

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



- قسم العلوم التجارية -

محاضرات: تقنيات التفاوض الدولي

مطبوعة محاضرات مقدمة لطلبة السنة الثالثة تجارة دولية

من إعداد:

الدكتورة حاج سليمان-خرواع هند

أستاذة محاضرة ( أ )

السنة الجامعية: 2021-2022

## فهرس محتويات المطبوعة البيداغوجية

الصفحة	العنوان	الفصل
5	مدخل الى فن التفاوض	الفصل الأول
24	قيادة فريق التفاوض	الفصل الثاني
84	مراحل العملية التفاوضية	الفصل الثالث
105	إستراتيجيات وتكتيكات التفاوض	الفصل الرابع
117	التفاوض الدولي	الفصل الخامس

## الهدف من المقياس

من خلال هذه المحاضرة يكتسب الطالب أهم المعلومات المتعلقة بعملية التفاوض و هذا مهما تعددت أطراف المفاوضات و تغيرت موضوعاتها، و اختلفت ثقافة المفاوضين، و مهما تباين حجم و نوع الصفقة التي يتم التفاوض عليها .

فهذه المحاضرة تلقي الضوء على المفاهيم الأساسية في التفاوض، و تأتي محاولة الاجابة عن أسئلة كثيرة منها: كيف يمكن للمتفاوض أن يغير الموقف من الصراع الى مشكلة يتم التعاون لحلها، و كيف يمكن الاستعداد للتفاوض؟ ثم ما الاستراتيجيات و التكتيكات التي يمكن استخدامها في التفاوض؟

## مقدمة

التفاوض يتصل اتصالاً وثيقاً بالحياة، فما دامت هناك حياة فلا بد أن يكون هناك تفاوض من أجل تفادي تضارب المصالح، ووضع حدود لأطماع النفس البشرية، وترسيم قواعد وأسس تقوم عليها العلاقات بين الناس، بحيث يتعايش الجميع في سلام بقدر ما يستطيعون وقد أثبتت التجارب الإنسانية، بما لا يدع مجالاً للشك، أن الصراع المستمر لا يحقق طموحات أي طرف مهما كانت قوته، لأن دوام الحال من المحال، وأن موازن القوى في حالة تقلب مستمر، ولذا فإن التعاون هو أفضل الصيغ من أجل حياة مستقرة، ويمثل أفضل وسيلة لتحقيق التقارب بين مختلف الأطراف على أسس متينة.

وتختلف أنواع العلاقات بين البشر، فهناك علاقات على مستوى الدول، حيث تتضارب المصالح وتزداد الطموحات، وتتشابك العلاقات، التي تتطلب إطاراً مرسوماً وتقاليد عريقة لفض الاشتباكات والمنازعات، ولا يتم ذلك إلا بالتفاوض بين الدول لوضع أسس العلاقات، وطرائق تبادل المنافع، وأساليب تحقيق التوتر، وتتخطى هذه العلاقات ميدان السياسة إلى الميادين الاقتصادية، التجارية، القانونية، الاجتماعية، التربوية، والثقافية...

ولغرض ضمان حسن سير هذه العلاقات واستمرارها بشكل سليم ووصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة منها، يفترض تنظيمها ووضع قواعد تحكمها وتسيرها بمسار طبيعي وبشكل مقبول من قبل كافة الأطراف المعنية، وإذ حصل ولأي سبب كان أن اختلفت علاقة معينة أو خرجت عن مسارها الطبيعي فيفترض إيجاد الوسيلة التي بواسطتها يمكن إعادة هذه العلاقات إلى مسارها الصحيح.

## الفصل الأول:

### مدخل الى فن التفاوض

## الفصل الأول: مدخل إلى فن التفاوض

### 1- مفهوم التفاوض:

التفاوض عملية ديناميكية تحدث في مواقف حياتنا اليومية، ويعتبر التفاوض من الأمور التي نمارسها باستمرار لتسيير الأمور العالقة، والتفاوض كمهارة يحتاج إليها الفرد أو الجماعة لتفادي المشكلات القائمة وتجاوز نتائجها الحالية، وإيجاد الأسباب المناسبة لتفاديها مستقبلاً.

ويستطيع أي فرد أن يستمتع في جل حياته وأعماله وعلاقاته، إذا ما تحلى بمهارات التفاوض، وتمكن من أسس ومبادئ التفاوض وممارسه بأسلوب راق وسليم، والإنسان في هذا الشأن ليس مخيراً، فالتفاوض عملية تغلب على حياة الفرد كلها كما أنه ليس قاصراً على فئة معينة كرجال الأعمال ورجال الإدارة أو رجال السياسة أو القادة العسكريين أو التربويين فحسب، فالإنسان يمارسه كل يوم بطريقة مختلفة.

ومن هنا فعملية التفاوض أحد الفنون الهامة في أي موقف وتحت أي ظرف وأي مسمى، وبالتالي لا يقتصر على مجرد الدعوة إلى مائدة التفاوض أو التشاور حول بعض القضايا أو أحد الأمور المعينة للاتفاق من عدمه، بل تمتد إلى كل نواحي الحياة ومع كل الأطراف وحول أي موضوع، أو أي هدف تعتبر عملية التفاوض مهارة راسخة في تعاملات الفرد، سواء الشخصية، الاجتماعية، السياسية، الإدارية، التجارية، أم التربوية.

أيضاً: عملية مستمرة ديناميكية، ذهنية، نفسية، بين الأفراد وبعضهم البعض، بين الفرد والجماعة داخل الأسرة، داخل أي تنظيم صغر أم كبر، وأيضاً بين المنظمات وبعضها.

فتعارض الأهداف وحالات النزاع غالباً من الحالات التي تستوجب عملية تفاوضية إلا أنها ليست الوحيدة على صعيد التفاوض، وإنما تمتد حالات التفاوض لتشمل المصالح المشتركة والمنافع المتبادلة، كما أنه يمكن القول: إن ظهور حالات النزاع والفوضى هي -في الغالب- نتاج لعدم القدرة على القيام بعملية تفاوضية بين الأطراف المتنازعة، حيث ترجع معظم حالات النزاع أو الصراع بين البشر إلى غريزة السيطرة وحب التملك، والاعتقاد بأن كل من المتنازعين صاحب الحق الوحيد -دون غيره- يرنو إلى تحقيق مصالحه وحده فقط.

### \* والتفاوض أمر يتم في كل مجالات الحياة فمثلا:

- يتفاوض المديرون مع الموردين حول شروط التوريد.
  - يتفاوض المديرون مع الموظفين خلال مواعيد العمل وساعاته والأجور.
  - يتفاوض المستأجر مع صاحب العقار حول أشياء عدة مثل: قيمة الإيجار والنظافة والمسؤوليات الأخرى المتبادلة والمنافع بينهما.
  - يتفاوض الأبناء مع آبائهم حول المصروف ومواعيد الاستذكار وساعات الخروج ومواعيد النوم وما إلى ذلك.
  - تتفاوض الزوجات مع أزواجهن حول أمور الأسرة وتربية الأبناء.
  - يناقش المدير الظروف التي تقرها الدولة للتوصل لأفضل شروط التشغيل والتي لا تضر بمصالح المنشأة.
- وبالنظر إلى عائد عملية التفاوض لتصفية أي نزاع نجده أقل بكثير من عائد ترك مجال النزاع وعدم الانشغال به، لذلك فإن كل فرد يشعر حقيقة بأن من واجب الآخرين نحوه أن يستمعوا إليه بشأن القرارات التي يجب أن تتخذ حياله وبشأن حياته والعوامل المؤثرة فيها، وهذا يؤكد تحقيق المصالح الخاصة.

