

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

## محاضرات في مقياس تقنيات التفاوض الدولي

موجهة لطلبة السنة الثالثة مالية وتجارة دولية

إعداد: د. إلياس سالم

## تقنيات التفاوض ... مدخل مفاهيمي

### 1 - ماهية التفاوض:

كلمة مفاوضات لاتينية الأصل مشتقة من ( Negotiatus ) ، والتي تعني الاستمرار في العمل

و يعرف التفاوض على أنه : " عملية اتصال بين شخصين أو أكثر يدرسون فيها البدائل للتوصل لحلول مقبولة لديهم أو بلوغ أهداف مرضية"

و يعرف بأنه : " موقف تعبيرى حركي قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض و تبادل و تقريب و مواءمة و تكييف وجهات النظر و استخدام 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"

كما يعرف التفاوض بأنه : " محاولة بين طرفين أو أكثر للوصول إلى صيغة توافقية (لا غالب و لا مغلوب) ، تحقق منافع متبادلة لجميع الأطراف يشعرون بها و يقدرونها، فهي حالة مقبولة كبديل عن الأضرار المادية و المعنوية المتمثلة بالتشدد و العصبية المفرطة"

من يقوم بالتفاوض؟ كل من يحتاج إليه

### خصائص العملية التفاوضية:

وجود نوع من تعارض المصالح أو الطموحات بين الأطراف المعنية .

وجود قناعة أو إدراك لدى الأطراف المعنية بأن من شأن الجلوس إلى طاولة المفاوضات المساعدة في بلوغ منافع متبادلة.

وجود نوع من العدالة و المساواة في طرح النقاشات و الأفكار ( مبدأ خذ و أعط Take and give ) من أجل الوصول إلى حلول و وسطية (توافقية)

تتسم العملية التفاوضية بنوع من الغموض، حيث يلجأ كل طرف إلى إضفاء نوع من السرية و الغموض على مداولاته لكي يتستر على نقاط ضعفه أو إخفاقاته.

يتسم المناخ التفاوضي بدرجة من التوتر و التشنج بين الأطراف المتفاوضة، إضافة على حالات اللاتوازن النفسي التي تهيمن على مناخ التفاوض عندما تكون المفاوضات صعبة، خاصة و أن لكل طرف عوامل معطلة و أخرى دافعة.

يعد التفاوض من أرق أساليب حل النزاعات وفض الصراعات ، لذا يتطلب معرفة ومهارة لدى المفاوض و قدرة على الإقناع مما يتطلب تخطيطا وتحضيرا وتعلما مستمرا لاكتساب هذه المهارات.

### محددات العملية التفاوضية:

تحدد العملية التفاوضية بثلاثة عناصر هي:

عوامل مساعدة: تعد العوامل المساعدة مؤشرات على رغبة الأطراف المعنية بتجنب المواجهات الخطيرة و المكلفة اقتصاديا وسياسيا ( مثل الحروب، حالات الانتقام، اللجوء على القضاء وتداعياته أحيانا...) و اللجوء عوضا عن ذلك إلى الأساليب السلمية، و التوجه صوب العقل والمنطق والحكمة، و تدخل أصحاب النخوة و النشامة و الرموز المحترمة في المجتمع.

عناصر معطلة: يعني أن هناك خلافات أو صراعات بين الأطراف و أن لكل فرد الرغبة في تحقيق أعلى المكاسب على الطرف الآخر، مما يغيب من الحلول الوسطية و التوافقية.

عناصر دافعة: تنبع العناصر الدافعة من رغبة كل طرف من أطراف التفاوض الوصول إلى اتفاق يحقق المصلحة المتبادلة لهذه الأطراف، و إلا لن تكون هناك حاجة للتفاوض، و تتمثل العناصر الدافعة في:

إن بلوغ المنافع المتبادلة يعد في حد ذاته كسبا لجميع أطراف التفاوض.

عدم الوصول إلى حلول وسط يعني خسارة لجميع الأطراف.

شمولية الاتفاق الذي يتم التوصل إليه، يعني (لا ضرر و لا ضرار) وهو مبدأ مقبول من قبل كافة أطراف عملية التفاوض.

إن العناد و العصبية و التمسك الحرفي بالشروط لا يعني ممارسة فضل ( Best business practice ).

أن الحلول الوسطية (التوافقية) تضمن للأطراف المتفاوضة كافة مصالحها.

