

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية



محاضرات في التفاوض التجاري

مطبوعة موجهة لطلبة الثالثة تسويق

من إعداد:

الاستاذة لويزة بهاز

الموسم الجامعي

2025/2024

اهداء

اهدي هذا العمل لابناء الوطن الحبيب

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
05	المحور الأول: أساسيات علم التفاوض
05	تمهيد
06	1. نبذة تاريخية عن علم التفاوض
05	2. ماهية التفاوض
14	3. عناصر التفاوض الرئيسية
17	4. أهمية علم التفاوض
19	المحور الثاني: ممارسة تقنية التفاوض
19	1. مبادئ التفاوض
23	2. أنواع التفاوض
25	3. مجالات التفاوض
27	4. أركان وشروط التفاوض
29	5. خطوات عملية التفاوض
36	المحور الثالث: مناهج واستراتيجيات التفاوض
37	1. منهج المصلحة المشتركة
39	2. منهج الصراع
40	3. كيفية التغلب على الصراع في التفاوض
45	المحور الرابع: سياسات وتقنيات (تكتيكات) التفاوض
45	1. سياسات التفاوض
47	2. تقنيات (تكتيكات) التفاوض
50	المحور الخامس: القوة التفاوضية
50	1. مصادر القوة التفاوضية
52	2. آثار القوة التفاوضية

55	المحور السادس : الحوار و تقنيات الإقناع
55	1. تعريف الحوار والإقناع
56	2. مراحل فن الحوار و الإقناع
57	3. العوامل المؤثرة في الحوار الإقناع
59	المحور السابع: صفات المفاوض الناجح ومقومات نجاحه
59	1. صفات المفاوض الناجح
60	2. مقومات نجاح التفاوض
66	المحور الثامن: الوصول إلى نعم في المفاوضات
66	1. مفهوم الاتفاق في التفاوض
68	2. مراحل الوصول إلى الاتفاق
70	المحور التاسع: فريق التفاوض
72	1. مفهوم فريق التفاوض
72	2. أهمية فريق التفاوض
73	3. تشكيل فريق التفاوض
73	4. أدوار أعضاء فريق التفاوض
73	5. العوامل المؤثرة في نجاح فريق التفاوض
74	6. أمثلة تطبيقية لفريق التفاوض
78	المحور العاشر: التفاوض الدولي
78	1. مفهوم التفاوض الدولي
79	2. خصائص التفاوض الدولي
80	3. مستويات التفاوض الدولي
83	4. استراتيجيات واساليب التفاوض الدولي
85	5. تحديات التفاوض الدولي
87	6. كفاءات المفاوضين الدوليين

99	المحور الحادي عشر :حالات عملية عن التفاوض
101	الخاتمة

قائمة الأشكال:

العنوان	رقم الصفحة
مصادر القوة التفاوضية	48
متطلبات نجاح التفاوض	58

نهدف من خلال هذه المطبوعة العلمية البيداغوجية إلى تقديم مساهمة علمية وموجهة خصيصا لطلبة المستوى الثالثة تخصص التسويق بقسم العلوم التجارية، تتضمن هذه المطبوعة سلسلة من المحاضرات في مقياس التفاوض التجاري ولقد اعتمدنا في إنجاز محتوى المطبوعة على البرنامج الوزاري الرسمي المقرر في مقياس تقنيات التفاوض لطلبة الثالثة تسويق وبشكل يسمح للطلاب في هذا المستوى من تكوين معارف ومكتسبات علمية نظرية ومنهجية ذات الصلة بمجال تقنيات التفاوض تمكنه و تؤهله من تفسير وتحليل مختلف الظواهر والممارسات وعلى اثر هذا المقياس يتمكن الطالب من بعد انتهائه من دراسته يكون ملما بما يلي:

1. معرفة خصائص الموقف التفاوضي ومتى تظهر الحاجة للتفاوض.
2. فهم المراحل العملية التفاوضية والاستراتيجيات والسياسات والتكتيكات التفاوضية.
3. اكتساب المهارات الخاصة بممارسة العمليات التفاوضية ومتى يتم لاستخدام الاستراتيجيات التكتيكات المناسبة.
4. القدرة على التمييز بين الأنواع المختلفة للمواقف التفاوضية .
5. معرفة الطرق والسبل والمصادر للارتقاء بمستويات ومهارات التفاوض.

المحور الأول: أساسيات علم التفاوض

تقديم:

إن عملية التفاوض بدأت منذ بدا الخليقة ومنذ نشأة المجتمعات الصغيرة وكان يأخذ صور مختلفة تبدأ بالحوار وتنتهي إما بالوصول إلى نتائج ترضي أطراف النزاع أو التحاور بالسيوف لتنتهي عملية التفاوض لصالح أحد أطراف التفاوض واستسلام الطرف الآخر ولذلك أصبحت المفاوضات من أهم الأنشطة الفعالة لتسوية الخلافات، ففي الصراعات والخلافات الدولية حلت المفاوضات محل الحروب المعلنة بين الدول وأصبح التفاوض يحقق نتائج أقوى من تقارع السيوف وسقوط القتلى.

وفي مجال الأعمال فلقد أصبح العلم يضج بالمؤسسات الاقتصادية العملاقة الضخمة واسعة الانتشار، وكنتيجة لتضارب مصالح هذه المؤسسات وتنافسها الشاق للسيطرة على السوق انتشرت ظاهرة التفاوض بشكل واضح في مجال الأعمال والمؤسسات سواء في مجال الشراء والتعاقد أو في مجال تسوية النزاع بين أصحاب الأعمال والنقابات العمالية ولقد امتدت ظاهرة التفاوض إلى مجالات داخل نفس المؤسسة مع الإدارات الأخرى ، بل أن التفاوض أصبح ظاهرة أيضا حتى في الأمور الشخصية والمنزلية وذلك نظرا لكثرة الاحتياجات في ظل قلة الموارد وارتفاع أسعار الأساسيات.

1. نبذة تاريخية عن علم التفاوض :

يُعد التفاوض التجاري أحد أهم الأدوات التي يعتمد عليها الأفراد والمؤسسات في تحقيق مصالحهم الاقتصادية وتنمية علاقاتهم التجارية. ومع التحولات التاريخية في الأنظمة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، تطور التفاوض من مجرد مهارة فردية قائمة على الفطنة والخبرة إلى علم قائم بذاته، يستند إلى نظريات ومناهج تحليلية متقدمة. وقد أسهم هذا التطور في جعل التفاوض التجاري أداة استراتيجية محورية في عالم الأعمال الحديث، لا سيما في ظل العولمة وتشابك الأسواق العالمية.

فإذا نظرنا إلى الجذور التاريخية لكل العلوم ومنها المفاوضات يمكن ان ندرك بأنها كانت مرتبطة بوجود ادم عليه الصلاة والسلام، فقد وجدت العمليات التفاوضية منذ القدم مرتبطة بشكل مباشر بالنشاط الإنساني، فأول عملية تفاوض على وجه الأرض ربما تعود إلى ادم وحواء عليهما السلام ، أما في الحضارات القديمة فنجد أن المفاوضات تزامن وجودها كوسيلة للاتصال والتفاهم بين المجتمعات البشرية والمجاورة في العصور القديمة ، فقد مارسوا التفاوض على أساس انه جزء من العادات والأخلاق والتقاليد وتعزيزا للاستقرار و التعاون والسلم والحماية.

1.1- الجذور التاريخية للتفاوض التجاري:

بدأت ممارسات التفاوض مع نشأة المبادلات التجارية الأولى بين القبائل والمجتمعات القديمة، حيث اعتمد التجار على الإقناع والمساومة لتحقيق مصالح متبادلة. ومع ظهور الحضارات الكبرى مثل الحضارة المصرية واليونانية والرومانية، أصبح التفاوض أكثر تنظيماً، إذ ارتبط بالقوانين التجارية وبرز الأعراف التي تحدد أسس البيع والشراء، والرسوم، وآليات التحكيم في النزاعات. وفي العصور الوسطى، ومع نشأة طرق التجارة الدولية مثل "طريق الحرير" وطرق البحر المتوسط، لعب التفاوض دوراً أساسياً في تيسير المبادلات بين شعوب مختلفة الثقافة واللغة. وقد أدى هذا إلى ظهور الحاجة إلى وسطاء ومترجمين، وهو ما أسس لتقنيات جديدة في إدارة الحوار التجاري.

1.2- التفاوض التجاري في ظل الثورة الصناعية:

مع الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر والتاسع عشر، شهد العالم توسعاً في حجم المبادلات التجارية وظهور الشركات متعددة الجنسيات. في هذه المرحلة، لم يعد التفاوض مجرد عملية عفوية، بل أصبح نشاطاً اقتصادياً منظماً، يتطلب مهارات خاصة في التسعير، وإدارة العقود، والتعامل مع المنافسة المتزايدة. كما أدى تطور النظريات الاقتصادية، مثل نظرية المنفعة والهامشية، إلى إدخال أسس عقلانية في عملية التفاوض التجاري.

1.3- التفاوض التجاري كعلم في القرن العشرين:

في القرن العشرين، ومع ظهور علم الإدارة والعلوم السلوكية، تحول التفاوض التجاري إلى مجال أكاديمي مستقل. فقد طُورت نظريات التفاوض التكاملي والتوزيعي، ونظريات الألعاب التي أوضحت كيف يمكن للأطراف أن يتخذوا قرارات استراتيجية بناءً على توقعاتهم لسلوك الطرف الآخر. كما أصبحت الجامعات ومعاهد الإدارة تُدرّس التفاوض باعتباره علماً يدمج بين الاقتصاد، وعلم النفس، والقانون، والعلوم السياسية.

1.4- التفاوض التجاري في عصر العولمة والرقمنة:

مع نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين، اكتسب التفاوض التجاري أبعاداً جديدة نتيجة العولمة وتطور التكنولوجيا الرقمية. فقد أصبحت المفاوضات تُدار عبر وسائط إلكترونية، مثل البريد الإلكتروني ومنصات الاجتماعات الافتراضية، مما غيّر من ديناميكيات الحوار وأدوات الإقناع. كما ظهرت الحاجة إلى إدارة التفاوض في بيئات متعددة الثقافات، ما جعل الكفاءة الثقافية (Cross-Cultural Competence) عاملاً حاسماً في نجاح التفاوض.

ومن خلال الدراسة لحضارات لبلاد الرافدين في بابل وسومر و آشور، نلاحظ أن الإنسان في تلك الحضارات امتحن التجارة منذ أكثر من خمسة آلاف سنة ويوثق في ذلك الكثير من الوثائق والصكوك والعقود التجارية وهذه العلاقات تتم في الغالب بواسطة المفاوضات.

أما عند العرب في الجاهلية فكانت طبيعة العرب متمثلة في حب الأسفار والتنقل بسبب الظروف الاقتصادية والاجتماعية والجغرافية الصعبة، دفعتهم الى ممارسة التجارة والى المفاوضات في الأسواق، كما أن ظهور تلك العلاقات والارتباطات للتشاور أو لعقد التحالفات أي وفقا لطبيعة المناسبة.

أما المفاوضات في الإسلام فكانت في بداية انطلاق الدعوة الإسلامية، كان صلى الله عليه وسلم يجريها مع مشركي مكة مثل (صلح الحديبية) وبعدها اشتد عود الإسلام، وجدت قريش أن لا سبيل للتفاهم مع محمد صلى الله عليه وسلم كتلك التي دارت بين الرسول صلى الله عليه وسلم وسهيل بن عمرو، ولقد دخل المسلمين في مفاوضات شتى في عهد الخلافة الراشدة.

وفي العصر الأموي كانت المفاوضات وسيلة من وسائل تنفيذ السياسة الخارجية للدولة، أما في العصر العباسي فمرت المفاوضات بتطورات جديدة لم تعرف من قبل فبلغت درجة عالية من التقدم بحيث أصبحت تخضع لقواعد دقيقة وأسس وأصول واضحة ومن أشهر المفاوضات في التاريخ الإسلامي تلك التي تمت بين صلاح الدين الأيوبي وريتشارد قلب الأسد (1191-1192)¹.

2. ماهية التفاوض :

1.2. مفاهيم مشابهة للتفاوض: لم تستخدم كلمة المفاوضات بالمعنى الاصطلاحي الحالي في

الشريعة الإسلامية، فقد ترجمت كلمة Negotiation من قبل المعربين إلى المفاوضة وهي لا

¹ ميران محمد صالح، اشكالية التفاوض الكوردي مع الحكومات العراقية المتعاقبة من وجهة نظر نخبة من المثقفين الكورد للفترة 1921-1992 اقليم كردستان

العراق / مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو، مجلد: 5 كانون الاول 2017، العدد: 4، ص 1110-1094 ،

تعطى المعنى المطلوب لها حتى فى القانون الدولى المعاصر، لأن كلمة المفاوضة فى اللغة العربية من الفعل فوض، أى فوض أمره إلى غيره، لقوله تعالى: (فستذكرون ما أقول لكم وأفوض أمري إلى الله)¹.

والقرآن الكريم يجعل كل قضاياها سبيلها الحوار، حتى أن الله سبحانه وتعالى يحاور ملائكته والناس حتى الشيطان مع وضوح قوته وقدرته على أن يجعل كل شئ يمضي كما يريد ولكنه يريد أن يعلم الناس أن يلجوا وإلى المحاورة قبل لجوئهم إلى القوة، لأن البعد عن الحوار يؤدي إلى الضرر، فالقرآن الكريم يهدي الناس إلى أن يحتكموا إلى الحق وأن يسلكوا الطريق الصحيح .

- الحوار:

الحوار اصطلاحاً: هو أن يتناول الحديث طرفان فأكثر عن طريق السؤال والجواب بشرط وحدة الموضوع أو الهدف نتيجة وضع لا ليقنع أحدهما الآخر، أما الحوار القرآنى فهو أسلوب يحكى محاورة كلامية بين طرفين أو يخبر عنها، هادفاً إلى بيان معان إسلامية مقصودة ومحددة²

كما أن الحوار تحكمه مجموعة من العلاقات منها :

¹ نفس المرجع، ص 1112.

² حمدان رمضان محمد، ثقافة الحوار وإبعادها الإنسانية في المجتمع العراقي المعاصر - دراسة تحليلية - مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 28، العدد 4

2020، ص 214

-علاقات الإنسان بمجتمعه: فلأجل تحقيق مبدأ العلاقات الاجتماعية بين الفرد والجماعة ينبغي أن يقوم حوار بين ذات الفرد ومنظورها لتفصل قيمها الذاتية التي تعبر عن حريتها الخاصة، وبين القيم الاجتماعية التي تعبر عن حبه في المشاركة الجماعية، ومن هنا يستطيع الفرد نفسه أن يفصل بين ما يجب الاحتفاظ به لذاته وبين ما يجب أن يتنازل عنه للمجتمع فلا يذوب الفرد في الجماعة ولا تذوب الجماعة في الفرد أو أن تطغى الجماعة على الفرد أو أن يطغى الفرد على الجماعة لذلك كانت لغة الحوار ضرورية ليتفهم الفرد ذاته وذات المجتمع¹

- علاقات الإنسان بلغته: مما لاشك فيه اليوم في علم الدراسات اللغوية الحديثة أن اللغة والفكر وجهان لعملة واحدة، ولا يمكن فصل أحدهما عن الآخر، كما أن فهم أحدهما مرتبط بفهم الآخر، ويقول المثل العربي: "أساء سمعا فساء إجابة"، فعلى قدر إدراكك للغة يكون وضوح الموضوع المطروح للمناقشة، ويكون مدى تفهمك إياه فإذا ما انقطع بين الإنسان وبين لغته حبل المفاهيم المشتركة، عبر كل منا بلسان خاص، وكثرت وجهات النظر الثنائية، التي تشكل دروبا مظلمة بين الناس ولغتهم وأصبح حوارهم كحوار الصم، فلغة التفاهم إذن ينبغي أن تكون اصطلاحية محددة بعيدة عن الاحتمالات الخاصة التي يتشعب معها الموضوع، والتي يحتويها الخلاف، كذلك ينبغي أن يكون لغة

¹-عبد السلام عياد: المفاوضة الجماعية وعلاقات العمل، مطابع الولاء الحديثة، القاهرة، 2002.ص6

التفاهم بعيدة عن ثنائية الظاهر والباطن، ومنطق الرمزية، وأن تكون صريحة ليس فيها محذوف يحتاج إلى تقدير¹.

لذلك ينبغي أن نسلک سبيل الحوار ونتخذ منه أسلوباً باعتباره وسيلة عملية إلى السمو بالخصوصية الأدبية، بمعنى أن الالتزام بمبدأ الحوار حيث أسلوبه الفكري يؤدي إلى السمو بالمعاني بين الأطراف المتفاوضة، حتى لا تتحدر إلى التبذل والتناذب بالصفات الشخصية وهجائها، دون نظر إلى القضية وموضوعها فالسمو هنا يعني البعد عن الانفعالات الشخصية ومؤثرات الانفعال، لتبقى القضية وموضوعها في حيز الموضوعية. بذلك يستطيع المتفاوضون وفق الموضوعية البحتة توضيح المساحات المشتركة بينهما من حيث التفاهم العام من حيث رؤيتهم للقضية وموضوعها، لأن لغة الحوار تفترض - من خلال الالتزام بمبدأ الحوار - أن الحقيقة قاسم مشترك بين المتفاوضين فهي ضالة كل باحث عنها، فلا ينبغي لأحد أن يدعى عليها الوصاية أو أن يدعى أنها ملك يمينه فإذا أصابها غيره صارعة أو نازلة من أجل امتلاكها.

- **الجدل** : والجدل اصطلاحاً: دفع المرء خصمه عن إفساد قوله بحجة أو شبهة، يقصد بها تصحيح كلامه، وهو الخصومة في الحقيقة، وهو علم يقتدر به على إبطال الحق وإحقاق الباطل، وقد

استخدم القرآن الكريم الجدل وقيده بالحسن ليميزه عن الجدل الباطل الخالي من هذا القيد²

¹-حنفي سليمان وآخرون: السلوك الإنساني في المنظمات، مكتبة اليسر، الزقازيق، 1996.ص193

²-محمد سليمان عبد الله الأشقر: زبدة التفسير من فتح القدير، الناشر الكوت1985.ص 385

والمجادلة من الجدل وهو بمعنى المفاوضة على سبيل المنازعة والمغالبة وأصله من جدلت الحبل أى أحكمت فتلة، كأن المتجادلين يقتل كل منهما صاحبه، وقد وردت سورة فى القرآن الكريم أطلق عليها بسورة "المجادلة" وقد وردت كلمة المجادلة فى مواضع متعددة.

