

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

سنة ثالثة مالية وتجارة دولية

قسم العلوم التجارية LMD

محاضرات التفاوض الدولي

من إعداد الأستاذة: جعيجن نبيلة

2016/2015

برنامج المقياس:

تمهيد

- I- ماهية التفاوض
- II- عناصر التفاوض الرئيسية
- III- شروط التفاوض
- IV- خصائص ومبادئ وملامح التفاوض
- V- أنواع التفاوض
- VI- خطوات التفاوض
- VII- التفاوض الدولي
- VIII - استراتيجيات وسياسات التفاوض
- IX- تكتيكات ومبادئ التفاوض

تمهيد:

في كل المجتمعات (البشرية أو التنظيمية أو الهيكلية) بل في كل وسط اجتماعي من الثابت أن أفضل وسيلة لحل النزاع هي تلك التي تقتضي بأن يتم ذلك عن طريق الاتصال بين الأطراف المعنية أنفسهم، بشرط ان يكون ذلك عدم رغبة فرض واجبات لا يملكها طرف معين أو الرغبة في هضم حقوق الطرف الآخر أو طرف آخر غائب عن عملية المفاوضات، و لكي يكون هناك تفاوض لا بد من وجود شيء يتم التفاوض عليه يدخل في سلطة أو اختصاص الأطراف المعنية، و إذا كان التفاوض في جوهره ليس ألا تبادل وجهات نظر حول مسألة أو موضوع معين .

فإن (التفاوض) عملية قديمة قدم التاريخ و هو تبادل وجهات النظر للتوصل إلى حل مناسب لجميع الأطراف، حيث أن الحضارات البشرية عرفت (التفاوض) بقصد تحقيق الأهداف السياسية، والمنافع الاقتصادية، وأحياناً، الغايات العقائدية . فاستخدمت الأقوام التفاوض في تنظيم العلاقات فيما بينها، ومع غيرها . كما أن المفاوضات العسكرية (الحربية) كانت أسلوباً شائعاً، نتيجة كثرة الصدامات المسلحة التي كانت تنشب، فيما بين القبائل، أو المدن، أو الدول أو الشعوب، أو الأمم . وهكذا شاع أسلوب المفاوضات في السلم، وفي الحرب فنحن نعيش عصر المفاوضات، سواء بين الأفراد أو الدول أو الشعوب ؛ فكافة جوانب حياتنا هي سلسلة من المواقف التفاوضية، حيث تظهر ضرورة التفاوض وأهميته أثراً واضحاً على الحياة الدولية .

هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن التفاوض يمثل مرحلة من مراحل حل القضية محل نزاع إذ يستخدم في أكثر من مرحلة، وغالباً ما يكون تويجاً كاملاً لهذه المراحل؛ فالتفاوض كأداة للحوار يكون أشد تأثيراً من الوسائل الأخرى لحل المشاكل إلا أن بعض إجراءات و بروتوكولات التفاوض تخضع لعمليات سياسية بعيدة عن ماهية التفاوض القانونية، خاضعين لاعتبارات أخرى يكون فيها الطرف الأضعف أداة طيعة لتنفيذ الشروط التي بيدها الطرف الآخر للتفاوض .

بدأ تناول موضوع التفاوض الدولي بواسطة مجموعة من الدارسين والممارسين للفن الدبلوماسي منذ عدة قرون وعلي الأخص منذ عام 1716م "فرانسيس دي كاليرس" وعام 1778م "فورتن" غير أنه منذ عام 1960م أصبحت هنالك دراسة نظامية للتفاوض وهذه الدراسة دفعت إلى تحليل عملية التفاوض بعيداً عن دراسات الحالة وكذلك بعيداً عن افتراض أن الدبلوماسية تمثل فقط شكل من أشكال الفن .

فالمنهج التقليدي الأول: هو منهج دراسة الحالة. حيث أن كل عملية تفاوضية هي عملية لها طابعها المميز وبالتالي لا يمكن استنباط مبادئ عامة حول هذه العمليات .

والمنهج التقليدي الثاني: هو الذي يتعامل مع التفاوض باعتباره فن، فهو يري أن التفاوض يتم من خلال دبلوماسيين محترفين يتعاملون مع العملية التفاوضية من منظور ذاتي ومن خلال فهم شخصي بشكل لا يمكن من خلاله الوصول إلى قواعد عامة ومبادئ ثابتة من هذه العمليات .

وبالتالي فإن أي من هذين المنظورين لم يتعامل مع التفاوض باعتباره موضوع يمكن تحليله بطريقة علمية وقابلة لاستنتاج عموميات معينة

وقد بدأت الفترة الحديثة لتنظيم التفاوض الدولي بواسطة مجموعة من المحللين وعلي رأسهم "توماس" في كتاب "إستراتيجية الصراع 1960" و"أناتول ربورت" في كتاب "الحروب المباريات والمناظرات 1960" و"فريد تشارلز" في كتاب "كيف تتفاوض الدول" وفيما يلي سيتم التطرق إلى ماهية التفاوض:

أ- ماهية التفاوض:

أولاً: مفهوم التشاور والتفاوض

أ- المشاورة هي مناقشات الغرض منها الإفصاح عن معلومات حول مسألة موضوع التشاور أو الإفصاح عن وجهات النظر حول مسألة معينة و هذا يحدث بشكل اعتيادي بين الدول إلا أنه في بعض المراحل القيام بإجراء المشاورة يعد التزاماً قانونياً ؛ كما في معاهدة إنشاء السوق الأوروبية المشتركة حيث أن شرط المشاورات هو حسن النية فإنها لا تمنح الأطراف المعنية الحق في قبول وجهات نظرها من قبل الدول الأخرى ؛ ويُعدّ التشاور بصفة عامة، باعتباره أمراً متميزاً عن الحوار، و وسيلة أكثر تنظيماً تصاحبها توقعات مؤكدة بأن هذه العملية ستؤثر على صنع القرار، وستتمخض عن سياسات وبرامج ومشروعات تحظى بقدر أكبر من التوافق في الآراء.

أما **المفاوضة** فهي تبادل وجهات النظر فيما بين ممثلي أشخاص القانون الدولي أو المنظمات الدولية، بغية التوصل إلى حل مسألة ما، أي أن التفاوض موقف تعبيرى حركي قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة 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.

فإن علاقات الدول تتقلص في الممارسة اليومية، إلى الدرجة التي تتحول فيها علاقات الدول إلى علاقات ما بين الحكومات، أي هي علاقات مضطربة تتأثر بتغير الزعامات وبتفاعلات القوة ما بين الأحزاب، وبتأثير المرجعيات، وبتقاطع المصالح فكل طرف من أطراف القضية التفاوضية لديه درجة معينة من السلطة والقوة والنفوذ لكنه في الوقت نفسه ليس لديه كل السلطة أو النفوذ أو القوة الكاملة لإملاء إرادته وفرضها إجبارياً على الطرف الآخر ومن ثم يصبح التفاوض هو الأسلوب الوحيد المتاح أمام الأطراف التي لها علاقة بالقضية وتريد الوصول إلى حل لها .

ب- مفهوم التفاوض :

يعرف كينيدي Kennedy وزملائه التفاوض على : أنه تلك العملية الخاصة بحل التراع بين الطرفين أو أكثر والذي من خلالها يقوم الطرفين أو جميع الأطراف بتعديل طلباتهم وذلك بغرض التوصل إلى تسوية مقبولة تحقق المصلحة لكل منهما.

وطبقا لكييندي وزملائه فانه ربما ينظر للتفاوض أيضا على انه تلك العملية الخاصة بتقريب وجهات نظر طرفين للتوصل إلى نتيجة معينة يمكن تحقيقها عمليا بدلا من النتيجة المثالية التي يسعى إليها كل طرف على حدة. ويرى فاولر **fowler** أن التفاوض هو عملية متكاملة وليس مهارة واحدة وبالتالي فان هناك مجموعة من المهارات مطلوب توافرها للقيام بعملية التفاوض بطريقة فعالة ومن هنا فإن فاولر **fowler** يرى أنه يجب أن نحد تلك العناصر والمبادئ المطلوبة للتفاوض .

ويرى صديق عفيفي وجرمين جزين: إن التفاوض هو نوع من الحوار وتبادل 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.

لقد تعددت التعريفات التي ذكرت حول مفهوم التفاوض منها - الأكثر شيوعا - على سبيل المثال:

- أنه عملية المباحثات التي تتم بين طرفين أو أكثر ينظر كل منهما للآخر على أنه متحكم في مصادر إشباع الآخر، ويهدفان منها إلى بلوغ حد الاتفاق على تغيير الأوضاع " أنه أسلوب الاتصال العقلي بين طرفين يستخدمان ما لديهما من مهارات الاتصال اللفظي لتبادل الحوار الإقناعي ليبلغا حد الاتفاق على تحقيق مكاسب مشتركة .

- أنه عملية ديناميكية بالغة الدقة والحساسية تتم بين طرفين فردين أو فريقين يتعاونان على إيجاد حلول مرضية لما بينهما من مشكلات خلافية أو صراع وتناقض على تحقيق الاحتياجات والاهتمامات أو المصالح والأهداف.

- معنى ذلك أن التفاوض عملية ديناميكية، تعتمد على مهارات فنية وسلوكية، لا يؤسس النجاح فيها على إتباع طرفي التفاوض لأساليب وفنون التفاوض، بل إن نجاحها مرهون بمهارة المفاوض فليست مكاسب طرفي التفاوض متعادلة أو متوازنة في جميع أحوال التفاوض، إذ قد تأتي نتائجها مكاسب أكبر نسبيا لطرف على حساب الطرف الآخر، ومرجع ذلك هو ما يملكه المفاوض من مهارات تحقق له نجاحا أكبر من نجاح شريكه في التفاوض.

من خلال هذه التعاريف نخلص إلى أن التفاوض هو عملية اجتماعية ونفسية ومنطقية تعتمد على التفاعل التأثير النفسي والإقناع والحث من خلال الحوار وتبادل وجهات النظر الهادفة بين طرفين أو أكثر لديهما تباين في الآراء والأهداف التي يسعى كل منهما لتحقيقها وتتعلق بقضية أو خلاف أو نزاع أو صفقة أو مسألة معينة ترتبط مصالحهما وذلك بغرض التوصل إلى حل أو اتفاق مقبول ومرضي لجميع الأطراف.