### II- شروط التفاوض:

لتحقيق أو للقيام بعملية تفاوضية ناجحة يجب توافر مجموعة من الشروط، و التي لها تأثير على الحالة الذهنية و النفسية للمفاوض، بما يؤثر على نتائج التفاوض؛ و يمكننا اختزال الأداء التفاوضي في المعادلة التالية:

الأداء التفاوضي المتميز = قدرة متميزة للمفاوض \* رغبة (روح معنوية) عالية للمفاوض

و فيما يلي شرح لشروط التفاوض:

#### 1- القوة التفاوضية:

و ترتبط بحدود أو حدي السلطة و التفويض الذي يتم منحه للمفاوض، و إطار الحركة المسموح له بالتحرك فيه فيما يتصل بالموضوع أو القضية التفاوضية.

## 2-المعلومات التفاوضية:

أي تفاوض ناجح يحتاج إلى توافر كم مناسب من البيانات و المعلومات، سواء عن القضية أو موضوع التفاوض، و عن الطرف الآخر الذي يتم التفاوض معه و القوى التي تدعمه و تسانده و المناخ الذي تسير فيه عملية التفاوض، و الحد الأدنى للمعلومات الذي يجب توافره لدى فريق التفاوض، ما يتيح الإجابة على الأسئلة التالية:

-من نحن؟

-من خصمنا؟

-ما ذا نريد؟

-كيف نستطيع تحقيق ما نريد؟

-هل يمكن تحقيق ما نريد دفعة واحدة؟

-ما الذي نحتاجه من دعم و أدوات و وسائل و أفراد للوصول إلى تلك الأهداف؟

-ما البرنامج المقترح قبل و بعد التفاوض للحصول على وثيقة نهائية مضمونة التحقيق؟

## 3- القدرة التفاوضية:

و يتصل هذا الشرط أساسا بأعضاء فريق التفاوض و مدى براعتهم ومهاراتهم التي يتمتعون بها

## 4-الإرادة المشتركة:

و يعني هذا الشرط توافرا الرغبة المشتركة لدى الأطراف المتفاوضة لحل مشاكلها أو منازعاتها بالتفاوض، و إقناع كل منهم بأن التفاوض هو الوسيلة الوحيدة أو الأفضل لحل أو وضع حدود له، و أن أي طريق آخر سوف يكون مرهقا و باهظ التكلفة إلى درجة لا يمكن تحملها أو الاستمرار معها في هذا الطريق المستنزف للموارد أو الوقت أو الجهد.

## 5-المناخ المحيط:

يحاول المفاوضون التأثير في سلوكيات و إدراكات بعضهم البعض، و قد يشمل أو يحتاج مجهودا لإيجاد مناخ من الثقة المتبادلة لإظهار قيمة العملية أو القضية التفاوضية، و قد ترتفع حرارة القضية و قد يستمد التفاوض تنخفض لاستخراج الحلول من خلال سلوك تعاوني لتحقيق المصالح المتوازنة، و لذلك فإن المناخ التفاوضي يتصل بجانبين أساسيين هما:

\* القضية التفاوضية: ودرجة سخونتها/حرارتها، وتستمد القضية سخونتها من زيادة الاهتمام بها و

اشتداد الصراع أو درجات النزاع حولها ومدى ارتباط منافعها ومصالح الأطراف المتفاوضة بنتائجها.

● توازن المصالح التفاوضية: يجب أن يتم التفاوض في إطار من توازن

المصالح والقوى بين الأطراف المتفاوضة، حتى يأخذ التفاوض دوره وتكون نتائجه أكثر تقبلا وعدالة

بين هذه الأطراف، وإن لم يتحقق هذا التوازن فسيفقد التفاوض معناه، وسيضحى استسلاما وظلما

وتسليما لأحد الأطراف الذين لا يملكون القوة اللازمة للتدليل على حقهم وإجبار الآخر على تقبله.

### أهمية التفاوض:

يستمد التفاوض أهميته من ضرورته و حتميته:

-ضرورته: تظهر ضرورة التفاوض ومدى الأهمية التي يستمدها من العلاقة التفاوضية بين أطرافه، أي ما

يتعلق بالقضية التفاوضية التي يتم التفاوض بشأنها.

-حتميته: يستمد التفاوض حتميته من كونه المخرج أو المنفذ الوحيد الممكن استخدامه لمعالجة القضية

التفاوضية والوصول إلى حل للمشكلة المتنازع بشأنها.

### مبادئ التفاوض:

\*مبدأ القدرة الذاتية: يشير المبدأ على قدرات ومهارات المفاوض من حيث تفهم قضية التفاوض وأبعادها،

الظروف البيئية المحيطة بعملية التفاوض، فهم وإدراك الطرف الآخر من حيث أنماط تفكيره وسلوكه، مهارات

الاتصال والحوار والإقناع والتكيف مع المواقف.

\*مبدأ المنفعة: بالرغم من وجود الاهتمامات والمصالح المشتركة بين الأطراف المتفاوضة، إلا أن كل طرف بالطبع

يسعى إلى تحقيق فوائد أو منافع معينة من وراء عملية التفاوض والتي تمثل الثمرة التي يجب الحصول عليها من

التفاوض.

