضة للخيارات المقترحة . وقبل أن تخوض المفاوضات ، استعرض كل النتائج المتوقعة منها ، وأجعل لنفسك مدى للنجاح ، وصولك إلى نتيجة ما تقع ضمن المدى الذي حددته سابقا ، يعني أنك قد خضت المفاوضات بنجاح ، بينما عدم تمكنك من تحقيق أية نتيجة تقع ضمن هذا المدى ، تكون قد أحرزت فشلا ¹.

4. نوايا الأطراف المتفاوضة :

تلعب النوايا دورا حاسما في انجاح العملية التفاوضية . فنوايا الحل والتسوية غير النوايا التي تخفيها بعض الأطراف عبر الرغبة في اضعاف الطرف المقابل وحشره في زاويا ما للنيل منه فيما بعد . وعادة ما تكون المفاوضات متعثرة بين مثل هذه الأطراف التي تبين نوايا العدوان والغدر لبعضها البعض وترى في المفاوضات وسيلة من وسائل الصراع واضعاف الخصم، و من المهم القول بأن النوايا ² يمكن تقسيمها إلى ثلاثة وهي :نوايا صادقة ، وهي التي يكون المفاوض بموجبها صادقا في سعيه ، جادا في مراده ، يحترم تعهداته . ونوايا متقلبة لا تثبت على وجه ، تتغير بتغير الظروف والمصالح والأهواء ، وهذه لا يمكن الوثوق بها . ونوايا خادعة كاذبة

¹ - محمود علي ومحمد عوض الهزيمية، مصدر سبق ذكره. ص145.

²نبيلة جعيجع، محاضرات تقنيات الدولي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017.

تدفع المفاوض إلى القبول بالمفاوضات عندما لا يستطيع تحقيق أهدافه بوسائل أخرى ، فيضطر للدخول فيها والمشاركة بها.

يمكن القول أن السلوك الانساني و شخصيته لها تأثير على سير العملية التفاوضية سواء ايجابا او سلبا كما ان عقيدة الدولة و شخصيتها القومية ساهمت بشكل كبير في تشكيل استراتيجية و سياسة المفاوض و قد أثرت على المركز التفاوضي للدولة ،بالاضافة الى اتجاهات و تصورات الاطراف التفاوضية و المؤهلات الدبلوماسية للتفاوض المتمثلة في المزايا الخلقية و الحكمة في التصرف و الابتعاد عن اساليب الكذب و الخداع.

تأثير مؤسسة المفاوض:

إن التعرف علي الخصائص الرئيسية التي تؤثر بها المؤسسة علي تصرفات المتفاوض هو السبيل الوحيد لفهم الدور تلعبه المؤسسة في التأثير علي المتفاوض هو السبيل الوحيد لفهم الدور الذي تلعبه المؤسسة في التأثير علي التفاوض و إلي مدي يصل هذا التأثير ، و اهم ما يمكن ذكره بالنسبة لهذه الخصائص

الخاصية 1: تتعلق بمركز الشراء او مركز القرارات المتكون من الاعضاء المنتمين للمؤسسة :سواء كانوا مساهمين أو شركاء أو مدراء

الخاصية 2 : مرتبطة بخصائص و مميزات المنتج و نوع الشراء و درجة الخطر التي يمكن ان يتعرض إليه هذا النوع من الشراء .

تختلف درجة الخطر حسب نوع المنتج فإذا كان هذا الاخير حيويا علي المتفاوض ان يوليه أهمية بالغة الان بدونه يتوقف انتاج المؤسسة في حالة انقطاع المخزون ،أما إذا كان منتوجا ثانويا ذا أهمية أقل من الاخر ، فإن درجة الخطر لا تكون هي نفسها ،إذ من الممكن تعويضه أو استبداله بمنتوج اخر .

تأثير المفاوض و عدد المشاركين في الجلسات

خصائص المتفاوض المتمثلة في : شخصية , سلوكه , ثقافته و كذا خبرته و كفاءته و التي تشكل الاطار العام لشخصية المتفاوض.

غير ان الجدير بالذكر ان هذه العوامل تكون درجة اختلافها عالية و منخفضة من متفاوض لآخر و هذا ما سنقوم بدراسته بالتفصيل بالفصل الثاني.

الي جانب التأثير الفعال للمفاوض , فان عدد المشاركين يعد لا محال عاملا مؤثرا لا يستهان به في العملية التفاوضية ,فكلما كان عدد المشاركين كبيرا كلما كانت العملية التفاوضية اكثر تعقيدا و اكثر صعوبة و هو الامر الذي يستدعي انضمام أطراف اخرين في المفاوضة سواء كانوا مهندسين او مسؤولين إداريين بالمؤسسة , فإنهم يشاركون بشكل مباشر في التفاوض و يؤثرون فيه بطرق مختلف و متعددة ويتبين لنا ذلك في :

- خلق ضغط جماعي علي الطرف الاخر بغية الوصول إلي تعامل مع هذا الطرف .
- التأثير علي النتائج المحصل عنها : ففي حالة وجود مفاوضي يملكان قدرة كبيرة علي مواجهة مفاوض واحد يملك سلطة وقدرة بنفس الدرجة , فإن النتائج المتحصل عليها في النهاية تكون لصالح أكبر بالنسبة للطرفين و ذلك لان قدرتهم و كفاءتهم تتضاعف عددهم .
- كثرة عدد المشاركين في جلسات التفاوض يزيد من تشابك و تعقيد علمية التفاوض ,و هذا من خلال تدخل عدة أطراف مثل الشركاء الماليين و المتعاقدين الوسطاء و هذا ما نلاحظه في التفاوض ما بين البنوك و المؤسسات المالية و الحكومات و في المفاوضات النسبية لعقود الملكية الصناعية تطراً لتعقيد بنود هذه العقود .