التفاوض هو موقف تعبيرى حركي قائم بين طرفين و أكثر حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض تبادل وتقريب ومواءمة وتكليف 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.

ثانيا : الفرق بين التفاوض والمساومة:

لمعرفة الفرق بين المصطلحين يجب طرح التساؤل التالي : هل التفاوض يساوي المساومة ؟

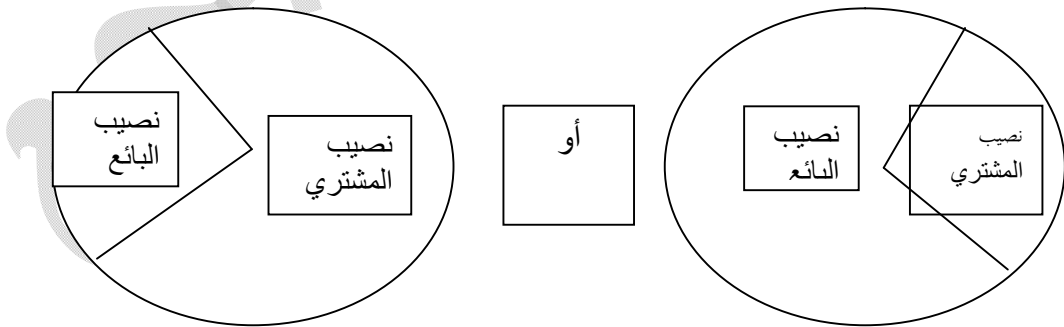
يحدث أحيانا خلط بين مفهوم التفاوض Negotiation ومفهوم المساومة Bargaining

التفاوض مفهوم يدل على عملية ديناميكية يراد لها أن تحل ما بين الطرفين المتنازعين من مشكلات خلافية مشتركة، ومن ثم فهي عملية عقلية تقوم على احترام متبادل بين طرفيها، يحترم فيها كل طرف حاجات ومصالح وأهداف الطرف الآخر ولا يخرج منها طرف وقد حقق مكاسب ومغانم على حساب الطرف الآخر. أما المساومة فهي عملية نفعية بحتة، إذ يسعى فيها كل طرف لتحقيق مكاسب تجئ بالضرورة على حساب خسارة الطرف الثاني، ومن ثم فهي عملية أقل قيمة واحتراما من عملية التفاوض. فنحن حين نبتغي شراء سيارة أو جهاز تكييف أو حاسبا آليا فإننا نسعى دائما للحصول على أرخص سعر، ومن ثم نحن نساوم البائع على تحقيق أكبر خصم ممكن هو مكسب لنا وهو في الوقت نفسه يمثل خسارة له، وهكذا نخطئ حين نسمى هذه العملية بعملية تفاوض.

ومن هذا المنحنى يمكن القول إن أدق وصف لطبيعة العلاقة بين طرفي المساومة هي علاقة ربح طرف على حساب خسارة الطرف الثاني، في حين أن العلاقة بين طرفي التفاوض علاقة يتحقق فيها المكسب أو الربح بلغة المساومة للطرفين حيث لا يحقق بمقتضاها أي من الطرفين مكاسب أكبر من مكاسب الطرف الآخر كما هو الحال في المساومة.

-ويمكن تمثيل حالة المساومة والتفاوض في الشكل التالي:

شكل علاقة الربح والخسارة بين طرفي المساومة



ثالثا: أهمية علم التفاوض:

يمكن إيجاز الأهمية العامة للتفاوض فيما يلي:

-إن الصراع للإقناع صناعة متطورة والمناسبات التي تتطلب التفاوض تتزايد باستمرار

-إن المفاوضات جزء من أساليب إدارة الصراع وأدواته حتى الاستسلام ينتهي بمفاوضات على شروطه فعلية كانت أم شكلية

-إن المفاوضات وسيلة البعض لتغيير واقع قائم وخلق واقع جديد وسابقة للحاضر والمستقبل.

-إن المفاوضات كأسلوب عمل لا يمكن أن يقبل به أو يرفض ومن منطلق مبدئي ومطلق فهي ترفض أو تقبل الآن أو غدا لهذا السبب أو ذاك ولكن ليس من حيث المبدأ.

-إن المفاوضات تؤدي إلى الحصول على نتائج أفضل من النتائج التي تحصل عليها دون تفاوض.

-يعد التفاوض بمثابة الوسيلة التي تعني تعظيم المكاسب والمنجزات وتقليل الخسائر إلى أدنى حد ممكن في الاتجاهين.

- يعد التفاوض عملية اتصال إنساني مستمر يهدف إلى القضاء الخلافات من بدايتها كما حل محل الوسائل التقليدية في حل الصراعات وبؤر التوتر وهو وسيلة الضعفاء للحصول على ما يريدون من تحالفات أو تكنولوجيا أو موارد أخرى وهو وسيلة المستثمرين في التعاقد مع غيرهم لفتح أسواق جديدة أو تسويق سلعة ما وهو وسيلة الحصول عليها ويكاد يكون الطريقة الوحيدة لكسب الوقت في الحالات الطارئة.

وأخيرا يسهم التفاوض في إيجاد عالم أكثر أمنا من خلال المفاوضات الجماعية على مستوى المنظمات الدولية والإقليمية عن طريق المفاوضات الوقائية التي تهدف إلى الحد من التسلح أو خفض الأسلحة النووية أو القيام بمشاريع التنمية في الدول الفقيرة من خلال المنظمات الدولية.

رابعاً: أهداف التفاوض: في كتاب صدر عن معهد الدراسات الدبلوماسية بجامعة جورج تاون قدم تصنيفاً لأنواع التفاوض منطلقاً من أهداف التفاوض الرئيسية :

-التفاوض من اجل تمديد اتفاقات أو عقود قائمة ويستهدف هذا النوع من التفاوض إطالة أمد اتفاقيات أو ترتيبات قائمة لأطراف معينة حيث ان انتهاء العقد بين الطرفين قد يؤدي إلى تأثيرات سلبية على احد الطرفين أو كلاهما.

-التفاوض من اجل تطبيع علاقة ويكون ذلك عندما يكون المقصود هو تأسيس علاقة معينة بين الطرفين، وقد يكون ذلك بعد عملية صراع طويل بين طرفين متخاصمين.

-مفاوضات تغيير أوضاع ما لصالح طرف ما ويستهدف ذلك تشكيل وتغيير الأوضاع لصالح طرف ما على حساب طرف آخر، وطابع هذا التفاوض هو التهديد والقهر والإجبار أي فرض الاستسلام.

-المفاوضات الابتكارية والمقصود منها هو خلق علاقة جديدة او التفاوض لإنشاء مؤسسة جديدة الأمر الذي يؤسس لتغيير العلاقة القائمة بين أطراف التفاوض ومثال ذلك تأسيس السوق الأوروبية المشتركة ومن ثم الاتحاد الأوروبي ومفاوضات السوق العربية المشتركة وغيرها.

-مفاوضات التأثيرات الجانبية: وهي تلك المفاوضات التي لا تستهدف التوصل إلى اتفاق بل يقصد منها الحفاظ على الاتصال، استطلاع مواقف الخصم والقيام بالخداع والتظليل .

II- عناصر التفاوض الرئيسية:

أولاً : الموقف التفاوضي : يعد التفاوض موقف ديناميكي أي حركي يقوم على الحركة والفعل ورد الفعل إيجاباً وسلباً وتأثير أو تأثراً. والتفاوض موقف مرن يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر وللمواءمة الكاملة مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية.

وبصفة عامة فإن الموقف التفاوضي يتضمن مجموعة عناصر وهي:

1- الترابط :

وهذا يستدعي أن يكون هناك ترابط على المستوى الكلي لعناصر القضية التي يتم التفاوض بشأنها أي أن يصبح للموقف التفاوضي (كل) عام مترابط وإن كان يسهل الوصول إلى عناصره وجزئياته .

2- التركيب :

حيث يجب أن يتركب الموقف التفاوضي من جزئيات وعناصر ينقسم إليها ويسهل تناولها في إطارها الجزئي وكما يسهل تناولها في إطارها الكلي .

3- إمكانية التعرف والتمييز :

يجب أن يتصف الموقف التفاوضي بصفة إمكانية التعرف عليه وتمييزه دون أي غموض أو لبس أو دون فقد لأي من أجزائه أو بعد من أبعاده أو معالمة .

4- الأتساع المكاني والزمني :

ويقصد به المرحلة التاريخية التي يتم التفاوض فيها والمكان الجغرافي الذي تشمله القضية عند التفاوض عليها.

5- التعقيد :

الموقف التفاوضي هو موقف معقد حيث تتفاعل داخله مجموعة من العوامل وله العديد من الأبعاد والجوانب التي يتشكل منها هذا الموقف ومن ثم يجب الإلمام بهذا كله حتى يتسنى التعامل مع هذا الموقف ببراعة ونجاح.

6- الغموض :

ويطلق البعض على هذا الموقف (الشك) حيث يجب أن يحيط بالموقف التفاوضي ظلال من الشك والغموض النسبي الذي يدفع المفاوض إلى تقليل دائرة عدم التأكد عن طريق جمع كافة المعلومات والبيانات التي تكفل توضيح التفاوضي خاصة وإن الشك دائماً يرتبط بنوايا ودوافع واتجاهات ومعتقدات وراء الطرف المفاوض الآخر.

ثانياً : أطراف التفاوض :

يتم التفاوض في العادة بين طرفين، وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين نظراً لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة. ومن هنا فإن أطراف التفاوض يمكن تقسيمها أيضاً إلى أطراف مباشرة، وهي الأطراف التي تجلس فعلاً إلى مائدة المفاوضات وتباشر عملية التفاوض، وإلى أطراف غير مباشرة وهي الأطراف التي تشكل قوى ضاغطة لاعتبارات المصلحة أو التي لها علاقة قريبة أو بعيدة بعملية التفاوض.