\*مبدأ الالتزام: حيث يلتزم كل طرف بالعمل على تحقيق الأهداف أو المنافع الخاصة بالجهة التي يمثلها من ناحية، و

بتطبيق ما يتم التوصل إليه من اتفاقيات مع الطرف الآخر في المواعيد المحددة.

\*مبدأ العلاقات المتبادلة: يعكس هذا المبدأ أهمية العلاقات المتبادلة بين أطراف التفاوض، خاصة في حالة تكرار

التعامل بينهم، كما يراعي هذا المبدأ المصالح المشتركة بين الطرفين والمحافظة عليها في المستقبل، كما في حالة

البائع والمشتري.

\* مبدأ أخلاقيات التفاوض: و يعني الالتزام بأخلاقيات التعامل في عملية التفاوض، فالتفاوض عملية إنسانية اجتماعية 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.

### المفاوضات التجارية:

تعتبر المفاوضات التجارية من بين أهم المجالات التفاوضية التي اكتسب الإنسان من خلالها خبراته ومهاراته التفاوضية، عن طريق ممارسة عمليتي البيع والشراء من خلال تبادل السلع والمنافع المختلفة.

وتعرف المفاوضات التجارية بنها: " اتصال بين طرفين يستخدمان كل ما لديهما من مهارات لتبادل الحوار الإقناعي، ليصلا إلى تحقيق مكاسب مشتركة في نشاطات تجارية مختلفة مثل: البيع، الشراء، التمويل، التوزيع...

### أنواع المفاوضات التجارية:

\*التفاوض مع العملاء: يعد التفاوض مع العملاء من أكثر أنواع التفاوض التجاري استخداما من جانب منظمات الأعمال في الحياة العملية، وهو جزء أساسي من النشاط البيعي في هذه المنظمات، ويأخذ هذا التفاوض شكل العلاقة بين البائع والمشتري للوصول على اتفاق مرض لكل منهما حول صفقة معينة من المنتجات التي يعرضها البائع، والتي تنتهي بتوقيع عقد البيع، ويكون التفاوض بين البائع والمشتري على جوانب متعددة مثل: مواصفات المنتج، مستوى الجودة، التعبئة والتغليف، التبيين، النقل والتخزين، الكمية، مواعيد التسليم، السعر....

\*التفاوض مع الموردين: تلجأ المؤسسات للتفاوض مع الموردين للحصول على الاحتياجات اللازمة من البضائع أو الخدمات أو الأجهزة والمعدات وغيرها. ويتم التفاوض بين المشتري والمورد للوصول إلى اتفاق حول صفقة لتوريد الاحتياجات المطلوبة من السلع أو الخدمات أو المواد الخام او مستلزمات التشغيل، أو التجهيزات ومعدات الإنتاج.... ويتم الاتفاق في النهاية من خلال تحرير عقد التوريد، ويتم فيه الإشارة على جميع بنود العقد مثل: الكمية، السعر، مواعيد التسليم، وطرق الدفع....

\* التفاوض مع المنافسين: وهو ما يتعلق بحل النزاعات أو الخلافات مع المنافسين حول قطاعات سوقية معينة ، أو حول منطقة بيعية معينة، أو حول الإعلان، وتنشأ الحاجة إلى التفاوض بسبب قناعة الأطراف المعنية بأهمية اللجوء للتفاوض لحل خلافاتهم بدلا من اللجوء إلى القضاء

\*التفاوض في الحقوق: قد يعقد طرفا أحدهما المؤسسة عقدا مثل عقد توريد أو عقد بيع، ويقع اختلاف في تفسيره أو تطبيقه، أو قد يخل أحد الأطراف ببعض بنود العقد أو التقصير في الوفاء بالالتزامات الناشئة عن هذا العقد: كالاتزام بشأن الكمية، أو وقت التسليم أو الجودة ويتم الإخلال بأحد هذه البنود فينشأ خلاف بشأنها، مما يستدعي الحاجة على التفاوض بدلا من اللجوء إلى القضاء

بالإضافة على الأنواع السابقة من المفاوضات التي قد تتم في عالم الأعمال ، فإن هناك أنواعا أخرى يمكن أن تخوض فيها رجل الأعمال أو المؤسسة الاقتصادية مفاوضات، مثل:

\*التفاوض مع المؤسسات المالية بشأن التمويل و التأمين و غيرها...

\*التفاوض مع الهيئات الحكومية كإدارة الضرائب مثلا، أو الجمارك .....