### \* مفهوم التفاوض négociation:

- يعرفه البعض على أنه عملية يتفاعل من خلالها طرفان أو أكثر، لديهم اعتقاد بوجود مصالح مشتركة متداخلة وأن ذلك يتطلب منهم الاتصال فيما بينهم كوسيلة لتضييق مساحة الاختلاف وتوسيع منطقة الاشتراك بينهم من خلال المناقشة والحجة والإقناع والاعتراض للتوصل إلى اتفاق مقبول الأطراف بشأن موضوعات أو قضايا التفاوض.
- ويعرفه آخرون، بأنه عملية تحاول من خلالها الوصول إلى أسس وشروط تتعلق بما نريده من الآخرين وما يريد الآخرون منا، ويعمل على تنقية الأجواء وتقريب وجهات النظر بين الجماعات المتصارعة والوصول لحلول مقبولة قد تكون لطيفي النزاع حلولا خالصة، وقد تكون حلولا وسطية مرضية.
- ونحن نعيش الآن عصر المفاوضات، سواء بين الأفراد وبعضهم أم بين الجماعات، سواء في المنظمات المجتمعية أم على مستوى الأمم والشعوب، ويستمد موضوع التفاوض حقيقته من كونه المخرج الوحيد الممكن استخدامه لمعالجة كثير من القضايا العالقة بين أمم وشعوب ومنظمات بشأن المشاكل والخلافات المتنازع عليها.

### إذن يلاحظ أن التفاوض يتسم بالتالي:

أ. موقف نزاعي وصراع

ب. عملية حركية مستمرة كل طرف يهدف للمصالحة

ج. طرفان متصارعان

د. سلوك طبيعي لدى الفرد أو الجماعة

هـ. الحل الأمثل لحل الصراع والتوصل لاتفاق مرض

و. أداة للحوار لحل المشكلات

ويمثل التفاوض مرحلة من مراحل حل القضايا المتصارعة عليها: فهو غالبا ما يكون تتويجا كاملا لكل مراحل التفاوض، فهو كأداة للحوار يكون أشد تأثيرا من الوسائل الأخرى لحل المشكلات إذا اعتمدت عملية التفاوض على أسس معينة.

### \* مفهوم المفاوضات:

تتضمن كلمة "مفاوضات" باللغة العربية جانبي الأخذ والعطاء. وتعني باللغة الإنجليزية " العملية التي تقوم على اجتماع طرفين أو أكثر لإجراء مباحثات بهدف التوصل إلى اتفاق حول قضية ما". وفي المصطلح لها تعريفات كثيرة، منها:

- تفاعل بين الأطراف المتنازعة بهدف التوصل إلى اتفاق بشأن القضايا المطروحة بينها<sup>1</sup>.

- عملية يحاول أطراف النزاع من خلالها حل النزاع والتوصل إلى اتفاق<sup>2</sup>.

- مباحثات تتم بين طرفين ( أو أكثر ) ينظر كل منهما للآخر على أنه متحكم في مصادر إشباعاته، ويهدفان منها إلى الاتفاق على تغيير هذه الأوضاع<sup>3</sup>.

- أسلوب للاتصال العقلي بين طرفين يستخدمان ما لديهما من مهارات الاتصال اللفظي لتبادل الحوار الإقناعي،

ليصلا إلى تحقيق مكاسب مشتركة<sup>4</sup>.

- تفاعل مقصود بين طرفين اجتماعيين يحاولان تحديد، أو إعادة تحديد، علاقاتهما وأواصرهما المتبادلة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> -Royce A. Coffin, The Negotiator :A Manual for Winners (N.Y : American Management Association) (1973) Pp, 1-20

<sup>2</sup> -Gavin Kennedy, et, al., Management Negotiation (N.J.Prentice- Hall , 1952), P.11.

<sup>3</sup> -Dennis Hawver, How to Improve your Negotiation Skills (N.Y : Alexander Hmilton Inst. 1982) Pp.1-2

<sup>4</sup> -C.Barlow and G.Eisen, Purchasing Negotiation (Boston/ C.B.I. Purchasing Co.; 1983) p 1-7

<sup>5</sup> - أنظر عيد الباري درة، تحديد مفهوم التفاوض، ورقة غير منشورة، ص2. وانظر فرهاد محمد الأهدن، فن وأداب علم التفاوض، الإدارة ( القاهرة: اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، العدد الأول، 1978) ص8.

- تبادل مجموعة من الناس لأفكارهم وآرائهم حول موضوع معين لتحقيق التعاون، أو تقوية أواصر العلاقة فيما بينهم<sup>6</sup>.
- عملية تقوم على إشراك طرفين على الأقل لهما حاجات مشتركة، بهدف النهوض بالمصالح المشتركة وتضييق شقة الخلاف، بغية التوصل إلى اتفاق يحظى على الأقل بالحد الأدنى من القبول لدى الأطراف المعنية<sup>7</sup>.
- قيام طرفين أو أكثر بالمساومة وتقديم مقترحات ومقترحات مضادة، بهدف التوصل إلى اتفاق نهائي حول قضية معينة هي مثار نزاع بينهما<sup>8</sup>.
- مناقشة بين طرفين تربطهما مصلحة مشتركة، وتستهدف التوصل إلى اتفاق مرض يسهم في تحقيق الأهداف، وتتسم بأسلوب مباشر أو غير مباشر<sup>9</sup>.
- طريقة يمكن الوصول من خلالها إلى اتفاق، بتوافر عناصر دفع وعناصر تعطيل معينة<sup>10</sup>.
- حوار أو تبادل مقترحات بين طرفين أو أكثر، بهدف التوصل إلى اتفاق يؤدي إلى حسم قضية أو قضايا نزاعية بينهم، وفي الوقت نفسه تحقيق المصالح المشتركة فيما بينهم أو المحافظة عليها<sup>11</sup>.
- موقف تعبيري حركي قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا، يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكييف وجهات النظر واستخدام جميع أساليب الإقناع للمحافظة على المصالح القائمة أو الحصول على منفعة جديدة، بإجبار الخصم على القيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين، في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو تجاه الآخرين<sup>12</sup>.
- محادثات مؤدية إلى التفاعل، أي أنها محادثات متعلقة بالتوصل إلى أساس للاتفاق نحو مشكلة قائمة أو موضوع معين<sup>13</sup>.
- محادثات تجري بين فريقين متحاربين من أجل عقد اتفاق هدنة أو صلح<sup>14</sup>.
- حوار ومناقشة بين طرفين حول موضوع محدد للوصول إلى اتفاق<sup>15</sup>.