ثالثاً : القضية التفاوضية :

لا بد أن يدور حول (قضية معينة) أو (موضوع معين) يمثل محور العملية التفاوضية وميادها الذي يتبارز فيه المتفاوضون، وقد تكون القضية، قضية إنسانية عامة، أو قضية شخصية خاصة وتكون قضية اجتماعية، أو اقتصادية أو سياسية، أو أخلاقية ... الخ .

ومن خلال القضية المتفاوض بشأنها يتحدد الهدف التفاوضي، وكذا غرض كل مرحلة من مراحل التفاوض، بل والنقاط والأجزاء والعناصر التي يتعين تناولها في كل مرحلة من المراحل والتكتيكات والأدوات والاستراتيجيات المتعين استخدامها في كل مرحلة من المراحل.

رابعاً : الهدف التفاوضي :

لا تتم أي عملية تفاوض بدون هدف أساسي تسعى إلى تحقيقه أو الوصول إليه وتوضع من أجله الخطط والسياسات. فبناءً على الهدف التفاوضي يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية في جلسات التفاوض وتعمل الحسابات الدقيقة، وتجري التحليلات العميقة لكل خطوة .

ويتم تقسيم الهدف التفاوضي العام أو النهائي إلى أهداف مرحلية وجزئية وفقاً لمدى أهمية كل منها ومدى اتصالها بتحقيق الهدف الإجمالي أو العام أو النهائي.

ومن ناحية أخرى فإن الهدف التفاوضي، يدور في الغالب حول تحقيق أي من الآتي :

- القيام بعمل محدد يتفق عليه الأطراف .
- الامتناع عن القيام بعمل معين يتفق على عدم القيام به بين أطراف التفاوض .
- تحقيق مزيج من الهدفين السابقين معاً .

III - شروط التفاوض:

أولاً : القوة التفاوضية:

ترتبط القوة التفاوضية بحدود أو مدى السلطة والتفويض الذي تم منحه للفرد المتفاوض وإطار الحركة المسموح له بالسير فيه وعدم تعديه أو اختراقه فيما يتصل بالموضوع أو القضية المتفاوض بشأنها.

ثانياً : المعلومات التفاوضية :

- هي أن يملك فريق التفاوض المعلومات التي تتيح له الإجابة على الأسئلة الآتية :
 - من نحن ؟
 - من خصمنا ؟
 - ماذا نريد ؟
 - كيف نستطيع تحقيق ما نريد ؟
 - هل يمكن تحقيق ما نريده دفعة واحدة ؟
 - أم يتعين أن نحققه على دفعات وتجزئته للوصول إليه على مراحل ؟
 - وإذا كان ذلك يسير، فما هي تلك الأهداف المرحلية، وكيفية تحقيقها ؟
 - ما الذي نحتاجه من دعم وأدوات ووسائل وأفراد للوصول إلى تلك الأهداف ؟
- وبناءً على هذه المعلومات يتم وضع برنامج التفاوض محدد المهام ومحدد الأهداف وتتاح له الإمكانيات وتوفر له الموارد.

ثالثاً : القدرة التفاوضية :

- يتصل هذا الشرط أساساً بأعضاء الفريق. ومدى البراعة والمهارة والكفاءة التي يتمتع بها أو يحوزها أفراد هذا الفريق ومن ثم من الضروري الاهتمام بالقدرة التفاوضية لهذا الفريق وهذا يتأتى عن طريق الآتي :
- 1- الاختيار الجيد لأعضاء هذا الفريق من الأفراد الذين يتوفر فيهم القدرة والمهارة والرغبة والخصائص والمواصفات التي يجب أن يتحلى بها أعضاء هذا الفريق.
 - 2- تحقيق الانسجام والتوافق والتلاؤم والتكليف المستمر بين أعضاء الفريق ليصبح وحدة متجانسة، محددة المهام، ليس بينها أي تعارض أو انقسام في الرأي أو الميول أو الرغبات.
 - 3- تدريب وتثقيف وحشد وتحفيز وإعداد أعضاء الفريق المتفاوض إعداداً عالياً يتم خلاله تزويدهم بكافة البيانات والمعلومات التفصيلية الخاصة بالقضية التفاوضية .
 - 4- المتابعة الدقيقة والحثيثة لأداء الفريق المتفاوض ولأي تطورات تحدث لأعضائه .
 - 5- توفير كافة التسهيلات المادية وغير المادية التي من شأنها تيسير العملية التفاوضية .

رابعاً : الرغبة المشتركة :

ويتصل هذا الشرط أساساً بتوافر رغبة حقيقية مشتركة لدى الأطراف المتفاوضة لحل مشاكلها أو منازعاتها بالتفاوض واقتناع كل منهم بأن التفاوض الوسيلة الوحيدة أو الأفضل لحل هذا النزاع أو وضع حداً له.

خامساً : المناخ المحيط :

ويتصل المناخ التفاوضي بجانين أساسيين هما:

1 القضية التفاوضية ذاتها:

وفي هذا الجانب يتعين أن تكون القضية التفاوضية ساخنة وبالتالي فإن القضية كلما كانت ساخنة كلما أمكن أن يحظى التفاوض باهتمام ومشاركة الأطراف المختلفة وبفعالية ؟

2- أن تكون المصالح متوازنة بين أطراف التفاوض :

يجب لتهيئة المناخ الفعال أن يتم التفاوض في إطار من توازن المصالح والقوى بين الأطراف المتفاوضة حتى يأخذ التفاوض دوره وتكون نتائجه أكثر استقراراً وتقبلاً وعدالة واحتراماً بين

هؤلاء الأطراف فإذا لم يكن هناك هذا التوازن فإنه لن يكون هناك تفاوضاً بالمعنى السليم بل سيكون هناك استسلاماً وتسليماً وإجحافاً بأحد الأطراف الذي لا يملك القوة اللازمة لتأييد حقه أو للتدليل عليه أو لفرض رأيه وإجبار الخصم الآخر على تقبله واحترامه والعمل به أو بما سيتم التوصل بالتفاوض إليه .

IV- خصائص ومبادئ وملامح التفاوض**أولاً: خصائص التفاوض**

ينفرد التفاوض بمجموعة من الخصائص التي يمكن أن تميزه عن غيره من الأنشطة الإنسانية المشاهدة مثل الاجتماعات والمقابلات وغيرها وتمثل أهم هذه الخصائص فيما يلي:

- التفاوض هو عملية متكاملة وليس أنشطة مجزأة يمكن القيام بها بطريقة منفصلة، ومن ثم فإنه يحتاج إلى إدارة واعية تقوم على الإعداد والتخطيط الجيد والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقييم.

- التفاوض عملية مستمرة وليس حدثاً طارئاً أو موقفاً عارضاً أو نشاطاً مؤقتاً وبعبارة أخرى فإنه لا يجب التعامل مع التفاوض على أنه موقف طارئ أو مأزق نسعى للخروج منه بأي وسيلة انه احد الأدوار الأساسية للمدير المعاصر أو لمدنوب المبيعات .

عملية التفاوض هدفها فض النزاع أو حسم الخلافات أو الوصول إلى اتفاق حول مسألة أو قضية معينة ولكن استمرارها مرهون باستمرار المصالح المشتركة بين أطراف التفاوض.

-التفاوض عملية احتمالية معقدة وتتأثر بميكل العلاقات الاجتماعية وعادات وتقاليده ولغة الأطراف المتفاوضة.

- التفاوض عملية نفسية تتأثر بإدراكات واتجاهات وشخصيات المتفاوضين.

- التفاوض عملية تتأثر بالعلاقات السابقة واللاحقة بين الطرفين وكذلك بالأهداف المعلنة وغير المعلنة لكل منهما

- الآثار المترتبة على 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 في الاعتبار الآثار المستقبلية .
- عملية التفاوض تعتمد على مهارات المفاوضين في مجال الاتصال واللباقة والقدرة على التصرف والتعامل مع أنماط الآخرين وغيرها.
- عملية التفاوض تتصف بالعمومية من حيث عناصرها ومبادئها واستراتيجياتها وتكتيكاتها ومن ثم فإنها تطبق على مختلف أنواع النزاع والمواقف البيعية والشرائية.

ثانياً: محددات النجاح في التفاوض : يتوقف نجاح التفاوض على:

- الإعداد الجيد للتفاوض.
- الإستراتيجية المستخدمة والتكتيك المصاحب لها.
- الاستخدام الذكي للتوقيت.
- توظيف الأسئلة لخدمة التفاوض الفعال.
- الاستشارة والوساطة والتحكيم.
- خصائص المفاوض ومهاراته.
- العلاقة بين الأطراف المتفاوضة.
- العناية بصياغة الاتفاقيات والعقود.
- الالتزام بمبادئ التفاوض الفعال:
- مبدأ المنفعة.
- مبدأ القدرة الذاتية.
- مبدأ الالتزام.
- مراكز القوة النسبية للمفاوضين.

ثالثاً: ملامح التفاوض

يتميز التفاوض بمجموعة من الملامح نذكر منها:

- يقوم على ظاهرة الصراع والتعاون أو الصراع بسبب طبيعة وخصائص هذه الظواهر التي تسمح بحد ذاتها للمفاوضين بالتفاوض على شيء ما وهي ظاهرة متبادلة ومتحركة وتحكمها عناصر متغيرة.
- إن المفاوضين يتوصلون إلى قرارات مشتركة حول موضوع التفاوض.
- إن موضوع التفاوض قد يكون نزاعاً أو مشروعاً لاتفاق أو صفقة تجارية أو تعظيم منفعة وليس بالضرورة أن يكون خلافاً فقط.