- المباهلة:

وهي تعنى الملاعنة، وهي وسيلة حاسمة للمفاوضات لابد أن تنتهي إلى إذعان أحد الأطراف للطرف الآخر، حيث يتفق الطرفان على الملاعنة وذلك بأن تكون لعنة الله على كل من يرفض ما يتوصل إليه الطرفان من إحقاق الحق بعد أن تبين لهما الحق من الباطل، فإذا اثبت أحد الأطراف حقه وصدق مطالباته فإن على الطرف الآخر أن ينصاع إلى الحق وينفذ ما تحقق فى المفاوضات التى أجريت بينهما¹

- المحاجة:

وردت المحاجة في العديد من الآيات منها قوله تعالى (لم تحاجون فى إبراهيم)، والمحاجة هنا تأتى بمعنى الكلام الذي لا يستند على العلم وإنما يستند على الجهل والتعصب.

- الفرق بين التفاوض والمساومة: هناك تشابه كبير وخط بني مفهومي التفاوض والمساومة ولعرفة الفرق بينهما يجب طرح التساؤل التالي: هل التفاوض يساوى المساومة؟ يحدث احيانا خط بني

¹ عبد الحليم حفى: أسلوب المحاوره فى القرآن الكريم، المجلة العربية للعلوم الإنسانية، العدد الثانى والثلاثون، المجلد الثامن، الكويت، 1988. ص 268

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 بني 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 تجيء بالضرورة على حساب خسارة الطرف الثاني، ومن ثم فهي عملية أقل قيمة واحتراما من عملية التفاوض. فنحن حني نبتغى شراء سيارة أو جهاز تكييف أو حاسبا اليا فإمنا 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 نخطيء حين نسمى هذه العملية بعملية تفاوض.

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

- الفرق بني التشاور والتفاوض: المشاورة هي مناقشات الغرض منها الإفصاح عن معلومات حول مسألة موضوع التشاور أو الإفصاح عن وجهات النظر حول مسألة معنية وهذا يحدث بشكل اعتيادي بين الدول إلا أنه في بعض المراحل القيام بإجراء المشاورة يعد التزاما قانونيا كما في معاهدة إنشاء

السوق الأوروبية المشتركة حيث أن شرط المشاورات هو حسن النية في أنها لا تمنح الأطراف المعنية الحق في قبول وجهات نظرها من قبل الدول الأخرى.¹

2.2. التعريفات المختلفة للتفاوض:

هناك العديد من المفاهيم التي تناولت التفاوض حيث تناوله العديد من العلماء وفيما يأتي عرض لتلك المفاهيم:

✓ التفاوض هو عملية، حوار ومناقشة بين طرفين تربطهما مصلحة مشتركة أو نزاع مشترك، بهدف الوصول إلى إتفاق أو عقد يساهم في تحقيق أهدافهما²

✓ مناقشة أو حوار بين طرفين أو أكثر بهدف التوصل إلى اتفاق على حل قضية أو أكثر يتنازع عليها الطرفان مع المحافظة على المصلحة المشتركة فيما بينهما.

✓ هو سلوك طبيعي يستخدمه الإنسان عند التفاعل مع محيطه، وهو عملية التخاطب والاتصالات المستمرة بين طرفين للوصول إلى اتفاق يفي بمصالح كل منهما.

✓ عملية الحوار والتخاطب والاتصالات المستمرة بين طرفين أو أكثر بسبب وجود نقاط اتفاق واختلاف في المصالح المشتركة.³

¹ - أحمد كركوب ، الوسائل السلمية في تسوية المنازعات الدولية - مذكرات غير منشورة ، 2009 ص-13

² نداء محمد، كيف تصبح مفاوضا فعالا، هلا للنشر والتوزيع مصر، 2006، ص14

³ فاروق السيد عثمان، التفاوض الفعال في الحياة والأعمال مكتبة عين شمس الطبعة الأولى ص:11، 2004

✓ التفاوض هو لقاء مباشر بين طرفين أو أكثر بهدف الوصول إلى اتفاقات أو تفاهات أو حلول

لنزاعات قائمة، فالتفاوض في جوهره لقاء يجري وجها لوجه بين طرفين أو أكثر

✓ التفاوض هو مجموعة مهارات تعين الشخص على كيفية الحوار و المناقشة مع الأطراف

الأخرى كي يكون بارعا في كسب المساومات القائمة بينهم، لكن بالشكل الذي يحقق الرضا لكل

الأطراف.

✓ تحقيق أو الحفاظ على المصالح المشتركة بين الأطراف المتفاوضة.

✓ هو الوصول إلى اتفاق بين طرفين للانتقال إلى ما يحقق مصالحهم وأهدافهم.

✓ هو عملية اتصال بين شخصين أو أكثر بهدف إيجاد حلول مناسبة ومقبولة للمشكلات وبلوغ

الأهداف التي يسعون إليها من المفاوضات.¹

✓ هو عملية تفاعل بين الأطراف المتنازعة يتم التوصل فيها إلى قرار مشترك للاتفاق على

المسائل القائمة بينهم.

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص الكلمات المحورية الدالة و هي كالآتي:

- لقاء: يعني اجتماع يجري بين طرفين أو أكثر.

- نوع من الحوار.

¹ باسم الحميري، مهارات إدارية، الطبعة 1431هـ - دار الحامد للنشر والتوزيع، ص 11-12. عمان. الاردن

- وجود قضية نزاعية أو أكثر.

- وجود مصلحة مشتركة أو أكثر

وخلال التفاوض يتم استخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة من خلال إقناع الطرف الآخر على القيام أو الامتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية

من حيث الأسلوب: هو نوع الحوار أو تبادل الاقتراحات بين طرفين أو أكثر بهدف التوصل إلى اتفاق يؤدي إلى حسم قضية أو قضايا نزاعية بين طرفين أو عدة أطراف وهو في نفس الوقت تحقيق أو حفاظ على المصالح المشتركة فيما بينهم

من حيث التأثير: عملية تبادل للآراء وعرض لوجهات النظر سعياً لحل مشكلة معلقة حلاً مقبولاً من جميع الأطراف المتفاوضة غير الجهرية وعدم تقديم تنازلات بشأنها

عملية التفاوض: هي عملية يتفاعل فيها طرفان أو أكثر نتيجة لوجود مصالح مشتركة بينهم يتعذر تحقيقها دون الحوار حول الموضوعات المرتبطة بها، وقد يكون ذلك بمناقشة الأهداف والآراء تعبيرياً أو سلوكياً أو حوارياً لتقديم الحجج والأدلة من كل طرف للتوصل إلى اتفاق نهائي يُحقق المصالح المشتركة والتخلص من النزاع.

إذن يُلاحظ أنَّ التفاوض يتسم بالتالي:

1- موقف نزاعي - وصراع.

2- عملية حركية مستمرة, كل طرف يهدف لمصلحة.

3- طرفان متصارعان.

4- سلوك طبيعي لدى الفرد أو الجماعة.

5- الحل الأمثل لحل الصراع والتوصل لاتفاقٍ مُرضٍ.

6-أداة للحوار لحل المشكلات.

وتجدر الإشارة إلى موقف الدين الإسلامي من عملية التفاوض

قال تعالى: " ادع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتتي هي أحسن " النحل ١٢٥

قال تعالى: " لا إكراه في الدين " البقرة ٢٥٦

يقول الإمام علي رضي الله عنه : " الناس صنفان : أخ لك في الدين أو نظير لك في الخلق "

ويعرف التفاوض انها عملية للمباحثات و النقاش لموضوع ما مع شخص ما من اجل التوصل الى اتفاق . ويعرف التفاوض انها العملية التي تقوم على اجتماع طرفين او اكثر لأجراء مباحثات بهدف التوصل الي اتفاق حول قضية ما¹.

يطلق علي التفاوض في الإنجليزية NEGOUTAION هي عملية للمباحثات و النقاش لموضوع مع شخص ما من اجل التوصل الى اتفاق

يري فلور ان التفاوض هو عملية متكاملة و ليس مهارة و احدة وانما يشمل على عدة مهارات لدي الانسان او الفريق و التي تشكل تلك العملية احد صور التفاعل بين البشر من خلال التعبير المتبادل و المباشر بذلك تتأثر بالأحاسيس و العواطف و المكان و المزاج و المشاعر و بشكل عام على السلوكيات الإنسانية و لا تقتصر على الحقائق و المنطق و القوانين الثابتة²

و يعرف التفاوض انه أسلوب الاتصال العقلي بين طرفين يستخدمان ما لديهما من مهارات الاتصال اللفظي لتبادل الحوار الإقناع ليبلغا حد الاتفاق على تحقيق مكاسب مشتركة³

¹ نادر احمد أبو شيخة , كتاب أصول التفاوض , كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية , الجامعة الهاشمية , الأردن , دار المسيرة للنشر و التوزيع 2007 و ص4

² ريس ثابت عبد الرحمن ادريس , كتاب التفاوض استراتيجيات و تكتيكات ومهارات تطبيقية , كلية التجارة و جامعة المنوفية , الدار الجامعية للنشر , 2005 ص31.

³ نادر احمد أبو شيخة , كتاب أصول التفاوض , كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية , الجامعة الهاشمية , الأردن , دار المسيرة للنشر و التوزيع 2007 و ص4

و بذلك يتضح من خلال التعاريف السابقة ان مصطلح التفاوض يختلف عن مصطلح الحوار او النقاش او المساومة. و يعرف في احد المقالات الإنجليزية ان التفاوض عبارة عن نقاش يتم بين شخصين او اكثر مختلفين من اجل المحاولة للحصول على اتفاق لحل مشكلة او قضية

ومن خلال التعاريف السابقة يلاحظ ان التعريف اشتمل على كلمة تفاعل و حوار و نقاش و تفاوض و عملية و أسلوب و نهج و طريقة كلها ترمي الى توافق في مصلحة مشتركة و حل خلاف النزاع .و تعد المساومة و الجدل و النقاش و المفردات الأخرى التي ذكرت في التعاريف السابقة أدوات من أدوات التفاوض حيث يعد مصطلح شامل لهما .

وفي ضوء ما سبق يمكن استخلاص مفهوم للتفاوض انه عملية مشتركة لتكييف المصالح المتعارضة وذلك من أجل التوصل إلى حل يرضى جميع الأطراف وتأتي أهميته من كونه السبيل الفعال الذي يساعد في الوصول إلى حل المشكلات المتنازع عليها.

3. عناصر التفاوض الرئيسية

بعد ما تم التطرق الى التعريفات المختلفة للتفاوض، اتضح انه مهما اختلفت تلك التعريفات الا ان هناك عناصر أساسية مشتركة بين كافة اشكال التفاوض يمكن توضيحها وفقا لما يلي:

أولاً: الموقف التفاوضي

يعد التفاوض موقف ديناميكي أي حركي يقوم على الحركة والفعل ورد الفعل إيجابا وسلبا وتأثير أو تأثرا. والتفاوض موقف مرن يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر وللمواءمة الكاملة مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية. وبصفة عامة فإن الموقف التفاوضي يتضمن مجموعة عناصر:¹

- أ- **الترابط:** وهذا يستدعي أن يكون هناك ترابط على المستوى الكلي لعناصر القضية التي يتم التفاوض بشأنها أي أن يصبح للموقف التفاوضي عام مترابط وإن كان يسهل الوصول إلى عناصره وجزئياته.
- ب- **التركيب:** حيث يجب أن يتركب الموقف التفاوضي من جزئيات وعناصر ينقسم إليها ويسهل تناولها في إطارها الجزئي وكما يسهل تناوله افي إطارها الكلي.
- ت- **إمكانية التعرف والتمييز:** يجب أن يتصف الموقف التفاوضي بصفة إمكانية التعرف عليه وتمييزه دون أي غموض أو لبس أو دون فقد ألي من أجزائه أو بعد من أبعاده أو معاملته .
- ث- **الاتساع المكاني والزمني:** ويقصد به المرحلة التاريخية التي يتم التفاوض فيها والمكان الجغرافي الذي تشمله القضية عند التفاوض عليها .

¹ زيادة السمرة، فن التفاوض، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص 40

ج- **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 برباعة وجناح .

ح- **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 وان الشك دائما يرتبط باتجاهات ومعتقدات وراء الطرف المفاوض الآخر .

ثانياً: أطراف التفاوض

يتم التفاوض في العادة بين طرفين، وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين نظرا لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة. ومن هنا فان أطراف التفاوض يمكن تقسيمها أيضا إلى أطراف مباشرة، وهي الأطراف التي تجلس فعلا 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

لابد أن يدور حول (قضية معينة) أو (موضوع معين) يمثل محور العملية التفاوضية وميدانها 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 والسياسيات

. فبناء على الهدف التفاوضي يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية في جلسات التفاوض وتعمل الحسابات الدقيقة، وتجري التحليلات العميقة لكل خطوة.¹

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.

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

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 مزيجا من الهدفين السابقين معا.

خامسا: البيئة التفاوضية: لا تتم العملية التفاوضية في فراغ إنما في بيئة فيها الكثير من التحديات، المتغيرات والمعطيات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها التي تؤثر بدرجة كبيرة على العملية التفاوضية، لذلك يتعين على المفاوض دراسة وتحليل هذه المتغيرات والمعطيات ومحاولة استغلال الفرص بما يحقق الأهداف التفاوضية.

4. أهمية علم التفاوض تنشأ أهمية علم التفاوض من زاويتين أساسيتين

الأولى: ضرورته.

وتظهر ضرورة علم التفاوض ومدى الأهمية التي يستمدّها من العلاقة التفاوضية القائمة بين أطرافه أي ما يتعلق بالقضية التفاوضية التي يتم التفاوض بشأنها وتلك هي الزاوية الأولى

الثانية :حتميته

نجد أن علم التفاوض يستمد حتميته من كونه المخرج أو المنفذ الوحيد الممكن استخدامه لمعالجة القضية التفاوضية والوصول إلى حل للمشكلة المتنازع بشأنها.

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 إجباريا على الطرف الآخر ومن ثم يصبح التفاوض هو الأسلوب الوحيد المتاح أمام الأطراف التي لها علاقة بالقضية وتريد الوصول إلى حل لها.

هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن التفاوض يمثل مرحلة من مراحل حل القضية محل نزاع إذ يستخدم في أكثر من مرحلة وغالبا ما يكون تنويجا كاملا لهذه المراحل. فالتفاوض كأداة للحوار يكون اشد تأثيرا من الوسائل الأخرى لحل المشاكل.

فالعامل العسكري أو الحرب وإن كانت أسرع في فرض الإرادة إلا أنها لا تمثل نهاية المطاف فالحرب لا تؤثر في قهر الخصم وتدمير عزمته. لذا يعد التفاوض مخرجا نهائيا نحو الاستقرار وإن كان يجب التحفظ قليلا للتأكد من صدق النوايا والتأكد من القدرات والقوى التوازنية التي تملكها الأطراف المتفاوضة. وهو كذلك انتصار للعقلانية المدركة لكافة الأمور والأبعاد تستخدم فيها أسلحة الحوار

ومقارنة الرأي والحجة بالحجة والدليل بالدليل ومن ثم يكون الوصول إلى نتائج نهائية يقنع بها الأطراف.¹

وتجدر الإشارة إلى أن تعلم مهارات التفاوض ينبع أساساً من:

- ✓ أهمية حسم النزاع بينك وبين الطرف الآخر بطريقة ودية
- ✓ تحقيقك الأهداف المطلوب إنجازها مع المحافظة على العلاقات الجيدة بينك وبين الأطراف
- التفاوضية ، لأنه يساعد الأطراف على التركيز على القضايا الهامة ، وإدراك المصالح الحقيقية لجميع الأطراف.
- ✓ بناء أسس عمل للنجاح في المستقبل .
- ✓ توسيع النطاق لطرح البدائل الجيدة، وتقويم واختيار البديل الأفضل للوصول إلى اتفاق.
- كما أن الحاجة تبقى دائماً لممارسة العملية التفاوضية إذ تتلخص أهمية التفاوض بما يأتي:²
- ✓ هو أحد المداخل الإنسانية التي يستخدمها البشر لتجاوز الخلافات
- ✓ هو السبيل الذي يصل من خلاله الأفراد والجماعات إلى النتائج والخلاصات التي يستطيعون الوصول إليها بغيره.

¹ جعيجع نبيلة، مطبوعة محاضرات في التفاوض الدولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017، ص 9

فيليب روبنز : التفاوض فن الفوز ، القاهرة ، دار الخلود للنشر ، 2010 ، ص 2²

✓ هو البديل الممكن عندما تصبح أساليب التصرف البديلة الأخرى عاجزة عن تحقيق الاهداف

المنشودة

✓ يولد التفاوض الوسائل ويشكل الارضيات المشتركة للتفاهم الفعال بين البشر رغم اختلافاتهم

الثقافية والعقائدية .

✓ تبرز أهميته من خلال توفير الجهد والوقت الذي يستنفذ في غير الصالح العام

✓ يستخدم كوسيلة لحل المشكلات وتسوية الخلافات وخلق الأزمات .

✓ تتبع أهميته من اهتمام الجامعات والمعاهد العلمية والمنظمات ووسائل الاعلام بتدريسه ووضعه

ضمن الخطط الدراسية والحث على الأخذ.

المحور الثاني: ممارسة تقنية التفاوض

إن ممارسة تقنية التفاوض تتطلب العديد من الجوانب والتي يجب أخذها بعين الاعتبار، إذ أن مسار

العملية التفاوضية ينحدر إلى مجالات متعددة ووفق مبادئ، شروط، ويمكن توضيحها وفقا للعناصر

التالية :

1. مبادئ التفاوض

هناك مجموعة من المبادئ التي تحكم عملية التفاوض، والتي يجب على الأطراف المختلفة المتفاوضة أن تأخذها في الاعتبار عند ممارسة التفاوض، وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:¹

- مبدأ القدرة الذاتية:

هذا المبدأ يركز على تناسب قدرات ومهارات المفاوض مع الموقف التفاوضي.

- مبدأ المنفعة:

كل طرف من أطراف التفاوض يسعى إلى مجموعة من المنافع و التي تمثل الثمرة التي يجب الحصول عليها من التفاوض.

- مبدأ الالتزام:

يعد الالتزام أحد المبادئ الأساسية في التفاوض، حيث يجب أن يلتزم كل طرف بالعمل على تحقيق الأهداف أو المنافع الخاصة بالجهة التي يمثلها من ناحية، وبتنفيذ ما يتم التوصل إليه من اتفاقيات مع الطرف الآخر بعد التفاوض، وفي المواعيد المحددة من ناحية أخرى.

غانم فنجان موسى، د. فاطمة فاتح احمد، أخلاقيات التفاوض، ص¹ 13

• 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.

• مبدأ أخلاقيات التفاوض:

ويعني هذا المبدأ الالتزام بأخلاقيات التعامل في عملية التفاوض.

ومن وجهة نظر أخرى يمكن التطرق الى مبادئ التفاوض الى مبادئ متعلقة بالمفاوض في حد ذاته ومبادئ متعلقة السلوك التفاوضي، ويمكن توضيحها وفقا لما يلي:

أولاً: مبادئ متعلقة بالمفاوض في حد ذاته

يتوقف النجاح في المفاوضات أو الفشل إلى حد كبير على المفاوض نفسه فلا بد له من الالتزام بالأهداف وكذا الهدوء والسيطرة على النفس بالإضافة إلى استثمار الوقت واستغلاله أحسن استغلال، وأن مهمته أساساً عرض أفكار والترويج لها.