6 - زاهد الكايد، تخطيط استراتيجيات التفاوض، ورقة غير منشورة، ص2

7 - زهير الصباغ، أساسيات في التفاوض، ورقة غير منشورة، ص2

8 - عبد السلام أو قحف، سياسات الأعمال والممارسات الإدارية في المنظمات الصناعية والتجارية (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1989) ص3

9 - ناجي ذيب معلا، التفاوض (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1992) ص3

10 - صديق محمد عفيفي وجرمين حزين سعد، التفاوض الفعال في الحياة والأعمال (القاهرة: مكتبة عين الشمس، 1985) ص13

11 - محسن أحمد الخضيري، التفاوض (القاهرة: الأنجلو المصرية، 1988) ص14

12 - أنظر، عبد الباري درة، مرجع سبق ذكره، ص2

13 - انظر، حسن الحسن، التفاوض فن ومهارة (عمان: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سلسلة البحوث والدراسات، 1988) ص13

14 - انظر، المرجع السابق نفسه، الصفحة نفسها

15 - انظر، المرجع السابق نفسه، الصفحة نفسها

- مرحلة من مراحل الحوار قبل الوصول إلى اتفاق<sup>16</sup>.
  - محادثات بين طرفين أو أكثر حول موضوع أو مشكلة قائمة بقصد التوصل إلى اتفاق.<sup>17</sup>
  - مناقشات وحوار من أجل تسوية مشروع معين أو التوصل إلى اتفاق.<sup>18</sup>
  - حوار أو نقاش مع طرف أو أطراف أخرى، بهدف التوصل إلى اتفاق يرضي الأطراف المتفاوضة، ويضمن لها الحد الأدنى المعقول من المكاسب<sup>19</sup>.
  - عملية تجري بين مفاوضين أو أكثر، وتأخذ شكلا رسميا، بهدف التوصل إلى اتفاق معين حول موضوع أو قضية تثير الجدل والنزاع<sup>20</sup>.
- ويختلف التفاوض في مفهومه عن " الإقناع " و " التسوية " و " التنازل " و " المساومة " و " التحكيم ". فجوهر الإقناع هو فرض أحد الأطراف إرادته على الآخر، بما يضمن التغلب على اعتراضاته، أو استمالاته كي يسلم بالشروط التي يفرضها عليه الطرف الآخر، ولذلك فهي جزء من عملية التفاوض وليست بديلا عنها<sup>21</sup>. وتعني " التسوية " عدم فوز أي طرف من أطراف التفاوض، لأن المطلوب من هذه الأطراف أن تتنازل عن بعض مطالبها التي قد لا تريد التنازل عنها<sup>22</sup>.

## 2- خصائص التفاوض:

- تتميز المواقف التفاوضية بخمس خصائص، هي:
- التبادل، ويقصد به الأخذ والعطاء بين الفريقين.
- القيود والدوافع التي تؤدي إلى الاحتكاك بين الطرفين.
- المسألة الخلافية الهامة التي يسعى الطرفان لإيجاد حل لها.
- الغموض.
- التعارض الحقيقي أو المرئي بين مواقف الطرفين.

16 - انظر، المرجع السابق نفسه، الصفحة نفسها

17 - انظر، المرجع السابق نفسه، الصفحة نفسها

18 - انظر، المرجع السابق نفسه، الصفحة نفسها

19 - انظر، زهير الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص2

20 - نبيل شعث، مهارات التفاوض، المركز العربي للتطوير الإداري، ورقة غير منشورة، ص21

21 - انظر، المرجع السابق نفسه، الصفحة نفسها

22 - محسن أحمد الخضيرى، مرجع سبق ذكره، ص24

## ■ التبادل:

تتضمن المفاوضات تبادلًا للعطاء والأخذ بين المفاوضين والخصوم. ويسعون من خلال هذا التبادل للوصول إلى اتفاق مقبول أو مضي لحل مسألة خلافية ما. ويتوقع المفاوضون من الخصوم أن يتحركوا من مواقفهم الأصلية نحو المفاوضين. ويتوقع الخصوم ذلك أيضا من المفاوضين، وتشكل التنازلات جزءا من هذه الحركة، كما تشك إعادة النظر في الأهداف وتعديلها جزءا آخر أيضا، وتمثل الاختلافات في الاهتمام بالموضوعات العديدة جزءا ثالثا، فمثلا ربما يكون لطرف واحد في غاية الأهمية بينما يكون لدى الطرف الآخر ثلاث موضوعات، ويقرر حجم الحركة في النهاية ما هو الطرف الذي حصل على قدر أكبر من تقاصده.

ويبرز التبادل مشكلة خاصة للناس ذوي التوجه العددي، فإنهم يفضلون العديد من المكاسب، برغم أن كل منها ربما يكون ذا أهمية قليلة، وسيكون هؤلاء الناس عرضة للتفاوض عن مسألة رئيسية في مقابل العديد من المسائل الصغيرة. تساعد عملية مطابقة الأهداف عند التخطيط للمفاوضات في منع المفاوضين من الانزلاق في التوجه العددي، وتبقى عملية مطابقة الأهداف التركيز على الهدف المرغوب والتقدم تجاهه.

يقلل الفشل في التمسك بسياسة تعويض فرص المفاوضين في إحراز النجاح، ويعني التعويض " شيء مقابل شيء"، ويتوقع الخصوم الذين يحصلون على تنازلات بدون مقابل توفر تنازلات أخرى بدون تكلفة، ويفاجئ أي سلوك مغاير، مثل توقع المفاوضون لتنازلات مقابلة الخصوم، وينبغي ألا تكون هناك وجبات مجانية.

تسلط طريقة يكسب - يكسب الضوء على المسألة الخلافية التي يتم التفاوض حولها، وقد تكون المسائل الخلافية كمية، ومن أمثلة ذلك كمية الخدمة التي ينبغي تقديمها، أو عدد البنود المتضمنة، أو السعر أو التكلفة. وربما تكون المسائل الخلافية نوعية، مثل الصورة الذهنية للشركة، أو مزاولة الصناعة. ومن المؤكد أن الشخصيات ليست هي مجال الاهتمام في طريقة يكسب - يكسب للمفاوضات، وهذه يتم إسقاطها من التفكير. يتضمن الفصل السادس نقاشا لطرق التحكم في رد الفعل تجاه شخصيات الخصوم.

**موجز:** يهدف المفاوضون الماهرون للتفاوض في مستوى المسائل الخلافية، ويعني المستوى أهمية المسائل الخلافية، وتحصل المسائل الرئيسية على وقت وجهد أكبر، ولا يتم معاملة جميع المسائل الخلافية بنفس المستوى.

### ● الاحتكاك:

يعتبر التبادل في المفاوضات أمرا غير مريح ومسبب للضغط، ويتكون المعنى اللاتيني لمصطلح "تفاوضي" من مصطلحين هما "غير سهل". وحتى تصل المفاوضات إلى اتفاق فإن الشخص يشعر بأنه في وضع غير مريح. ويولد الاحتكاك من وجود قوتين تعملان في اتجاهين متعارضين داخل كل طرف، وهذه القوى هي الكابحة والدافعة.