## خطوات التفاوض

تمر عملية التفاوض بمراحل يمكن تلخيصها في ست خطوات، هي كما يلي:

1-الإعداد: وفيها يتم تحديد موضوعات التفاوض، وتحديد الأهداف الواجب تحقيقها في كل موضوع من موضوعات التفاوض.

2-تحديد الاستراتيجية: وفيها يقوم كل طرف بتحديد إستراتيجية تفاوضية، والأساليب التي سيتبعها في التفاوض.

3-البدء: وفيها يقوم كل طرف بتقديم طلباته المبدئية من الطرف الآخر، أو تقديم أفكاره.

4-فهم الموقف: وفيها يقوم كل طرف بتبرير موقفه طلباته المبدئية من الطرف الآخر، ويحاول أن يفهم موقف الطرف الآخر.

5-التفاوض: وفيها يحاول الأفراد تقديم تنازلات.

-النهاية: وفيها يتم التوصل إلى اتفاق نهائي، أو التوقف المرحلي إلى حين.

### الخطوة الأولى: الإعداد

ويتم خلال هذه الخطوة ما يلي:

-تحديد الأهداف

-تقييم الطرف الآخر

-تقييم نقاط قوتك وضعفك

أ-تحديد الأهداف: من الضروري تحديد أهدافك، فبدون أهداف تكون النهاية الوصول إلى شيء و مكان آخر ، ويتم ذلك من خلال ثلاثة أبعاد للأهداف:

\*الحد الأعلى: ويعني أفضل ما يمكن الوصول إليه.

\*الحد الأدنى: ويعني أقل ما يمكن قبوله.

\*الحد العملي: ويعني المستوى الأكثر احتمالاً وواقعية.



## أفضل بديل قبل فشل التفاوض:

ويعني ما هو الحد الأدنى الذي يمكن تقبله، ولا يمكن أن تقبل أقل منه وإلا باءت المفاوضات بالفشل، و عليك أن تحدد ما يلي:

\* ما هو أقصى قدر من التنازلات تستطيع تقديمه؟

\* ما هو الحد الأدنى الذي يجب ان تتوقف عنده في التفاوض؟

\* ما ذا يحدث لو توقف التفاوض او فشل؟

\* هل يُحتاج إلى الطرف الآخر بعد التفاوض؟

\* هل يحتاجك الطرف الآخر بعد التفاوض؟

أ-حلل الطرف الآخر:

\* اعرف الموضوعات (البندود) التي سيتحدث فيها الطرف الآخر، و ضعها في جدول الأعمال.

\* فند ادعاءات الطرف الآخر عن كل بند.

\* اعرف ما الذي يحاول أن يصل إليه الطرف الآخر في كل بند.

\* جس نبض الطرف الآخر في ادعاءاته، فربما ترشذك أن هناك مشكلة أخرى أكثر أهمية.

\* اجمع معلومات دامغة عن الموضوع قبل بدء التفاوض.

\* حاول التعرف على الحقائق التي يستخدمها الطرف الآخر، وكذا الأسانيد التي تعزز مطالبه.

\* توقع شيئاً ما خلف الستار أثناء التفاوض (أي جدول أعمال خفي و غير معلن)

\* أعرف أين تكمن قوة الطرف الآخر و ضعفه.

\* اعرف كيف يرتب و يسلسل موضوعاته

\* اعرف حدود القوة و الصلاحيات المتاحة للطرف الآخر.

ج- اعرف نقاط قوتك و ضعفك:

\* صلاحيات اتخاذ القرار

\*الحدود المالية.

\*كمية المعلومات

\*حدود الوقت المتاح

\*الجوانب الأخلاقية في الموضوع

\*مثابرة وإصرار المفاوض

\*الإعداد المسبق والتحليلات.

\*خبرة وتجارب المفاوض

### الخطوة الثانية: تحديد الإستراتيجية:

و فيها يقوم كل طرف بتحديد إستراتيجية تفاوضية، و الأساليب التي سيتبعها في التفاوض (سيتم التعرض للاستراتيجيات بالتفصيل في فصل لاحق).

### الخطوة الثالثة: إبدأ أول جلسة

إن أول ما تقوله في الجلسة الافتتاحية يحدد درجة نجاح التفاوض فيما بعد، و هناك موضوعان في هذه الخطوة:

-بداية الجلسة الافتتاحية

-تحديد جدول الأعمال

-تحديد الجلسة الافتتاحية

إن خطوات التفاوض تتأثر بالجلسة الافتتاحية لعدد من الأسباب، نوردها فيما يلي:

-تحدد الجلسة الافتتاحية ما هو متاح لدى الأطراف من معلومات، اتجاهات نفسية، قيم، توقعات.

-تمثل الجلسة الافتتاحية نوعا من جس النبض

-تمثل الجلسة الافتتاحية تحديدا للمناخ الذي سيتم فيه العمل.