وتتمثل المبادئ ذات العلاقة بالمفاوض في:

- على المفاوض أن يجري مفاوضاته مع أشخاص يملكون السلطة وتجنب التفاوض مع غيرهم

- يجب وضع أهداف كبيرة، وأن يكون المفاوض على استعداد للتسوية والقبول بالحلول الوسطية، واستعداد ه حتى للانسحاب من المفاوضات إذا وجدها تسير في اتجاه ليس من صالحه ولا يحقق الأهداف المسطرة.

- يجب عدم التركيز على الأهداف قصيرة المدى، لأن كثيرا من النجاحات المحققة أنيا قد تكون توطئة وتمهيد للفشل في المستقبل¹.

- الاتزان النفسي: يجب عدم إظهار الضعف للطرف الثاني كما يجب الثقة في النفس خاصة من جانب تحقيق الأهداف

- النضج العاطفي²: الاسترخاء والابتسامة فهي تؤدي إلى كسب الود والتعاون ومشاركة الطرف الآخر...

- يجب التركيز على المصالح وليس على المواقف: إن المفاوض الناجح يركز دائما على المصالحة وتحقيق أكبر قدر من الأهداف وعدم إعطاء أهمية كبيرة لمواقف مختلف الأطراف داخل جلسة المفاوضات، مما يساعد المفاوض على تحديد الاستراتيجية التفاوضية التي يعمل من خلالها³

¹ نادر أحمد أبو شيخة، أصول التفاوض، مكتبة مجدلوي عمان الأردن طبعة 2000 ص: 84

² لفاروق السيد عثمان ، التفاوض وإدارة الأزمات، دار الأمين للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2004، ص: 12 و 19

- تفهم حاجات الطرف الآخر والتعامل معه من مصدر قوة، فالمفاوض الناجح يصبح أكثر فاعلية عندما يدرك نقاط قوته ويستخدمها بطريقة ذكية مع ضرورة عدم الاستخفاف بالآخرين.
- الاستعداد للمفاوضة والجاهزية لعرض الرسالة، عند عدم الاستعداد لا يجب الإفصاح صراحة بل يجب إيجاد الشروط والعقبات للهروب من الجلوس إلى طاولة المفاوضات وإذا استدعى الأمر فيجب سلوك تكتيكات كسب الوقت.
- لا تستعجل الأمور ولا تسرع في إصدار الأحكام ولا يُحبذ أخذ القرارات المتهورة¹
- حافظ على سرية أسرارك مثلا الحد الأدنى للتنازلات، إذن عدم الإفصاح عن أوراق العمل بمجرد الجلوس إلى طاولة المفاوضات بل تركها أمورا غامضة يصعب على الطرف الآخر فهمها، والمحا فضة على السر تكون كذلك بعد انتهاء المفاوضات
- الالتزامات تقدم بتحفظ وقبل أن تأخذ تعهدات أو التزامات على عاتقك لا بد أن تتأكد من صدق نواياك في إنجازها وتنفيذها حرفيا، مع جعل باب التعديل واردا²
- تشكيل فريق تفاوضيا مناسباً مع التأكد من انسجام الأعضاء

¹ لنادر أحمد ابوشیخة، أصول التفاوض، مرجع سبق ذكره ص: 75، 78

² صديق محمد عفيفي جرمين سعد، التفاوض الفعّال في الحياة والأعمال مرجع سبق ذكره ص: 238

- استمع لتفهم ولا حظ رموز مكتب الطرف الآخر ومحاولة تكوين الصورة المتكاملة النهائية للطرف الخصم بمجرد بدء المفاوضات
- يجب على المفاوض التمتع بالصبر وطول النفس إلى أقصى درجة واستعمالها كنقطة قوة في وجه الخصم، ملا استعمال تكتيك الإطالة مدة المفاوضات (الجلسة) حتى يظهر القلق والارتباك على وجه الطرف الآخر، ومنه يمكن تحقيق أهداف من خلال هذه النقطة.
- الذهاب إلى جلسة المفاوضات قبل الوقت لاستطلاع الموقف، كما يُتيح هذا المبدأ للمفاوض أخذ الوقت المناسب لضبط النفس والهدوء المطلوب¹.
- على المفاوض الرئيس أن يكون له تكوين في مجال التفاوض خاصة في مجال السلوكيات التفاوضية وأن يسهر على تدريب الفوج المساعد له²

ثانيا: مبادئ السلوك التفاوضي

وتتمثل هذه المبادئ أساسا في:

- عدم إحراج الطرف الآخر عند الخطأ، وتجنب الدخول في مجالات خارجة عن الموضوع لأن هذا يُبعد المفاوض عن تحقيق الأهداف المرجوة في أسرع وقت

² حسن الحسن، التفاوض والعلاقات العامة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع لبنان الطبعة الأولى 1993 ص: 125

- على المفاوض أن يكون إيجابيا عند مناقشة المشاكل المطروحة، وعدم استقزاز الطرف الآخر لأن ذلك يجعله أكثر تشددا بل قد 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 يُجهض أكثر المفاوضات.
- عدم الدخول في نزاعات شخصية وخاصة أثناء ذكر النزاعات الفائزة لأنها تؤدي حتما إلى الخروج عن الموضوع.
- على المفاوض أن يكون مُتفهما للأحاسيس الشخصية.
- مبدأ المنفعة: فلن تستمر مفاوضات لا يجنى من ورائها كل طرف¹ منفعة، حتى وإن كانت عبارة عن تقليل حجم الخسائر أو التنازلات " إنقاذ ما يُمكن إنقاذه " وعليه يجب التأكد باستمرار من توافر عنصر المنفعة أو المصلحة، في ظل استمرار الجلسة أو متابعة جلسات أخرى.

¹انادر أحمد أبو شيخة، أصول التفاوض، مرجع سبق ذكره ص: 79 ، 81

- احترام الهوية الشخصية فهذا الاحترام مسألة مهمة عند معظم الناس، ويعود بالنفع الكبير عليك، ومثل ذلك الاعتراف باسم الطرف المفاوض الاسم الرسمي - مع إظهار بالغ الاهتمام به¹.

2. أنواع التفاوض

يمكن تصنيف التفاوض وفق أكثر من معيار. ويوجد معياري الإستراتيجية ، والهدف .

فوفق معيار الاستراتيجية هناك:

أ. تفاوض (ربح/ربح): وفيه يلجأ المفاوضون الى تبني استراتيجيات تقوم على تطوير التعاون الراهن وتعميق وتوسيع العلاقة القائمة .

ب. تفاوض (ربح / خسارة) ويحدث هذا النوع من التفاوض عند عدم وجود توازن في القوى بين أطراف التفاوض.

وطبقاً للهدف التفاوضي يمكن ملاحظة الأنواع التالية للتفاوض:

أ. تفاوض من أجل مد اتفاقيات

ب. تفاوض من اجل تطبيع العلاقات

¹ صديق محمد عفيفي، جرمين حزين سعد، التفاوض الفعال في الحياة والأعمال، مرجع سبق ذكره ص: 23

ت. تفاوض تغيير أوضاع ما لصالح طرف ما .

ث. التفاوض الابتكاري .

وفي كتاب صدر عن معهد الدراسات الدبلوماسية بجامعة جورج تاون قدم تصنيفا لأنواع التفاوض

منطلقا من أهداف التفاوض الرئيسية يمكن ايجاز بعض الانواع منها :¹

✓ التفاوض من أجل تمديد اتفاقات أو عقود قائمة وتستهدف هذا النوع من التفاوض إطالة أمد

ترتيبات قائمة لأطراف معينة حيث ان انتهاء العقد بين الطرفين قد تؤدي إلى تأثيرات سلبية على

أحد الطرفين أو كلاهما.

✓ التفاوض من أجل تطبيع علاقة ويكون ذلك عندما يكون المقصود هو تأسيس علاقة معينة بين

الطرفين، وقد يكون ذلك بعد عملية صراع طويل بين طرفين متخاصمين .طرف ما على حساب

طرف آخر، وطابع هذا التفاوض هو التهديد والقهر والإجبار .

✓ مفاوضات تغيير أوضاع ما لصالح طرف ما ويستهدف ذلك تشكيل و تغيير الأوضاع لصالح

فرض الاستسلام جديدة، الأمر الذي يؤسس لتغيير العلاقة القائمة بين أطراف التفاوض ومثال

ذلك تأسيس مفاوضات الابتكارين والمقصود منها هو خلق علاقة جديدة ومثال ذلك تأسيس

السوق الأوروبية المشتركة ومن ثم الاتحاد الأوروبي ومفاوضات السوق العربية المشتركة وغيرها.

¹ صالح العصفور، أساليب التفاوض التجاري الدولي، مجلة جسر التنمية المعهد العربي للتخطيط بالكويت، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية،

العدد الثالث والخمسون - مايو/أيار 2006 - السنة الخامسة، ص 3

✓ مفاوضات التأثيرات الجانبية: وهي تلك المفاوضات التي لا تستهدف التوصل إلى اتفاق بل

يقصد منها الحفاظ على الاتصال، استطلاع مواقف الخصم والقيام بالخداع والتضليل

3. مجالات التفاوض

يحدث التفاوض في مجال الأعمال التجارية، والمنظمات غير الهادفة للربح، فروع الحكومة،

والإجراءات القانونية، وبين الدول وفي الحالات الشخصية، ويمكن توضيح مجالات التفاوض وفقا

لما يلي:

-التفاوض السياسي او الدبلوماسي أي التفاوض في العلاقات بين الدول سواء كان تمثيلا

دبلوماسيا او معاهدة او اتفاق او مشكلة بين دولتين او اكثر هناك طرق مختلفة للتفاوض

السياسي او الدبلوماسي

-التفاوض الاقتصادي والتجاري : تنوعت أشكال التفاوض بتنوع فروع الاقتصاد فهناك التفاوض

التجاري المحض وهناك التفاوض الاقتصادي المتعلق بالمشاريع الاستثمارية من صناعية وزراعية

وسياحية والتفاوض قد يكون بين الأفراد كتجار او ممثلين او الوكلاء للشركات والمؤسسات

التجارية ويكون تفاوض دولي بين دولة ودولة او بين دولة وهيئة دولية او بين دولة وشركة حول

تحقيق وتنفيذ احد المشاريع الاقتصادية من صناعية وسياحية وزراعية واستثمارية متنوعة او عقد

معاهدة او اتفاق اقتصادي ، صناعي وتجاري

ومن اهم مجالات التفاوض الاقتصادي والتجاري :

✓ المفاوضات التسويقية

✓ المفاوضات الإنتاجية

✓ المفاوضات المالية والاستثمارية

✓ المفاوضات في تجارة الخدمات

وتشمل موضوعات التفاوض الدولي : التفاوض بين دولتين او اكثر:

✓ المفاوضات التجارية المصرفية او المتعلقة بالاستيراد والتصدير

✓ المفاوضات المتعلقة بالترانزيت وحرية المرور وحقوق القامة والعمل

✓ المفاوضات السياحية والزراعية

✓ المفاوضات المتعلقة بالدولة اكثر رعاية

✓ التفاوض للانضمام الي منظمة تجارة حرة

✓ التفاوض للانضمام الي اتحاد جمركي

✓ التفاوض للانضمام للسوق مشتركة

✓ التفاوض للانضمام الى الاتحاد الاقتصادي

التفاوض بين دولة وهيئة دولية : المفاوضات التجارية للانضمام الي منظمة التجارة العالمية
المفاوضات مع البنك الدولي وصندوق النقد الدولي في مجالات الاقتراض الدولي وبرامج اعادة
الهيكلية

✓ التفاوض بين دولة وشركة او شركات متخصصة:

وعادة ما تشمل مفاوضات حول اقامة مشروع استثماري محدد او انشاء شركات مشتركة او فروع
شركات او عقود الادارة وفي هذا النوع من التفاوض هناك عدة مبادئ عامة علي اطراف التفاوض
مراعاتها مثل توزيع المكاسب والمخاطر (الربح - الخسارة) بشكل مقبول الطرف التفاوض تحديد
الأولويات طبقا لما تمليه المصالح الوطنية والاقتصادية ، تفهم الدولة الهدف الشركة المستثمرة تفهما
واقعيًا ولموسا ، وضع دراسة جدوي مفصلة للمشروع الاقتصادي

✓ التفاوض الاجتماعي : نوع اخر من التفاوض له جانب اقتصادي وتجاري وهذا النوع من
التفاوض نشأ بعد ان تطورت العلاقات الاقتصادية والاجتماعية والصناعية وتشابكت المصالح
المختلفة المتعددة ونشأت المشاكل بين اصحاب العمل والعمال وبين المسؤولين عن المؤسسات
الصناعية فيها وبين الجمهور

✓ التفاوض التنموي : عملية حيوية مستمرة يسعى فيها الاطراف المتفاوضة الي تجاوز تحيزا تهم
بهدف تحقيق نتائج تفاوضية مؤثرة لصالح الفئات الاكثر ضعفا وفقرا وتهميشا.

4. أركان وشروط التفاوض

يتوقف ممارسة تقنية التفاوض على مراعاة بعض الشروط والأركان يمكن توضيح ذلك وفقا لما يلي¹:

أولا: 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.

ثانيا: 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 ؟

¹ محمد طارق، مهارات التفاوض والتعاقد الحديثة في المجالات المختلفة، الدار المصرية، 2006، ص 55

○ أم يتعين أن نحققه على دفعات وتجزئته للوصول إليه على مراحل؟

○ وإذا كان ذلك يسير، فما هي تلك الأهداف المرحلية، وكيفية تحقيقها ؟

○ ما الذي نحتاجه من دعم وأدوات ووسائل وأفراد للوصول إلى تلك الأهداف؟

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

ثالثا: القدرة التفاوضية

يتصل هذا الشرط أساسا 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:

✓ الاختيار الجيد لأعضاء هذا الفريق من الأفراد الذين يتوفر فيهم القدرة والمهارة والرغبة

والخصائص والمواصفات التي يجب أن يتحلى بها أعضاء هذا الفريق

✓ تحقيق الانسجام والتوافق والتلاؤم والتكيف المستمر بين أعضاء الفريق ليصبح وحدة متجانسة،

محددة المهام، ليس بينهما أي تعارض أو انقسام في الرأي أو الميول أو الرغبات.

✓ تدريب وتنقيف وتحفيز وإعداد أعضاء الفريق المفاوض إعدادا عاليا يتم خلاله تزويدهم بكافة

البيانات والمعلومات التفصيلية الخاصة بالقضية التفاوضية.

✓ المتابعة الدقيقة لأداء الفريق المفاوض ولأي تطورات تحدث لأعضائه.

✓ 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 الجيدة و الأفضل لحل هذا النزاع أو وضع حداً له.

خامساً: المناخ المحيط

ويتصل المناخ التفاوضي بجانبين 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.

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 استقرارا وتقبلا وعدالة واحتراما بين هؤلاء الأطراف فإذا لم يكن هناك هذا التوازن فانه لن يكون هناك تفاوضا بالمعنى السليم بل سيكون هناك استسلاما وتسليما وإجحافا 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.

5. خطوات عملية التفاوض

تمر عملية التفاوض بعدد من المراحل حتى تتبلور في شكل اتفاق بين طرفيها أو اطرافها، أو قد تنتهي بفشلها، وانتهيارها من أساسها، أو قد يظل باب المفاوضات مفتوحا لجولة أو جولات جديدة

لكن لم يتفق المختصون في هذا الميدان، على تقسيم واحد لهذه المراحل، مع أن هناك اتفاقا على الخطوط العريضة لها. وفي الوقت نفسه يوجد نوع من التداخل بين هذه المراحل، بحيث يصعب الفصل بينها أحيانا كما تختلف درجة الأهمية لدى بعض أطراف التفاوض. فما يراه احدهما فرعيا يراه الآخر أساسيا في الوصول إلى تحقيق أهدافه ويمكن إيجاز مراحل عملية التفاوض في النقاط التالية¹:

باربارا اندرسون، التفاوض الفعال (مهارات التفاوض الاحترافي)، مكتبة الهلال للنشر والتوزيع، بدون سنة نشر، ص 19¹

أولاً: مرحلة الإعداد والتهيئة للتفاوض

يمثل عنصر المعلومات أهم أسس التفاوض المثمر، لأن من يمتلك المعلومات هو الذي تتوفر لديه قدرات التأثير في الطرف الآخر، بالحجج المقنعة، المعتمدة على الوثائق، ومن خلال معرفة مفاتيح شخصية من يفاوضه والأسلوب المناسب لإقناعه والتأثير فيه.

ومن يملك المعلومات أيضاً يستطيع أن يحدد أغراضه من عملية التفاوض بدقة، اعتماداً على معرفة وثيقة بإمكاناته وإمكانات الطرف الآخر.

فعلى المفاوض أن يكون متأكداً من كل الأهداف، التي يرمي إلى تحقيقها، وأن يرتبها حسب الأولويات، حتى تظل نصب عينيه طوال جلسات التفاوض، مع ضرورة أن يتسم بالمرونة، وأن يكون واقعياً فلا يبالغ في طلباته ويتشدد فيها، وأن يكون محدداً حجم التنازلات التي يمكن أن يقدمها. (وتتكون المعلومات، التي ينبغي أن يسعى المفاوض إلى امتلاكها من عنصرين أساسيين:

- المعلومات، التي يحتاج إليها لتحديد أهدافه من عملية التفاوض وبلورتها.
- المعلومات، التي تمكنه من معرفة الطرف أو الأطراف الأخرى، التي يتفاوض معها.

والواقع أن تتوفر هذه المعلومات وما يماثلها للمفاوض، يزيد قدراته على التحكم في مسار عملية التفاوض، والتأثير في سلوك الطرف أو الأطراف الأخرى؛ باستناده إلى المعلومات، التي تمكنه من

التعرف على خصائصهم وردود الفعل المتوقعة منهم، كما تدعم حجته في إقناعهم، وتعديل مواقفهم بالقدر، الذي يجعل سلوكهم متسقا مع ما يبتغيه من مصلحة).

ولهذا السبب، فإن أهم ما تتضمنه مرحلة الإعداد هو جمع المعلومات، التي تمثل الركيزة الأساسية لعملية المفاوضات، وتتعلق هذه المعلومات بفهم موضوع التفاوض بشكل واضح لا لبس فيه، (حيث يتعين معرفة وتحديد وتشخيص القضية المتفاوض بشأنها، ومعرفة كل عناصرها وعواملها المتغيرة ومرتكزاتها الثابتة، وتحديد كل طرف من أطراف القضية، والذين سيتم التفاوض معهم).