مدى تأثر أشكال التفاوض التجاري الدولي بعدد المشاركين

يمكن التمييز ثلاث أشكال المفاوضات :

1. المفاوضات الكبيرة و الصغيرة :

تعرف المفاوضات الكبيرة بأنها مفاوضات واسعة النطاق , فهي تتم حول الشروط التجارية كما هو الشأن بالنسبة للمفاوضات الدبلوماسية و المفاوضات التي تنصب علي العقود التي تتم بين الجماعات الصناعية او عقود التحويل التكنولوجي , فالمفاوضات الكبيرة مفاوضات مصيرية بالنسبة للمؤسسة كونها تؤثر علي استراتيجيتها , ويمتاز هذا النوع من المفاوضات الكبيرة بأنه:

- يبدأ التفاوض في حالة وجود تقارب هاص للعرض و الطلب.
 - يعد تعاقد من نوع تقني يتدخل بين طرفين العلاقة التجارية كمقدمة مسبقة للحوار المتعلق بالشروط الاقتصادية .
 - الزبون هو الوحيد الذي يحل محل مراكز القرار الذي يكون ديناميكيا حسب مراحل التفاوض .
 - تتميز هذه المفاوضة بطول مدتها و كبر عدد أعضائها .
 - في المرحلة الاخيرة الكبيرة ضرورة تعرف الشركاء علي بعضهم البعض بصورة نسبية وكذا معرفة المعطيات المحددة لاستراتيجيات خاصة لتحقيق الهدف المطروح إليه ,
- 1- إن المفاوضات الصغيرة تخص علي سبيل المثال تاجر التجزئة و زبونه و يتعلق الامر هنا بالبيع التقليدي , ويكون الهدف من المفاوضات الصغيرة الحصول علي صفقة ناجحة , اما عن موضوعها فإنه يدور حول التكلفة و شروط البيع حيث يهدف الزبون الي اقامة علاقة طويلة المدي هدفها ايجاد التوازن بين المصالح المشتركة في إطار العملية المتبادلة , ويتم كل هذا بوجود عاملا : " الثقة و الاستمرارية " .

2. مفاوضات البيع و الشراء :

تختلف قيادة مواقف التفاوض من وجهة نظر المشتري عن وجهة نظر البائع حيث يعمل المشتري علي أن تكون المناقشة لصالحه غير أن البائع يتفاوض دفاعا عن مصالحه ضد المنافسة , و يمكن القول بعبارة أخرى أن البائع لا يكون متأكدا من أنه سيبيع غير أن المشتري يكون متأكدا بأنه سيشترى حيث يعرف هذا الأخير عن احتياجاته فيعدد مصاره او موارده فيحدث عن اتصال و التخفيض بتقديم عرضه كانه من نوع خاص , لكن في النهاية , عليه ان يكون عارفا باحتياجات المشتري و اقناعه بالشراء .

3. المفاوضات الجماعية و الفردية :

التفاوض الجماعي , يشارك في الحديث عدة أطراف في شكل مجموعات حيث تكون المواجهة بين فرق تلعب دور الوكيل أو المقوض الذي وكلت له مهام تحقيق أهداف و مصالح المنظمة التي ينتمي إليها , غير انه يشترط في هذه الجماعة وجود مصالح مشتركة بين أفراد المجموعة و كذا التناسق بينهم اي القدرة علي التصرف بطريقة فعالة و منسقة . اما الحالة الفردية لعملية التفاوض , عندما يصبح الحديث في التفاوض مسيرا من قبل شخص فردي حيث يتعلق الهدف في هذه الأخيرة بتحقيق المفاوض لمصلحته الشخصية غير أن هناك حالات يكون فيها المفاوض بمفرده غير أنه يتفاوض لصالح جهة معينة

المحور الثامن: سير صفقة شراء دولية

إن التفاوض بمفهومه العام ليس مجرد عملية جلوس عدد من السياسيين أو رجال الأعمال حول مائدة مستديرة لمناقشة الخلافات و التوصل إلى إتفاق مرض للطرفين , و إنما فن من فنون الحياة اليومية يحتاجه كل منا مهما كان عمره أو موقعه أو مركزه , فلا يمر يوم دون أن نعيش عشرات من المواقف التي نحتاج فيها إلى التفاوض .

كما أن اختيار الاستراتيجية المناسبة بمثل أساس كل عنصر من العملية التفاوضية وذلك عن طريق تحديد الإطار العام الذي يتم عليه بناء القضية و إذا كانت الاستراتيجيات و السياسات تسمح بالتسيير الإداري لسير الأحداث فإن على العكس ذلك فإن التحضير للمفاوضة يسمح بتسيير العناصر المفاجئة في المفاوضة عن طريق التحضير القريب و البعيد لها بالإضافة إلى دراسة سوق المنتج و تحديد الحاجيات الضرورية للمؤسسة . و انطلاقا من كل المعايير و الاستراتيجيات المطبقة تسمح للمؤسسة بالدخول إلى المفاوضة و الجلوس على طاولة المباحثات و هي دراية بكل جوانب الظاهرية و الباطنية للمفاوضة, بحيث تنتهي هذا الاتفاق بإبرام العقد.

و حتى نتعرف على هذه المستلزمات , ارتأينا أن نقدمها في هذا الفصل من خلال المباحث الثلاث .

أولاً: دراسة سوق المنتج.

وظيفة الشراء و الإدارة المسؤولة عنها .

لقد تعددت التعاريف المتعلقة بوظيفة الشراء وذلك بتعدد الاقتصاديين والكتب في ذا المجال ومنها من يبرز بحق وظيفة الشراء :

-كالتعريف القائل: " هي العملية التجارية المنظمة والتي يتفق من خلالها كل من البائع والمشتري على نقل ملكية السلع من طرف اخر وفق إجراءات قانونية محددة".

ويتطرق هذا التعريف إلى المسؤولية في اختيار المورد و التفاوض معه حول السعر و التأكد من الجودة و ضمان التسليم , كما يتضمن أيضاً المسؤولية المباشرة عن النفل والاستلام و التقنيين و الرقابة على المخزون السلي .