### من ستحدث في الجلسة الافتتاحية؟

-إن كنت الأقوى والأوضح والأكثر استعدادا ابدأ أنت.

-قدم أعضاء الفريق، حدد الغرض من التفاوض، المدة التي يستغرقها، اقترح الإجراءات الخاصة بمن يتكلم، وما هي الموضوعات.

-عن كانت القوتان متساويتان فيمكنك أن تدعو الطرف الآخر بأدب (و بتقديم جيد) ان يبدأ عرض وجهة نظره، ويعطيك هذا أن تعيد النظر في بعض الحسابات، وان تجس نبضه أو ترفض طلباته.

ارفع طلباتك عاليا:

-ارفع طلبك الأساسي عاليا حتى تعطي لنفسك الفرصة للتنازل.

-عدد من طلباتك، فكلما طلبت أكثر حصلت على أكثر.

ما هو رد فعلك للبيان الافتتاحي للطرف الآخر؟

-ارفض طلبه الأساسي بأدب.

-ارفض طلباته الأخرى بأدب.

1-جدول الأعمال:

-موضوعات التفاوض

-غرض كل موضوع

-حدود كل موضوع

-يجب ان يتم ذلك كتابيا

-يجب توضيح حدود الوقت.

الخطوة الرابعة: فهم الموقف

و يعني هذا ان تستطيع تفهم موقف الطرف الآخر، وان تستطيع أن تبرر موقفك، و يتطلب الفهم الكامل للموقف ثلاث خطوات:

-الحصول على المعلومات.

-اختبار و تقييم موقف الطرف الآخر.

-استخدام الوقت و الانسحاب.

اولا: الحصول على المعلومات: إن المعلومات هي اقوى سلاح، وبها تستطيع أن تتفاوض و بدونها تفقد كل شيء في التفاوض، فكيف تحصل عليها:

السؤال: هو الوسيلة الاساسية للحصول على معلومات، فمن يسأل يجب، و جودة و كفاية و غزارة المعلومات تعتمد على كفاءة الاسئلة و يمكنك ان تستخدم أنواع الاسئلة التالية لجمع أكبر و افضل كمية من المعلومات.

\*أسئلة مفتوحة: و فيها تعطى الحرية الكاملة للطرف الآخر لكي يوضح الموضوع بإسهاب:

. ماذا.....ما الذي تعتقد أنه مناسب؟

. لماذا.....لماذا نرى ان عرضنا غير مناسب؟

. كيف.....كيف يمكن تبرير ذلك؟

\* اسئلة مغلقة: و فيها لا تعطى الحرية للطرف الآخر لكي يسهب في الإجابة، و ذلك لأنك تقيد بنوعية اسئلة

تفرض عليه أن يجيب: نعم.....لا.....رقم.....كلمة واحدة.....مثل:

. هل توافق؟

. ما هو سعر تحويل العملة؟

. هل تلقيت عرضنا؟

\* اسئلة استكشافية: و فيها تستطلع اتجاه و نوعية المعلومات، و أنت تلجأ إلى ذلك في حالة عدم كفاية

المعلومات، أو للحصول على مزيد من المعلومات، مثل:

. هل يمكن أن توضح لي اكثر ما الذي تقصده؟

. هل يمكن أن تعطيني معلومات اكثر عن.....؟

. أريد أن توضح لي المزيد عن.....؟

\* أسئلة افتراضية: و أنت تلجأ إليها لكي تتعرف على المزيد من الجوانب الغائبة، أو للتعرف على كيفية سير

الأحداث في ظل تغيير الموقف الراهن؛ و هي تأخذ الشكل: افترض أن..... تغيير إلى.....فما الذي يمكن أن

يحدث؟

و مثل الاسئلة التالية:

. لو زادت الطلبية ب 25%، ما الذي يمكن أن يحدث للسعر؟

. ما هو الموقف لو اننا دفعنا نقدا؟

. ماذا يحدث في حالة تأخير التسليم؟

كيف يمكن تشجيع الطرف الآخر على إعطاء المزيد من المعلومات؟

\*الإيماء: مثل حركات الراس.....، رفع الحاجب.....، التعجب.....، زم الفم.....، رجوع الراس على الخلف.....كلها تشير على الاهتمام بالكلام، و طلب المزيد.

\*المقارنة: مثل: ما الفرق بين عرضك الحالي و السابق؟ ما الجديد في الموقف؟ ماذا يحدث لو تغير كذا؟

\*السكوت: ثواني من عدم كلامك يعني اشياء مثل: (لقد استمعنا لما فيه كفاية) ، (لا يعجبنا هذا العرض) ، (نحن محبطون)

\*الجسر Pont: يحتاج الامر إلى تحويل الكلام إلى موضوع آخر من خلال عبارات تعبر بها من موضوع إلى آخر، مثل: (اعتقد أننا تناقشنا بما فيه الكفاية عن.....و يجب أن نتناول الآن موضوع.....)