ومن لا يبذل الجهد في هذه المرحلة لتعرف القضية، التي تتم بشأنها المفاوضات، يجد نفسه كمن وقع في مصيدة، لم يعمل لها حسابا، لافتقاره القدرة على المبادأة والمبادرة، وعدم امتلاكه الحجة المستندة إلى الحقائق في الدفاع عن وجهة نظره، وقد يتورط، نتيجة لذلك، في تقديم تنازلات كبيرة. ومن متطلبات هذه المرحلة ، تحديد البدائل لحل الصراع في حالة فشل عملية التفاوض ، علما بان (العوائق ، التي تحول دون ابتداع العديد من البدائل الممكنة تتمثل في الاتي:

- الأحكام المستعجلة السابقة لأوانها.
- البحث عن الحل المفرد.
- الافتراض القائم على هوس القطعة الثانية.
- التفكير بان حل مشكلات الآخرين شان يخصهم.

إن الأحكام المتصورة سلفاً تحد من الخيال، كما أن البحث عن حل مفرد يغلق المجال أمام عملية اتخاذ قرارات ، تتوافر فيها الظروف للاختيار من بين كم اكبر من الحلول الممكنة .. وافترض القطعة الثانية يقوم على مبدأ ان كسب احد الأطراف هو خسارة للطرف الآخر .. وتصور حل مشكلات الآخرين على انه شان يخصهم ولا يعنينا ، يمثل نظرة حقيقية تقود إلى اتخاذ مواقف مبنية على مصالح طرف واحد ، وتبني حججاً وحلولاً تمثل رغبات ذلك الطرف ، من دون اعتبار للطرف أو الأطراف الأخرى).

ويستطيع المفاوض من خلال ما يجمعه من معلومات تحديد الموقف التفاوضي بمعرفة الأوراق، التي يعتمد عليها في دعم حججه وتقنيده حجج الطرف الآخر ، إذ تساعده المعلومات على توقع ما لديه من أفكار وآراء حول القضية موضع النزاع ، وكلما انطلق المفاوض من حقائق الواقع ، كان اقدر على تحقيق أهدافه ، لان المفاوضات لا تعترف بالتناؤل المفرط ، ولعبة الاحتمالات القائمة على غير أساس.

وبعد ان يحدد المفاوض أهدافه، بناء على معرفة تامة بجوانب القضية، ومعرفة الطرف الآخر ودوافعه واهدافه ، وما يمكن ان يقدمه من تنازلات ، ومدى تحمسه للتفاوض ؛ يقوم بوضع الاستراتيجية ، التي يبني عليها عملية التفاوض ، وهي تعني وسائله في تقدير اهدافه ووسائله وترتيبها ، اذ لكل هدف من الاهداف وسائله.

ولا شك أن الاستراتيجية، التي يجب أن يتبعها المفاوض، مهمة في تحديد اتجاه المفاوضات، ويجب أن تمثل هذه الاستراتيجية إطارا عاما يتسم بالمرونة، ويقوم على أساس تقدير قوة أطراف التفاوض، والأوراق، التي يلعبون بها في عملية التفاوض.

وفي هذه المرحلة يتم اختيار فريق المفاوضين بناء على موضوع القضية، حيث يفضل أن يكون هذا الفريق من المتخصصين في هذا الموضوع، والعارفين ببواطنه وتطوراته ، وان يكون رئيس هذا الفريق صاحب خبرة واسعة في عملية المفاوضات ، وعلى معرفة كبيرة بالقضية وبالأطراف الأخر . كما يتعين تحديد اختصاصات معينة لكل فرد في هذا الفريق، بحيث تقسم الأدوار بطريقة مدروسة للتأثير في الطرف الآخر، وتحقيق ما يمكن في اتجاه الأهداف المطلوبة.

ولا بد قبل بدء المفاوضات ، من التأكد من أن الطرف المفاوض يملك صلاحيات اتخاذ القرار ، حتى لا يكون هناك إهدار للوقت.

وتتضمن هذه المرحلة تحديد جدول الأعمال ، وينبغي أن يكون البدء بالقضايا ، التي ليس عليها خلاف شديد ، لوضع إرهابات علاقات تعاونية بين فريقَي التفاوض ، ويُصح بالمبادرة باقتراح جدول للأعمال ، لان ذلك يعطي فرصة بامتلاك زمام الأمور من البداية ، كما يتم الاتفاق في هذه المرحلة على مكان المفاوضات وموعدها.

ثانيا : مرحلة إجراء المفاوضات¹

عندما تبدأ المفاوضات بين الفريقين ، ينصح بأن تكون هناك محاولة لإيجاد مناخ من التعاون ، يزيل التوتر ، ويخفف من المواقف العدائية ، ويحتاج ذلك إلى جهد من المفاوضين لإظهار مشاعر الود ، والتغلب على الأحكام المتصورة سلفا ، التي تشوه صورة كل منهما في ذهن الآخر . وسيتطلب خلق هذا المناخ إتباع أسلوب موضوعي في النقاش ، والبعد عن التجريح الشخصي ، وإبداء الاعتراض بطريقة مهذبة ، واحترام الرأي الآخر ، مهما كان الخلاف ، وتقدير حق الاستماع والإنصات . وتشتمل هذه الخطوة على مجموعة من العمليات الأساسية ، التي لا يتم التفاوض بدونها ، بل إن من المستحيل تصور عدم القيام بها في عملية التفاوض ، وهي :

. اختيار التكتيكات التفاوضية المناسبة، من حيث تناول كل عنصر من عناصر القضية التفاوضية أثناء التفاوض على القضية، وداخل كل جلسة من جلسات النقاش.

. الاستعانة بالأدوات التفاوضية المناسبة، وبصفة خاصة تجهيز المستندات والبيانات والحجج والأسانيد المؤيدة لوجهة نظرنا، والمعارضة لوجهات نظر الطرف الآخر.

. ممارسة الضغوط التفاوضية على الطرف الآخر، سواء داخل جلسة التفاوض أو خارجها وتشمل هذه الضغوط عوامل: (الوقت، والتكلفة، والجهد، وعدم الوصول إلى نتيجة، والضغط الإعلامي والنفسي).

¹ باربارا ادرسون، مرجع سبق ذكره، ص23

. تبادل الاقتراحات وعرض وجهات النظر في إطار الخطوط العريضة لعملية التفاوض، وفي الوقت نفسه، دراسة الخيارات المعروضة، والانتقاء التفضيلي منها.

. استخدام كل العوامل الأخرى المؤثرة على الطرف الآخر لإجباره على اتخاذ موقف معين، أو القيام بسلوك معين يتطلبه كسبنا القضية التفاوضية، أو إحراز نصر أو الوصول إلى اتفاق بشأنها أو بشأن احد عناصره أو جزئياته.

وبعد الشد والجذب والأخذ والعطاء بين فريقَي التفاوض ، يتم التوصل إلى اتفاق مبدئي بينهما ويسهل التوصل إلى هذا الاتفاق ، إذا قام الطرفان بالتركيز على المصالح المشتركة ، أكثر من التركيز على المسائل الخلافية وهذا يساعد على صياغة الاتفاق بشكل أسرع.

ثالثا : مرحلة إبرام الاتفاق

ما لم يتم التوصل إلى اتفاق نهائي واضح ، تظل المفاوضات مجرد وجهات نظر متبادلة ، وينبغي أن يكون هذا الاتفاق شاملا وتفصيليا ، وواضحا في صياغته ، ومفهوما لدى الطرفين ، باختيار الألفاظ السهلة وصياغتها بأسلوب دقيق لا لبس فيه ، حتى لا تكون هناك مشكلات عند التنفيذ ، الذي لا بد أن تتحدد تواريخه ، كما ينبغي تجنب الصيغ المملة بالنسبة إلى القضايا ، التي لم يتم الاتفاق عليها في محاولة للتمويه بنجاح المفاوضات.

رابعاً : مرحلة تنفيذ الاتفاق

لا يمكن الحكم على نجاح أي مفاوضات ، ما لم يجد الاتفاق ، الذي ينتج عنها طريقة الى التقيد بالواقع ، ولا بد ان يرفق بالاتفاق برنامج زمني للتنفيذ ، والأسلوب ، الذي سيتم وفقاً له هذا التنفيذ ، من خلال فريق مشترك بين الطرفين ، يقوم بمتابعة عملية التنفيذ في مراحله المختلفة ، ولا بد للمعلومات المتعلقة بالتنفيذ . أن تصل إلى الأطراف المتأثرة به.

خامساً : تقويم التفاوض

بعد نجاح عملية التفاوض وبلوغها مرحلة التنفيذ ، لا بد من متابعة عملية التنفيذ للوقوف على مدى الالتزام بمراحله ، وحل المشكلات ، التي تعترضها ، وذلك حتى يمكن التثبت من مدى جدية الطرف الآخر ، والعمل على حل ما يعترض هذه العملية من مشكلات. ومن أكثر المعوقات التي تواجه مرحلة التنفيذ عدم معرفة الأطراف المتأثرة بالاتفاق بمضمونه وما يتطلبه منهم هذا الاتفاق ، كأن يكون هناك اتفاق مثلاً بين دولتين على تهجير السكان من منطقة معينة متنازع عليها ، ولا يكون السكان على علم بما يترتب على هذا الاتفاق ، أو أن يكون قد تم تجاهل ردود أفعالهم ، عند التوقيع على الاتفاق ، مما يجعلهم يتمردون عند محاولة التنفيذ ، وإبداء درجة كبيرة من الاعتراض ، الذي يصل إلى حد العنف ، ويزيد من خطورة مثل هذه الترتيبات ونتائجها ، ما يمكن أن يقوم به الإعلام في إثارة القضية ، وبلورتها على أن في الاتفاق خرقاً لحقوق الإنسان.

ولا بد من الأخذ في الحسبان ، إمكان تغيير احد أطراف الاتفاق رأيه فيه ، إذا تغيرت موازين القوى ، ومالت إلى صالحه ، وقد يبدي تفسيراً آخر لمضمونه ، مما يهدد بتوتر العلاقات مرة أخرى ، لذا يبدوا ضروريا الاحتفاظ بأي وثيقة اتفاق على اختلاف المستوى ، الذي يتم عليه هذا الاتفاق ، لان ذلك يعد داعما رئيسيا في مواقف تفاوضية مستقبلية حول القضية نفسها.

المحور الثالث: مناهج واستراتيجيات التفاوض

لا يوجد تفاوض ناجح بدون استراتيجية علمية يقوم عليها التفاوض، وليست كل استراتيجية تفاوضية ناجحة في تفاوض معين تكون ناجحة في كل التفاوضات ،ولكن لكل تفاوض الاستراتيجيات التي تتناسب مع موقف التفاوض، فإن طبيعة قضية التفاوض يكون لها الدور الأساسي في تحديد الاستراتيجية.

- تعتبر مقولة الاستراتيجية Strategy من بين المقولات الأساسية التي حظيت باهتمام الكثير من الباحثين.

و هي كمصطلح تعود إلى الإغريقي استراتيجيوس startegos الذي أورده الإغريقي أوليسند في كتابه " تعليمات عسكرية للقادة " ، و قصد به فن القائد.

- يعرف محسن أحمد الخضيرى الاستراتيجية التفاوضية على أنها : " الإطار العام الأكبر من حيث الحجم والأوسع من حيث المساحة والمدى و لأشمل من حيث حجم الموضوع و الأطول و الأبعد

بالنسبة للزمن و الذي يتم بناءا عليه تناول القضية التفاوضية من حيث أحد أطرافها لمواجهة الطرف أو الأطراف الأخرى بالتفاوض للوصول إلى تحقيق مصلحة معينة أو هدف معين.¹

- و الحديث عن مفهوم الاستراتيجية بحسب كريستوف ديبون Dupont Christophe يثير عدد من الأفكار الأساسية التي يقتضي التعامل معها بحذر ، و التي من بينها :

- الفكرة المتعلقة بالكيفية التي من خلالها مقارنة نشاط أو مشكلة ما في ظل تصور شامل موجه نحو المستقبل .

- مسألة وجود إرادة تسعى للوصول إلى بعض الأهداف ذات الأولوية .

- قضية انتقاء الأفعال الهامة المتجانسة و المتكيفة.

و يعرفها على أنها : " انتقاء أولي للتحركات الأساسية التي يترجى منها دفع المفاوضات في اتجاه الأهداف الكبرى وهذا من خلال التعامل معها كمجموعة و في ظل الأخذ في الاعتبار الظروف المرافقة لتحقيق هذه الأهداف " .

وعليه يمكن القول بأن هناك مجموعة من الاستراتيجيات المتكاملة المتداخلة التي يتم استخدامها أثناء

عملية التفاوض

¹ محسن احمد الخضيرى، مبادئ التفاوض، مجموعة النيل العربية، 2003، ص77

وتقوم معظم الاستراتيجيات التفاوضية على منهجان هما:

(1) منهج المصلحة المشتركة

(2) منهج الصراع

وكل منهج له عدة استراتيجيات نذكر منها:

أولاً: منهج المصلحة المشتركة:

ويضم هذا المنهج مجموعة من الاستراتيجيات النوعية التي أهمها:¹

1. استراتيجية التكامل

2. استراتيجية التعاون الحالي

3. استراتيجية تعميق العلاقة القائمة

4. استراتيجية توسيع التعاون بمره الى مجالات جديدة

وفيما يلي التفصيل:

¹ لسمرة زيادة، فن التفاوض، مرجع سبق ذكره ، ص 4

1. استراتيجية التكامل

ويعنى تطوير العلاقة بين طرفي التفاوض الى درجة أن يصبح كل منهما مكملًا للآخر في كل شي باندماج المصالح والفوائد والكيان القانوني أحيانا ويتم تناول استراتيجية التكامل في ضوء بدائل ثلاثة هي

✓ التكامل الخلفي : ويعنى قيام احد أطراف التفاوض بإيجاد علاقة يمكن من خلالها الاستفادة من قوة الآخر

✓ التكامل الأمامي: ويتم من مبادرة احد الأطراف المتفاوضة بالكشف عن ما يحوزه الآخر من مزايا يمكن الاستفادة منها

✓ التكامل الأفقي : ويعنى توسيع نطاق المصلحة المشتركة بين الطرفين المتفاوضين بإضافة طرف ثالث إليهما أو أطراف جديدة.

2. إستراتيجية التعاون الحالي

وهي تقوم بتحقيق مجموعة من الأهداف العليا التي تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض وتوثيق أوجه التعاون بينهما، وذلك إما عن طريق توسيع مجالات التعاون، أو الارتقاء بدرجة التعاون بينهما، وهذا بالطبع يرجع لدرجة التوافق بينهما في الاتجاهات والميول والتناسب في الظروف

والأوضاع، ويرجع أيضًا إلى مدى الرغبة المتوفرة لدى الأطراف المتفاوضة نحو تحقيق الارتقاء المطلوب.

3. استراتيجية تعميق العلاقة القائمة

وتقوم هذه الاستراتيجية على الوصول لمدى أكبر من التعاون بين طرفي أو أكثر 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 تقوية الروابط، وصولاً إلى مرحلة الاندماج الكامل بينهما.

4. استراتيجية توسيع التعاون بمدى الى مجالات جديدة

هنا نعتمد على الواقع التاريخي الممتد بين طرفي التفاوض، من حيث التعاون القائم بينهما وتعدد وسائله وتعدد مراحله، ومن خلال الإحساس بأهمية وحتمية التعاون مع الآخر، وضرورة مد هذا التعاون مكاناً وزماناً.

ثانيا : منهج الصراع:

على الرغم من أن جميع من يمارسون استراتيجيات الصراع في مفاوضاتهم سواء على المستوى الفردي للأشخاص أو على المستوى الجماعي وتباينهم واعتمادهم عليها إلا أنهم يمارسونها سرا دائما وفي الخفاء وشمل هذا المنهج العديد من الاستراتيجيات منها¹:

1. إستراتيجية الإنهاك (الاستنزاف)

2. إستراتيجية التشتيت (التفتيت)

3. إستراتيجية إحكام السيطرة

4. استراتيجية الدحر (الغزو المنظم)

5. استراتيجية التدمير الذاتي

وفيما يلي التفصيل:

¹ رشيد عمارة الزبيدي، دانا محمد صالح، استراتيجيات التفاوض الوريبة الإيرانية حول البرنامج النووي الإيراني، مقالة في مجلة القادسية للقانون والعلوم السياسية،

العدد 1، المجلد 1، 2009، ص 55

1. استراتيجية الإنهاك (الاستنزاف)

وهي تقوم على محاولة استنزاف وقت وجهد ومال الطرف الآخر في التفاوض، وذلك بالتفاوض حول فكرة التفاوض نفسه، أو التفاوض حول زمان ومكان التفاوض، و وضع برنامج استقبال حافل ووضع برنامج لزيارة المناطق التاريخية أولاً

2. إستراتيجية التشتيت (التفتيت)

وهذه الاستراتيجية تقوم على فحص الفريق التفاوضي الآخر ومعرفة ميوله وانتماءاته وعقائده، والوصول لمستواهم العلمي والاجتماعي والفني وكل ما من شأنه أن يقسمهم إلى شرائح ثم ترسم سياسة مأكرة لتفتيت وحدة وتكامل هذا الفريق

3. إستراتيجية إحكام السيطرة

تعد العملية التفاوضية وفقاً لمنهج الصراع، معركة شرسة، أو مباراة ذهنية ذكية بين طرفين، ومن ثم تقوم هذه الاستراتيجية على حشد كافة الإمكانيات التي تكفل السيطرة الكاملة على جلسات التفاوض سواء من حيث القدرة على التنويع والتبديل للمبادرات التفاوضية التي يتم طرحها على مائدة المفاوضات، القدرة على الحركة السريعة والاستجابة التلقائية والفورية، والاستعداد الدائم للتفاوض فور إبداء الطرف الآخر رغبته في التفاوض لتفويت الفرصة عليه في أخذ زمام المبادرة، الحرص على إبقاء الطرف الآخر في مركز التابع.

4. إستراتيجية الدحر (الغزو المنظم)

وفقاً لهذه الاستراتيجية 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.

5. استراتيجية التدمير الذاتي

لكل طرف من أطراف التفاوض أهداف، آمال، أحلام؛ وهي جميعها تواجه محددات، عقبات، 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:

○ صرف النظر عن هذه الطموحات.

○ البحث عن وسائل أخرى جديدة تمكّنه من تحقيق هذه الأهداف في المستقبل

ووفقاً لهذين البديلين يتم معرفة ومتابعة سلوك الآخر، فإذا اختار البديل الأول فقد انسحب مبكراً وترك لك المجال، وإذا اتجه للبديل الثاني فعليك محاولة تدمير كافة جهوده ومخططاته وتحطيم روحه المعنوية وفي النهاية نجد إن كلا من المنهجان له استخداماته في أوقات محدده طبقاً لظروف ونوعية التفاوض والعلاقة القائمة بين أطرافه.