غير أن وظيفة الشراء تستلزم سلطة أو إدارة تتكفل بالقيام بها, و لهذا نجد أن أفضل تعريف في هذا المجال هو ذلك الذي يقدم و صفا شاملا لطبيعة هذه الإدارة .فهي لإدارة المسؤولة عن التخطيط و تنظيم و إنجاز الأعمال و المهام و الأنشطة التي تهدف إلى توفير جميع المواد سواء كانت هذه المواد الأولية او مصنعة او نصف مصنعة او الآلات او معدات و مكينات الإنتاج و لوازم تشغيل و غيرها من المصادر المناسبة و بالكمية التي تغطي حاجة جميع الأقسام و الإدارات التابعة للمنشأة و بالتنوعية المحددة و حسب المواصفات المطلوبة و بالسعر المناسب و بالوقت الملائم و المكان الملائم, كما يتفق مع السياسات العامة للمنشأة بالتنسيق مع الإدارات الأخرى المعنية بذلك , كالإنتاج , المالية , التصميم الهندسي , التسويق و غيرها .

التخطيط , التنظيم , التوجيه , الرقابة هي أنشطة و وظائف كل إدارة في المنشأة , و هي كذلك من الأنشطة التي تقوم بها إدارة الشراء ,و هي تتعلق بتوفير الأولية و جميع ما تحتاجه الدوائر و الأقسام من حيث الكمية , النوعية , الوقت , المكان المناسبين .

ثانياً: تحديد حاجيات المؤسسة

يقوم المختصين بتصنيف الحاجيات إلى ضرورات وكماليات, حيث يقومون بشراء الحاجيات الضرورية ثم تليها الحاجيات المكملة إذا كان كاف , ثم يضمنون مطلقاً و ذلك عن طريق إبرام عقد مالي مع مؤسسة مالية.

ولقد جرت العادة أن تلجأ المؤسسة إلى شراء منتجات للمرة الأولى لذا يقوم المختصون بتحديد المواصفات الفنية الواجب أن يتصف بها المنتج الجديد , و هذا عكس حالة إعادة التموين أين تكون المنتجات معروفة مسبقاً , ففي هذه الحالة تكون الحاجيات معروفة لكون ذلك المنتج شبق شراؤه.

و في هذه الحالة يعبر عن حاجيات بواسطة القواعد التجارية أي: الكمية, السعر, آجال التسليم ,وعلى المشتري أن يتذكر باستمرار الخصائص الأساسية للمنتوج و متابعة تغيرات تكلفة إنتاجه و أن يقوم بحث تاريخي على عمليات الشراء السابقة ,ولكي ينجح في ذلك يستخدم المشتري مصدرين أساسيين للمعلومات.

1-قائمة المنتجات:

أين يجد سعر و كمية التي قد تم تسليمها سابقا.

2-قائمة الموردين:

المحددة بخصائص الموردين العاديين من حيث احترام العهود والأجال في العمليات التجارية.

أما في حالة شراء منتج جديد , يشكل دفتر المواصفات الفنية ,وهو يضم المعلومات المتعلقة بالمنتوج و شروط عملية الشراء بحيث يجب أن يكون مهياة لمراعاة مصالح المؤسسة ثم المشاركة في عملية استشارة الموردين ,أين يتم تجديد المنتج بصورة دقيقة , فيقوم المشتري بدراسة المنتج من حيث الوزن ,الحجم و مدة حياة المنتج , مكوناته و كذا وظيفته أي استعمالاته .

-العلامة التجارية:

و هو مصطلح , إشارة, رمز أو مزيج لكل هذه العناصر التي تساعد على التعرف على السلع و الخدمات المقدمة من طرف البائع .

العلامة التجارية هي الوسيلة لتعريف المستهلكين بمصدر المنتج و يجب أن تكون العلامة سهلة النطق والقراءة , فالعلامة التجارية وسيلة لتفريق بين المنافسين .

-دور حياة المنتج:

ينطلق إعداد منتج جديد من البحث عن أفكار جديدة من خلال عدة طرق تتمثل في:

-التحليل الوظيفي.

-الأفكار المتناقضة.

التحليل المرفولوجي.

و بعد عدة تجارب يصبح المنتج قابلا للبيع , فيتم توزيعه عبر مختلف الأسواق مع تقادي مخاطر الفشل.

المطلب الثالث: اختيار المفاوض الكفاء

اعتبرت مشكلة اختيار المفاوضين لأداء وظيفة التفاوض في مختلف الحقول و الميادين من أصعب المشكلات التي تواجه الإدارات و المؤسسات و الشركات , و لنجاح العملية التفاوضية يجب:

-المهارة في الإعداد و التخطيط.

- القدرة على التعبير الجيد و تجنب استعمال التعبيرات التي من شأنها أن تولد رد فعل سلبي من الطرف الآخر .
- التحلي بالنزاهة فالمفاوض الكفاء لا يلجأ إلى الوسائل المكتوبة أو الخادعة أو الأخلاقية ,لأنه حتما لن يصل بهذه الوسائل إلى الهدف المقصود .
- القدرة على ضبط النفس وإحكام العواطف و التحلي بالصبر و هدوء الأعصاب.
- إتقان طريقة طرح الأسئلة والاقتراحات.
- التحلي بالثقة بالنفس,فانعدام الثقة يولد الشك و الشك يولد سوء الظن الذي يقفل باب التفاهم و التفاعل مما يؤدي إلى فشل المفاوضات .
- التحلي بالمرونة و الحيوية في تقبل آراء الغير .
- القدرة على إقناع الغير .
- مهارة و فناء الإستماع.
- مهارة تحليل المشاكل و حلها .

ثالثا: كيفية الاتصال بالموردين و اختيارهم

بعد انتهاء من تحديد الحاجيات التي تود المؤسسة اقتنائها تلجأ هذه الأخيرة إلى الاتصال بالموردين و يتم ذلك بإحدى الطريقتين التاليتين:

1/ الطريقة المباشرة

تكمن هذه الطريقة في القيام بمجموعة من الاتصالات المباشرة مع الموردين عن طريق الفاكس او من اجل الحصول على معلومات خاصة بالسلعة كالسعر النوعية والتسليم وكذا الخدمات ما بعد البيع و الضمانات و تستعمل هذه الطريقة في الحالات الآتية :

أ-عندما يكون الإعلان عن المناقصة تاما :

و تتميز هذه الطريقة عموما بإعلان التاجر بصفة دائمة ببيع المنتج موجب الأسعار يتم إدراجها في النشرات الإعلانية لكل من يرغب بها

ب-وعند موافقة الزبون على الأسعار يبرم العقد تلقائيا وتوضع على عاتق التاجر التزامات بالبيع طبقا للشروط العامة.