تعمل القوى الكابحة لتأخير التقدم، وتتمثل في الأسئلة التالية:

ما الذي يمكن أن أكسبه أو أخسره بالنسبة لجانبي؟، هل الطرف الآخر جدير بالثقة؟، ما هو الأثر الذي يمكن أن يحدثه هذا الاتفاق على وضعنا التنافسي؟، أما القوى الدافعة فهي تعمل على دفع التقدم باتجاه الحل وتمثل في الحاجات. ومنها على سبيل المثال: الرغبة في التعاون مع الآخرين، الرغبة في التأثير على الآخرين، بأمل الوصول إلى نهاية موفقة. تتحول ثقة الاحتكاك الذي تسببه القوى الكابحة والدافعة إلى ضغوط يشعر بها كل طرف، ويجدد النضوج العاطفي.

### ● الأهمية:

تدخر المفاوضات للمواقف التي تتطلب جهدا شديدا - تلك المواقف التي تكون فيها الطرق الأخرى للتوصل إلى اتفاق أقل ملائمة... ويثير هذا الأمر السؤال حول الكيفية التي يمكن أن يخصص بها المفاوضين الوقت لتأدية المهام المطلوبة. وهناك طريقة عملية تمكن المفاوضين من زيادة الوقت المتاح للتفاوض، وهذه الطريقة لا تنقص من وقت العمل الآخر المهم، وتقضى هذه الطريقة ببساطة أن يتخلص المفاوضون من تلك البنود التي تندرج في جدول عملهم والتي يمكن معالجتها بطرق أخرى، والإجراء في هذه الحالة واضح وسهل، ويتكون من القيام بـ:

1. سجل كل الموضوعات المطلوب التفاوض حولها في القائمة.
2. حلل كل موضوع اعتمادا على العناصر التي يمكن اعتبارها مهمة.
3. اتخذ قرار بالنسبة لكل موضوع: الإبقاء عليه، التخلي عنه، أو إحالته إلى إجراء.

جدول (1) يقدم مخططا لإعداد القائمة، وتقييما للأهمية النسبية لكل موضوع، والتصرف الذي يتم اتخاذه بشأنه، وقد يتطلب الأمر يوما واحدا أو أياما عديدة لجمع المعلومات الكافية.

وتمثل الموضوعات المدى والتنوع الذي يتعامل معه المفاوض، وقد تكون كمية الوقت المخصص للتفاوض كما كانت عليه بعد اتخاذ القرار، ولكن التركيز يعاد توجيهه إلى الموضوعات ذات القابلية الأكثر لإحراز أفضل النتائج من الجهد المبذول.

وهناك أربعة نقاط يجب ملاحظتها عند اتخاذ القرار، وهي:

1. تمثل الموضوعات ذات التكرار الغالب هدفا جيدا للتحكم من خلال الإجراء.
2. تتطلب المسائل ذات الاستخدامات المتعددة أو القابلية لتحقيق زيادة في المنافع الاقتصادية للتنظيم اهتمام أكبر.
3. يتم تفويض الموضوعات السالفة والتي مازالت بحاجة إلى التفاوض حولها إلى الآخرين.
4. يمكن حذف بعض الموضوعات، وتمثل هذه الأخيرة في المسائل غير القابلة للتفاوض، والتي لا ترتبك بأوراق التنظيم، أو التي ليست لها أهمية. وتتواجد هذه الموضوعات في العادة بسبب التفضيل الشخصي للمفاوض. إن تخصيص الوقت هو في الواقع جزء من عملية التخطيط للمفاوضات، وهناك خيارات لكسب المزيد من وقت التفاوض، هما: استخدام الوقت بطريقة أكثر كفاءة، أو زيادة الوقت عن طريق تقليل وقت العمل الآخر، أو زيادة ساعات إضافية.

الجدول (1): البحث في كيفية قضاء وقت التفاوض

التصرف	الأهمية	الساعات	التكرار	القيمة بالدولار	البند
فوضى	50	2	1	200	عجل بعقوبات قطع الغيار
تم	-	1	2	90	أطلب المواد المكتتبية
أحفظ	2000	15	1	3000	راجع المطالبات المتأخرة وأعد التفاوض حولها
أحفظ	300	؟	1	1000	امتيازات العمر الخاص على كافة الطلبات
فوضى	50	8	1	300	إمكانيات مراجعة فحص

المصدر: الاستشاريون اسباركس

#### • النزاعات الخفية:

يحتاج المفاوضون إلى التنبه إلى مصدرين خفيين للنزاعات، وقد لا يرتبط هذان المصدران بالمسائل الخلافية التي يتم التفاوض حولها، ولكنها تؤثر على العلاقات بين الأطراف على كل حال.

المصدر الأول للنزاع الخفي هو مصدر اقتصادي، ويتأني من وجود رغبة اقتصادية غير مشبعة لدى أحد الطرفين، وعلى سبيل المثال: قد يرغب شخص ما في الحصول على سيارة فاخرة، و لا يتوفر لديه المال الكافي للحصول عليها، وقد يرمي هذا الشخص باللائحة عن ضيق ذات يده على الطرف الآخر.

وتكون المعادلة في هذا الجانب كالتالي:

$$\frac{\text{الاستهلاك (الإشباع)}}{\text{الرغبة}} = \text{النجاح الاقتصادي}$$

يقدر الناس نجاحهم الاقتصادي بكمية الرغبات التي تم إشباعها.

ويأتي المصدر الثاني للنزاع الخفي من الطموح غير المتحقق لأحد الأطراف، وعلى سبيل المثال: قد يرغب الإنسان في الحصول على لقب أفضل مما تسمح له به وظيفته. وقد يلقي ذلك الشخص باللائحة عن عدم حصوله على اللقب المرغوب على الطرف الآخر.

وتكون المعادلة لهذا الجانب كالتالي:

$$\frac{\text{الانجاز}}{\text{الطموح}} = \text{النجاح الشخصي}$$

يقدر الناس نجاحهم الشخصي بكمية الطموح المتحقق.

يعرف الطرف الذي يقع عليه اللوم في النزاعات الخفية أن شيئاً ما يعقد العلاقة، ولكنه لا يدرك ما هو ولا يسعى لاكتشافه، وتنشأ النزاعات الخفية في المنظمات غالباً بين الرؤساء والمرؤوسين، كما تنشأ أيضاً بين الأنداد.

### 3- مبادئ التفاوض:

هناك عدد من المبادئ التي تحكم التفاوض في أي مجال من مجالات الحياة المختلفة، والتي يجب على الأطراف المتفاوضة أن تأخذها بعين الاعتبار عند ممارسة العملية التفاوضية، وتمثل هذه المبادئ بالآتي: <sup>23</sup>