والمفاوض الجيد هو الذي يعرف الاستراتيجية المناسبة للموقف التفاوضي ومن خلال تبني استراتيجية معينة يقوم بإجراء العملية التفاوضية من خلاله ومن القدرة على التنوع بين الاستراتيجيات المختلفة إذا تطلب الأمر هذا.

المحور الرابع: سياسات وتقنيات التفاوض

كما نعلم فإن السياسة التفاوضية هي مجرد إطار عام حاكم لكل جلسة من جلسات التفاوض، ومن ثم فإن هذا الإطار العام يكون أقل من حيث الحجم وأقصر من حيث الزمن وأضيق من حيث الشمول من مصطلح " الاستراتيجية " الذي يكاد يكون هو الحاكم المطلق للتفاوض بجميع جلساته، وإن كان على العكس بالنسبة لمصطلح "التكتيك" الذي يكاد يقتصر مداه الزمني فقط باللحظة التفاوضية التي يستخدم فيها إنجاح أثره وجني ثماره.

تعتبر التقنية جزء من الاستراتيجية لأنها مقارنة للظاهرة من منظور شامل من حيث انها تدير الفعل بنفس المنطق وفي مدة معينة ومحددة، وتهدف لتحقيق المحصلة النهائية بدلا من المزايا التي قد تحصل عليها في مواقف ظرفية خاصة وهذه التقنيات هي وسائل لتحقيق الهدف.

أولاً: سياسات التفاوض

ومن أهم السياسات التفاوضية المتبعة¹:

1. **سياسة الاختراق** وهي تستخدم في الغالب عند الجلوس لأول مرة مع الطرف الآخر، وهو في ذلك الحين كم مجهول وصندوق مغلق تحاول فض أسرارته.
2. **سياسة التعميق** وهي تعمل على تطوير مستوى المعلومات التي تم الحصول عليها من الطرف الآخر خلال الجلسات الأولى.
3. **سياسة التعتيم**: ويطلق عليها أحياناً سياسة التهميش، حيث تعمل على جعل العملية التفاوضية مجرد عملية هامشية لا تتعدى النواحي الشكلية، وهي السياسة التي تستخدم لمواجهة سياسة التعميق، ونحاول الإيحاء للطرف الآخر بأن المعلومات التي يحصل أو حصل عليها عديمة القيمة.
4. **سياسة التوسيع والانتشار** وهي من أهم وأذكى سياسات التفاوض التي تجعل جلساته ساخنة دائماً، وتقوم على توسيع النقاط التفاوضية التي يتم بحثها باستمرار وضم نقاط جديدة للتفاوض حيث يتسع نطاق التفاوض.

¹ محسن احمد الخضيرى، مبادئ التفاوض، ص 97

5. سياسة الحصار وتقوم هذه السياسة على عدم السماح للطرف الآخر بالانتقال من نقطة إلى أخرى قبل أن نفرغ تمامًا من النقطة التي نحن بصددتها، وعدم التوسع في تناول أكثر من نقطة تفاوضية.
6. سياسة إحداث التوتر وذلك من خلال إحداث نوع من عدم الاستقرار في الموقف التفاوضي، وإدخال عدة عناصر تفاوضية جملة واحدة بغرض إحداث إرباك.
7. سياسة الاسترخاء ويطلق عليها سياسة النفس الطويل وتقوم على التريث ويستخدم هنا عامل الزمن كعامل شديد الفعل.
8. سياسة الهجوم وتستخدم عند حيازة كم مناسب من المزايا التي تجعلنا في موقف قوي يتيح لنا إملاء شروطنا.
9. سياسة الدفاع ويتم ذلك باستقبال كافة مبادرات الخصم الهجومية بذهن واع متفتح، وبدراسة عميقة للوصول إلى أهدافه الحقيقية.
10. سياسة التنازل المتدرج للقضية التفاوضية وتقوم هذه السياسة على ترتيب عناصر وجزيئات القضية التفاوضية بشكل متدرج، يبدأ من القواعد الأساسية للقضية ويتدرج حتى يصل إلى قمتها أو شكلها النهائي، وتعتمد على التحرك خطوة خطوة من عنصر لعنصر.

11. سياسة الصفقة الواحدة ويرتبط استخدامها بتوفر فرصة مناسبة قد لا يتاح مثلها في المستقبل، ومن ثم فعلينا أن ننتهز هذه الفرصة وبأسرع وقت ممكن وإلا طراً جديداً على عناصر الموقف القائم مما يغير من طبيعته ومن مناسبة الشروط التفاوضية المعروضة نتيجة هذا الموقف التفاوضي الملائم.
12. سياسة المواجهة الصريحة وتستخدم هذه السياسة عندما تكون المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض تتطلب الإحاطة بظروف وإمكانيات الطرف الآخر، وإن أي خداع بين الطرفين سوف ينعكس سلباً على تنفيذ ما التزم به كل منهما تجاه الآخر.

13. سياسة الالتفاف والمراوغة وكثيراً ما تكون المواجهة غير مجدية والأمر يعتمد على المراوغة والالتفاف غير المباشر حول عناصر القضية التفاوضية، وعدم إظهار حقيقة أهدافنا.

ثانياً: تقنيات (تكتيك التفاوض)

ما معنى التكتيكات؟ ما هي العوامل المحددة لاختيار استراتيجيات وتكتيكات التفاوض؟

سنحاول التطرق الى معنى التكتيك واهم التكتيكات الخاصة بالعملية التفاوضية واطهار أهم العوامل القائمة

على تحديد أهم الاستراتيجيات والتكتيكات المناسبة للموقف التفاوضي.

1. مفهوم تكتيك التفاوض

بداية سنحاول التطرق الى معنى التقنية (التكتيك)

التقنية: هي تلك الأساليب التي يجدر اعتمادها والخيارات ذات الأولوية "اختيار أرضية التفاوض"، استخدام الوقت، معرفة مستويات المخاطرة، والفصل في هذه الخيارات، وتحضير المبادرات المرتبطة بعملية الإعداد.¹

✓ وتعتبر التقنية جزء من الاستراتيجية لأنها مقارنة للظاهرة من منظور شامل من حيث انها تدير الفعل بنفس المنطق وفي مدة معينة ومحددة، وتهدف لتحقيق المحصلة النهائية بدلا من المزايا التي قد تحصل عليها في مواقف ظرفية خاصة وهذه التقنيات هي وسائل لتحقيق الهدف.

2. اشكال وصور التكتيكات المصاحبة للاستراتيجيات المختلفة :

- التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية توسيع قاعدة المكاسب المشاركة .

- طلب استراحة
- تحديد مواعيد نهائية
- ماذا لو
- كشف الحقائق كاملة

¹¹ محسن احمد الخضيرى، مبادئ التفاوض، مرجع سبق ذكره، ص 79

- كل ما حصلت عليه هو نسبة كذا (أقصى ما في وسعي هو كذا)
- الهدايا الرمزية
- لقاء النادي أين نتفاوض ؟
- مجموعة الدراسات
- التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية تعظيم المكاسب الذاتية فقط .
 - الخداع
 - نقص السلطة
 - الصقر والحمامة
 - تحويل اعتراضات الطرف الآخر الى إيجاب
 - لماذا ؟
- التكتيكات التنفيذية لاستراتيجيات متى ؟
 - التسويف.
 - المفاجأة.
 - الأمر الواقع.
 - الانسحاب الهادئ.
 - الكر والفر .

- نهاية المطاف.
- التراجع.
- الخداع والتضليل.
- التكتيكات التنفيذية لاستراتيجيات كيف وأين ؟
- المشاركة
- المساهمة
- منتصف الطريق
- التغطية
- العشوائية
- التدرج
- التكتيكات التنفيذية لاستراتيجيات التعاون
- تقديم عروض بديلة -تبادل الاقتراحات
- تقديم حلول للمشكلات القائمة
- توثيق الكلام
- تجزئة العرض او التدرج

- التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية تفادي النزاع

- أدر خذك الأيسر وسجلها نقطة .
- اشتر بعض الوقت
- اقترح الاستعانة بوسيط
- نعم ولكن ثم نعم

- التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية مواجهة النزاع

- الرجوع للحقائق وتأييد موقفك بالمستندات
- التمسك بالمواقف مع استمرار الضغط
- التهديد المباشر

- التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية الدفاعية

- التراجع
- المقايضة
- اشتر بعض الوقت
- تكتيكات اخرى متنوعة
- الالتفاف
- طلب المساعدة من زميل في الفريق

- المهادنة

- المراوغة

2. العوامل المحددة لاختيار استراتيجيات وتكتيكات التفاوض

- الحاجات واتجاهات تحقيقها

التفاوض سلوك هادف يحاول كل طرف الإجابة عن سؤالين هما :

- كيف يحدد حاجات و أهداف المفاوض ؟

- كيف يوفق بين حاجاته من ناحية وبين حاجات الطرف الآخر من ناحية أخرى ؟

وبالتالي يصبح على المفاوض اختبار الاستراتيجية المناسبة التي تساعد على تحقيق أي من النواحي

التالية او كلها :

- تحديد حاجات الطرف الآخر وتفهمها جيدا

- تحديد اولويات إشباع هذه الحاجات

- إشباع حاجات كل الاطراف المتفاوضة معا ما أمكن ذلك .

الصراع في المفاوضات التجارية:

يُعرّف الصراع في السياق التفاوضي بأنه حالة من التعارض في المصالح أو الأهداف بين الأطراف المشاركة، تؤدي إلى توتر أو مواجهة قد تعيق الوصول إلى اتفاق. وهو ليس بالضرورة ظاهرة سلبية، بل قد يكون أداة لإبراز القضايا الجوهرية وتوليد حلول مبتكرة إذا ما تمت إدارته بفاعلية.

1- أسباب الصراع في المفاوضات التجارية:

تتنوع أسباب نشوء الصراع بين الأطراف المتفاوضة، ومن أبرزها:

- ❖ تعارض المصالح الاقتصادية: مثل الخلاف حول الأسعار أو حجم الصفقات.
- ❖ اختلاف القيم والثقافات: خصوصاً في المفاوضات الدولية حيث تلعب العوامل الثقافية دوراً محورياً
- ❖ توزيع الموارد والسلطة: عندما يسعى طرف للاستحواذ على حصة أكبر على حساب الطرف الآخر.
- ❖ غياب الثقة: مما يؤدي إلى التشكيك في النوايا وتضخيم الخلافات.
- ❖ سوء الاتصال: ضعف الشفافية أو الغموض في نقل المعلومات قد يزيد حدة التوتر.

2- أنماط الصراع في المفاوضات التجارية:

يمكن تصنيف الصراع في المفاوضات التجارية إلى أنماط متعددة، أهمها:

✓ الصراع التنافسي: حيث يسعى كل طرف لتحقيق أكبر مكاسب ممكنة دون اعتبار لمصالح

الآخر.

✓ الصراع البناء: يركز على القضايا بدلاً من الأشخاص، ويؤدي إلى تطوير حلول جديدة.

✓ الصراع المدمر: يتسم بالعدائية والجمود، وقد ينتهي بفشل التفاوض.

3- استراتيجيات إدارة الصراع في المفاوضات التجارية:

تتطلب إدارة الصراع في المفاوضات التجارية توازناً بين الحزم والمرونة، ومن أبرز الأساليب

المستخدمة:

○ التفاوض التكاملي: البحث عن حلول مبتكرة تحقق مبدأ "الربح للجميع" (Win-Win) "

○ استخدام الوساطة: الاستعانة بطرف ثالث محايد لتقريب وجهات النظر.

○ التواصل الفعال: تبني الشفافية والوضوح لتجنب سوء الفهم.

○ بناء الثقة: من خلال الالتزام بالوعود واحترام الاتفاقات السابقة.

○ إدارة المشاعر: ضبط الانفعالات وتجنب التصعيد العاطفي.

4-الصراع كفرصة للتطوير:

رغم الصورة السلبية التي قد يرتبط بها الصراع، إلا أنه يمثل أحياناً فرصة لإعادة صياغة العلاقات التجارية وبناء شراكات أكثر استدامة. فالتعامل البناء مع الصراع يمكن أن يؤدي إلى:

- تحسين آليات التفاوض المستقبلية.
- زيادة الفهم المتبادل بين الأطراف.
- تعزيز القدرة التنافسية عبر تطوير حلول مبتكرة.

المحور الخامس: 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.

أولا مصادر القوة التفاوضية :

يرى بعض المفاوضون أنهم في بعض الأحيان لا يملكون أي قدرة على التفاوض، وبالتالي تجده يحاول أن يرضي الطرف الآخر بشتى السبل، حتى لو تكبد بعض الخسائر الثانوية، والبعض الآخر يعتقدون أنهم يمتلكون كل القوة، وبالتالي قد يخسروا العديد من الفرص للتعامل مع الكثير من المكاتب الاستشارية أو المقاولين المتميزين، ولكن ما لا يدركه الكثير من هؤلاء المفاوضين أنَّ قوة التفاوض لها ثمانية مصادر، والتي كثيرا ما تتوزع بشكل متساوي أو غير متساوي بين أطراف التفاوض، ويمكننا حصر هذه المصادر الثمانية للقوة التفاوضية التي تمثل بالانجليزي كلمة (NO TRICKS) في الشكل التالي:

الشكل رقم 01: مصادر قوة التفاوض الثمانية



المصدر :المصادر الثمانية للقوة التفاوضية،على الموقع <http://glomacs.com> التصفح
2024/06//30.

ثانيا: اثار القوة التفاوضية:

حيث نجد انه من اجل نجاح التفاوض يفترض تساوي قوة طرفي عملية التفاوض. باعتبار ان التفاوض يهدف إلى الحصول على شيء ذي قيمة يمتلكه طرف آخر، مع إبقاء العين على المنفعة المتبادلة. حيث ينجم عن تفاوت القوة بين الطرفين المتفاوضين سلوك قتالي، فيعتمد كل طرف إلى إختبار قوة الطرف الآخر، كما يقومان بإختبار مقدار إعتداد كل طرف على الطرف الآخر، ومدى حاجته إليه. اذ من أهم شروط نجاح المفاوضات أن تتكافئ قوى المتفاوضين، أو على الأقل أن يمتضي الطرفان إلى المفاوضات بهذه الروح.

ولكن يمكن ان نصادف شكلا آخر من أشكال القوة اثناء عمليات التفاوض يمكن إكتسابه بطرق مشروعة من خلال إمتلاك الحقائق، فالمفاوض المحترف يمتلك الحقائق والبيانات ومطلع على خلفيات النزاع وأبعاده مدعمة بالأرقام والتواريخ والإثباتات، وهذا كفيل بتفوقه¹.

وتجدر الإشارة الى ان المفاوض الجيد يذهب إلى المفاوضات وهو مسلح بصلاحية واسعة وهامش حرية معقول، اذ ان ذلك يجعله يمضي بالمفاوضات قوياً قادراً على تحقيق إنجازات عظيمة .

ولذلك ينصح بعدم الانفعال والغضب وتجنب الإحباط والانهازم من الداخل. كما ينصح بالحفاظ على اعتدال الجو والتذكر أن السلوك يعكس سلوك، فالتوتر معدي. والتأكيد على عدم الشخصية وإظهار الاحترام للمتفاوضين الآخرين امر في غاية الأهمية .

تاريخ التصفح 2025/03/2 <http://leadershipdimensions.org> مقال على الموقع ابعاد قيادية¹

المحور السادس: الحوار و تقنيات الإقناع

كثير من الأشخاص الذين يعتبرون ان من هم بحاجة فعلية لإتقان هذا الفن هم الآباء فهم يحاولون دائما إقناع أبنائهم بالكثير من الأفكار، والأشخاص الذين يعملون في التخصصات الإنسانية فهم بحاجة للحوار والإقناع لمساعدة الناس، وأيضًا البائعون والتجار ليتمكنوا من بيع منتجاتهم وتقديم خدماتهم، ولكن كل من الناس بحاجة أن يتعلم أساليب الحوار والإقناع، فمن يتقن فن الحوار والإقناع يتمكن من إقناع الأشخاص باحترام ويتمكن من فعل ما يجب فعله في الوقت المناسب من خلال منح الدوافع للأشخاص الآخرين لاتباع القوانين.

أولا تعريف الحوار والإقناع:

ان علم فن الحوار والإقناع هو بمثابة بناء جسر بين المعرفة والفهم، فهذا الفن يمكّن الفرد من إحداث تغيير في نمط تفكير الآخرين، ويعرّف الإقناع بأنه هو: "عملية التأثير على قيم الآخرين ومعتقداتهم ومواقفهم وسلوكياتهم وتغيير قناعاتهم"¹، ويعني الحوار هو: "التواصل بين اثنين أو أكثر من خلال تفاعلات لفظية وغير لفظية بهدف تبادل الأفكار وإبداء الرأي"²، ويحتاج الفرد لتعلم فن الحوار والإقناع إلى الممارسة والانتباه لتصرفاته بدقة وفهمها.

¹ تعريف الإقناع ونماذج التأثير، على الموقع <http://www.annajah.net> التصفح 2024/05/03. موسوعة التدريب والتعليم

² Dialogue.dictionery.cambridge.org.retrieved 25.09.2024.

ثانياً: مراحل فن الحوار والإقناع:

لقد اكتشف الباحثون أنّ عملية الحوار والإقناع تمر في أربعة مراحل مميزة، تمكّن الفرد إن اتّبعتها من إقناع الآخرين بسهولة، وهو بالحقيقة انفتاح على مستوى العقل اللاواعي ليقوم بعملية التواصل وبذلك تسهل عملية الإقناع، وهذه المراحل الأربعة تكون كالآتي¹:

1-خلق علاقة وئام وبناء ثقة :

و يقصد بخلق العلاقة أن يحظى الفرد بانتباه الطرف الآخر فيصنع شعوراً بالرد بينهم، قبل القيام بأية محاولة للإقناع، وهذا يعني أن يدع الفرد الطرف الآخر يثق ويعجب به، فعلاقة الؤام هي صلة الوصل التي تسمح لعملية التواصل بأن تتطور بسهولة وبخفة بين الإثنين، فيصبح التعبير عن المشاعر والمشاكل على مستوى أعمق، كأنهما يغوصان في أعماق بعضهما ويتواصلان عبر لغة تتعدى الكلمات، حيث تحمل كل عبارة أو نظرة أو ابتسامة أو حركة معانيّ بليغة وحقيقية، وما يحدث هنا في الحقيقة انفتاح على مستوى العقل اللاواعي ليقوم بعملية التواصل، وبذلك تسهل عملية الإقناع، وإذا كانت علاقة الؤام والثقة معدومة فإن عملية الإقناع تغدو فعلاً مستحيلة، ويمكن كسب ثقة الآخرين من خلال لغة الجسد والإيماءات الإيجابية والصدق.