ج-وفي الحالة أخرى قد تكون المؤسسة على علاقة مع المورد اي سبق لهما التعامل مع إنجاز صفقات عدة فيعمل المشتري على الاتصال مباشرة بذلك المورد عن طريق الهاتف او الفاكس ليمنحه دفتر الشروط.

2/ الطريقة الغير مباشرة

تعرف المادة 24 من قانون الصفقات العمومية المناقصة على النحو الاتي :

'المناقصة هي إجراء يستهدف الحصول على عروض من عدة عارضين متنافسين مع تخصيص الصفقة للعارضين المتقدمين أفضل العروض.'

و تعتبر المناقصة أفضل طريقة الاتصال بأكبر عدد من الموردين كما تعتبر من أحسن مصادر تجميع المعلومات السعيرية. و قد تكون المناقصة وطنية ودولية او الاثتين معا

وللمناقصة عدة أشكال :

المناقصة المحدودة او الضيقة :

وهي تلك التي تقتصر على عدد محدود من الموردين ثم اختيارهم من قبل المؤسسة فهي إجراءات لا يسمح بتقديم العروض فيها إلا للمتشحين الذين تتوفر فيهم شروط الخاصة المحددة من قبل المصلحة المتعاقدة مقدما .

المناقصة المفتوحة:

كما يدل اسمها فهي مناقصة مفتوحة على كل الموردين ثم اختيارهم من قبل المؤسسة فهي إجراءات لا يسمح بتقديم العروض فيها إلا للمتشحين الذين تتوفر الشروط الخاصة المحددة المصلحة المتعاقدة مقدما.

الاستشارة الانتقائية:

يتم اللجوء الى هذه الطريقة في أغلب الأحيان عندما تكون الطلبات ذات حجم كبير و الصفقات الهامة جدا لسهولة تحقيق الهدف الشراء في أقصر وقت.:

'يكون إجراء المرشحين المرخص بهم بالعروض هم المدعون خصوصا للقيام بذلك بعد الانتقاء الأولي'

و لقد حدثت المادة :28 من نفس المرسوم مفهوم الانتقاء كما يلي:

'الانتقاء الأولي هو إجراء يقوم به المتعامل العمومي الاختيار المرشحين الذين يمكنهم التنافس على عمليات معقدة و ذات أهمية بالغة '

و يتم الاستشارة الانتقائية عن طريق التلكس الذي يحتوي على العناصر التالية:

-طبيعة المنتج

-الشروط الواجب توفرها .

-الكمية المطلوبة والعلامات .

-اجل التسليم و شروط الدفع ووسائله .

-الأسعار التي تكون حسب القاعدة كاف و فوب .

المزايد:

هي إجراء يسمح بالتخصيص الصفقة للعارض الذي يقترح أحسن الأثمان

المسابقة:

هي إجراء يجعل رجال الفن في المنافسة قصد انجاز عملية تشمل على الجوانب التقنية و الاقتصادية.

البيانات التي تحتويها المناقصة:

يجب إن تحتوي المناقصة على البيانات الآتية و التي تعد إلزامية :

-العنوان التجاري و عنوان المصلحة المعاقدة .

-شكل المناقصة: مغلقة أو مفتوحة وطنية أو دولية .

-تاريخ آخر اجل الإيداع العروض و مكانته.

-تقديم العروض في ظرف مزدوج و مختوم تكتب عليه عبارة :لا يفتح

-ثمن الوثائق عند الاقتضاء .

و بعد الإعلان عن المنافسة يتقدم العارضون لسحب دفتر الشروط و هو عبارة عن دفتر يتضمن كافة الشروط

المؤسسة و كذا المواصفات التقنية و الفنية للمنتج و نسخة شبه عقد عند الصفقة شراء دولية.

ويقومون صاحبو دفتر الشروط بتقديم عروضهم في شكل اظرفة مختومة وسرية يكتب عليها العبارة الآتية: "عدم فتح مناقصة وطنية".

يتم إرسال العروض في مدة محدودة يعلن عنها في المناقصة وتجدر الإشارة إلى إن كل عرض يصل بعد انتهاء

تلك المدة يلغى.

رابعا: كيفية اختيار الموردين

بعد الإعلان عن المناقصة التامة و استلام العروض المتعهدين يقوم المختصون أو مسؤولي الشركة باختيارهم

العروض و يتم ذلك بوضع جدول مقارنة العروض .

وهو عبارة عن بطاقة فنية للموردين أين توضح فيها الشروط التجارية و التقنية الخاصة بكل مورد بغرض

تقييدها حسب متطلبات المؤسسة و بتالي فأني المشتري يختار العروض التي تحقق شراء جيد.

تتم عملية تقييم العروض وفقا لمعايير و مقياس ثابتة و متغيرة و لهذا الغرض قامت بدراسة تمحور حول

المقاييس الواجب استعمالها لتقييم عروض العارضين.

تقييم الموردين حسب نظام IOS الدولي:

المجموعة 1

: تضم المجموعة الموردين الذين تم التعامل معهم لمدة طويلة و الحاصلون على شهادة تتوفر المعلومة التاريخية عنهم تثبتت قدرتهم على التعامل .

المجموعة 2:

تضم مجموعة الموردين الذين تم التعامل معهم لمدة طويلة و اثبتو من الخبرة انه من الأفضل التعامل معهم و ذلك لقدرتهم على توفير الاحتياجات بمستوى جيد من الجودة و الخدمة لا يشترط فيهم حصولهم على شهادة ISO.

المجموعة 3

:تضم الموردين الحاصلين على شهادة ISO لفترة طويلة ولا تستطيع الحكم على قدرتهم في التعامل معهم .

المجموعة 4:

تضم الموردين الموحدين للاحتياج إلا انه لا يمكن الحصول إلا تقدير ضعيف.