بما أننا وصلنا إلى .....أليس من الواجب أن نتطرق إلى.....

\*التكرار: من أجل أن تتأكد من صحة المعلومات و المشاعر المرتبطة بها يمكنك أن تحاول تكرر ما يقوله الطرف الآخر أي تعمل كالمرآة لما يقوله مثل:

(يبدو أن ما تقوله هو.....)

(أي أن قصدك هو.....)

(ما تعنيه إذا هو.....)

\*التلخيص: يحتاج الأمر إلى إنهاء المناقشة أو التوصل إلى حقائق بعد مناقشات طويلة، ويحتاج الأمر إلى أن تستخدم عبارة:

(ما توصلنا إليه.....)

(يمكن أن نلخص كل هذه المناقشة في.....)

(إن ما تحدثنا فيه يمكن ايجازه في.....)

اختبار موقف الطرف الآخر

إذا كنت قد جمعت معلومات كاملة من الطرف الآخر، فعليك إذن أن تستخدمها لكي تتحقق من صحة موقف الطرف الآخر، ومن سلامة مناقشاته التي كان يقوم بها، ويمكن التحقق من ذلك من خلال النظر على الثغرات التالية:

حقائق ومعلومات خاطئة

حقائق ومعلومات مذكورة

عدم منطقية النتائج التي تم التوصل إليها

استخدام بعض المعلومات التي قدمها الطرف الآخر.

وإذا طلب الطرف الآخر منك أن تقدم معلومات، فعليك ما يلي:

-لا تعارضه أثناء طلبه للمعلومات، حتى تعرف ما هو مطلوب منك.

-قل فقط ما هو ضروري، ولا تتطوع بمعلومات لم يطلبوها.

-إنه كل عرض لك بسؤال، مثل هل فهمتم؟ أليس هذا كاف؟

-تجنب إبعادك عن الموضوع الرئيسي.

-لا تعط معلومات ما لم تشعر أنها ستفيد التفاوض، وما لم سيعود عليك ذلك بالنتفع.

استخدام الراحة والتوقف عن التفاوض

يجب أن تعطي اهتماما أكبر للمدة التي تستغرقها جلسة التفاوض، وعدد الجلسات و الراحة بين الجلسات، وتشير الخبرة إلى أنه لا يجب أن تستمر جلسة التفاوض الواحدة أكثر من ساعتين، و بداية الجلسات يتم استهلالها عادة بواسطة رئيس كل طرف لمدة (10-15) دقيقة في إعلان رسمي عن التطور الحاصل، أو تلخيص ما حدث، أو إعلان النوايا، أو تقديم للعرض الرسمي الخاص بمجموعة التفاوض، و بعد الساعتين يفضل أخذ راحة، و إلا كانت النتيجة أن يقوم الطرفان باللف و الدوران و عدم التوصل إلى نتيجة حاسمة.

كيف يمكن التوقف

استخدم حقك في التوقف (أو الراحة)، خاصة في الظروف التي ترى أن الاستمرار لن يجدي، أو يضعف موقفك، و فيما يلي بعض المواقف:

-تحتاج إلى مزيد من الوقت و التفكير و لهضم ما تم تلقيه من معلومات أو عرض من الطرف الآخر، و لا ترغب بالتسرع برد فعل أثناء الجلسة.

-ظروف التفاوض اختلفت من حيث المشاعر، أو التكتيك المستخدم بواسطة الغير، أو الاسلحة المستخدمة في التفاوض بواسطة الطرف الآخر.

-فشل ما استخدمته من أسلحة في التفاوض وتود تغييرها

-تود التهذئة، لأن التفاوض زادت حدته.

-تود أن تحصل على إجماع أو تعزيز من فريق التفاوض على شيء جديد

-التفاوض زاد عن حده و ليس هناك طائل من الاستمرار

-تعب أو جوع فريق التفاوض

-تود إجراء بعض المباحثات غير الرسمية مع الفريق الآخر بين الجلسات.

### الخطوة الخامسة: التفاوض:

في هذه الخطوة يحاول المفاوض الحصول على تنازلات من الطرف الآخر، و أن يجعله يقترب من أهدافه، و هناك ثلاث مراحل في هذه الخطوة:

-الحصول على تنازلات من الطرف الآخر.

-فشل التفاوض

-التحرك نحو الاتفاق

1-الحصول على تنازلات: التنازل هو تحرك من وضع إلى وضع أقل، من كلا الطرفين، و هو امر عادي في التفاوض و لا يجب أن ينظر إليه بشكل سيء، و هو تمهيد جيد للتوصل إلى اتفاق.