هاري ميلز، فن الإقناع (الطبعة الأولى)، الرياض - السعودية: مكتبة جرير، صفحة 2، جزء 2001ص. 81¹

2- تغيير وتبديل حالة الطرف الآخر:

ويمكن ان تبدأ هذه المرحلة بعد أن تتم عملية تأسيس علاقة الثقة، وإن الخطوة الثانية تتمحور حول تغيير حالة الطرف الآخر إلى حالة أكثر تأثيراً بإيماءات الفرد المقنع وأفكاره، فكلما تأثر الطرف الآخر بالإيماءات والأفكار تصبح عملية إقناعه أسهل، ويمكن فعل ذلك عن طريق الشرح عن الأشياء التي تحمل طبيعة أوتوماتيكية للدماغ مثل الاسترخاء، فيقول الفرد للشخص الذي يحاول إقناعه عن روعة الشعور بالاسترخاء والتحرر من كل ذرة تقيده خلال النهار وتستنفذ كل طاقته وأنه لمن المدهش الشعور بالاسترخاء ورؤية الحياة تتغير إلى الأفضل.

3- تهيئة البيئة والسياق المناسب للكلام:

عندما يريد الفرد أن يقنع أحداً فلا بد من التأكد من أنّ الكلمات أتت في السياق المناسب، فقد تحمل الكلمة الواحدة العديد والعديد من المعاني المختلفة لذلك أي خطأ في استخدام الكلمة المناسبة سيجعل من الفرد يشعر بالإحراج وبذلك تصبح بيئة الإقناع متزعزعة، وأيضاً لا بُدّ أن ينتبه الفرد أن اللغة التي يتحدث بها مفهومة لدى الطرف الآخر فلا يمكن التحدث عن علم الذرة وبما طرأ حديثاً عليه مع طفل لم يتجاوز العشر سنوات ومحاولة إقناعه بها، وأيضاً لا يمكن استخدام المصطلحات الصعبة والكبيرة مع الفئة البسيطة من الناس التي لا تفهم تلك المصطلحات، لذا فاختيار سياق الكلمات مهم جداً في عملية الإقناع.

4-الشرح :

لو افترضنا ان شخصا ما يريد بيع سيارة يجب أن يمنح الزبون شرح مفصل عن تلك السيارة ولماذا يجب أن يشتريها، غالبًا ما يفتقر الأشخاص للقدرة على تقويم وصف تام متكامل لأي شيء بواسطة اللغة المحكية لذا فيسرع إلى استخدام العموميات ويترك التفاصيل، ولكن ليتمكن المرء من الإقناع يجب على الفرد أن يحل ما يقوله بطريقة منطقية، لأن الطرف الآخر يقوم بالبحث في المعلومات التي أوردها لبناء صورة متكاملة عما يريده فعلاً، لذا فإن الشرح من أهم النقاط التي يجب أن يهتم بها الفرد.

ثالثا-العوامل المؤثرة في الحوار الإقناع :

يوجد بعض الأمور التي يجب أن يأخذها الفرد في عين الاعتبار عند البدء في تعلم فن الحوار والإقناع والانتباه لها ، وهي عوامل أساسية تتحكم في قدرة الفرد على الحوار والإقناع، وإما أن تكون مساعدة له أو تكون بحاجة إلى تعديل ومن هذه العوامل الآتي¹:

1-نبرة الصوت: من الممكن ان يلاحظ الفرد أن الأشخاص يتحدثون وفق نبرات صوت مختلفة، وقد لا يرتاح الشخص مع شخص مختلف معه في نبرة الصوت، كأن يتحدث شخص ذو نبرة صوت مرتفعة مع شخص ذو نبرة صوت منخفضة أو يتكلم شخص بسرعة فائقة والآخر بطيء وهذا يفقد الحوار تناعمه.

¹ عامر مصباح ، الإقناع الاجتماعي ،خلفيته النظرية والياته العملية ،ديوان المطبوعات الجامعية ،ط2،الجزائر ،2005،ص 25.

2-المظهر الخارجي:

يعتقد الكثير من الأشخاص أن المظهر الخارجي لا يهم، وهذا صحيح نسبياً فلا يقصد بالمظهر الخارجي هنا نسبة الجمال بل نسبة الاهتمام بالمظهر الخارجي والظهور في أحسن صورة، فلا داعي لأن يكون الفرد لديه نسبة عالية من الجمال ليكون جذاباً، فقد يسرح شعره بطريقة جيدة ويرتدي الملابس بطريقة جميلة، وهذه الأمور تعكس صورة حسنة عن الشخص وتجعل من الآخرين يفضلون التعامل معه

3-الشخصية: تحكم الفرد شخصيته فهي تحدد مدى اندماجه مع الأفراد وطريقة تحدثه معهم، فقد يكون الفرد لديه قدرة فائقة على الإقناع لكنه خجول لا يستطيع التحدث أمام الناس، أو يكون ذو شخصية نرجسية لا يفضل الناس التعامل معها، أو شخصية انطوائية لا تحب مخالطة الناس، أو يكون شخصية قيادية تساعد على اتقان فن الحوار والإقناع. توجيهات في فن الحوار والإقناع يوجد بعض التوجيهات الواجب اتباعها في عملية الإقناع، ودونها يمكن أن تفشل تلك العملية، حيث يجب على الفرد الحرص من الوقوع في بعض المسائل والاعتبارات والتنبه إليها جيداً، ومن أهم تلك التوجيهات ما يأتي¹:

¹ محمود على ، محمد عوض الهزايمة ، مدخل إلى فن المفاوضات ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2006 ، ص 130 .

١-توجيهات تتعلق بنفسية المحاور:

اذ يكون الغرض من الحوار بقصد إظهار المباهاة أمام الناس، أو أن يكون القصد منها التكبر على الناس، أو النفاق مع الآخرين، فتبنى عملية الإقناع على أساس خاطئ سيكتشفه الآخرون عاجلاً أم آجلاً ولن ينجح في عملية الإقناع مرة أخرى. ب-توجيهات تتعلق بالجانب العلمي: و تكون في الكذب بالمعلومات التي يقولها المحاور، أو الإنقاص في المعلومات فالاختصار المخل بعملية الفهم يعدّ خداعاً، ويختلف مفهوم الخداع عن الإقناع، فالخداع هو الكذب أما الإقناع فهو مبني على أسس علمية وموضوعية¹.

¹. كيرت دبليو، نكاه الإقناع (الطبعة الأولى)، الرياض - السعودية: مكتبة جرير 2001، ص ص 11 - 15، جزء 1.

المحور السابع: صفات المفاوض الناجح ومقومات نجاحه

أولا صفات المفاوض الناجح:

حتى يمكنك الدخول للمفاوضات بدرجة عالية من الكفاءة يجدر بالمفاوض فردا كان او جماعة من اعضاء الفريق التفاوضي ان يتحلى بمجموعة من الصفات نسردها كالآتي¹:

❖ اللباقة والقدرة على الحوار.

يجب على المفاوض أن يتسم باللباقة والقدرة على الحوار ويمكن تحقيق ذلك من خلال معرفة ثقافة ونفسية الطرف الآخر ومن الامور الواجب مراعاتها في هذا المجال²:

1. عدم مقاطعة الطرف الآخر.

2. حسن الاستماع والانصات.

3. احترام المفاوض الآخر.

4. احترام عقول الآخرين.

5. ألا تشعر الطرف الآخر بأنك من خصومه³

¹ بشير العلاق ، إدارة التفاوض ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 45 .

² محمد ديماس ، فنون الحوار والاقناع ، دار ابن حزم ، 2013 ، ص 48 .

³ - محمود سمحان ، مهارات التفاوض ، الاتحاد العربي للنقابات ، ص 33 .

❖ القدرة على الإقناع.

تعتمد القدرة على الإقناع على المهارات السلوكية ومن أهم العوامل المؤثرة في القدرة على الإقناع:¹

1. توافر المعلومات:

حيث أن توافر المعلومات يساعد على وضع تصور للحلول الممكنة.

التدريب: يساعد التدريب على تنمية مهارة الإقناع لدى المفاوض ومن المهم أن يكون المفاوض على درجة عالية من الإقناع وإن يشعر الطرف الآخر بأنه على حق ومن الأمور الواجب مراعاتها الصدق حيث أن الصدق هو أقصر الطرق للإقناع.

2. القدرة على الانصات

من المهم أن تتوفر القدرة على الانصات لدى المفاوض لأن الانصات يحقق فوائد متعددة منها التعرف على وجهة نظر الطرف الآخر واستيعاب طريقة تفكيره وإعطاء انطباع جيد لدى الطرف الآخر.²

¹ - المرجع نفسه، ص 34.

² - المرجع نفسه ، ص 35.

❖ التحلي بالهدوء وضبط النفس.

لان الشخص الذي يتحلى بالهدوء وضبط النفس يستطيع أن يكتسب ثقة واحترام الآخرين .

❖ الموضوعية.

ويقصد بالموضوعية هنا عدم التحيز والايمان بأن كل طرف له مصالح يريد تحقيقها .

❖ القدرة على تنمية البدائل.

وتعني أن يكون لدى المفاوض عدة بدائل وفرص يختار من بينها ولا يكون أسيراً لبديل واحد فقط.

❖ الثقة بالنفس والغير.

تساعد الثقة بالنفس على خلق جو ودي يسوده التعاون ويساهم في نجاح المفاوضات

❖ مهارة إدارة المعلومات .

فخروج المعلومات من المفاوض يجب أن تكون بشكل مدروس ومحسوب وليس بشكل عشوائي

❖ القدرة على التجديد والابتكار.

حيث أن اتباع المفاوض لأسلوب واحد غير متجدد في المفاوضات يعتبر أمراً غير مقبول.

❖ القوة.

مثال: يستمد المشتري " المفاوض " قوته عند:

- الشراء بكميات كبيرة حيث ترتفع قدرته على المساومة.
- كذلك فإن الشراء من عدة مصادر توريد يساهم في زيادة قوة المشتري.
- كذلك فإن متانة المركز المالي تؤدي إلى قوة المفاوض

❖ التعاون.

من الامور التي تساعد على نجاح التفاوض هنا التعاون مع الطرف الاخر ولكن ليس على حساب ومصصلحة المنظمة

❖ القدرة على إقامة علاقات طيبة من الآخرين. حيث أن القدرة على إقامة علاقات طيبة مع

الآخرين تعتبر موهبة قد لا تتوافر لمختلف الافراد حيث أن هناك فروق فردية بين الافراد.¹

¹- المرجع نفسه، ص 37.

❖ القدرة على طرح بدائل تتفق مع قيم الطرف الآخر.

مثال: إذا كان الطرف الآخر لا يقبل المساومة في الأسعار فلا يجب على المشتري أن يقوم بالمماطلة والمساومة على السعر وهنا يجب أن يحدد السعر المطلوب من البداية .¹

ثانيا :انواع المفاوضين :

يمثل التفاوض إحدى الأدوات الأساسية في العلاقات الإنسانية والدولية، وهو عملية تفاعلية تهدف إلى حل الخلافات وتحقيق مصالح متبادلة. غير أن نجاح التفاوض لا يتوقف فقط على الموضوعات المطروحة، بل يتأثر بدرجة كبيرة بشخصية المفاوض وأسلوبه. فقد حددت الأدبيات الأكاديمية عدة أنماط للمفاوضين تختلف في استراتيجياتها ونتائجها.

○ المفاوض التنافسي (Competitive Negotiator) :

يرى المفاوض التنافسي أن العملية التفاوضية محصلتها صفر، أي أن مكسب طرف يقابله خسارة للطرف الآخر. يتسم هذا النمط بالتركيز على استخدام السلطة والضغط والمساومة الصعبة من أجل الحصول على أكبر قدر من المكاسب (Fisher & Ury, 2011) ورغم أنه قد يحقق نتائج سريعة،

¹ - محمود سمحان، مهارات التفاوض، الاتحاد العربي للنقابات، ص 37.

إلا أن أسلوبه غالباً ما يؤدي إلى تدهور العلاقات المستقبلية ويزيد من احتمالية نشوب صراعات لاحقة¹.

○ **المفاوض التعاوني (Collaborative Negotiator) :**

على النقيض من النمط التنافسي، يسعى المفاوض التعاوني إلى إيجاد حلول تحقق مبدأ "المكسب المشترك". يقوم هذا النمط على الانفتاح وتبادل المعلومات والبحث عن بدائل مبتكرة ترضي جميع الأطراف. وقد أثبتت الدراسات أن هذا النمط أكثر استدامة لأنه يساهم في بناء الثقة ويزيد من فرص الوصول إلى اتفاقات طويلة الأمد.

○ **المفاوض التجنبي (Avoidant Negotiator) :**

يتميز المفاوض التجنبي برغبته في الابتعاد عن المواجهة المباشرة. غالباً ما يلجأ إلى هذا الأسلوب عندما يعتقد أن تكلفة الصراع أعلى من الفوائد المحتملة، أو عندما تكون القضية محل التفاوض ذات أهمية منخفضة نسبياً (Thomas & Kilmann) غير أن هذا النمط قد يؤدي إلى تراكم المشكلات ويؤخر إيجاد حلول عملية.

○ المفاوض الاستيعابي (Accommodating Negotiator) :

يتسم المفاوض الاستيعابي بالميل إلى التضحية بمصالحه من أجل إرضاء الطرف الآخر أو الحفاظ على العلاقة. وقد أشار رحيم (Rahim, 2002) إلى أن هذا النمط يُستخدم في المواقف التي يكون فيها الحفاظ على الانسجام الاجتماعي أكثر أهمية من تحقيق المكاسب المادية. إلا أن الاستيعاب المتكرر قد يضعف من مكانة صاحبه ويؤثر على مصداقيته التفاوضية.

○ المفاوض البراغماتي (Compromising Negotiator) :

يبحث المفاوض البراغماتي عن حلول وسط ترضي الأطراف بشكل جزئي، حيث يقدم كل طرف تنازلات محدودة مقابل الحصول على بعض مطالبه. (Lewicki et al., 2016) ويُعد هذا النمط شائعاً في المفاوضات السياسية والتجارية لأنه يوفر حلاً عملياً، لكنه في الوقت نفسه قد يفضي إلى اتفاقات غير مثالية أو مؤقتة¹.

يتضح من خلال استعراض الأنماط السابقة أن المفاوضين يختلفون في استراتيجياتهم بين التنافس، والتعاون، والتجنب، والاستيعاب، والبراغماتية. ورغم أن بعض المفاوضين قد يميلون إلى نمط محدد، إلا أن الواقع العملي يفرض التنقل بين أكثر من أسلوب تبعاً للظروف. لذا، فإن المفاوض

النجاح هو من يمتلك المرونة الكافية لاختيار النمط الأنسب لتحقيق التوازن بين مصالحه ومصالح الأطراف الأخرى، مع الحفاظ على العلاقات طويلة الأمد.

اساليب التعامل مع الأنواع المختلفة للمفاوضين:

تُعد المفاوضات عملية أساسية في الحياة العملية والشخصية على حد سواء، حيث تمثل أداة للتواصل الفعّال وحل النزاعات وتحقيق المصالح المشتركة. غير أن نجاح أي عملية تفاوض لا يعتمد فقط على الموضوع المطروح للنقاش، بل يتأثر بشكل كبير بطبيعة المفاوض نفسه. فاختلاف الشخصيات والأنماط السلوكية يستدعي من الطرف الآخر مرونة وقدرة على تكيف أسلوبه بما يتناسب مع الموقف.

إن إدراك أنماط المفاوضين المختلفة يشكل عنصراً حاسماً في نجاح أي عملية تفاوضية. فالمرونة في تغيير الاستراتيجيات تبعاً لطبيعة الطرف الآخر تُمكن المفاوض من تحقيق نتائج أكثر فاعلية، سواء كانت تعاونية أو تنافسية أو مزيجاً بينهما. وبذلك، يصبح فهم السلوك التفاوضي للآخرين جزءاً من الكفاءة التفاوضية الشاملة التي ينبغي تنميتها في بيئات العمل والعلاقات الإنسانية.

أولاً: المفاوض التعاوني

يتميز المفاوض التعاوني بتركيزه على بناء علاقات طويلة المدى والسعي لتحقيق المكاسب المشتركة (Win-Win) غالباً ما يُظهر هذا النوع استعداداً للاستماع وتقديم التنازلات المعقولة.

أساليب التعامل معه:

تعزيز الثقة المتبادلة عبر الشفافية والوضوح.

استخدام استراتيجيات التفاوض التكاملية التي تهدف إلى توسيع دائرة المنافع.

إبراز الاهتمام بالقيم المشتركة والنتائج المستدامة.

ثانياً: المفاوض التنافسي

يسعى المفاوض التنافسي لتحقيق أكبر قدر ممكن من المكاسب لصالحه، وغالباً ما يتسم بالصلابة والصرامة في المواقف.

أساليب التعامل معه:

الاستعداد الجيد بالمعلومات والبدائل قبل بدء التفاوض.

وضع حدود واضحة وعدم الاستجابة لمحاولات الضغط المبالغ فيها.

استخدام الحزم المتوازن مع الحفاظ على الاحترام المتبادل.

ثالثاً: المفاوض المتساهل

يتسم المفاوض المتساهل برغبته في إنهاء التفاوض بسرعة، حتى ولو على حساب مصالحه. هذا النوع قد يقدم تنازلات غير مبررة لتجنب الصراع.

أساليب التعامل معه:

تشجيعه على التعبير عن مصالحه الحقيقية.

حمايته من الاستغلال عبر إبراز أهمية مبدأ التكافؤ.

استخدام أسلوب الإقناع لإيضاح أن الحلول المتوازنة أكثر استدامة.

رابعاً: المفاوض التحليلي

يُركز المفاوض التحليلي على التفاصيل والبيانات، ويستغرق وقتاً طويلاً لدراسة البدائل. يتسم بالحذر والموضوعية العالية.

أساليب التعامل معه:

توفير المعلومات الدقيقة والأدلة الداعمة للمواقف.

منحه الوقت الكافي لاتخاذ القرارات.

تجنب العاطفة الزائدة والتركيز على المنطق والحجج الموثوقة.

خامساً: المفاوض العاطفي

يقود هذا النوع مشاعره في التفاوض، حيث يُظهر انفعالات واضحة قد تؤثر على عملية التفاهم.

أساليب التعامل معه:

التحلي بالهدوء والصبر أثناء الحوار.

محاولة فهم دوافعه العاطفية وتقديرها.

توجيه النقاش نحو الحقائق مع مراعاة الجانب الإنساني.

ثالثاً: مقومات نجاح التفاوض :

من أجل ضمان نجاح المفاوضات لابد من التأكيد على توافر مجموعة من المتطلبات نوردتها كالآتي :

1. حُضْر، حُضْر، حُضْر

2. الانتباه الكامل للتفاصيل

3. اترك غرورك خلفك

4. كن مستمعا جيدا

5. إذا لم تسأل لن تعرف

6. اسعى دائما الى الحل التوافقي

7. اعرض وتوقع القبول

8. لا تمتص مشاكلهم

9. التزم بمبادئك

10. انهي الاتفاق مع التأكيد عليه¹

الشكل رقم 02: متطلبات نجاح التفاوض



المصدر : طارق حمو ، دراسات في فن التفاوض ، مركز الكردي للدراسات ، بوخوم ألمانيا . 2018 .
ص 50.