- أ. **مبدأ القدرة الذاتية:** يتعلق هذا المبدأ بقدرات ومهارات المفاوض من حيث تفهم قضية التفاوض وأبعادها، وتفهم الظروف والعوامل الداخلية والخارجية المحيطة بعملية التفاوض، وكذلك قدرته على فهم الطرف الآخر، من حيث أنماط تفكيره وسلوكه.
- كما يتضمن هذا المبدأ قدرة المفاوض على القيادة والإشراف على فريق التفاوض، ومهاراته في الاتصال والحوار وقدرته على الإقناع والتأثير والتكيف مع المواقف. وبصفة عامة فإن هذا المبدأ يركز على تناسب قدرات ومهارات المفاوض مع الموقف التفاوضي.
- ب. **مبدأ المنفعة:** يركز هذا المبدأ على الفوائد والمنافع التي يسعى كل طرف من أطراف التفاوض إلى تحقيقها من عملية التفاوض. وتختلف هذه المنفعة باختلاف ظروف وطبيعة العملية التفاوضية، فقد تكون المنفعة الحصول على ربح، وقد تكون التقليل من الأضرار والخسائر التي يمكن أن تزداد في حال عدم اللجوء للتفاوض.
- ج. **مبدأ الالتزام:** يتضمن هذا المبدأ الالتزام الكامل لدى كل طرف من أطراف التفاوض، بالعمل على تحقيق الأهداف أو المنافع الخاصة بالجهة التي يمثلها من ناحية، وتنفيذ ما يتم التوصل إليه من اتفاقيات مع الطرف الآخر بعد التفاوض، ومع احترام المواعيد المحددة بأوقاتها من ناحية أخرى.
- د. **مبدأ العلاقات المتبادلة:** يقوم هذا المبدأ على التأكيد على أهمية الأخلاق في التعامل أثناء وبعد المفاوضات. وعلى الرغم من شرعية المناورة والمحاورة، إلا أن الخداع المتعمد والغش والتضليل يجب أن لا يكون السمة المميزة للعملية التفاوضية، فالمفاوض أولاً وأخيراً هو واجهة المنظمة أو الدولة التي يمثلها، وصورتها التي ينظر إليها الجميع.

إن هذه المبادئ في حد ذاتها، تتصل فيما بينها بقنوات تعبر في نهاية الأمر إذا تم مراعاتها، عن مفاوضات موضوعية وذات نتائج مرضية، وتحدد الاتجاه الصحيح لأنشطة عملية التفاوض في الممارسات العملية. ويمكن تلخيص المبادئ في النقاط التالية:

- أن يكون المفاوض على استعداد دائم للتفاوض في أي وقت.

<sup>23</sup> - ثابت عبد الرحمان إدريس، التفاوض مهارات واستراتيجيات، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001، ص 44-45

- أن يتمسك المفاوض بالثبات الدائم وهدوء الأعصاب.
- الحرص وعدم إفشاء ما لديه من وسائل دفعة واحدة.
- يجب أن يتفاوض من مركز قوة.
- يجب أن يقتنع المفاوض بالرأي قبل إقناع الآخرين به.
- عليه أن يستخدم أساليب غير مباشرة في التفاوض وكسب نقاط تفاوضية كلما أمكن ذلك.
- يجب تهيئة الطرف الآخر وإعدادة نفسيا حيث يتقبل الرأي الذي يتبناه المفاوض.
- يجب على المفاوض أن يكون هادئ الأعصاب ويتسم بذلك مفتاح النجاح في المهمة التفاوضية.
- يجب أن يكون المفاوض دائم التفاؤل ويقابل الانتقادات الظالمة برباطة الحاسبة فالهدوء المطلق والعقلانية الرشيدة.
- أن يتمتع المفاوض بالتجديد المستمر في طرق وأساليب تناول الموضوعات المتفاوض بشأنها وفي أسلوب عمل الفريق التفاوضي.

- يجب ألا يتحلى المفاوض بالمظهر الأنيق الوقور المحترم في جميع عمليات التفاوض وفي الجلسات الرسمية كافة.
- يجب أن يستمتع المفاوض بالعمل التفاوضي.
- يجب أن يعرف المفاوض أنه لا بأس في التفاوض ولا هزيمة مطلقة نهائية ودائمة.
- يجب على المفاوضة ألا ينخدع بمظاهر الأمور والاحتياط الدائم من عكسها.

#### 4- أهمية التفاوض:

تعتبر المفاوضات من المواضيع الواسعة والمهمة في حياتنا المعاصرة، سواء كانت على مستوى الأفراد أو المنظمات، حيث تكاد تلازم أغلب النشاطات التي يقوم بها بني البشر في حياتهم اليومية. وعلى الرغم من قدم المفاوضات كعملية ونشاط منذ وجود الخليقة وعلى مر الحقب الزمنية، إلا أنها أصبحت في أيامنا الحاضرة ذات أهمية متزايدة حتى أطلق بعض الكتاب على هذا العصر تسمية (عصر التفاوض)، باعتبار أن التفاوض عمل حيوي وضروري لحل حالات التناقض والصراع التي تقع بين الجماعات والأفراد، إضافة إلى أنه وسيلة هامة لتبادل الآراء والأفكار، للوصول إلى حالة من الرضا والاقتناع حول المسائل العالقة.

ولما كانت معظم الاتفاقيات هي موثيق مكتوبة بعقود، فإن هذه الاتفاقيات هي ثمرة عمليات تفاوضية طويلة متسلسلة مترابطة، وحتى الوصول إلى مثل هذه الاتفاقيات لا يعني أن رحلة التفاوض قد انتهت، بل قد تأتي الأيام لتفرض علينا عقد اتفاقيات جديدة أو الدخول في التفاوض مرة أخرى لتعديل للاتفاقيات القديمة، أو وضع تفسيرات واضحة لبعض بنود الاتفاقيات الموضوعية، أو تنفيذها على الوجه الذي يفهمه الجميع.

ومن جدير ذكره القول، أنه ليس هناك حتى الآن نظريات عامة أو خاصة بالتفاوض تستطيع أن تفسر جميع جوانب العملية التفاوضية برمتها، غير أنه يوجد هناك عدد من المناهج أو المداخل النظرية المتطورة، التي ساعدت على فتح الطريق أمام وضع ما يمكن تسميته مجازاً " نظرية في المفاوضات"، تخبرنا عن كيفية التصرف والعمل إزاء القضايا التي تحتاج إلى حلول.

وعندما يقال بأن المفاوضات فن معقد، فهذا لا يعني استحالة تشخيص المهارات، سيما الأساسية منها، والسلوكيات التي تهيئ مجتمعة الأداء التفاوضي المتفوق، إذ يمكن تحديد هذه المهارات وفهمها وإتقانها من خلال التعلم والتدريب والممارسة. إن ما سبق ذكره ينبئنا عن أهمية واضحة للمفاوضات، لأن الحاجة للمفاوضات تستدعي إعطاؤها تلك الأهمية، بسبب أنها تنسحب على كل مجالات النشاط الإنساني، أي حيثما تواجدت مصلحة مشتركة، أو خلاف حول أمر ما يرغب الأطراف في حسمه بطريقة ودية فتنشأ عندها الحاجة للتفاوض، بل إن حياة الإنسان هي سلسلة من الحالات التفاوضية المتلاحقة. وتبقى هذه الحاجة دائمة وتتجدد تلقائياً عند ممارسة أية عملية تفاوضية.