- تتميز المفاوضات بالضغط والتوتر بسبب وجود عوامل تدفع باتجاه الاتفاق وأخرى باتجاه معاكس.
- سيطرة عدم التأكد وأحيانا عدم الثقة بسبب الغموض والمفاجآت.
- يعطي الأطراف فرصا متساوية لتبادل الأفكار والمعلومات بغض النظر عن النتائج.
- يمتلك كل طرف عناصر قوة أو حاجات يحتاجها الطرف الآخر.
- أنها لا تسير دائما باتجاه صاعد بل تغلب عليها حركة المد والجزر

رابعا: مبادئ التفاوض:

هناك مجموعة من المبادئ التي تحكم عملية التفاوض والتي يجب على الأطراف المختلفة المتفاوضة أن تأخذها في الاعتبار عند ممارسة التفاوض: وتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

- **مبدأ القدرة الذاتية:** يشير إلى قدرات ومهارات المفاوض من حيث تفهم قضية التفاوض وأبعادها وتفهم الظروف والعوامل الداخلية والخارجية المحيطة بعملية التفاوض وكذلك قدرته على فهم الطرف الآخر من حيث أنماط تفكيره وسلوكه. كما يتضمن القدرة على القيادة، الإشراف على فريق التفاوض، ومهاراته في الاتصال.
- **مبدأ المنفعة:** كل طرف يسعى إلى تحقيق فوائد أو منافع معينة من وراء عملية التفاوض، حتى لو كانت هذه المنفعة متمثلة في تقليل حجم الأضرار أو الخسائر التي يمكن حدوثها بدون تفاوض. لذلك فإن كل طرف من أطراف التفاوض يسعى إلى مجموعة من المنافع والتي تمثل الثمرة التي يجب الحصول عليها من التفاوض.
- **مبدأ الالتزام:** يعد الالتزام احد المبادئ الأساسية في التفاوض حيث يجب أن يلتزم كل طرف بالعمل على تحقيق الأهداف أو المنافع الخاصة بالجهة التي يمثلها من ناحية وتنفيذ ما يتم التوصل إليه من اتفاقيات مع الطرف الآخر بعد التفاوض وفي المواعيد المحددة من ناحية أخرى.
- **مبدأ العلاقات المتبادلة:** يعكس هذا المبدأ أهمية العلاقات المتبادلة بين أطراف التفاوض خاصة في حالة تكرار التعامل بينهم، كما يراعى هذا المبدأ المصالح المشتركة بين الطرفين والحفاظة عليها في المستقبل أي أن التفاوض ونتائجه لا يجب أن يضحى باستمرارية العلاقات المتبادلة المستقبلية بين أطراف التفاوض وذلك كما في حالة التفاوض بين البائع والعميل.
- **مبدأ أخلاقيات التفاوض:** ويعني هذا المبدأ الالتزام بأخلاقيات التعامل في عملية التفاوض فالتفاوض هو عملية إنسانية واجتماعية تنطوي على علاقات ومصالح مشتركة وبالرغم من شرعية المناورات والمحاورة إلا أن الخداع المتعمد أو الغش أو التضليل لا يجب أن يكون من سمات عملية التفاوض فالتفاوض أولا وأخيرا هو ممثل للمنظمة / الجهة التي يتبعها وهو واجهتها وصانع سمعتها والفنان الذي يرسم صورتها أمام عيون الغير.

V- أنواع التفاوض

بالرغم من تعدد أنواع التفاوض فإننا سوف نتطرق إلى أهمها:

أولا: التصنيف الأول لأنواع التفاوض

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

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

ب- التفاوض من أجل مكسب لأحد الأطراف وخسارة للطرف الآخر: ويحدث هذا النوع من التفاوض أكسب وأنت تخسر، عندما لا يتحقق توافق بين قوة الطرفين، وقد يحدث ذلك أيضا بسبب سوء اختيار أحد الأطراف لتوقيت التفاوض حسن الاختيار من قبل الطرف الأقوى، كما يحدث ذلك عندما يكون هدف التفاوض مرحليا، و لا تعني هنا النظرة المستقبلية التي قد تنقلب فيها أوضاع وموازن القوة، والاستراتيجيات المنبثقة هي استراتيجيات تصارعية تستهدف إتهامك واستنزاف الخصم وإحكام السيطرة.

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

د- التفاوض التسكيني والاسترخائي: ويهدف إلى تسكين الأوضاع أو تميمها من اجل خفض مستوى حالة التصارع والتناحر وذلك لصالح مفاوضات مقبلة قد تكون الظروف فيها أكثر مواءمة لطرف ما او للطرفين معا، وقد يكون المقصود بتبني هذه الإستراتيجية أن الزمن سيكون العامل الأكثر تأثيرا في سير العملية التفاوضية .

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

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

ثانيا : التصنيف الثاني للتفاوض:

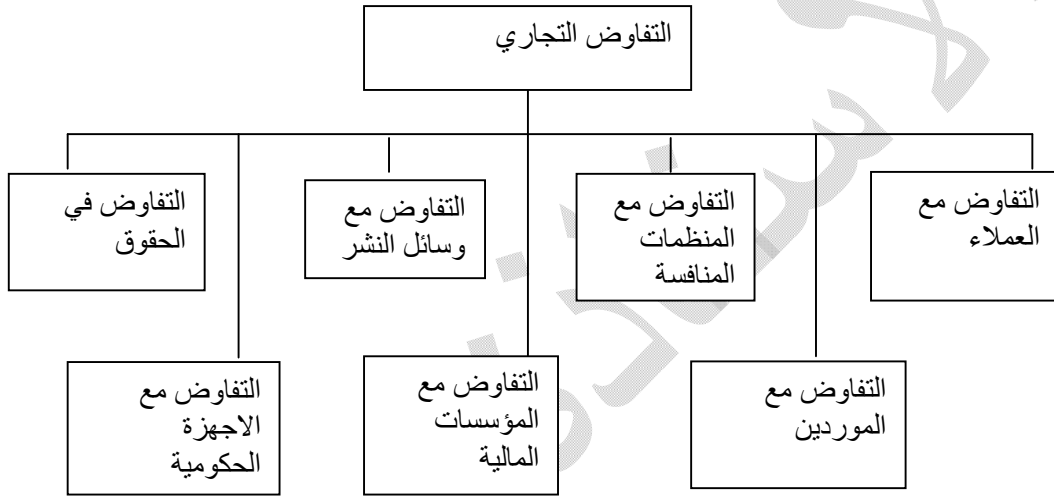
وهناك من يرى أنواع التفاوض من هذا الجانب:

1- التفاوض التجاري: هو احد الصور المألوفة لدينا كأفراد ومنظمات أعمال كما انه احد الأنشطة الرئيسية التي تهتم بها وتمارسها الشركات بصفة مستمرة وذلك على اختلاف حجمها وطبيعة نشاطها وذلك للوصول إلى حل النزاعات والخلافات بينها وبين أطراف أخرى ذات علاقة أو للوصول إلى اتفاق بشأن صفقات تجارية متنوعة ويأخذ التفاوض التجاري عدة صور منها :

أ- التفاوض مع العملاء : يعد من أكثر أنواع التفاوض التجاري استخداما من جانب منظمات الأعمال في الحياة العملية وهو جزء أساسي من النشاط البيعي في هذه المنظمات، ويأخذ التفاوض شكل العلاقة بين البائع والمشتري للوصول إلى اتفاق مرضي لكل منهما حول صفقة معينة من المنتجات التي يعرضها البائع، والتي تنتهي بتوقيع عقد البيع ويتم التفاوض على جوانب متعددة ليس فقط السعر منها :

- مواصفات المنتج / مستوى الجودة
- التعبئة والتغليف
- التبيين
- النقل والتخزين
- الكمية، مواعيد التسليم، التسعير، طريقة السداد، مواعيد السداد
- وفيما يلي شكل يوضح صور التفاوض التجاري

صور التفاوض التجاري:



ب-التفاوض مع الموردین: يتم التفاوض مع الموردین للحصول على الاحتياجات اللازمة من البضائع أو الخدمات أو الأجهزة أو المعدات وغيرها، ويتم عادة التفاوض بين المشتري وبين المورد للوصول إلى اتفاق حول صفقة لتوريد الاحتياجات المطلوبة من البضائع أو المواد الخام أو مستلزمات الإنتاج وغيرها وينك الاتفاق بين الطرفين في النهاية من خلال تحرير عقد التوريد والتوقيع عليه حيث يتم الإشارة إلى جميع النقاط التي تم التفاوض عليها مثل الكمية، الجودة، السعر... الخ.

ج-التفاوض مع المنظمات المنافسة: يتم فيه التفاوض لحل النزاعات أو الخلافات مع المنافسين حول قطاعات معينة من السوق أو حول منطقة بيع معينة، أو حول الإعلان، وتنشأ الحاجة إلى هذا النوع من التفاوض بسبب قناعة الأطراف المعنية بأهمية اللجوء إلى التفاوض لحل خلافاتهم المختلفة بدلا من اللجوء إلى القضاء.

د-التفاوض مع المؤسسات المالية: وتتمثل في البنوك وشركات التأمين بصفة رئيسية والتفاوض مع هذه المؤسسات من جانب الشركات هو صورة أخرى من صور التفاوض التجاري الموجود في الحياة العملية فكثيرا ما تلجأ هذه المنظمات إلى التفاوض مع شركات التأمين بخصوص شراء وثائق تأمين على البضائع أو المخزون أو الأصول.

هـ- التفاوض مع وسائل النشر: تتمثل في التلفزيون، الإذاعة، الصحف، المجالات وغيرها، ويتم التفاوض بين وكالات الإعلان وبين هذه الوسائل حول العمولة التي يجب أن تحصل عليها الوكالة أو بين الموزعين أو مؤسسات النقل وبين وسائل النشر بخصوص نشر الرسائل الإعلانية .

و- التفاوض مع الأجهزة الحكومية : تتعرض المنظمات إلى مواقف عديدة ومتنوعة تنشأ عنها نزاع أو خلاف بينها وبين بعض الأجهزة الحكومية ومثال ذلك التأخير في دفع الضرائب المستحقة أو الإفراج عن بضاعة في جمرك الميناء لذلك قد تلجأ هذه المنظمات إلى التفاوض مع الأجهزة الحكومية المعنية حول القضايا وذلك للتوصل إلى حل مرضي للطرفين ولحل النزاع بينهم.