¹ - المرجع نفسه، ص 39.

المحور الثامن: الوصول إلى نعم في المفاوضات

يمثل الوصول إلى الاتفاق جوهر عملية التفاوض، حيث تسعى الأطراف المتفاوضة إلى التوصل إلى حلول متوازنة تُرضي المصالح المشتركة وتجنّب الصراعات. يعتمد تحقيق الاتفاق على مجموعة من المهارات والتقنيات النفسية والاستراتيجية، مثل فهم الديناميكيات التفاوضية، استخدام التكتيكات المناسبة، والتعامل مع الاختلافات بطريقة فعالة. يتناول هذا المقال العوامل الأساسية التي تسهم في الوصول إلى اتفاق ناجح، ويستعرض النماذج النظرية، الممارسات العملية، وأبرز التحديات التي قد تواجه الأطراف خلال العملية التفاوضية.

في عالم يزداد فيه التعقيد والتشابك، أصبح التفاوض أداة حيوية للتعامل مع تضارب المصالح وتعدد وجهات النظر. ورغم أن التفاوض قد يُنظر إليه كصراع بين الأطراف، فإن جوهره الحقيقي يتمثل في إيجاد حلول ترضي جميع الأطراف، عبر عملية تفاعلية تهدف للوصول إلى اتفاق.

أولاً - مفهوم الاتفاق في التفاوض:

الاتفاق هو النتيجة الملموسة لعملية تفاوضية ناجحة، يتم فيها تحقيق توازن بين مصالح الأطراف. وقد يكون الاتفاق نهائياً أو مرحلياً، مكتوباً أو شفهيّاً، صريحاً أو ضمنياً. ويتطلب تحقيق

الاتفاق فهماً عميقاً لاحتياجات الطرف الآخر والقدرة على تقديم تنازلات مدروسة دون التضحية بالمصالح الجوهرية¹.

ثانيا -مراحل الوصول إلى الاتفاق:

1-التحضير والإعداد: تشمل دراسة الطرف الآخر، تحديد الأهداف، تقييم أفضل بديل في حال فشل الاتفاق.(BATNA)، وتحديد الحد الأدنى المقبول.

تبادل المعلومات: تُعد هذه المرحلة جوهرية لبناء الثقة وتحديد المصالح بدلاً من التمرکز حول المواقف.²

3-توليد الخيارات:

تُطرح فيها حلول متعددة تحقق القيمة المشتركة(win-win) ، وغالباً ما تُستخدم تقنيات مثل العصف الذهني والتفاوض القائم على المصالح.

4-تقويم البدائل:

يتم فيها تحليل الخيارات من حيث الجدوى، المخاطر، ومدى القبول من الأطراف.

¹ Ghauri, Pervez N., & Usunier, Jean-Claude. (2003). International Business Negotiations. Elsevier.

5- صياغة الاتفاق:

تشمل توثيق النقاط المتفق عليها، وتحديد آليات التنفيذ والمتابعة، بالإضافة إلى شروط الطوارئ أو الخلاف.

- العوامل المؤثرة في الوصول إلى الاتفاق: تعترض عمليات التفاوض الكثير من العوامل التي تحدد مدى نجاح اطرافه الامر الذي يجعلنا نقف على هاته العوامل وهي:

- القوة التفاوضية: تعتمد على توفر البدائل، والمعرفة، والدعم المؤسسي أو السياسي.

- أساليب التواصل: الاتصال الفعال، الإصغاء النشط، ولغة الجسد جميعها تساهم في تحسين احتمالات التفاهم.

- الثقة المتبادلة: تسهم في تسريع التوصل إلى حلول، وتقلل من احتمال الانسحاب أو النكوص عن الالتزامات.

- البيئة الثقافية والاجتماعية: تؤثر الثقافة في أساليب التفاوض وتوقعات الأطراف، مثل التوجه نحو الجماعة أو الفرد، وأهمية الكرامة أو الربح.

5. نماذج نظرية لتحقيق الاتفاق:

وهناك الكثيلا من النماذج التي يمكن الاعتماد عليها لتحقيق الفوز في عمليات التفاوض نذكر منها ما يلي :

2.5. نموذج هارفارد للتفاوض:

يركز على فصل الأشخاص عن المشكلة، التركيز على المصالح وليس المواقف، خلق خيارات متعددة قبل اتخاذ القرار، واستخدام معايير موضوعية.

2.5. نموذج التفاوض التكاملية: (Integrative Negotiation)

يهدف إلى توسيع الكعكة التفاوضية بدلاً من تقسيمها، ما يعزز فرص الاتفاق المستدام.

6. التحديات التي تواجه عملية الوصول إلى الاتفاق:

- غياب الشفافية أو المصداقية.
- الانحياز العاطفي أو العدواني.
- سوء تفسير نوايا الطرف الآخر.
- اختلال ميزان القوى.
- التسرع في توقيع اتفاقات غير مدروسة.

7. أمثلة تطبيقية:

1.7. المجال التجاري:

في اتفاقيات الشراكة بين الشركات، غالبًا ما يتطلب الوصول إلى اتفاق تحليلًا دقيقًا للقيمة المضافة لكل طرف، وتحديد التزامات واضحة لتفادي النزاعات المستقبلية.

7.2. المجال الدبلوماسي:

في معاهدات السلام، يعد الوصول إلى اتفاق نتيجة لجهود طويلة من التفاوض، غالبًا بمشاركة وسطاء دوليين، ويكون هدفها تحقيق الاستقرار وتجنب التصعيد.

الوصول إلى اتفاق ليس مجرد نهاية لمفاوضات، بل هو تنويع لعملية معقدة تتطلب مهارة، صبر، وقدرة على التوازن بين المبادئ والمرونة. ومن خلال اعتماد أساليب علمية وفهم ديناميكيات التفاوض، يمكن للأطراف تحقيق نتائج تحقق الاستقرار، الثقة، والنمو المشترك.

المحور التاسع : فريق التفاوض

يُعد التفاوض من المهارات الأساسية في الحياة العملية والمهنية، حيث يُستخدم لحل النزاعات، وإبرام الصفقات، وتحقيق المصالح المشتركة. ومع تطور بيئة العمل وزيادة تعقيد القضايا، لم يعد التفاوض يقتصر على فرد واحد، بل أصبح يُدار من خلال فرق تفاوض متخصصة تضم مجموعة من الأفراد

ذوي مهارات وخبرات متنوعة. وفي هذه المحاضرة سنتناول مفهوم فريق التفاوض، وأهميته، وتشكيلته، وأدواره، والعوامل المؤثرة في فعاليته.

أولاً: مفهوم فريق التفاوض:

فريق التفاوض هو مجموعة من الأفراد يتم تشكيلها من قبل جهة ما (شركة، مؤسسة، دولة...) بهدف خوض عملية تفاوض جماعي مع طرف آخر أو أكثر، لتحقيق أهداف محددة. ويتمتع أعضاء الفريق بخبرات متكاملة في مجالات متعددة مثل القانون، الاقتصاد، العلاقات العامة، والتحليل النفسي¹.

ثانياً: أهمية فريق التفاوض:

تكمن أهمية اختيار فريقاً من أجل المفاوضات مع الأطراف الأخرى بدلاً من فرد واحد في عدة مزايا نوجزها كالآتي :

1. تنوع الخبرات: يجمع الفريق بين مهارات تحليلية، واستراتيجية، وقانونية، مما يعزز قدرة الفريق على إدارة التفاوض بفعالية.
2. تقاسم الأدوار: يسهل تقسيم المهام بين الأعضاء مثل القيادة، التحليل، المتابعة، والرد على الأسئلة.
3. المرونة في اتخاذ القرار: من خلال تبادل وجهات النظر داخل الفريق قبل أو أثناء التفاوض.
4. دعم المصداقية: يوحي وجود فريق تفاوض قوي بالتنظيم والاحترافية، مما يزيد من ثقة الطرف الآخر.

¹ Diplomacy: Theory and Practice (5th ed.). Palgrave Macmillan Berridge, G.R. (2015).

ثالثاً: تشكيل فريق التفاوض:

يتطلب تشكيل فريق تفاوض فعال مراعاة النقاط التالية¹:

1. اختيار القائد: شخصية لديها مهارات قيادة وتواصل قوية، وتتمتع بثقة الفريق.
2. توزيع الأدوار: تحديد مهام كل عضو بوضوح (مثلاً: المحلل، المفاوض الرئيسي، المستشار القانوني...).
3. التدريب والتحضير: من خلال محاكاة جلسات التفاوض، ودراسة الطرف الآخر جيداً.
4. توحيد المواقف: ضمان أن جميع الأعضاء يتفقون على أهداف ومبادئ التفاوض.

رابعاً: أدوار أعضاء فريق التفاوض:

1. رئيس الفريق: يقود عملية التفاوض ويقرر متى يتكلم ومتى يتوقف.
2. المفاوض الرئيسي: يتحدث باسم الفريق ويعرض المطالب والمقترحات.
3. المحلل: يراقب ردود فعل الطرف الآخر ويقترح تعديلات تكتيكية.
4. الخبير القانوني/الفني: يضمن الالتزام بالقوانين والمصالح الفنية.
5. كاتب الجلسة: يسجل الوقائع والاتفاقات خلال الاجتماعات.

¹ Lewicki, Roy J., Barry, Bruce, & Saunders, David M. (2021).

Negotiation (8th ed.). McGraw-Hill Education.

خامسًا: العوامل المؤثرة في نجاح فريق التفاوض

التخطيط الجيد: كلما زادت دقة التحضير، زادت فرص النجاح.

الانسجام الداخلي: التعاون والتفاهم بين أعضاء الفريق يقلل من التوتر.

القدرة على الاستماع: فهم مواقف الطرف الآخر يساعد على الوصول لحلول مشتركة.

المرونة: القدرة على التكيف مع المستجدات والمواقف المفاجئة.

سادسًا: أمثلة تطبيقية لفريق التفاوض:

1. التفاوض التجاري (بين الشركات):

في صفقات الاستحواذ والاندماج، يُشكل كل طرف فريق تفاوض يتكوّن من مديري ماليين، مستشارين قانونيين، وخبراء في التقييم المالي.

مثال: عندما استحوذت شركة "فيسبوك" على "واتساب"، شكّلت كل شركة فريق تفاوض متخصصًا يضم محامين وخبراء في تقييم الأصول، ودار التفاوض حول السعر النهائي، شروط الدفع، وضمانات الخصوصية.

2. التفاوض العمالي (بين النقابات والإدارة):

عند التفاوض على الأجور، وساعات العمل، والتأمين الصحي، تشكل النقابات العمالية فريق تفاوض يواجه فريقًا إداريًا يمثل أصحاب العمل.

مثال: في إضرابات عمال شركات الطيران، تشكل النقابة فريقًا من الطيارين، ومحامين، وممثلين نقابيين، بينما تشكل الإدارة فريقًا يضم المدير التنفيذي للموارد البشرية، وخبراء قانون العمل.

3. التفاوض الدبلوماسي (بين الدول):

تعتمد الدول على فرق تفاوض في الاتفاقيات الدولية مثل معاهدات السلام أو الشراكات الاقتصادية.

مثال: مفاوضات الاتفاق النووي الإيراني، حيث ضم الفريق الإيراني دبلوماسيين وخبراء في الطاقة والقانون الدولي، في حين شكّلت الدول الغربية فرقًا تضم سفراء ومستشارين نوويين ومحامين متخصصين في العقوبات.

4. التفاوض في إدارة الأزمات:

خلال الكوارث أو الأزمات الصحية أو البيئية، يتم تشكيل فرق تفاوض بين الحكومات والمنظمات الدولية.

مثال: تفاوض منظمة الصحة العالمية مع حكومات الدول خلال جائحة "كوفيد-19" بشأن توزيع

اللقاحات، إذ شارك في المفاوضات خبراء في الصحة العامة، والتمويل، والقانون الدولي¹.

إن تشكيل فريق تفاوض فعال يمثل ركيزة أساسية لتحقيق نتائج إيجابية في أي عملية تفاوض. ويكمن

نجاح الفريق في مدى التكامل بين أعضائه، ووضوح أهدافه، والاستعداد المسبق، مما يساهم في

الوصول إلى حلول مرضية لجميع الأطراف. ولذلك، يجب على المؤسسات الاستثمار في تدريب

وتطوير فرقها التفاوضية باستمرار لمواكبة التحديات المتغيرة

¹ تقارير عن COVAX negotiations و vaccine distribution في جائحة كوفيد-19.

المحور العاشر :التفاوض الدولي

يُعدّ التفاوض الدولي من أبرز آليات إدارة العلاقات بين الدول والمنظمات الدولية والفاعلين غير الحكوميين في النظام العالمي المعاصر. فمع تعدّد التفاعلات الدولية وتشابك المصالح السياسية والاقتصادية والأمنية، بات التفاوض أداة محورية لتسوية النزاعات، وصياغة الاتفاقيات، وتنسيق المواقف في مواجهة التحديات العالمية. ويكتسب هذا المفهوم أهمية خاصة في ظل العولمة وما تفرضه من ترابط متزايد بين الدول، حيث لم يعد بإمكان أي طرف التعامل بمعزل عن الآخرين.

1- مفهوم التفاوض الدولي:

يُعرّف التفاوض الدولي بأنه : عملية تفاعلية بين طرفين أو أكثر على الساحة الدولية، تهدف إلى التوصل إلى تسوية أو اتفاق يحقق مصالح مشتركة أو يوازن بين المصالح المتعارضة. ويقوم على مبادئ الحوار، تبادل المصالح، وبناء التوافق. ويختلف عن التفاوض الداخلي بارتباطه بمستويات متعددة من السلطة والسيادة، فضلاً عن تنوع الفاعلين من دول كبرى، ومنظمات إقليمية ودولية، وشركات عابرة للحدود¹.

محمد بدلا الدين زايد ، المفاوضات الدولية بين العلم والممارسة ،مكتبة الشروق الدولية ،2003،ص 07.

2- خصائص التفاوض الدولي:

- **تعدد الأطراف:** يشارك فيه عادة أكثر من دولتين، إلى جانب منظمات دولية أو كيانات غير حكومية.
- **البعد الثقافي:** تتأثر المفاوضات بالاختلافات اللغوية، والثقافية، والقيمية بين المفاوضين.
- **التعقيد القانوني:** غالباً ما تُبنى الاتفاقيات على قواعد القانون الدولي، مثل اتفاقيات فيينا أو ميثاق الأمم المتحدة.
- **التوازن بين القوة والمصلحة:** يظل ميزان القوى الدولية محدداً رئيسياً لنتائج التفاوض.

3- مستويات التفاوض الدولي:

تختلف وتتعدد مستويات المفاوضات الدولية حسب اختلاف عدد الاطراف المشاركين فيها او تبعا لطبيعتها زفيما يلي نذكر هذه المستويات :

- **المستوى الثنائي:** بين دولتين في قضايا مثل الحدود أو التجارة.
- **المستوى متعدد الأطراف:** في المؤتمرات الدولية كاتفاقيات المناخ ومنظمة التجارة العالمية.

- المستوى غير الحكومي: عبر دبلوماسية المسار الثاني التي يقوم بها خبراء أو منظمات مجتمع مدني.

4- استراتيجيات وأساليب التفاوض:

تختلف الاساليب والاستراتيجيات المعتمدة في التفاوض الدولي من قبل الاطراف وهذا تبعا لاختلاف الرؤيا ومنها مايلي :

- النهج التعاوني (Win-Win) يسعى لتحقيق مكاسب مشتركة لجميع الأطراف.
 - النهج التنافسي (Win-Lose) يركز على مصالح طرف واحد ولو على حساب الآخر.
 - النهج المتوازن: يجمع بين المرونة في بعض القضايا والصرامة في أخرى.
- وتعتمد فاعلية أي استراتيجية على السياق السياسي والقوة التفاوضية لكل طرف.

5- تحديات ومشاكل التفاوض الدولي:

يُعتبر التفاوض الدولي إحدى الركائز الأساسية في العلاقات بين الدول، إذ يمثل وسيلة لحل النزاعات، وإبرام الاتفاقيات التجارية، والتعاون السياسي والأمني. ومع ذلك، فإن هذا النوع من التفاوض يواجه تحديات معقدة تنبع من اختلاف الثقافات، وتباين المصالح، والتغيرات المستمرة في

البيئة الدولية. يهدف هذا المقال إلى تحليل أبرز المشاكل التي تعترض التفاوض الدولي، مع تقديم رؤية علمية لأسبابها وآثارها¹.

1- الفوارق الثقافية واللغوية:

تشكل الفوارق الثقافية عقبة رئيسية أمام نجاح التفاوض الدولي. فاختلاف أنماط التفكير، وأشكال التعبير، ومعايير السلوك بين المفاوضين قد يؤدي إلى سوء فهم أو تأويل خاطئ للرسائل. على سبيل المثال، بعض الثقافات تفضل الأسلوب المباشر والصريح، بينما تفضل أخرى التلميح والمجاملة. كما أن الحواجز اللغوية قد تسهم في تشويه المقصود الحقيقي للخطاب التفاوضي.

2- تضارب المصالح الاستراتيجية:

من أبرز مشاكل التفاوض الدولي تضارب المصالح الوطنية. فكل دولة تسعى لتحقيق أقصى قدر من المكاسب الاقتصادية أو الأمنية على حساب الطرف الآخر. هذا التضارب يخلق أجواء من الشك ويجعل الوصول إلى حلول وسط أمراً بالغ الصعوبة. على سبيل المثال، المفاوضات التجارية بين القوى الكبرى غالباً ما تُعطلها الحسابات الجيوسياسية.

1. Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2011). Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In. Penguin Books

3- عدم تكافؤ القوة بين الأطراف:

في العديد من الحالات، يدخل أطراف غير متكافئين في القوة السياسية أو الاقتصادية إلى مائدة المفاوضات. هذا الاختلال يجعل الطرف الأقوى يفرض شروطه، بينما يفتقد الطرف الأضعف إلى القدرة على المساومة. ونتيجة لذلك، قد تبدو الاتفاقيات الناتجة غير عادلة أو قصيرة الأمد.

4- العوامل الزمنية والضغوط الداخلية:

المفاوضات الدولية غالباً ما تجري في ظل ضغوط داخلية مثل الرأي العام أو الانتخابات أو الأزمات الاقتصادية. هذه الضغوط قد تدفع المفاوضين إلى تبني مواقف متشددة للحفاظ على شرعيتهم أمام شعوبهم، ما يقلل من فرص المرونة والتوافق. كذلك، ضيق الوقت في المفاوضات العاجلة يعرقل بناء الثقة بين الأطراف.