المجموعة 5 :

تضم الموردين الذين لا يتم التعامل معهم من قبل وعليه لا توجد إيه معلومة أو بيانات.

المجموعة 6

:تضم الموردين الذين تبث عدم قدرتهم على تلبية الاحتياجات بمستوى مقبول و لا يمكن تعويض الآثار المترتبة على عدم كفاءاتهم .

و طبقا لنظام ISO يمكن اختيار إي مصدر توريد ينتمي إلى ا

خامسا: سير صفقات عملية التفاوض الدولي.

إن عملية التفاوض الدولي عملية دقيقة بمراحل عدة بحيث لكل مرحلة ميزاتها و هذا ما سوف نراه في المبحث.

يشير مفهوم التفاوض التجاري إلى أنه عملية بين طرفين أو أكثر، يقوم كل طرف بمحاولات الاتفاق مع الجهة الأخرى لتحقيق مصالح شخصية أو الوصول إلى مرحلة إشباع الاحتياجات، وإثبات وجهات النظر لكل منهم، وذلك من خلال الوصول إلى نقطة مشتركة يستطيع كل طرف فيها الوصول إلى تسوية لحل النزاعات وتبادل ما

يشكّل قيمة لكل منهم، هذا ويجب امتلاك مهارات عالية في التفاوض والإقناع في سبيل تسهيل عمليات النقاش والتحاور على البنود التي تحقق الفائدة لكل طرف.

أمثلة على التفاوض التجاري توجد العديد من الأمثلة التي تساعد في تفسير مفهوم التفاوض التجاري، ومن هذه الأمثلة ما سيأتي ذكره:

التفاوض الذي حدث بين Starbucks و Kraft Foods

دام النزاع بين ستاربكس وكرافت فودز لأكثر من ثلاثة أعوام، وذلك بسبب قيام ستاربكس بتوزيع القهوة المعبأة في المحال التجارية، وعليه فإن كرافت فودز قد ادعت بأن ستاربكس قامت بخرق الاتفاقية التي كانت بينهما، وبناءً عليه فقد تم الحكم لصالح كرافت فودز، وقام ستاربكس بدفع ما مقداره 2.75 مليار دولار كتعويض عن الضرر الذي حدث.

التفاوض بين العمدة مايكل بلومبرج ونقابة المعلمين في مدينة نيويورك

كانت بعض المساعدات المخصصة لمدينة نيويورك والتي تبلغ قيمتها 250 مليون دولار، بالإضافة إلى منح بقيمة 200 مليون، وذلك في حال توصل عمدة المدينة إلى اتفاق مع نقابة المعلمين وذلك في عام 2012م، حيث كانت هنالك مناقشات عديدة بين المعلمين والعمدة إلا أنها قد بائت بالفشل، مما استدعى إعلان انهيار هذه المفاوضات وفرض نظام تقييم على المدينة.

التفاوض بين Apple و Samsung

ظهرت أهمية التفاوض التجاري بين أبل وسامسونج في عام 2012م، حيث تم الحكم لشركة أبل من قبل هيئة المحلفين في كاليفورنيا بأن شركة سامسونج يجب أن تقوم بدفع ما يقارب المليار دولار لأبل، وذلك بعد أن قامت شركة سامسونج بالتعرض لانتهاك براءات الاختراع الخاصة بشركة أبل، إلا أنه قد تم تخفيض القيمة إلى 600 مليون دولار، ثم تم إعادة النظر مرة أخرى في القضية مما حكم لصالح شركة أبل بالحصول على مبلغ 290 مليون دولار كتتمة للغرامة المفروضة بناءً على الاتفاقيات التجارية التي أقر بها الطرفان في سوق العمل الخاص بهم

المفاوضات بين Simon & Schuster و Barnes & Noble

جرت المفاوضات بين الطرفين بعد أن تبين أن Barnes & Noble كانت قد قامت باستخدام أساليب معينة للعمل على تقليل العناوين التي يعمل عليها عملاق النشر Simon & Schuster وتكتيكات جديدة كرفض حجز المؤلفات الخاصة بالناشر في المتاجر التابعة له، وذلك في سبيل زيادة نفوذها وتحقيق الأرباح، حيث كانت شركة Barnes & Noble تباع ما نسبته 20% من إجمالي الكتب المستهلكة في الولايات المتحدة، مما

جعل المحبين لشركة Simon & Schuster يشعرون بالاستياء لاستخدام الشركة في التساوم¹.

1/الأعداد لعملية التفاوض التجارية الدولية :

يرتبط نجاح أي عمل بمدى الإعداد و التجهيزات و التخطيط لتنفيذه بدقة و تظهر هذه الحقيقة في مجال التفاوض حيث إن التفاوض التجاري عمل مجهد و يعتمد لنجاحه الى حد كبير من الإبداع السلوكي و الذهني و يجب أن يحضر للعملية التفاوضية جيدا لكي يكون في المستوى للتصدي للعراقيل التي سيواجهها أثناء العملية التفاوضية .

يعتبر التفاوض التجاري عملية تخطيطية و ليس نشاطا سابقا للتفاوض الفعلي و إنما عملية مستمرة قبل و أثناء التفاوض و تتميز بوجهين مختلفين و مرتبطين في نفس الوقت

الوجه الأول :التنبؤ بالمغيرات

الوجه الثاني الاستعداد لمواجهة المغيرات

و تتكون العملية الأعداد للمفاوضة من عناصر أساسية منها :

أ/تحديد الأهداف:

على المفاوض ان يدرك ما الذي قبل الذهاب الى مائدة التفاوض فهو يجب ان يحدد طموحه بجدية و لا تكتمل عملية تحديد الطموح حتى يكون هناك هدف محدد.

الإخفاق في تحديد الأهداف يجعل الطرف المفاوض عرضة للهجوم و المناورة من قبل الخصم اثناء المفاوضة.

بعد التعرف على الأهداف يجب على الفريق التفاوضي ان يعرف بصورة محددة النتيجة التي يود الوصول إليها فقد تصبح هذه الخبرة هدفا نهائيا للمفاوضة فعليه ان :

-يحدد الهدف المراد الوصول إليه .