ز- التفاوض في الحقوق: عندما يكون هناك اتفاق أو عقد بين طرفين (تاجر جملة وتاجر تجزئة أو وكالة إعلانية ومعلن) ولكن يوجد اختلاف في تفسيره أو تطبيقه، يقوم احد الأطراف بع دم الالتزام بينود العقد او الاتفاق الذي سبق التوصل إليه عندئذ يصبح السؤال هنا هل هذا التقصير في الوفاء بالالتزامات الناشئة عن العقد يرجع أساسا إلى الطرف الملتزم بينود العقد أم يعتبر الطرف الثاني هو المسؤول عن ذلك؟ أم يعتبر الطرفان مسؤولان معا عن ذلك؟

2 - التفاوض الإداري: يمثل التفاوض الإداري صورة أخرى من صور التفاوض الذي تمارسه المنظمات العامة والخاصة ويأخذ التفاوض الإداري شكلين هما التفاوض غير الرسمي والذي يمثل نتاجا طبيعيا للتفاعل مع المديرين كما يمثل التفاوض غير الرسمي جانبا أساسيا من جوانب العملية الإدارية كما أن هناك التفاوض الرسمي والذي يتم بين الإدارة وإدارات المنظمات الأخرى لحل خلافات أو نزاعات إدارية أو بغرض التوصل إلى عملية دمج بين شركتين.

التفاوض غير الرسمي بين المديرين

ويحدث هذا النوع من التفاوض بين المديرين على نفس المستوى الإداري وبطريقة غير رسمية (لا يوجد عقد رسمي للوصول إلى اتفاق أو حل) وكثيرا ما نجد هذا النوع من التفاوض في العلاقات التبادلية بين الإدارات أو الوحدات التنظيمية داخل المنظمة بخصوص قضية معينة .

التفاوض في الاهتمامات أو المصالح: قد ينشأ نزاع أو خلاف بين المنظمات من ناحية أو فيما بينها وبين أطراف أخرى من ناحية أخرى ويكون هذا النزاع في الاهتمامات ويحدث هذا النوع من التفاوض الرسمي عندما تكون هناك اهتمامات أو مصالح مشتركة بين طرفين ويرغب كل منهما الاتفاق عليها بما يحقق مصلحة كل الأطراف فالتفاوض مع العمال بخصوص الأجور وساعات العمل أو ظروف العمل يعتبر تفاوض في الاهتمامات والمصالح وزيادة الأجور تعتبر مكسب للعمال وفي نفس الوقت خسارة لأصحاب المصالح.

3- التفاوض السياسي: يحدث التفاوض السياسي بين الدول أو ما بين المنظمات السياسية التي تمثلها وذلك بغرض الوصول إلى اتفاقيات دولية لحل النزاعات والخلافات موضوع الاهتمام ويعتبر التفاوض السياسي من أكثر أشكال التفاوض معرفة لنا جميعا وذلك من خلال ما ينشر عنه بصفة دائمة في وسائل الإعلام المختلفة ولعل من أبرز أنواع

التفاوض السياسي في العلاقات الدولية في السنوات الأخيرة ما تم بين مصر وإسرائيل لتحقيق السلام وإنهاء حالة الحرب بينهما واسترجاع الأراضي المحتلة إلى أصحابها، كذلك حلقات التفاوض الصعبة والمستمرة إلى يومنا هذا بين منظمة التحرير الفلسطينية وبين إسرائيل للانسحاب من الأراضي الفلسطينية المحتلة عام 1967، وتحقيق السلام بين الطرفين كما ان هناك التفاوض بين جيش تحرير ايرلندا الشمالية وبين الحكومة البريطانية لحل النزاع القديم بينهما لمنح ايرلندا الشمالية الاستقلال الذاتي عن التاج البريطاني.

-التفاوض العسكري: في ظل هذا النوع تسعى الأطراف المتنازعة إلى حل الخلافات بينها من خلال الحوار والحث والإقناع بدلا من استخدام القوة العسكرية وقد يكون هذا النوع من التفاوض لاحقا لعمليات عسكرية بين طرفين متنازعين .

VI-خطوات التفاوض

حدد هوفر الخطوات التالية However :

- مرحلة جمع المعلومات.
- مرحلة تقديم المعلومات (داخلية / خارجية / كاملة).
- مرحلة تبادل المقترحات (تقديم / تمخض / تطوير / المقترحات)
- مرحلة الاتفاق المبدئي على الإطار العام للمقترحات.
- مرحلة الرفض (الاستغلاق، الدفاع، الهجوم)
- مرحلة اختبار صحة الفهم المتبادل والتوضيح.
- مرحلة التلخيص.
- مرحلة الاتفاق النهائي.

كما تتمثل خطوات التفاوض في المراحل التالية:

للتفاوض العملي خطوات عملية يتعين القيام بها والسير على هداها وهذه الخطوات تمثل سلسلة تراكمية منطقية تتم كل منها بهدف تقديم نتائج محددة تستخدم في إعداد وتنفيذ الخطوة التالية. وإن تراكمات كل مرحلة تبني على ما تم الحصول عليه من نتائج المرحلة السابقة وما تم تشغيله بالتفاوض عليه واكتسابه خلال المرحلة الحالية ذاتها قبل الانتقال إلى المرحلة التالية الجديدة، وبهذا الشكل تصبح العملي التفاوضية تأخذ شكل جهد تفاوضي تشغيلي متراكم النتائج بحيث تصبح مخرجات كل مرحلة، التالية لها وهكذا.

الخطوة الأولى : تحديد وتشخيص القضية التفاوضية :

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

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

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

ومن ثم يتم تحديد مركز دائرة المصلحة المشتركة أو الاتفاق بين الأطراف ليمثل نقطة الارتكاز في التعامل معها وبهذه الدائرة حيث يتم في التفاوض نقل ذات المركز تدريجياً لتوسيع نقاط الاتفاق التي يوافق عليه الطرف الآخر وتصبح حقاً مكتسباً.

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

1- تغيير اتجاهات ورأي الطرف الآخر.

2- كسب تأييد ودعم الطرف الآخر والقوى المؤثرة عليه.

3- دفع الطرف الآخر إلى القيام بسلوك معين وفقاً لخطة محددة.

4- الاستفادة من رد فعل الطرف الآخر.

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

الخطوة الثانية : تمهية المناخ للتفاوض

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

وفي هذه المرحلة يحاول كل من الطرفين المتفاوضين خلق جو من التجاوب والتفاهم مع الطرف الآخر بهدف تكوين انطباع مبدئي عنه واكتشاف إستراتيجيته التي سوف يسير على هداها في المفاوضات وردود أفعاله أمام مبادراتنا وجهودنا التفاوضية .

وتكون هذه المرحلة عادة قصيرة وبعيدة عن الرسميات وتقتصر عادة على لقاءات النادي أو على حفلات التعارف التي يتم فيها تبادل عبارات المجاملة والترحيب .

الخطوة الثالثة : قبول الخصم للتفاوض

وهي عملية أساسية من عمليات وخطوات التفاوض لقبول الطرف الآخر وقبول الجلوس إلى مائدة المفاوضات. ومن ثم تنجح المفاوضات أو تكون أكثر يسراً خاصة مع اقتناع الطرف الآخر بأن التفاوض هو الطريق الوحيد بل

والممكن لحل النزاع القائم أو للحصول على المنفعة المطلوبة أو لجني المكاسب والمزايا التي يسعى إلى الوصول إليها. ويجب علينا أن نتأكد من صدق رغبة وحقيقة نوايا الطرف الآخر، وأن قبوله للتفاوض ليس من قبيل المناورات أو لكسب الوقت أو لتحجيمها عن استخدام الوسائل الأخرى.

الخطوة الرابعة : التمهيد لعملية التفاوض الفعلية والإعداد لها تنفيذياً:

اختيار أعضاء فريق التفاوض وإعدادهم وتدريبهم على القيام بعملية التفاوض المطلوبة وإعطائهم خطاب التفويض الذي يحدد صلاحياتهم للتفاوض .
وضع الإستراتيجيات التفاوضية واختيار السياسات التفاوضية المناسبة لكل مرحلة من مراحل التفاوض.
الاتفاق على أجندة المفاوضات، وما تتضمنه من موضوعات أو نقاط أو عناصر سيتم التفاوض بشأنها وأولويات تناول كل منها بالتفاوض.
اختيار مكان التفاوض وتجهيزه وإعداده وجعله صالحاً ومناسباً للجلسات التفاوضية، وتوفير كافة التسهيلات الخاصة به.

الخطوة الخامسة : بدء جلسات التفاوض الفعلية :

حيث تشمل هذه الخطوة من العمليات الأساسية التي لا يتم التفاوض إلا بها :
1- اختيار التكتيكات التفاوضية المناسبة من حيث تناول كل عنصر من عناصر القضية التفاوضية أثناء التفاوض على القضية وداخل كل جلسة من جلسات التفاوض.
2- الاستعانة بالأدوات التفاوضية المناسبة وبصفة خاصة تجهيز المستندات والبيانات والحجج والأسانيد المؤيدة لوجهات نظرنا والمعارضة لوجهات نظر الطرف الآخر.
3- ممارسة الضغوط التفاوضية على الطرف الآخر سواء داخل جلسة التفاوض أو خارجها. وتشمل هذه الضغوط عوامل:

-الوقت، التكلفة، الجهد، عدم الوصول إلى نتيجة، الضغط الإعلامي، الضغط النفسي.
- تبادل الاقتراحات وعرض وجهات النظر في إطار الخطوط العريضة لعملية التفاوض وفي الوقت نفسه دراسة الخيارات المعروضة والانتقاء التفضيلي منها.
-استخدام كافة العوامل الأخرى المؤثرة على الطرف الآخر لإجباره على اتخاذ موقف معين أو القيام بسلوك معين يتطلبه كسبنا للقضية التفاوضية أو إحراز نصر أو الوصول إلى اتفاق بشأنها أو بشأن أحد عناصرها أو جزئياتها.

الخطوة السادسة : الوصول إلى الاتفاق الختامي وتوقيعه:

VII - التفاوض الدولي:

نتيجة لان شركات الأعمال الدولية تملك منشآت أعمال في دول متعددة فقد ازدادت أهمية قطاع الأعمال الدولي الأمر الذي أدى إلى أهمية التفاوض الدولي وبالرغم من أن المبادئ الأساسية للتفاوض يتم تطبيقها على المستويين

المحلي والدولي فان هناك اختلافات في تطبيق هذه المبادئ من دولة إلى أخرى كما أنها تختلف في بعض الأحيان داخل نفس البلد .