الأمر الذي يستوجب بيان أهمية التفاوض والتي تلخص بما يلي:

1. أن التفاوض هو أحد المداخل الإنسانية التي يستخدمها البشر لتجاوز نزعات الشر في النفوس.
2. أن التفاوض هو السبيل الذي يصل من خلاله الأفراد والجماعات إلى النتائج والخلاصات التي لا يستطيعون الوصول إليها بغيره.
3. أن التفاوض هو البديل الممكن عندما تصبح أساليب التصرف البديلة الأخرى عاجزة عن تحقيق الأهداف المنشودة الخاصة بكل طرف من أطراف التفاوض.
4. أن التفاوض يولد الوسائل ويشكل الأرضيات المشتركة للتفاهم الفعال بين بني البشر رغم اختلافاتهم الثقافية والعقائدية.
5. إن أهمية التفاوض تبرز من خلال توفير الجهد والوقت الذي يستنفذ في غير الصالح العام، وكم من حروب امتدت سنين طويلة حطت رحالها وقت حصول المفاوضات بين المتحاربين.
6. أن التفاوض كوسيلة لحل المشكلات وتسوية الخلافات وخلق الأزمات، يبقى الأثر الأقوى في نفوس أطراف التفاوض، في حين أن الوسائل الأخرى تعمق الجراحات.
7. تنبع أهمية التفاوض من اهتمام الجامعات والمعاهد العلمية والمنظمات ووسائل الإعلام بتدريسه، وإفراد مساحة واسعة له في الخطط الدراسية، والحث على الأخذ به لحل المشاكل، والإشادة بالمفاوضين الناجحين.

إن ما سبق يؤكد وجوب إيلاء التفاوض أهمية كبرى، واعتباره مفتاح الأبواب الموصدة التي من خلفها المشاكل المعقدة، والأزمات الخائفة، وهو الطريق المؤدي إلى الألفة، والسييل لإحلال الوفاق، وإشارة المرور لهروب الخصام، والقارب الذي يحمل الرضا نتيجة الوصول إلى التوازن في المطالب بعد كل عملية تفاوضية.

### 5- نتائج التفاوض:

#### \* النتائج الإيجابية:

يقود الحل والتسوية والتصحيح إلى اتفاقيات مرضية، ولهذا السبب سميت إيجابية، وينظر الطرفان إلى هذه الاتفاقيات باعتبارها مفيدة وعادلة.

#### \* الحلول:

الحلول النادرة: وهي تأتي عندما يحصل المفاوضون والخصوم على ما يرغبون، وتجرى المفاوضات في مثل هذه الحالات، بسبب المتطلبات أو الانطباعات الزائفة عن الحاجة لها. كما لا يوجد نزاع حقيقي، وربما تكون المتطلبات إجرائية أو نظامية.. الخ

مثال: تطلب إحدى الشركات عمل عقد بالنسبة لجميع الطلبات التي تفوق مصروفاتها وتكلفتها أكثر من 10.000 دولار، وترغب في الحصول على جهاز تقني من مصدر مورد وحيد، ويتركز التفاوض حول العقد على البنود والشروط، وتمثل الهدف الذي يرغب المورد في الوصول إليه من السعر. أما العميل فقد كان مستعدا للدفع طالما أن هذا الجهاز لا يتوفر في مكان آخر، ويواجه الطرفان صعوبة قليلة في الوصول إلى أهدافها الرئيسية.

يمكن أن يصبح مثل هذا الحل نموذجاً في الاتفاق، وربما يصادف الطرفان صعوبات قليلة، عليهم أن يعملوا على تجاوزها قبل الوصول إلى حل. إن الاتفاقيات التي يتم التوصل إليها عن طريق التفاوض على الحل أو الاتفاق هي في العادة اتفاقيات ناجحة.

#### \* التسوية:

يتنازل المفاوضون والخصوم في التسوية عن بعض الأجزاء من أهدافهم الرئيسية، وربما أهدافهم الثانوية. ويقومون بذلك من أجل الوصول إلى اتفاق نهائي من الأجزاء الأخرى. تحدث التسوية أكثر من الحل أو التوافق. وعندما يكون أحد الأطراف راغباً في العطاء أثناء التسوية فإنه يسعى بقدر الإمكان إلى تقليل خسارته. وتؤثر المهارات التفاوضية لكل فريق

تأثيرا كبيرا في محتوى نتائج التسوية. وتقود التسوية المفاوضين والخصوم إلى المشاركة في المكاسب، ونادرا ما تكون هذه المشاركة متعادلة.

### ✖ التصحيح:

يحدث التصحيح عندما يستخدم أحد الطرفين بيانات غير صحيحة لدعم موقفه. ويكون هذه الأمر مخجلا عندما يبرهن الطرف الآخر واستعمال بيانات خاطئة ونتائج غير مسنودة... وينتج التصحيح في العادة من الإعداد الغير الجيد، كما أنه ينتج أحيانا من زلة في الحكم.

وتعني التصويبات لأحد الطرفين في العادة كسب واضح للطرف الآخر، وهذه نتيجة إيجابية حيث أنها أجريت وينبغي على المفاوضين الذين يعملون جاهدين على إجراء التصحيح اتخاذ ثلاثة إجراءات، وهي:

1- الاعتراف بالخطأ، لماذا نضيع وقت الجميع في الجدل الذي لا طائل منه حول ما هو واضح وبين؟ يساعد الاعتراف بالخطأ على بناء الثقة مع الخصوم، وذلك أمر مقدر ومستحسن.

2- أقصر التصحيح على المسألة المحددة، لا تجعل التصحيح يمتد إلى مسائل أخرى ويمكن أن تكون معلومات المفاوض حول مسألة محددة غير صحيحة ولا يعني ذلك أيضا أن معلوماتهم الأخرى غير صحيحة.

3- طلب أخذ فترة للراحة، يمكن هذا الإجراء المفاوض من تجنب حمل أي تأثير سلبي وشعور بالخذلان يقلل من قدرته على مواجهة المسألة الخلافية التالية، كما أنه يقلل من المزايا غير المكتسبة للخصم، ومع ذلك ينبغي على المفاوضين أن يتذكروا بأن ما يحدث مباشرة قبل أخذ العطلة يؤثر على التفكير أثناء فترة العطلة، توفر الراحة الفرصة للتعلم والإدراك عما إذا كان خطأ قد حدث أو توجد عوامل مخففة.

### \*النتائج السلبية:

لا تعمل النتائج الثلاثة التالية على حل المسألة الخلافية، ولكنها ربما تقود إلى اتفاق، وسيبقى النزاع، بإيجاز شديد. كما أنه من المحتمل جدا أن يكون الحل مؤقتا، وأحيانا يكون الحل المؤقت أفضل من الخيارات الأخرى.

### ✖ القهر:

يحدث القهر من جانب أحد الطرفين بسبب قوة موقفه شبه الكامل، وبالتالي يكون هذا الطرف الأقوى قادرا على شق طريقه فوق الطرف الآخر بصرف النظر عن أهلية موقف كل منهما، ويعتبر استعمال الطرق التخويفية نوعا من القهر.

مثال: يمكن أن يهدد الخصم باللجوء لعمل قضائي في موضوع متنازع عليه إذا لم يتم التسليم بمطالبهم للحل، ويشعر المفاوض بأن المطالب مبالغ فيها، ومع ذلك قد يقرر المفاوض اللجوء إلى التفاوضي قد يكون أكثر تكلفة من الوصول إلى حل. وإذا تم مقابلة مطالب الخصم بهذه الطريقة، هل تعتبر المسألة الخلافية قد تم حلها حقيقة؟ ربما لا.