-تقويم إمكانية تحقيق هذا الهدف.

ب/الخصم :

للخصم نوعان من الحاجيات هما :

الأولى متعلقة بالعملية التفاوضية أي أهداف الطرفان و طموحاتهم .

الثانية نفسية و هي الشعور الداخلي الذي تحققه عملية التفاوض.

¹ - <https://mawdoo3.com>

ج/ تحديد مستويات الطموح :

يجب على الفريق التفاوضي تحديد مستويات طموح الخصم في صورة حد أدنى و حد أعلى .
تمثل عناصر المفاوضة التجارية المكون الرئيسي لجدول الأعمال و تتمثل فيما يلي:

السعر:

وهو التعبير النقدي لقيمة السلعة وهو نوعان ثابت ومتغير .

السعر الثابت هو الذي يكون متفقاً عليه في المفاوضات و لا يتغير إلا إذا كان هناك نص في العقد بين ذلك .
أما السعر المتغير فإن تغيره يكون حسب مدة التأخر في آجال التسليم مثلاً.
و من العناصر الأخرى نذكر كذلك :

طرق الدفع :

حيث يمكن أن يكون الدفع مقابل البضاعة أو وثائق تثبت إنتقال الملكية .

طرق التفاوض التجاري

تتعدد وسائل التفاوض التجاري بتعدد أنواع التجارة سواء عن طريق الأفراد، أو التجار أو ممثلين أو وكلاء للشركات أو المؤسسات التجارية، وفي جميع حالات البيع والشراء عادة ما تتناول المفاوضات الأمور التالية ومنها نوع السلع ومواصفاتها ، والعرض والطلب والسعر ، والكمية المطلوبة ونوعيته، وكيفية دفع الثمن وفتح الاعتماد، ومدة التسليم، والتأمين ومخاطر النقل مع نسبة تحمل كل من البائع والمشتري، وتحديد المرجعية لفض المنازعات الناجمة عن تطبيق العقد. وقد لا تحتاج المفاوضات بالضرورة إلى توفر سوق، فقد يتم الاتصال بطريقة ما لإيجاد سوق مفتعلة مثلما يحدث في سوق الأوراق المالية خاصة في حالة وجود وسطاء، ويتم التفاوض التجاري بإحدى الطرق التالية:

1- عقد مفاوضات بين الوفدين المفاوضين (المشتري والبائع)، وعادة ما يكون مكان هذه المفاوضات في بلد البائع، وكثيراً ما تحصل الاجتماعات التفاوضية التجارية بين الشركات الدولية في الدول المختلفة بناء على حاجة البائع الذي يفتش عن أسواق لبضائعه، فتكون الجلسات التفاوضية في بلد المشتري. وفي كلتا الحالتين، سواء كان التفاوض في مكان إقامة البائع أو المشتري، فإن التفاوض يتناول جميع النقاط المتعلقة بالصفقة، وكلما أُنقِ على نقطة يتم الانتقال إلى النقطة التالية، حتى يصل الطرفان إلى عقد الاتفاق الذي يوقعان عليه، والذي يتضمن جميع القضايا المتعلقة بالحقوق والواجبات التي يلتزم بها كل طرف.

2- التفاوض بين الممثل التجاري المعتمد لشركة تجارية مقيم في دولة ما مع شركات تجارية أخرى لتسويق بضائع شركته. ويجري هذا التفاوض بنفس الطريقة السابقة التي ذكرت في أولاً.

ثالثاً: التفاوض التجاري بواسطة الهاتف والإنترنت، ويكون هذا التفاوض لعقد صفقة أو لتوضيح بند في اتفاق تجاري أو في قضايا تتعلق بتسليم السلعة أو تغيير مكان تسليمها. وغالباً ما يكون ذلك مع البواخر المحملة بسلعة من صنف واحد والمشتراه من تاجر أو لحساب شركة تجارية.

3-التفاوض التجاري بين دولتين لعقد معاهدة تجارية عامة متعلقة بمختلف أنواع السلع (صناعية كانت أو زراعية أو غيرها). وعادة ما تتناول المفاوضات بين دولتين الموضوعات التالية: الاستيراد والتصدير، القوانين التجارية المعمول بها في كل من الدولتين، التسهيلات المتبادلة، الأسعار، والدولة الأكثر رعاية والمعاملة بالمثل. وتجدر الإشارة إلى أن التفاوض التجاري بين الدول ذات الاقتصاد الحر يختلف عنه بين دولة مركزية ودولة تأخذ بالنظام الاقتصادي الحر، حيث تكون العقوبات التي تعترض المفاوضات أكثر تعقيداً. ويجب ملاحظة أن التفاوض التجاري وغيره من أنواع التفاوض يعود إلى كل موضوع أو مشكلة أو قضية، كما يعود إلى أسلوب المفاوضين ومهاراتهم، مهما كان نوع الأنظمة الاقتصادية أو التجارية، بين تاجر وشركة أو شركة وأخرى.

نتيجة لتملك شركات الأعمال الدولية منشآت أعمال في دول متعددة، فقد ازدادت أهمية قطاع الأعمال الدولي، الأمر الذي أدى إلى زيادة أهمية التفاوض الدولي. وبالرغم من أن المبادئ الأساسية للتفاوض يتم تطبيقها على المستويين المحلي والدولي، فإن هناك اختلافات في تطبيق هذه المبادئ من دولة لأخرى، كما أنها تختلف في بعض الأحيان داخل نفس البلد.

هناك مجموعة من الاختلافات الداخلية في الدولة الواحدة، تؤثر في التطبيقات العملية للتفاوض، تتمثل هذه العوامل في الاتصال ودرجة الثقة، فهناك اختلافات في اللهجة والعادات والتقاليد والخصائص الشخصية حتى داخل حدود الدولة الواحدة. وعليه فإن على المفاوض مراعاة هذه الاختلافات على مستوى الجماعات الأثنية والعرقية والمناطقية، وأن يحاول المفاوض تكييف خطط واستراتيجياته التفاوضية بما يتناسب مع ثقافة وتقاليد الأفراد الذين يتفاوض معهم¹.