أ- الاختلافات على المستوى المحلي :

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 فان على المفاوض مراعاة هذه الاختلافات وان يحاول المفاوض تكييف خطته واستراتيجياته التفاوضية بما يتناسب مع ثقافة وتقاليد الأفراد الذين يتفاوض معهم.

ب- التعامل مع الاختلافات الثقافية: من أجل النجاح في الحوار مع مفاوض أجنبي مقابل، فان على المفاوض دراسة الخصائص الشخصية للطرف الآخر حتى يتمكن من بناء توقعاته وافتراضاته على أسس سليمة، ويجب على المفاوض دائما أن لا يفترض أن الطرف الآخر يفكر بنفس طريقته أو انه يتفق معه في القيم والسلوكيات، كما انه من الخطأ الافتراض بأفضلية سلوكه أو طريقة تفكيره أو أنها الطريقة التي يجب أن يفكر بها الآخرون. فقد ينظر الطرف الآخر إلى تصرفاته أنها شاذة.

يطلق على حالة اللاتيقين والقلق التي تواجه المفاوض الأجنبي " الصدمة الثقافية" وهناك ثلاث طرق أمام هذا المفاوض لمواجهة هذه الصدمة:

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

- الاعتراف بوجود هذه الاختلافات ولكن مع افتراض أن على الطرف الآخر تغيير ثقافته بما يتفق وثقافة وأفكار وقيم المفاوض.

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

ج- أهم الاختلافات في ممارسات التفاوض الدولية:

- صعوبة بناء أرضية مشتركة: كلما زادت الأرضية المشتركة كلما زادت فرصة تقليل المشاكل والاختلافات، فعلى المفاوض الدول التأكد من انه يمكن إرجاع الاختلافات مع الطرف الآخر إلى قضايا جوهرية وليست لأسباب ثقافية

- بناء الثقة: إن عملية بناء الثقة في مجال التفاوض الدولي ستغرق وقتا طويلا مثال ذلك : إن لا تتوقع بدء مفاوضاتك في نفس اليوم الذي وصلت فيه إلى بلد عربي باعتبار أن العرب بطبيعتهم يبدؤون بالمحادثات والأحاديث الاجتماعية لتحديد ما إذا كانوا يثقون في الطرف الآخر.

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

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

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

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

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

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

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

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

إرشادات للتغلب على مشكلات التفاوض مع الأجنبي:

تتلخص أهم الإرشادات عند التعامل مع مفاوض أجنبي:

التخطيط النفسي للتعامل مع البيئات الأجنبية وذلك من اجل تقليل حجم المفاجآت التي قد تنشأ عن الاصطدام بحقائق غير معروفة .

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

-استخدام أساليب التوضيح بطريقة مكثفة من اجل التغلب على مشكلات الاتصال الناجمة عن اختلاف اللغة، يتوجب طلب معلومات إضافية، والتأكد من فهم الطرف الآخر وتلخيص ما تم التفاوض بشأنه.
- قضاء أطول وقت في البحث عن بدائل قبل إعلان عدم الموافقة على احد المقترحات.
-تفادي أي سلوك هجومي او دفاعي ما أمكن وذلك لتجنب حدوث ماهو غير مرغوب فيه نظرا لاختلافات الثقافة .

-الاهتمام بالأساليب والاستراتيجيات التي توجه المفاوضات نحو الحل المشترك للمشكلات.
-ضرورة معرفة الخصائص العامة للمفاوضين الأجانب في الطرف الآخر ثقافتهم، عاداتهم، وتقاليدهم وسلوكياتهم.

أنواع المفاوضات التجارية الدولية :

أ-المفاوضات التسويقية :

ويتضمن عمليات التسعير، والإعلان والتوزيع والترويج، ..الخ.

ب-المفاوضات المالية والاستثمارية: من أمثلتها: مفاوضات ذات الصلة بمجالات الإقراض، والاستثمار المباشر،

- التفاوض بشأن أسعار الفائدة، شروط السداد عدد الاقساط.

ج- المفاوضات البنينة: من أمثلتها:

- المفاوضات مع الشركات الاحتكارية والمنافسة.

- المفاوضات مع شركات الاستيراد والتصدير.

- التفاوض بشأن شروط التأمين، والنقل،

د-التفاوض التجاري الدولي: من امثلته:

-المفاوضات التجارية للانضمام الى منظمة التجارة العالمية.

-المفاوضات مع كل من البنك العالمي وصندوق النقد الدولي، في مجالات الإقراض وبرامج اعادة الهيكلة

والإصلاح الاقتصادي وخصخصة القطاع العام.

المفاوضات لاستيراد الآلات والمعدات والطائرات والتكنولوجيا المتقدمة.

المفاوضات الخاصة بتأسيس الشركات الدولية والمشاركة وفروع الشركات والوكالات.

VIII - استراتيجيات وسياسات التفاوض:

أولاً : استراتيجيات التفاوض

تعريف الإستراتيجية: يعود معنى كلمة إستراتيجية إلى العلوم العسكرية حيث تم تعريفها على أنها علم أو فن الحرب وتعرف على أنها خطة العمل الأساسية لانجاز هدف ما وان التكتيكات هي الوسائل التي يتم بواسطتها تلك الخطة بينما يرى البعض الآخر أن الإستراتيجية هي عملية تخطيط للمفاوضات وتوجيهها نحو الأهداف. لا تفاوض ناجح بدون إستراتيجية علمية تقوم عليه، وفي الوقت نفسه ليست كل إستراتيجية تفاوضية تعد مناسبة لكل قضية من القضايا التي يتم التفاوض عليها، بل إن طبيعة العلاقة بين أطراف القضية التفاوضية تلعب دوراً مهماً في اختيار هذه الإستراتيجية، فالعملية التفاوضية تقوم أساساً على تحديد المواقف بين الأطراف، وفي الوقت نفسه فإنها عملية منظمة، لها شروطها ولها قواعد لها قوانين معينة مرسومة مسبقاً، ويتحتم على من يرغب في خوضها الالتزام بتلك القواعد وتلك الشروط.

وللتسهيل، فإنه يمكن القول إن طبيعة العلاقة بين طرفي التفاوض تحدد نوع المنهج المستخدم في العملية التفاوضية، والمنهج المستخدم يحدد الإستراتيجية المختارة، ومن ثم فإنه يمكن تنويع وتقسيم الاستراتيجيات وفقاً للمناهج المختلفة للتفاوض، وقد رأينا الإقتصار على كل من استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة ومنهج الصراع خاصة وأن العلاقة التفاوضية بين أطراف التفاوض لا تخرج عن كونها إما: علاقة مصلحة مشتركة أي تعاون، أو علاقة صراع قائمة على التنافس والعداء وهي ما يمكن عرضه فيما يلي:

1- استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة: كما سبق أن أوضحنا يقوم هذا المنهج على علاقة تعاون بين

طرفين أو أكثر، يعمل كل طرف منهما على تعميق وزيادة هذا التعاون وجعله مثمرًا لمصلحة كافة

أطرافه ومن أجل ذلك تتبع في مفاوضاتها مجموعة من الاستراتيجيات أهمها ما يلي:

جدول رقم 01: استراتيجيات التفاوض

أ- التكامل الخلفي	1- إستراتيجية التكامل
ويتكون هذا البديل الاستراتيجي من قيام أحد الأطراف المتفاوضة بإيجاد علاقة أو رابطة مصلحة يتم من خلالها الاستفادة من ما يجوزه الطرف الآخر من مزايا وإمكانيات، سواء مادية أو بشرية أو إنتاجية، لتغذية ذاته بما لإنتاج أو لتحقيق منفعة مشتركة تعود على الطرفين معاً، مما يقوى من قدرات الطرفين المتفاوضين أو من ربحيتهما ومن المنافع المشتركة التي يجوزونها معاً	يعنى التكامل وفقاً لهذا المنهج تطوير العلاقة بين طرفي التفاوض إلى درجة أن يصبح كل منهما مكملًا للآخر في كل شيء، بل قد يصل الأمر إلى أنهما يصبحان شخصاً واحداً مندمج المصالح والفوائد والكيان القانوني أحياناً، وذلك بهدف تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة أمام كل
ب- التكامل الأمامي	
على عكس البديل الاستراتيجي الأول، يقوم التفاوض في هذه الحالة على تغيير نمط الإنتاج القائم أو تعديل بعض وحداته لإنتاج مواد جديدة تماماً أو إنتاج سلع وسيطة تدخل كمكونات في صناعات جديدة، وهكذا.	