ما هي مشاكل التنازل؟

-هل يجب أن أتنازل الآن؟

-ما هو حجم التنازل الواجب أن أقدمه؟

-ما الذي سأحصل عليه نظير التنازل؟

إن الإجابة على هذه التساؤلات يمكن أن تكون كالآتي:

- حينما تقدم التنازل فليكن مشروطا بحصولك على شيء في المقابل.
- حينما تقدم تنازلا فليكن أقل ما يمكن، ولكن بشكل يشجع الطرف الآخر.
- لا تقدم تنازلا إلا بناء على ضغط و طلب من الطرف الآخر.
- لا تضع في حسابك أنك لن تتنازل أبدا.
- يمكن أن تضع تنازلك (أو تطلب تنازلا) في شكل حزمة.
- اضغط على الطرف الآخر و شجعه بضرورة تقديم تنازل ، كالآتي:
- اقنعه أن علاقتك به يمكن أن تتأثر.
- اقنعه أن التنازل لن يخرجه أو يفقده ماء وجهه
- اقنعه أن التنازل سيكون من الجانبين

### 1- فشل التفاوض:

يجب ان تخطط (كجزء من التفاوض) لما قد يحدث لو فشلت عملية التفاوض.

### أسباب فشل التفاوض:

-لكلا الطرفين أهداف متعارضة و متباعدة.

-أحد الطرفين أو كلاهما لا يريد التنازل.

-كسلاح يستخدم لفرض الرأي على الطرف الآخر

### كيف تعالج فشل التفاوض:

ليس من الحكمة أن تدع التفاوض يفشل، و محاولتك لإقناع الطرف الآخر لتحريك الموقف أفضل من توقف المفاوضات، أو تدخل طرف ثالث، و يمكن أن تقوم بإعطاء وعود ببحث موضوعات اخرى ذات صلة بالتفاوض، او أن تقوم بتقديم تنازل مشروط، فإن لم يجد هذا فضع حلا نهائيا و بشكل حاسم للموقف، فإن لم يجد ما طلب تدخل طرف ثالث لتسوية النزاع.



تسوية النزاع: هو نوع من التعهد غير الرسمي على قبول تسوية ثنائية يقوم بها طرف ثالث، و هو عادة شخص مقبول من الطرفين، ولكن ليس هناك سلطة قانونية تفرض الرأي عليها.

التحكيم: هو نوع من الالتزام على الطرفين أن يقبلا بتدخل طرف ثالث فيما يقدمه من حل للنزاع و فشل التفاوض.

### 1-التحرك نحو الاتفاق:

إن الهدف النهائي لأي تفاوض هو التوصل إلى اتفاق به تحديد قاطع لما تم التوصل إليه في كل بنود و موضوعات التفاوض، و كلما بدأ التفاوض في الوصول إلى اتفاق أصبحت المناقشات أكثر حساسية و اضطرابا، و يحتاج على نوع من الاسلحة التي تساعد على التوصل على اتفاق، ومنها:

-النصح: كأن تقول: "أنت تستطيع الوصول إلى ذلك من خلال....." أو " إن الطريق إلى ذلك هو..."

-الوعد: أي أن تعد بتقديم شيء مرغوب في حالة قيام الطرف الآخر

-التهديد: أي أن تبين المشاكل التي تنتظر الطرف الآخر في حالة عدم موافقته أو عدم تنازله مثل أن تقول: "

إذا قمت ب .....فسنجد أننا لا مفر....." أو (إن لم تقم ب .....فإننا سنكون مضطرين ل ....."

## استراتيجيات التفاوض

تعني استراتيجية التفاوض: "أسلوب التحرك و أسلوب التعامل مع الطرف الآخر، و أسلوب التعامل الداخلي مع الفريق"، وهناك استراتيجيتان للتفاوض:

### 1-استراتيجية (التعاون) منهج المصلحة المشتركة:

وتقوم هذه الاستراتيجية على علاقة تعاون بين طرفين أو أكثر يعمل كل طرف منهم على تعميق وزيادة هذا التعاون و تأمينه لمصلحة كافة الأطراف؛ وتتضمن هذه الاستراتيجية مجموعة من البدائل نذكرها فيما يلي:

#### 1-1 استراتيجية التكامل:

يعني التكامل وفقا لهذا المنهج تطوير العلاقة بين طرفي التفاوض إلى درجة أن يصبح كل منهما مكتملا للآخر في كل شيء، بل قد يصل الأمر إلى أنهما يصبحان شخصا واحدا مندمج المصالح و الفوائد ، و ذلك بهدف تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة أمام كل منهما سواء كانت مادية أو غير مادية؛ و يأخذ التكامل أحد البدائل: تكامل خلفي، تكامل أمامي، تكامل أفقي.