النقل و شروطه:

حيث يتحدث المفاوضان على وسيلة النقل/بحرية جوية أو برية ، وكذا تحديد مسؤوليتها من حيث تكاليفه ، تحدد هذه الأخيرة بواسطة القواعد التجارية الموضوعية من طرف الغرفة الدولية التجارية و تستعمل هذه القواعد في العقود التجارية الدولية لتسهيل التعاملات بين المشتري و البائع.

-الاستراتيجية التعاونية :

تتطلب هذه الاستراتيجية مناخا إيجابيا يساعد أطراف التفاوض على العمل معا.

يستحسن استخدامها حين يكون المفاوضيين متهمين بالعمل معا ،و تتميز هذه الاستراتيجية بالثقة ، الانفتاح في التعبير عن الأفكار ، الاصغاء و عدم المفاجأة، و معرفة حاجات الطرف الآخر بدقة و لا يتم فيها استخدام أساليب الاستفزاز و التسلط.

¹ - <http://www.ainfct.com/>

-الاستراتيجية التنافسية :

تستخدم هذه الأخيرة حين أحد الأطراف التفاوض متهما بالعمل لمصلحته فقط, حيث تقوم هذه الاستراتيجية على أساس تحقيق كل طرف لأقصى قدر ممكن من الربح على حساب الطرف الآخر .

-الاستراتيجية القتالية :

و هي الأكثر عدوانية إلى حد أن الهدف الأساسي للمفاوض ليس تحقيق أقصى ربح هلى حساب المفاوض الآخر , و إنما تحقيق أكبر خسارة ممكنة له.

ج/اختتام المفاوضات التجارية الدولية .

يختتم التفاوض عند ادراك المفاوض أنه حقق أهم أهدافه ,لدى عليه أن يغتنم الفرصة المناسبة لاختتام التفاوض و تجسيد نتائجه في إبرام العقد, فلا يوجد داع لاستثمار الوقت في اجتماعات مخصصة للمفاوضات إذا لم يتمكن من اختتام هذه لاستثمار الوقت في اجتماعات مخصصة للمفاوضات إذا لم تتمكن من اختتام الأخيرة و إنهاؤها باتفاقيات مرضية.

من اختتام المفاوضات يقوم طرفا التفاوض بتخليص مجريات الجلسات التفاوضية , وغالبا ما يبدو أن خلاصة تثبت النقاط الواردة في الاتفاق , و التي تم الاتفاق عليها من قبل , ومن المهم جدا الاصغاء على الخلاصة المعطاة من قبل الفريق الآخر حيث أنه تبقى هناك مخاطر بإغفال ما تم الاتفاق عليه و تغييره في الخلاصة التي يقدمها الفريق الآخر , و في حالة حصول ذلك على المفاوض البوح بملاحظته للخطأ فورا و هذا مايسبب خلالا رئيسيا في نهاية لاجتماع و لانه يمكن النظر إلى الخلاصة المبدئية كوسيلة لانهاء الاجتماع فعن ذلك يوفر فرصة أخيرة لأثارة أي بند مما يمكن طرح تنازلات و التي تعمل بدورها علي التحريك نحو اختتام الاجتماع و هنا يعرف المفاوضون البارعون كيفية حفظ تنازلاتهم حتى اللحظة الأخيرة من الاجتماع .

و بعد قيام طرفا التفاوض بمهمتهم و توصلهم إلى نتيجة تخدمهم ,كل ما تبقى هو جهل الاتفاق رسميا و يتجلى ذلك ابرام العقد .

العقد هو الصورة العاكسة لاتفاق طرفين أو أكثر حول صفقة تجارية مهما كان موضوعها .

اطراف الأساسية للعقد التجاري هي :

البائع ,المشتري.

أما أطراف الثانوية:

الناقل , البنك , شركات التأمين ...

و العقد التجاري أركان تتمثل في :

الرضا: العقود التجارية عقود رضائية , تتم بمجرد تطابق الايجاب و القبول على الموضوع.
الأهلية: يجب على المتعاقد أن يكون راشداً.

المحل: و هو ذلك الغرض التي قامت من أجله الصفقة .

السبب: هو الدافع الذي دفع المتعامل إلى إبرام العقد و الهدف منه.

و بعد التعرف على العقد التجاري , أطرافه و أركانه يمكننا أن نقول العقد هو ذلك الوثيقة التي تحوي كتاباً كل ما
نوقش شفها خلال المفاوضات و الذي يبين مسؤوليات , واجبات و حقوق الطرفان المتعاقدان.

تعمل المؤسسة من أجل الحصول على حاجياتها بشروط معقولة تخدم مصلحتها على الخصوص , و
مصلحة الطرف الممون على العموم إلى التفاوض.

يعتبر المفاوضات من العلاقات الاختيارية و الإدارية المبنية على مبدأ الحوار و المناقشة, كما يعتبر من العمليات
التي تتعدى الأبعاد التنسيقية التي تتأثر بمهارات الأطراف الحاضرة على طاولة النقاش.

يتم تشخيص العملية التفاوضية و تحديدها انطلاقاً من تحديد وتهيئة المناخ التفاوضي و كذا الموضوع
المتفاوض عليه إضافة إلى الأهداف المرجو الوصول إليها , أما عن عملية التفاوض ذاتها فهي تبدأ انطلاقاً من
تحديد الأطراف المتفاوضة , الطرق , الاستراتيجيات , و الخطط المطبقة و المناسبة لإجراء العملية التفاوضية في
أحسن الظروف.

كما تتأثر المفاوضات التجارية الدولية بسبعة عوامل مشتركة لا توجد في الصفقات المحلية , و هي تخص فقط
المعاملات التجارية للأعمال الدولية و بالتالي فغن فهم و التعرف و التعامل مع هذه العوامل تمكن المفاوضات
من تخطي خطوة كبيرة نحو صنع الصفقة العالمية.