<p>ج-التكامل الأفقي: ويتم هذا عن طريق توسيع نطاق المصلحة المشتركة بين الطرفين المتفاوضين بإضافة طرف ثالث إليها أو أطراف جديدة إليها، ويكون من شأن هذه الإضافة زيادة فاعلية قدرات ومهارات المجموعة ككل وإنتاجيتها، مما يترتب عليها أن يجوز كل منهم مزايا ومنافع جديدة،</p>	<p>منهما سواء كانت مادية أو غير مادية</p>
<p>أ-توسيع مجالات التعاون: وتتم هذه الإستراتيجية عن طريق إقناع الطرفين المتفاوضين بمد مجال التعاون إلى مجالات جديدة لم يكن التعاون بينهما قد وصل إليها من قبل، كأن تقوم شركة بالتفاوض مع موزعها الوحيد بمنحه حق التوزيع الخارجي بالإضافة للتوزيع الداخلي، أو تقوم بمنحه حق توزيع منتج تعترم إنتاجه... إلخ.</p> <p>ب- الارتقاء بدرجة التعاون: وتقوم هذه الإستراتيجية البديلة على الارتقاء بالمرحلة التعاونية التي يعيشها طرفا التفاوض</p> <p>ج- إستراتيجية تعميق العلاقة القائمة: تقوم هذه الإستراتيجية على الوصول لمدى أكبر من التعاون بين طرفين أو أكثر تجمعهما أو تجمعهم مصلحة ما، حيث يقوم كل منهما بإحداث عمق في علاقته بالآخر.</p> <p>د- إستراتيجية توسيع نطاق التعاون بمدّه إلى مجالات جديدة</p> <p>تعتمد هذه الإستراتيجية أساسا على الواقع التاريخي الطويل الممتد بين طرفي التفاوض، من حيث التعاون القائم بينهما، وتعدد وسائله، وتعدد مراحلها وفقاً للظروف والمتغيرات التي مر بها، ووفقاً لقدرات وطاقات كل منهما.</p> <p>ومن خلال إحساس كل منهما بأهمية وحتمية التعاون مع الآخر، وضرورة مد هذا التعاون وأبعاده مكاناً وزماناً،</p>	<p>2- إستراتيجية تطوير التعاون الحالي</p> <p>وتقوم هذه الإستراتيجية التفاوضية على الوصول إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العليا التي تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض وتوثيق أوجه التعاون بينهما، ويتم هذا عن طريق مجموعة من هذه الاستراتيجيات البديلة الفرعية، بحيث يمكن استخدام أي منها، أو بعضها، أو كلها لتحقيق هذه الأهداف العليا، وأهم هذه الاستراتيجيات ما يلي:</p>

2- استراتيجيات منهج الصراع

إن جزء كبير من مكونات هذه الاستراتيجيات يعتمد على الخداع والتمويه. وأهم هذه الاستراتيجيات هي ما يلي:

<p>أ-استنزاف وقت الطرف الآخر: ويتم ذلك عن طريق تطويل فترة التفاوض لتغطي أطول وقت ممكن دون أن تصل المفاوضات إلى نتائج محدودة. حيث تأخذ تلك النتائج طابعاً شكلياً يمكن تغييره وفقاً للفرصة المشتركة للطرفين المتفاوضين أو وفقاً للفرصة الفردية المطلقة لأي منهما.</p> <p>ب-استنزاف جهد الطرف الآخر إلى أشد درجة ممكنة</p> <p>ويتم ذلك عن طريق تكثيف وحفز طاقاته واستنفار كافة خبراته وتخصصاته وشغل أصحابها بعناصر القضية التفاوضية الشكلية التي لا قيمة لها .</p> <p>ج- استنزاف أموال الطرف الآخر: ويتم ذلك عن طريق</p>	<p>1- إستراتيجية الإنهاك (الاستنزاف)</p> <p>وهي من أهم أنواع الاستراتيجيات المستخدمة في التفاوض سواء كان ذلك على المستوى المحلي القومي، أو على المستوى الفردي الشخصي، ويطلق عليها البعض إستراتيجية الاستنزاف التفاوضي، حيث يعمل المتبني لها، على استنزاف وقت وجهد ومال الطرف الآخر في عملية التفاوض وتقوم هذه الإستراتيجية على الآتي:</p>
--	--

<p>زيادة معدلات إنفاقه وتكاليف إقامته وأتعاب مستشاريه طوال العملية التفاوضية وفي الوقت نفسه فإن تحميل هذا الطرف بهذا الكم والحجم الضخم من التكلفة دون أن يحصل على عائد مقابل ومناسب يعادل هذه التكلفة تجعله يبدي مرونة كبيرة في قبول ما يعرض عليه أو ما يملي عليه من شروط.</p>	
<p>3- إستراتيجية إحكام السيطرة (إخضاع). وفقاً لهذه الإستراتيجية يتم استخدام التفاوض التدريجي خطوة خطوة ليصبح عملية غزو منظم للطرف الآخر، حيث تبدأ العملية باختراق حاجز الصمت أو حاجز ندرة المعلومات بتجميع كافة البيانات والمعلومات الممكنة من خلال التفاوض التمهيدي مع هذا الطرف، ثم معرفة أهم المجالات التي يمتلك فيها ميزات تنافسية خطيرة تهدد منتجاتنا، والتفاوض معه على أن يترك لنا المجال فيها، وأن يتجه إلى مجالات أخرى تستغرقه وتستنزف قدراته وإمكاناته.</p>	<p>2- إستراتيجية التثبيت (التفتيت): تقوم هذه الإستراتيجية على فحص وتشخيص وتحديد أهم نقاط الضعف والقوة في فريق التفاوض الذي أوفده الطرف الآخر للتفاوض، والهدف منها هو تفتيت وحدة وتكامل فريق التفاوض الذي أوفده الطرف الآخر للتفاوض معنا والقضاء على وحدته وائتلافه ومن ناحية أخرى، يتم تشييب النقاط التفاوضية وإضافة أبعاد ومجالات وجوانب جديدة إليها، وتكون هذه التفاصيل والنقاط التفاوضية الجديدة بمثابة قضايا جديدة فرعية.</p>
<p>1- صرف النظر عن هذه الطموحات والأهداف وارتضاء ما يمكن تحقيقه منها واعتباره الهدف النهائي له. 2- البحث عن وسائل أخرى جديدة غير مرئية أو منظورة حالياً 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 وتخطيطها 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.</p>	<p>4- إستراتيجية التدمير الذاتي (الانتحار) لكل طرف من أطراف التفاوض: أهداف، آمال، وأحلام، وتطلعات. وهي جميعاً تواجهها 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 بديلين هما:</p>

ثانياً: سياسات التفاوض:

إن السياسة التفاوضية هي المفتاح الرئيسي لمعرفة منهج الطرف الآخر الذي سوف يستخدمه في التفاوض، والهدف المرحلي الذي يسعى إلى تحقيقه. وماذا يدبر من وراء الجلسات إلى مائدة المفاوضات؟ ... إلخ.

وعموماً، وأياً ما كانت هذه السياسات فكل منها له سياسات مضادة، ومن ثم فإنه من المناسب العرض لكل سياسة مع السياسة المضادة لها، وهو ما سيتم تناوله فيما يلي:

جدول رقم 02: سياسات التفاوض

<p>1- سياسة الجدار الحديدي التفاوضية</p> <p>- وهى السياسة التي تواجه بها محاولة الخصم استخدام سياسة الاختراق عن طريق المحافظة على تماسك وصلابة فريق التفاوض، وتستخدم بفاعلية كبيرة في المفاوضات الدولية والمحلية.</p> <p>- يتم الاعتناء باختيار أفراد فريق التفاوض الذين يتسمون بالقدرة على المحافظة على أسرارهم</p>	<p>1- سياسة الاختراق التفاوضية</p> <p>- تستخدم في حالة الجلوس لأول مرة مع طرف آخر لم يكن هناك علاقات معه من قبل، هناك بعض المعلومات ولكنها معلومات غير كافية، وتكون مهمة الفريق التفاوضي أو رجل التفاوض تحديد معالم الطرف الآخر بالحصول على البيانات التالية:</p> <p>١- من هو؟ ماذا يريد؟ ماذا يملك؟ ما هي حدود سلطاته؟ كيف يمكن التأثير عليه؟</p> <p>تستخدم مجموعة من الأساليب: وأهمها أسلوب " المؤتمرات التفاوضية"،</p>
<p>2- سياسة التعميم ويطلق عليها أحياناً سياسة التهميش أو التسطیح، حيث تعمل على جعل العملية التفاوضية مجرد عملية هامشية سطحية لا تتعدى النواحي الشكلية للقضية التفاوضية، تستخدم لمواجهة سياسة التعميم، حيث يكون على فريق التفاوض مواجهة محاولات الفريق الآخر للتغلغل وإبطال هذه المحاولات وإفشالها، حيث تقوم بالتشكيك في قيمة المعلومات التي حصل عليها، وفي تصديقها وفي مدى مناسبتها.</p>	<p>2- سياسة التعميم (التأكيد): تعمل هذه السياسة على تطوير مستوى المعلومات التي تم الحصول عليها من الطرف الآخر سواء خلال جلسات التفاوض السابقة أو قبلها.</p> <p>- إن البعض من المفاوضين يطلقون على هذه السياسة سياسة التأكيد التفاوضية، أي تأكيد مستوى العلاقات التفاوضية مع الطرف الآخر بالسير في نفس الاتجاه السابق ولكن بصورة أكثر تحديداً وتأكيداً</p>
<p>3- سياسة التصيق والحصار التفاوضية</p> <p>السماح للطرف الآخر بالانتقال من نقطة إلى أخرى قبل أن نفرغ تماماً من النقطة التي نحن بصدددها، وعدم التوسع في تناول أكثر من نقطة تفاوضية خاصة إذا كان الطرف الآخر ممن يتصف بالخبث والدهاء ولم يتسع لنا الوقت للإلمام بكافة عناصر القضية التفاوضية.</p>	<p>3- سياسة التوسيع والانتشار التفاوضية</p> <p>يتسع نطاق التفاوض ليشمل في الجلسة الواحدة عدة عناصر من عناصر القضية التفاوضية، مع سرعة عرض وتناول كل منها معاً، مما يمثل إرهافاً للطرف الآخر بشكل يجعله ضعيف التركيز</p>
<p>4- سياسة الاسترخاء التفاوضي: ويطلق عليها البعض أحياناً سياسة التجاهل، وسياسة النفس الطويل، وهى تقوم على عدم الاهتمام بكل ما يطلبه الفريق الآخر، وعدم الانسياق</p>	<p>4- سياسة إحداث التوتر التفاوضي</p> <p>إحداث نوع من عدم الاستقرار في الموقف التفاوضي، وإدخال عدة عوامل تفاوضية جملة واحدة بغرض إحداث</p>