5- تأثير البيئة الدولية المتغيرة:

يشكل النظام الدولي المتغير عاملاً إضافياً يزيد من تعقيد التفاوض. فالتغيرات في التحالفات الدولية، وظهور أزمات مفاجئة مثل النزاعات المسلحة أو الجوائح، تؤثر بشكل مباشر على موازين القوى وتجعل الاتفاقيات عرضة لإعادة التفاوض.

سادسا -كفاءات المفاوضين الدوليين:

يُعَدّ التفاوض الدولي من أهم الأدوات الاستراتيجية في إدارة العلاقات بين الدول والمنظمات الدولية والفاعلين غير الحكوميين. غير أن نجاح أي عملية تفاوضية لا يرتبط فقط بالظروف السياسية أو الاقتصادية، بل يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءات المفاوضين الدوليين¹ وقدرتهم على التعامل مع تعقيدات البيئة الدولية. فالمفاوض الناجح لا يقتصر دوره على عرض المطالب أو الدفاع عن المصالح، بل يمتد إلى بناء جسور الثقة، وتحقيق التوازن بين المرونة والحزم، واستيعاب الفوارق الثقافية بين الأطراف.

أولاً: الكفاءات المعرفية:

الكفاءات المعرفية هي الأساس الذي يبني عليه المفاوض الدولي استراتيجياته، وتشمل:

1. المعرفة بالقانون الدولي: لفهم قواعد المعاهدات، الاتفاقيات، والالتزامات القانونية.
2. الإلمام بالتاريخ والجغرافيا السياسية: لأن النزاعات غالباً ما تتجذر في خلفيات تاريخية أو حدودية.
3. الفهم الاقتصادي: خاصة في المفاوضات التجارية والمالية التي تمس المصالح الوطنية.
4. الإلمام بالثقافات واللغات: حيث تشكل الاختلافات الثقافية أحياناً مصدراً لسوء الفهم أو التصعيد.

¹ صالح صافي خالص، المفاوضات التجارية الدولية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 148.

ثانياً: الكفاءات الشخصية والسلوكية:

تُعَدّ السمات الشخصية من المحددات الجوهرية لنجاح المفاوض الدولي:

- القدرة على التواصل الفعال: استخدام لغة واضحة ودبلوماسية في التعبير عن المواقف.
- الذكاء العاطفي: ضبط الانفعالات، قراءة مشاعر الآخرين، وتوظيفها لبناء الثقة.
- القدرة على الإقناع: من خلال الحجج المنطقية والبيانات الدقيقة.
- المرونة الفكرية: الاستعداد لتغيير الاستراتيجيات وفقاً لتطور المواقف.
- الصبر والتحمل: إذ قد تستمر المفاوضات شهراً أو سنوات.

ثالثاً: الكفاءات التقنية والعملية:

مع تطور التفاوض الدولي في ظل العولمة والتكنولوجيا، أصبحت هناك مهارات تقنية لا غنى عنها:

- إدارة الوقت: توزيع الجهد والموارد خلال جلسات التفاوض الطويلة.
- استخدام التكنولوجيا: مثل المفاوضات عبر الوسائط الرقمية أو التحليل باستخدام الذكاء الاصطناعي.
- إدارة فرق التفاوض: تنسيق العمل بين الخبراء القانونيين والاقتصاديين والأمنيين.
- التخطيط الاستراتيجي: إعداد سيناريوهات بديلة وتقدير ردود أفعال الطرف الآخر.

رابعاً: الكفاءات الأخلاقية والقيمية:

لا يكتمل نجاح المفاوض دون التزامه بالقيم الأخلاقية التي تعزز مصداقيته:

1. النزاهة والشفافية: تجنب الخداع والمراوغة المفرطة التي قد تضر بالعلاقات طويلة الأمد.

2. الالتزام بالقانون الدولي: احترام الاتفاقيات والأعراف.

3. المسؤولية الإنسانية: خصوصاً في المفاوضات المتعلقة بحقوق الإنسان أو الأزمات الإنسانية.

سابعاً - نماذج بارزة من المفاوضات الدولية:

فيما يلي نستعرض اهم مجموعة من المفاوضات الدولية المختلفة في طبيعتها (سياسية، أمنية، اقتصادية، بيئية) كما يلي¹ :

1- اتفاقيات كامب ديفيد (1978):

- الأطراف: مصر، إسرائيل، برعاية الولايات المتحدة (جيمي كارتر).

- الموضوع: تسوية النزاع العربي-الإسرائيلي.

1. مجموعة مؤلفين، موسوعة المفاوضات الدولية، بيروت: المعهد العربي للدراسات، 2018.

- النتيجة: توقيع معاهدة سلام تاريخية بين مصر وإسرائيل عام 1979.
- الأهمية: أبرز مثال على المفاوضات الثنائية الناجحة التي غيرت توازنات إقليمية.

2-اتفاقية أوسلو (1993):

- الأطراف: منظمة التحرير الفلسطينية وإسرائيل، برعاية النرويج.
- الموضوع: الاعتراف المتبادل وبدء عملية سلام
- النتيجة: إقامة سلطة فلسطينية انتقالية
- الأهمية: مثال على المفاوضات غير المباشرة (عبر وسطاء) التي أفضت إلى نتائج مرحلية.

3-اتفاقية دايتون للسلام 1995:

- الأطراف: صربيا، كرواتيا، البوسنة والهرسك، برعاية الولايات المتحدة
- الموضوع: إنهاء الحرب الأهلية في البوسنة
- النتيجة: وقف إطلاق النار وإعادة بناء الدولة البوسنية
- الأهمية: نموذج على المفاوضات متعددة الأطراف المعقدة التي تتطلب ضغوطاً دولية

4-مفاوضات منظمة التجارة العالمية (جولة الدوحة، 2001-الآن)

الأطراف: أكثر من 160 دولة عضو في المنظمة

- الموضوع: تحرير التجارة العالمية، الزراعة، حقوق الملكية الفكرية.
- النتيجة: تعثرت بسبب تضارب المصالح بين الدول النامية والمتقدمة.
- الأهمية: توضح صعوبة التفاوض عندما تتعدد الأطراف وتتباين مصالحها.

5. الاتفاق النووي الإيراني: (2015)

- الأطراف: إيران، ومجموعة 1+5 (الولايات المتحدة، روسيا، الصين، بريطانيا، فرنسا، ألمانيا).
- الموضوع: البرنامج النووي الإيراني ورفع العقوبات.
- النتيجة: اتفاق يحد من تخصيب اليورانيوم مقابل رفع تدريجي للعقوبات.
- الأهمية: مثال على التفاوض الأمني المعقد الذي يجمع بين مصالح استراتيجية واقتصادية.

6 - اتفاق باريس للمناخ: (2015)

- الأطراف: 195 دولة تحت مظلة الأمم المتحدة
- الموضوع: مواجهة التغير المناخي وخفض انبعاثات الكربون
- النتيجة: التزام دولي غير ملزم قانونياً لخفض الانبعاثات
- الأهمية: نموذج على المفاوضات متعددة الأطراف ذات الطابع البيئي والإنسان

7- مفاوضات خروج بريطانيا من الاتحاد الأوروبي (بريكست، 2016-2020)

- الأطراف: المملكة المتحدة والاتحاد الأوروبي.
- الموضوع: شروط الانفصال والعلاقات المستقبلية.
- النتيجة: توقيع اتفاق تجاري-سياسي جديد في 2020.
- الأهمية: مثال حديث على مفاوضات معقدة تمسّ قضايا سيادة وهوية وطنية واقتصاد.

يظل التفاوض الدولي ركيزة أساسية في إدارة النظام العالمي وتجنب الصراعات المسلحة، إذ يوفر إطاراً مؤسسياً وسلمياً لتسوية الخلافات وتحقيق التعاون. غير أن نجاحه مشروط بمدى استعداد الأطراف للتنازل والتوصل إلى حلول وسط، والاعتراف بمبدأ الاعتماد المتبادل في عالم مترابط.

المحور الحادي عشر: حالات عملية عن التفاوض

فيما يلي بعض الأمثلة التطبيقية (دراسات حالة) حول عمليات التفاوض التجاري تعالج مواقف حقيقية

1- اتفاقيات التجارة والتفاوض ضمن منظمة التجارة العالمية: “Bali Package”

خلال مؤتمر وزراء منظمة التجارة العالمية المنعقد في بالي، ديسمبر 2013، تم التوصل إلى ما يُعرف بـ Bali Package كان الهدف من الصفقة تخفيف الحواجز الجمركية، وتسهيل التجارة، وخصوصًا مساعدة الدول النامية .

1-1-العناصر التفاوضية:

- موقف الدول النامية: طلبت مرونة أو استثناءات في إجراءات الدعم الزراعي، وأهمية التسهيلات الجمركية.
- موقف الدول المتقدمة: ضغط من أجل معايير شفافة، الحد من الحواجز غير الجمركية، وضمن تنفيذ الاتفاق.
- التنازلات: تم الاتفاق على جدولة للتنفيذ، وبعض الالتزامات المؤجلة، وحلول وسطية في القضايا الزراعية.

1-2- الدروس الممكن استخلاصها:

- أهمية التحضير الجيد، تحديد مصالح الأطراف بوضوح (ماذا تريد كل دولة؟)
- أهمية بناء تحالفات بين الدول ذات المصالح المشتركة (خصوصًا الدول النامية)
- كيف يمكن أن يلعب الضغط السياسي - داخليًا أو من منظمات المجتمع المدني - دورًا مفصليًا في التفاوض.

2-التفاوض التجاري بين شركة أمازون ودار نشر Hachette :

نزاع تجاري بين أمازون ومجموعة النشر Hachette حول تسعير الكتب الإلكترونية. أمازون أرادت أن تخفض السعر، بينما Hachette رفضت ذلك خشية خسارة الأرباح والمحتوى .

2-1-العناصر التفاوضية:

- ❖ **القوة التفاوضية:** أمازون شركة ضخمة تسيطر على جزء كبير من سوق الكتب الإلكترونية، مما يمنحها نفوذًا كبيرًا Hachette .، رغم أنها ناشر مهم، محدود أكثر في القدرة على الضغط.
- ❖ **التكتيكات:** استخدام أمازون لبعض الممارسات مثل التأخير في التسليم، أو تقييد الوصول إلى بعض العناوين، لإجبار Hachette على الاستسلام Hachette .من جهتها استخدمت الرأي العام ووسائل الإعلام لكسب تأييد.

❖ النتيجة: في النهاية، وافقت أمازون على السماح لـ Hachette بتحديد أسعار بعض الكتب

الإلكترونية، مما يُعد تنازلاً من أمازون .

❖ الدروس الممكن استخلاصها:

-التفاوض ليس مجرد السعر، بل يشمل العلاقة، الصورة العامة، وسمعة الشركة

-استخدام أدوات التهديد والتأثير إلى جانب المفاوضات مثل الإعلام، الرأي العام...الخ

-وجود بدائل (BATNA) قويّة أمر حيوي، فالشركة الناشئة استطاعت استخدام قوتها في المحتوى وتأييد الجمهور كبديل للتسوية.

3- .المفاوضات ضمن معاهدات التجارة بين الولايات المتحدة وتشيلي "Labor Standards" –

في اتفاقية التجارة الحرة:

تم التفاوض على بنود معايير العمل ضمن اتفاقية التجارة الحرة بين الولايات المتحدة وتشيلي (U.S.

Chile Free Trade Agreement) هذه البنود شملت حقوق العمال، حماية البيئة، إلخ .

3-1-العناصر التفاوضية:

المصالح المتعارضة: الولايات المتحدة كانت ترغب في ضمان أن المعايير العمالية ستُحترم، لتجنب

التنافس غير العادل. تشيلي رغبت في حماية صناعاتها المحلية وتجنب أعباء تنظيمية كبيرة.

النماذج المرجعية: تم استخدام إتفاقيات سابقة كقوالب و دراسة ما قام به الآخرون من بنود مشابهة.

التفاوض على التفاصيل: تم تحديد ما هي المعايير الدقيقة التي تُطبق، كيفية المتابعة، الآليات الرقابية، المدى الزمني، والغرامات أو العقوبات في حال المخالفة.

الدروس الممكن استخلاصها:

- البنود جانبية مثل معايير العمل أو البيئة قد تُشكّل عقبة كبيرة وتتطلب تنازلات دقيقة.
- لا يكفي صياغة بنود، بل ايضا يجب التفكير في كيفية التنفيذ والمراقبة لنجاح التفاوض.
- الأطر الدولية/الاتفاقيات المعيارية السابقة تُفيد كثيرا كمراجع، وتساعد في بناء الثقة بين الأطراف.

الخاتمة:

في ختام هذه المطبوعة نلخص الى ان ضرورة علم التفاوض تنبع من أهميته التي يستمدّها من العلاقة التفاوضية القائمة بين اطرافه أي ما يتعلق بالقضية التفاوضية التي يتم التفاوض بشأنها. اذ ان هذا الأخير يعتبر الحل والمنفذ الوحيد الممكن استخدامه لمعالجة القضايا التفاوضية من خلال الوصول الى حلول للمشاكل المتنازع بشأنها.

فكون ان كل طرف من أطراف القضية التفاوضية لديه درجة معينة من السلطة والقوة والنفوذ لكنه في الوقت نفسه ليس لديه كل سلطة فرض الراي على الطرف الاخر.

وبهذا بات من الضروري على طلبتنا الأعزاء فهم وأدراك هذه الأهمية ومعرفة اهم متطلبات نجاحها انطلاقا من امتلاك مختلف المهارات التقنية والسلوكية لبلوغ أهدافهم المسطرة.

1. أحمد يوسف أحمد، التفاوض الدولي: النظرية والتطبيق، القاهرة: دار النهضة العربية، 2012.
2. ميران محمد صالح، اشكالية التفاوض الكوردي مع الحكومات العراقية المتعاقبة من وجهة نظر نخبة من المثقفين الكورد للفترة 1921-1992 اقليم كردستان العراق / مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو، العدد: 4 مجلد: 5 كانون الاول 2017.
5. حمدان رمضان محمد، ثقافة الحوار وابعادها الإنسانية في المجتمع العراقي المعاصر - دراسة تحليلية - مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 28، العدد 4: 2020.
6. صالح صافي خالص، المفاوضات التجارية الدولية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
7. عبد السلام عياد: المفاوضة الجماعية وعلاقات العمل، مطابع الولاء الحديثة، القاهرة، 2002.
8. حنفي سليمان وآخرون: السلوك الإنسان في المنظمات، مكتبة اليسر، الزقازيق، 1996.
9. عبد الحليم حنفي: أسلوب المحاور في القرآن الكريم، المجلة العربية للعلوم الإنسانية، العدد 32، المجلد الثامن، الكويت، 1988.
10. أحمد كركوب، الوسائل السلمية في تسوية المنازعات الدولية - مذكرات غير منشورة، 2009.
11. نداء محمد، كيف تصبح مفاوضا فعالا، هلا للنشر والتوزيع، مصر، 2006.

12. فاروق السيد عثمان، التفاوض الفعال في الحياة والأعمال مكتبة عين شمس، الطبعة الأولى، 2004.
13. باسم الحميري، مهارات إدارية، الطبعة 1431هـ-دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.الأردن، 2014.
14. نادر احمد أبو شيخة ،كتاب أصول التفاوض، الأردن ، دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2007.
15. ريس ثابت عبد الرحمن ادريس , كتاب التفاوض استراتيجيات و تكتيكات ومهارات تطبيقية , كلية التجارة و جامعة المنوفية , الدار الجامعية للنشر , 2005.
16. نادر احمد أبو شيخة , كتاب أصول التفاوض , كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية , الجامعة الهاشمية , الأردن , دار المسيرة للنشر و التوزيع 2007.
17. زيادة السمرة ،فن التفاوض، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
18. موسى غانم فنجان، فاطمة فالح أحمد، أخلاقيات التفاوض في المنهج الاسلامي، دار الكندي للنشر، الاردن، 2008.
19. جعيجع نبيلة، مطبوعة محاضرات في التفاوض الدولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بضياف المسيلة، 2017.
20. فيليب روبنز : التفاوض فن الفوز ,القاهرة , دار الخلود للنشر , 2010 ,

21. غانم فنجان موسى ،فاطمة فاتح احمد، أخلاقيات التفاوض .
22. نادر أحمد أبو شيخة، أصول التفاوض، مكتبة مجدلاوي عمان الأردن طبعة 2000 .
23. فاروق السيد عثمان ، التفاوض وإدارة الأزمات، دار الأمين للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2004.
24. حسن الحسن، التفاوض والعلاقات العامة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع لبنان الطبعة الأولى 1993
25. صالح العصفور، أساليب التفاوض التجاري الدولي، مجلة جسر التنمية المعهد العربي للتخطيط بالكويت، ، العدد الثالث والخمسون -مايو/أيار 2006 .
26. محمد طارق، مهارات التفاوض والتعاقد الحديثة في المجالات المختلفة، الدار المصرية، 2006.
27. محمد بدلا الدين زايد ، المفاوضات الدولية بين العلم والممارسة ،مكتبة الشروق الدولية ،2003،
28. باربارا اندرسون، التفاوض الفعال (مهارات التفاوض الاحترافي)، مكتبة الهلال للنشر والتوزيع ،بدون سنة نشر.
29. محسن احمد الخضيرى، مبادي ء التفاوض، مجموعة النيل العربية، 2003.

30. رشيد عمارة الزيدي، دانا محمد صالح، استراتيجيات التفاوض اليرانية حول البرنامج النووي اليراني، مقالة في مجلة القادسية للقانون والعلوم السياسية، العدد 1، المجلد 1، 2009.
31. محسن احمد الخضيرى، مبادئ التفاوض، مجموعة النيل العربية ،مصر ،2003.
32. محمود سمحان، مهارات التفاوض، الاتحاد العربي للنقابات .
33. حسن نافعة، النظام الدولي بين النظرية والتطبيق، القاهرة: دار الشروق، 2006.
34. عبد الله الأشعل، فن التفاوض في العلاقات الدولية، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 2009.
35. مجموعة مؤلفين، موسوعة المفاوضات الدولية، بيروت: المعهد العربي للدراسات، 2018.

○ **livres**

1. Zartman, I. William. The Practical Negotiator. Yale University Press, 1982.
3. Fisher, Roger & Ury, William. Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In. Penguin Books, 2011.
4. Crocker, Chester A., Fen Osler Hampson & Pamela Aall. International Negotiation in a Complex World. United States Institute of Peace Press, 2018.
5. Rubin, Jeffrey Z., & Bert R. Brown. The Social Psychology of Bargaining and Negotiation. Academic Press, 1975.
6. Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2011). Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In. Penguin Books

○ **Revues**

1. Zartman, I. W. (2008). Negotiation and Conflict Management: Essays on Theory and Practice. Routledge.
2. Druckman, Daniel. "Determinants of International Negotiation: A Meta-Analysis." Journal of Conflict Resolution, Vol. 30, No. 2.1986.
3. Hopmann, P. Terrence. "Two Paradigms of Negotiation: Bargaining and Problem Solving." The Annals of the American Academy of Political and Social Science, Vol. 542, (1995).