مما سبق نجد ان العملية التفاوضية هي الخضوع الى عدة مراحل (كالاستكشاف , تقديم العروض و
المقترحات, المساومة, مرحلة التوصل الى اتفاق او تسوية , تقويم التفاوض) لتوصل إلى اتفاق مرضي حول
مشكلة معينة أو حول موضوع محدد بين فردين أو أكثر أو منظمة أو مجموعة منظمات و يكون التفاوض
بسؤال ما يريده المفاوضات من الطرف الآخر , مقابل ما يريده هو منه ,ذلك هو مضمون التفاوض , ومن يستوعبه
يكون قد وصل إلى قمة التفاوض .

وخلال العملية التفاوضية يتمكن كل طرف من الحصول على قدر اكبر من المعلومات حول موقف الطرف
الأخر مما يساعد على بلورة مشاريع مضادة وتطوير موقفهم التفاوضي بشكل أكثر دقة في ضوء هذه
المعلومات.

قائمة المراجع والمصادر:

- أحمد حسين عبد المعطي، شبكات التواصل الاجتماعي وتأثيرها على مهارات التفاوض التربوي، مجلة كلية التربية، العدد 1، المجلد 31، جامعة أسيوط، 2015.
- احمد فهمي جلال ، مهارات التفاوض ، الطبعة الأولى ، مركز تطوير الدراسات العليا و البحوث ، جامعة القاهرة ، 2007.
- السمرة زياد ، فن التفاوض ، دار اسامة للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2008 .
- السيدعليوة، مهارتالتفاوضوالعقودوالتحكيمالدولي، الطبعة الأولى، دارالأمينللنشر والتوزيع، مصر، 2002.
- أمحمد كسنة، دور المعلومات والاتصال في عملية التفاوض التجاري، دراسة حالة مؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية بحاسي الرمل، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 03، 2013.
- المليجي عبد الرؤوف صالح أحمد وإبراهيم جابر السيد أحمد، ادارة استراتيجيات التفاوض وتكتيكاته، دار الجديد للنشر والتوزيع، الجزائر، 2019.
- ثابت عبد الرحمان إدريس " التفاوض مهارات و استراتيجيات " جامعة شيلفرد انجلترا الدار الجامعية للنشر الإسكندرية 2001.
- جمال حواش ، التفاوض في الازمات و المواقف الطارئة مع تطبيقات عملية ، ايتراك النشر و التوزيع ، مصر ، 2005.
- جيرارد إ. نيرنبرج، ترجمة حازم عبد الرحمان، أسس التفاوض، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2011.
- سعد الخالدي ، مهارات التفاوض و إدارة النزاع، مدرسة هارفارد للتفاوض المركز العراقي لمهارات التفاوض و إدارة النزاع، 2014. ربحي عبد القادر موسى الجديلي ، إدارة المفاوضات ، الاكاديمية العربية المفتوحة في الدنيمارك ، كلية الإدارة و الإقتصاد للدراسات العليا ، فلسطين ، غزة، 2010.
- رشيد عماري الزيدي ،"الاستراتيجيات الاوروبية الايرانية حول البرنامج النووي الايراني"، المجلد الثاني العدد الثاني، مجلة القادسية للقانون و العلوم السياسية ، 2009.
- روي ج.لوسكي وآخرون، ترجمة خالد بن عبد المحسن المحيسن، أساسيات التفاوض، مركز البحوث، السعودية، 2011.
- صديق محمد عفيفي، التفاوض الفعال في الحياة والأعمال، الطبعة السابعة، مكتبة عين شمس، الاسكندرية، 2003.

- صديق محمد عفيفي و جرمين حزين سعيد ، التفاوض الفعال في الحياة و الاعمال ،الطبعة 7، مكتلة عين شمس للنشر ، مصر، 2003.
- صلاح محمد عبد الحميد: فن التفاوض و الدبلوماسية . مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع . القاهرة، مصر. الطبعة الأولى، 2012. كايلى ريمة ، التفاوض في عملية البيعية دراسة حالة شركة ذات المسؤولية المحدودة للخدمات العامة و التجارية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة احمد بوفرة ، بومرداس 2014.
- طالب حسن موسى ، الوجيز في القانون التجارة الدولية، الدار العلمية و الدولية و مكنة دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2001.
- على أحمد صالح، المفاوضات في عقود التجارة الدولية، دار هومة، الجزائر، 2012 .
- محمد بدر الدين زايد، المفاوضات الدولية بين العلم و الممارسة ،مكتبة الشروق الدولية ،القاهرة ،مصر، الطبعة الأولى، 2003.
- محمد حسين وجيه، مقدمة في علم التفاوض الاجتماعي والسياسي، عالم المعرفة، الكويت، 1994.
- محمد طارق ، مهارات التفاوض و التعاقد الحديثة في المجالات المختلفة، الدار الجامعية، مصر، 2006 .
- محمد عبده حافظ ، المزيج الترويجي، البيع المباشر و الدعاية، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، 2009.
- محمود علي ود محمد عوض الهزمية، مدخل إلى فن المفاوضات، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن ،الطبعة الأولى، 2006.
- محمود علي، محمد عوض الهزمية، المدخل إلى فن المفاوضات، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2006.
- موسى غانم فنجان ،فاطمة فالح أحمد ، أخلاقيات التفاوض في المنهج الإسلامي ، دار الكندي، للنشر و التوزيع ،الأردن، 2008.
- نبيلة جعيجع، محاضرات تقنيات الدولي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017.

فهرس المحتويات

03.....	التفاوض في التجارة الدولية
08.....	أهداف التفاوض
10.....	عناصر التفاوض
14.....	مراحل التفاوض
21.....	العقود التجارية الدولية والتفاوض
25.....	خصائص ومبادئ العملية التفاوضية
26.....	مبادئ التفاوض
27.....	شروط العملية التفاوضية
29.....	مجالات وأنواع التفاوض
33.....	خصائص ومواصفات المفاوض المحترف
40.....	دور المفاوض الناجح في الإقناع وحل النزاعات
46.....	المهارات في المراحل الأساسية للتفاوض
50.....	استراتيجيات التفاوض
63.....	الحوار التفاوضي
83.....	العوامل المؤثرة في التفاوض
84.....	قوة التفاوض
93.....	سير صفقة شراء دولية
105.....	قائمة المراجع والمصادر