<p>للضغط التي يقوم بها. وتستخدم في سياسة الاسترخاء عوامل الصبر، وأن يترك للزمن حل معظم القضايا، وأن الزمن في هذه الحالة سيكون هو العامل شديد الفعل والتأثير على سير القضية التفاوضية وعلى إدارة جلساتها.</p>	<p>إرباك لدى الطرف الآخر من حيث صعوبة تناوله جملة واحدة بالتفاوض، زيادة كم وحجم النواحي الفنية في القضية التفاوضية مثل: العوامل الجغرافية، الهندسية، القانونية، التعليمية، الاقتصادية وجعلها محور التفاوض مما يجبر الطرف الآخر على اللجوء للمتخصصين في هذه النواحي ويجعله دائم التغير في فريق التفاوض الخاص به</p>
<p>5- سياسة الدفاع التفاوضي وتقوم على العمل على تقليل الضغط التفاوضي الذي يمارسه الطرف الآخر، وعدم السماح له بالاستمرار في جني المكاسب التي تعني بالطبع خسائر بالنسبة لنا، ويتم هذا باستقبال كافة مبادرات الخصم الهجومية، بذهن واعي متفتح وبدراسة عميقة للوصول إلى أهدافه الحقيقية وتقوم هذه السياسة على استمرار الاحتفاظ بالموقف التفاوضي ساخنًا حتى لا يجرفه تيار النسيان</p>	<p>5- سياسة الهجوم التفاوضي: استخدام تكتيكات هجومية ضاغطة على الطرف الآخر بشدة لإجباره على التسليم بوجهة نظرنا ومطالبنا في العملية التفاوضية، وعدم ترك المجال مفتوحًا أمامه للتراجع أو الانسحاب من عملية التفاوض وتستخدم عند حيازة كم مناسب من المزايا التي تجعلنا في موقف متميز قوى يتيح لنا إملاء شروطنا على الطرف الآخر</p>
<p>6- سياسة الصفقة الواحدة التفاوضية وهي من أكثر السياسات استخدامًا في العصور القديمة والحديثة على حد سواء، حيث يرتبط استخدامها بتوفر فرصة مواتية مناسبة قد لا يتاح مثلها في المستقبل، ومن ثم فإن علينا أن ننتهز هذه الفرصة وبأسرع وقت ممكن وإلا طرأ جديد على عناصر الموقف القائم مما يغير من طبيعته ومن مناسبة الشروط التفاوضية المعروضة أو المتاحة نتيجة هذا الموقف التفاوضي الملائم</p>	<p>6- سياسة التنازل المتدرج للقضية التفاوضية وتقوم هذه السياسة على ترتيب عناصر وجزئيات القضية التفاوضية بشكل متدرج صاعد، يبدأ من القواعد الأساسية للقضية ويتدرج حتى يصل إلى قمته أو إلى شكلها النهائي العام، أو على شكل متدرج هابط يبدأ من القمة إلى الأساس الذي تركز عليه القضية، أو شكل متدرج من مركز الدائرة إلى محيطها أو بالعكس، بحيث تبدأ العملية التفاوضية من الجزء إلى الكل، أو من الكل إلى الجزء، أو من الجزء إلى بقية الأجزاء والعناصر في إطار الدائرة التفاوضية.</p>
<p>7- سياسة المراوغة والالتفاف إن الصراع أو النزاع يعبر عن طبيعة القضية المتفاوض عليها، ومن هنا يكون علينا الاعتماد على سياسة المراوغة والالتفاف غير المباشر حول عناصر وأجزاء القضية التفاوضية وعدم إظهار حقيقة أهدافنا، بل الاعتماد على الخداع والمراوغة والالتفاف حول القضايا وعناصرها بشكل لا يثير الشكوك والريبة، بل تصل قمة النجاح فيه إلى الخديعة الكاملة للطرف الآخر وانسياقه إلى توقيع اتفاق يرى أنه حقق نصرًا فيه، في</p>	<p>7- سياسة المواجهة المباشرة والصريحة تقوم على المكاشفة الصريحة والتعامل مع عناصر القضية التفاوضية بشكل مباشر صريح، خاصة إذا كانت المصلحة المشتركة القائمة بين طرفي التفاوض تتطلب الإحاطة بظروف وإمكانات الطرف الآخر، وأي خداع بين الطرفين سوف ينعكس سلبًا على تنفيذ ما التزم به كل منهما تجاه الآخر.</p>

حين تكون الحقيقة هي الهزيمة الكاملة.	
<p>8- سياسة التجميد التفاوضية وتقوم هذه السياسة على الإبقاء على الوضع الحالي على ما هو عليه، والاحتفاظ بالموقف التفاوضي القائم دون أي تغيير أو تعديل سواء سلبي أو إيجابي، وتجميده إلى درجة الموت نظرا لعدم جدوى تحريكه أو التعامل معه من جديد. معطيات جديدة.</p>	<p>8- سياسة التطوير التفاوضية وتقوم هذه السياسة على أن أي قضية تفاوضية هي أساسا قضية متغيرة طالما ارتبطت بعوامل الحركة والزمن، ومن ثم فإنها تخضع لتأثير هذه العوامل بصورة أو بأخرى، ويستلزم لتحقيق واستمرار المصلحة المشتركة التي تربط بين أطراف التفاوض، تطوير وإثراء وتحسين هذه المصلحة عن طريق تقوية العلاقات والروابط بين أطرافها والوصول بها إلى درجة أرقى وأعمق وأوسع وأشمل من درجات التعاون</p>

IX- تكتيكات ومبادئ التفاوض

أولا: تكتيكات التفاوض

هناك أنواعا متعددة من التكتيكات لكل منها هدف وأسلوب يستخدم في تطبيقها والذي يتعين على رجل التفاوض معرفتها، ومعرفة فن استخدامها وإجادة هذا الفن، وفيما يلي عرض لكل منها:

أ- الموقف التفاوضي

الموقف بين المفاوضين هو موقف لحظي، يرتبط بعناصر اللحظة التي يتم فيها التفاوض بين أطراف القضية التفاوضية، ومن ثم يجب معرفة هذا الوقت بدقة ووضوح من خلال الإدراك الحقيقي للواقع الذي يعيشه المفاوضون في اللحظة التفاوضية على مائدة المفاوضات وليس قبلها أو بعدها.

ومن ثم فإن اعتبارات اللحظة التفاوضية هي التي تحكم عناصر الموقف التفاوضي، ومن ثم ارتبط هذا الموقف بالتكتيك باعتباره العنصر الفعال في التعامل معها.

2- الحوار التفاوضي: "الحوار" هو سلاح التفاوض وأداته الرئيسية، ويوصف الحوار التفاوضي بالذكاء والرشد، فكل كلمة يتفوه بها المفاوض يجب أن تكون محسوبة ولها مدلولها العام والخاص ولها أبعادها التي تهدف إليها أو تهدف إلى تخطيطها والبناء التراكمي عليها، بل إن الحوار يتعدى نطاق الكلمة إلى نطاق الحرف إذا جاز التعبير، فاستخدام أدوات التعريف وعدم استخدامها، يؤدي إلى تغيير كامل في المعنى المنشود.

"فالحوار" في التفاوض هو مباراة ذكية بين طرفين أو أكثر تستخدم من خلاله كافة أدوات الحوار وسيتم عرضها فيما يلي وهي: الكلمة" اللفظ - "الحركة" الإشارة بالإيماءة - السكون (الصمت)

3- الضغط التفاوضي: لكل جهد في التفاوض أهمية خاصة وأثر مهم، ولا يتحقق هذا الأثر المهم إلا إذا أحسن استخدامه بشكل كبير من خلال الضغط به على الطرف الآخر لدفعه إلى الإذعان والتسليم بوجهة نظرنا، أو لحفره على قبول ما نعرضه عليه من مزايا وفوائد وتنمية لمصالح مشتركة.

ثانيا: مبادئ تكتيكات التفاوض

هنا نوضح المبادئ المحددة لتكتيكات التفاوض ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- تحديد مواعيد نهائية: إذ تعتبر من بين الأمور المفيدة الإسراع في التوصل إلى اتفاق بين الأطراف المتفاوضة، مثلا: أن يصرح أن ميعاد طائرتي على الساعة الثامنة مساء، أو مثلا " عندي تعليمات بعرض الصفقة على دولة أخرى إذا لم نصل إلى اتفاق حتى نهاية الأسبوع " والمستحسن في هذه المسألة أن تكون طريقة العرض والتصريح خالية من عبارات التهديد لأنها تلعب دورا سلبيا.
- كن مرنا فالتنازل المقدم من طرفك يُمهّد الطريق للتقني بالطرف الآخر، فإذا كنت مبادرا لعقد اجتماع ما فابدل الجهود اللازمة للحصول على موافقة الطرف الآخر.
- اجعل المناقشة المستفيضة للقضايا الأساسية، وأعط الوقت الكافي لدراسة جميع الحقائق وتقويم أبعاد الموقف، إذ يتطلب الأمر تغيير الإستراتيجية أو حتى تغيير الأهداف.
- تجنب الجلسات التفاوضية الطويلة، فلا تتوقع أن تكون المكاسب كبيرة من مفاوضين متعبين
- كن البادئ في طرح المسائل الرئيسية، لكن في الوقت المناسب.
- يجب أن تكون على علم بكيفية تجهيز غرفة أو قاعة المفاوضات لأنه أمر جد مهم.
- يجب طرح خطة شاملة لأعمل الاجتماع " جدول الأعمال " لأنه من غيره سوف تسير المفاوضات في غير المسار المسطر لها.
- إذا كانت المفاوضات تحتاج إلى عدة جلسات يجب التهيؤ التنفسي الجيد وبصفة كافية لأنها تعتمد على ضبط الأنفاس ونبد القلق، والأطراف الأخرى ممكن أن تعيد فتح نقاط ثم النقاش والتوصل إلى حلول بشأنها مثلا، وهذا بهدف العمل على جعلك تتوتر وتنسحب، لأنهم أحيانا يريدون كسب الوقت.
- قدم تنازلات ولكن بحذر، إذ أنه من السهل عليك الالتزام بشيء معين ولكن في أحيان كثيرة تكون غير قادر على التنفيذ الفعلي للالتزامات
- لا تطل في وقت الجلسة إذا ما شعرت أن أهدافك تحققت وكن محمدا في العرض الذي تقدمه للطرف الآخر، وغير ذلك يجعله يماطل.
- احرص على أن يكون عدد المشاركين في الاجتماع في حده الأدنى لأنه كل ما قل الأعضاء المشاركين كان الوصول إلى اتفاق أسرع.
- أطلب استراحة قصيرة، وإذا كنت لا تستطيع أن تترك قاعة الاجتماعات فإنه يمكنك أن تقتطع بعض الوقت، بأن تحول سير الحوار لدقائق بأية طريقة، مثلا الحديث عن الإنجازات الشخصية والمغامرات... الخ.