#### 1-2- استراتيجية تطوير التعاون الحالي

وتقوم هذه الاستراتيجية على الوصول إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العليا التي تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض و توثيق أوجه التعاون بينهما، ويتم ذلك عن طريق احد البدائل الإستراتيجية المتاحة بشأن ذلك وهي:

-توسيع مجالات التعاون

-الارتقاء بدرجة التعاون

#### 1-3- استراتيجية تعميق العلاقة القائمة:

تقوم هذه الاستراتيجية على الوصول لمدى اكبر من التعاون بين طرفين أو أكثر تجمعهم مصلحة مشتركة، حيث يقوم كل منهما بتعميق العلاقة مع الطرف الآخر،

فمثلا في صناعة السيارات، يتم الاتفاق مبدئيا على تجميع مكونات السيارة، ثم تصنيع بعض أجزائها، ثم تصنيعها بالكامل و تسويقها محليا ، ثم الاستفادة من الخدمات التسويقية للشركة الأم في التسويق الخارجي للسيارة المنتجة محليا

#### 4-1- استراتيجية توسيع نطاق التعاون بمره إلى مجالات جديدة:

ويكون من خلال:

-توسيع نطاق التعاون بمره إلى مجال زمني جديد

توسيع نطاق التعاون إلى مجال مكاني جديد

#### 2-استراتيجية النزاع (الصراع):

على الرغم من أن الجميع يمارسون استراتيجية الصراع في مفاوضاتهم، و يعتمدونها في التفاوض، غير أنهم يمارسونها سرا وفي الخفاء، بل أنهم في ممارساتهم للتفاوض بمنهج الصراع يعلنون أنهم يرغبون في تعميق المصالح المشتركة، إذ أن جزءا كبيرا من مكونات هذه الاستراتيجية يعتمد على الخداع و التمويه.

وتتضمن هذه الاستراتيجية البدائل التالية:

#### 1-2- استراتيجية الاستنزاف ..

وتقوم هذه الاستراتيجية علي أن هناك تعارض بين مصلحة أطراف التفاوض ويقوم المفاوض علي استنزاف موارد الطرف الآخر ، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق إطالة وقت التفاوض والدخول في متاهة الأمور الفرعية والتلاعب بالألفاظ لاستنزاف الوقت ، كما يمكن أيضاً استنزاف الموارد المالية للطرف الآخر ، وتستخدم هذه الإستراتيجية بصورة أكبر في مجال السياسة أكثر من استخدامها في مجال الأعمال .

#### 2-2- إحكام السيطرة والإخضاع

وطبقاً لهذه الاستراتيجية يسعى أحد المفاوضين للسيطرة والهيمنة علي جو التفاوض ويقوم بطرح المبادرات علي أساس مصلحته ويستدرج الطرف الآخر إليها وما يكاد الطرف الآخر يوافق علي شيء حتى يستدرجه المفاوض للموافقة علي شيء آخر ، وتستخدم هذه الاستراتيجية بصورة أكبر في مجال السياسة

#### 3-2 استراتيجية التشتيت

وتقوم هذه الاستراتيجية علي تشتيت الطرف الآخر من خلال تفريق الجماعة الممثلة للطرف الآخر ويمكن تشتيت الطرف الآخر من خلال جدول أعمال مليئاً بالتفاصيل والأمور الفرعية التي تجعل الطرف الآخر يفقد تركيزه .

#### 4-2 استراتيجية التدمير الذاتي (الانتحار)

لكل طرف من أطراف التفاوض أهداف، آمال، أحلام وتطلعات، وهي جميعا تواجهها محددات، عقبات، مشاكل و صعاب، 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:

-صرف النظر عن هذه الطموحات والأهداف وارتضاء ما يمكن تحقيقه منها و اعتباره الهدف النهائي له.

-البحث عن وسائل أخرى جديدة غير مرئية أو منظورة حاليا تمكنه من تحقيقه لهذه الأهداف في المستقبل.

ووفقا لهذين البديلين يتم معرفة ومتابعة سلوك الطرف الآخر، وهو إما اليأس من تحقيق الأهداف، أو الإصرار و ضرورة التصميم على معالجة هذه المشاكل و الصعاب و تحطيمها و القضاء عليها حتى يصل إلى تحقيق هذه الأهداف و الأحلام و هو أمر يمثل خطورة و تهديدا للمصالح القائمة لأحد الأطراف، لأن المكسب الذي يحققه أي طرف من أطراف القضية التفاوضية وفقا لهذه الاستراتيجية هو خسارة مؤكدة للطرف الآخر