تشير التجربة إلى أن الأطراف المهددة تسعى باستمرار إلى نقض الاتفاقيات المفروضة عليها، ويحاولون أيضا أن يضعوا أنفسهم في موقف يمكنهم من الرد بالمثل، إن جاز الحديث. ويعتبر فرض الأهداف عن طريق استعمال القوة أسلوبا قصير النظر في التفاوض، كما يعتبر استخدام الوقت نوعا آخر من القهر، يسعى فريق لإرهاق الفريق الآخر حتى يفوز عليه عن طريق إضعاكه، ويكون الهدف من ذلك هو إضعاف الآخرين عن طريق خلق شعور باليأس من أن وجهات نظرهم لن تجد أبدا طريقها للتقدير، ويمكن نوع آخر من أنواع استخدام الوقت كعنصر لإرغام الآخرين وإخضاعهم في حاجة أحد الفريقين الماسة لما يتوفر لدى الفريق الآخر الضاغط، ومرة أخرى لن يتم حل المشكلة على أساس الأهلية، وستبقى إذن معلقة...

وفي آخر الأمر لن يكون الوقت هو العنصر الجرح والضاغط، وحينها سوف يتغير موقف الفريق الذي خضع لضغط الوقت من قبل وسيصبح أكثر عزيمة وتصميما سواء أكان ذلك حقيقيا أو مدركا. وسيكون هناك عدم رضا عن الاتفاق، كما سيحدث ذلك ضررا للعلاقة المستقبلية بين الأطراف.

وسيكون السؤال المثالي هو أحد ردود فعل القهر، وهو موجه للطرف الذي يقوم بممارسة الأرقام ب: هل لديكم مصلحة في تركها تشعر بالبعث نحوكم من خلال فرض موقفكم علينا عن طريق استخدام القوة؟ أليس من الأفضل أن تثبت على أهلية نظراتنا المختلفة وأن نجعلها توجه الاتفاق؟

#### ✘ الاستسلام:

يحدث عندما يتم إقناع طرف ما بأنه سوف يعاني أكثر من جراء الحصول على ما يرغب فيه مقارنة بالتخلي عنه، ويظهر النجاح أكثر تكلفة من الكسب، ويمثل ذلك المورد الذي يدفع بشدة الزيادة في سعر آني جامد رغم اعتراضات العميل، ويسعى العميل للحصول على مصادر أخرى للإمداد، وينظر إلى الزيادة باعتبار أنه ليس لها أي مبرر، ويحدث الاستسلام أحيانا نتيجة للضغوط من سلطات أعلى داخل المنظمة.

مثال: اختارت حكومة أجنبية إحدى شركات المقاولات الأمريكية لتشييد مصنع كبير للمنتجات الكيماوية وتسليمه كاملا، وكانت عملية التفاوض على العقد مهمة بالنسبة للطرفين، وقد حدد العميل بدء عملية التفاوض في شهر نوفمبر وتعتمد تأخير التقدم في التفاوض، قام المديرون التنفيذيون في الشركة الأم التي تنتمي إليها شركة المقاولات، وهي شركة مسجلة عامة بالضغط على المقاول لتقديم بعض التنازلات. وكانت الشركة الأم ترغب في الإعلان عن التأخير في الربع

الأخير من السنة عند نشر كشف بيانها المالي، حيث أن ذلك سيدعم موقف أداءها داخل المجموعة الاستثمارية، وقد أدى البحث الذي قامت به الحكومة الأجنبية في ممارسة الأعمال الأمريكية المنفعة الموحدة منه.

يقود الاستسلام إلى حلول غير مضمونة في العادة، فمثله مثل القهر يتجاهل السؤال عن مزايا المسألة ولا يعمل على تقديم أي حل له. وعل نقيض القهر، ربما يتفادى الاستسلام إيداء العلاقات المستقبلية، ولكن قد تنشأ خلال عملية التوقيع على الاتفاق ظروف تبعث المسألة الخلافية في الغالب.

ما الذي يمكن تعلمه من مراجعة الخبرات التي تتبع القهر، والاستسلام؟ مجرد هذا: لم يتم هل المسألة الخلافية، فإنها غالبا لا تنقضي.

### \* التوقف (الانهيار):

يحدث التوقف في ثلاثة حالات، أولا: في حالة عدم رغبة أي من الطرفين مواصلة التفاوض باتجاه التوصل إلى حل، وتبني كل منهما موقفا دفاعيا جامدا، أو عندما لا يرى أي طرف أية جدوى من إحداث تغيير يسمح نحو الحل. ثانيا: يمكن أن ينتج التوقف من اعتقاد كل طرف بقدرته على التغلب على الطرف الآخر بالانتظار لفترة زمنية أخرى، ثالثا: يكون التوقف طريقة لدفع التفاوض إلى مستوى سلطة أعلى، وعلى المفاوضين الذين التوقف استكشاف الخيارات الممكنة قبل التسليم بالانهيار التام. وفيما يلي بعض الخيارات مرتبة حسب سهولة استخدامها:

1- إعادة صياغة المسألة الخلافية موضع التفاوض، ويؤكد القيام بهذا الجهد إن الكل يفكر في نفس الأمر وبنفس الطريقة، ويكشف عما إذا كان الانهيار حقيقي أم لا، كما يعمل على إزالة سوء الفهم إن كان موجودا.

2- خذ فترة للراحة، ثم ابدأ بداية مفعمة بالنشاط وربما يكون الكل مجهدا للغاية، ويعتمد طول فترة الراحة على الظروف، هل قام أحد الطرفين بالسفر لمساحة طويلة؟ وهل هناك حجرات منفصلة تمكن كل طرف من الاجتماع والنقاش أو التماس الراحة والاستجمام؟

3- أدخل معلومات جديدة، حاول أن تغير من نطاق أو شكل المسألة الخلافية التي تسبب التعليق، وربما يمكن تغيير أهميتها بإضافتها إلى مسألة أخرى يتم إدخالها لاحقا.

4- ضع المسألة الخلافية جانبا لفترة مؤقتة، قم بكتابتها حتى يتفق الطرفان على وصفها، وعندما تتم مناقشتها لن يكون هناك استفسار بشأن محتواها و نطاقها... الخ وقم أيضا بصياغة المادة المكتوبة بصياغة واضحة، ووافق على أن يقوم أي طرف بإعادة عرضها عندما يرغب في ذلك، وانتقل إلى مسألة أخرى ويعتبر وضع المسألة جانبا طريقة فعالة لتحريك الموضوعات إلى مواقع ملائمة في جدول الأعمال. وبغير من ترتيب مناقشة الموضوعات، ويمكن أن يعمل هذا الإجراء بصورة جيدة في ثلاثة أحوال: الأول: عندما لا يدرج الموضوع في التسلسل بالنسبة للآخرين، كنتيجة لسوء التخطيط أو

ربما لخطأ في الافتراضات... الخ، الثاني: عندما تزيد حدة المشاعر من جانب أحد أو كلا الطرفين بدرجة كافية لتطغى على النقاش الموضوعي، وربما يعزى ذلك إلى فقدان الانضباط الذاتي. والثالث: عندما لا تنمي الثقة إلى الحد الذي يسمح بنقاش المسائل الحساسة، يقود ترك المسائل جانبا إلى نتائج أخرى محتملة، وتتمثل إحدى هذه النتائج في تمسك كل طرف بموقفه الأساسي عندما تتم العودة للموضوع، ولا يكون الأطراف في موقف أحسن مقارنة بما كان عليه الحال فيما قبل، كما أنهم لن يكونوا في موقف أسوأ. وربما يتكرر التوقف مرة ثانية، أما النتيجة الأخرى المحتملة فهي أن ترك المسألة الخلافية جانبا ربما يتطور إلى سحبها من التفاوض، كما أن ذلك ربما يضائل من مبادرات الأطراف، ويعتبر وضع الأمور جانبا وسيلة غير مستغلة تماما في التفاوض.

5- قم بتغيير شخص واحد أو شخصين من ممثلي الأطراف، ويجب أن يتم ذلك دائما بالاتفاق المشترك بين الأطراف، يزيل تغيير الأشخاص ردود الفعل غير المحببة بين الأطراف الأصلية، وربما يصبح من العسير اعتبار ردود الفعل هذه كخطأ من جانب أي شخص ويمكن أن تكون نتيجة لضعف التركيبة الشخصية للأفراد. كما يزيح التغيير التأثير الخاطيء لعبارات الأشخاص الأصلية، تؤسس الحجة ضد تغيير الأشخاص من المفاوضات على فرضين. الأول هو أن الخصوم ينظرون إلى اقتراح التغيير كمؤشر للضعف، وقد لا يكون ذلك صحيحا بالضرورة. ولكن إذا كان ذلك هو النتيجة التي توصل إليها الخصم فإن تلك النتيجة ستكون مؤقتة، وسوف يتخلى الخصوم عن هذا الاعتقاد عندما لا يلمسون ضعفا من جانب المفاوضات الجدد، أما الغرض الثاني فهو أن التغيير قد يسبب فقدان الموقف، وسوف لن يكون من السهولة بمكان نقل الفوارق التي تجعل القصد واضحا إلى الأشخاص الجدد، ويجب تقييم هذه المخاطرة قبل الإقدام على تغيير الأفراد لتحديد جدوى ذلك.

6- امتنع عن التفاوض وانتقل إلى الوساطة أو التحكيم، فإن إدخال طرف ثالث يغير من طبيعة التفاوض، ومع ذلك فإن تأثير الطرفين الأصليين لا يمكن إبطاله، وأن وجود ثلاثة أطراف هو نوع مختلف من التبادل مغاير للتفاوض، ولكن إذا كان تفادي الانهيار الشامل أمر هام لا بد منه، وليس هناك خيار آخر يقود إليه، فإنه لا مانع من إدخال طرف ثالث، ويجب أن يكون هذا الإجراء هو الخطوة الأخيرة، وسيحقق الوسطاء نجاحا فقط في حالة كون الطرفين غير سعيدين بدرجة متساوية، ويعمل المحكومون على إبعاد الأطراف من عملية اتخاذ القرار، ويقومون هم باتخاذ قرارات ملزمة للطرفين اعتمادا على تمثيلهما لهما.

تتطلب النتائج الناجحة في العادة جهدا وصبرا وعدالة... ويجب موازنة هذه النتائج بدرجة تنافس للمفاوضين والتزامهم الصارم.

## 6- عناصر العملية التفاوضية:

هناك عناصر أساسية لا بد من وجودها في كل موقف تفاوضي أيا كان موضوعه، فيمكن تحديد هذه العناصر مهما تعددت أطراف التفاوض واختلفت ميادينه، وهي كالتالي:

- أ. **الأطراف التفاوضية:** لا يمكن بأي صورة من الصور أن تتم العملية التفاوضية بدون أطراف، وإلا كيف ستنشأ العملية التفاوضية إذا غاب لاعبوها؟
- ب. **الحاجة أو الهدف من التفاوض:** وتبرز هذه الحاجة لتحقيق بعض المصالح أو الاهتمامات المشتركة لهؤلاء الأطراف، وإلا لماذا تتفاوض إن لم تكن هناك حاجة لذلك؟
- ج. **قضية أو موضوع أو أمر يهم أطراف التفاوض:** واقتضت الحاجة للتفاوض بشأنها أو بشأنه، وإذا انتفى وجود القضية أو الموضوع أو ذلك الأمر، فإن الحاجة للتفاوض تنتفي هي الأخرى، ولا يعود لأطراف التفاوض حاجة للجلوس من أجل التفاوض.
- د. **الإرادة:** إذ لا يفرض التفاوض على الأطراف المتنازعة، كما لا يتم فرض الحلول على أحد أو كل الأطراف المتفاوضة. وهذا بالضرورة يعني أن تأتي العملية التفاوضية من صميم إرادة المتفاوضين، وتصميمهم على الخروج من بوتقة القضية المطروحة.
- هـ. **الرغبة النامية لدى أطراف التفاوض في الوصول إلى حلول ترضي كافة الأطراف:** لأن ذلك يؤدي إلى عدم بروز مشكلة جديدة يثار حولها النقاش والنزاع مستقبلاً.
- و. **الإيمان بأهمية الحوار والتفاوض:** وهذا يعني الاعتقاد الجازم لدى أطراف التفاوض بأهمية الحوار والنقاش وتبادل الآراء من أجل الوصول إلى اتفاق مناسب للأطراف المتفاوضة. أما إذا كان أحد الأطراف لا يؤمن بمبدأ الحوار، أو لا يعتقد أن الحوار والنقاش في هذه القضية سيكون له أثر إيجابي، فإن العملية التفاوضية ستكون أقرب إلى الفشل منها إلى النجاح.

## الفصل الثاني:

### قيادة فريق التفاوض

## الفصل الثاني: قيادة فريق التفاوض

### مقدمة:

الفرد داخل أي تنظيم عبارة عن قوى كامنة طاقة واعدة تحتاج لدافع المدير يحرك تلك الطاقات ويستثمرها أفضل استثمار لصالحها ولصالح المنظمة.

فكل منا له حاجاته ومتطلباته التي تؤكد كيانه حاجاته المادية والفسولوجية والاجتماعية التي تؤكد ذاته ووجوده وتحترم كيانه بالدرجة الأولى، تلك الطاقات تحتاج لمدير قائد فاعل متفاعل يحفز ويشحذ الهمم من أجل صالح الأفراد والمنظمة معا.

### 1- استخدام الفرق:

إن استخدام الفرق في التفاوض في زيادة مضطرة، وهناك أسباب وجيهة لذلك:

- أولاً: أصبحت المفاوضات أكثر تعقيداً بنسبة لزيادة الميل إلى المقاضاة ورفع الدعاوى في القطاع الخاص، وبضعف هذا الأمر من صعوبة أداء الأعمال.

- ثانياً: بما أن المزيد من المعارف قد توفر في كل حقل، فقد أصبح الأفراد أكثر تخصصاً وأصبح من الصعوبة بدرجة كبيرة على الشخص الواحد أن يلم بالقدر الكافي من المعارف لتمكينه من أي تفاوض فيما عدا المفاوضات البسيطة.

- ثالثاً: تقف الفرق شاهداً على ما يقال في المفاوضات، وتقلل من التخمينات الثانية للذين لا يحضرون المفاوضات، وهناك المزيد من الأفراد الذين يدركون كيف، وماذا، ولماذا، يتم التوصل إلى الاتفاقيات.

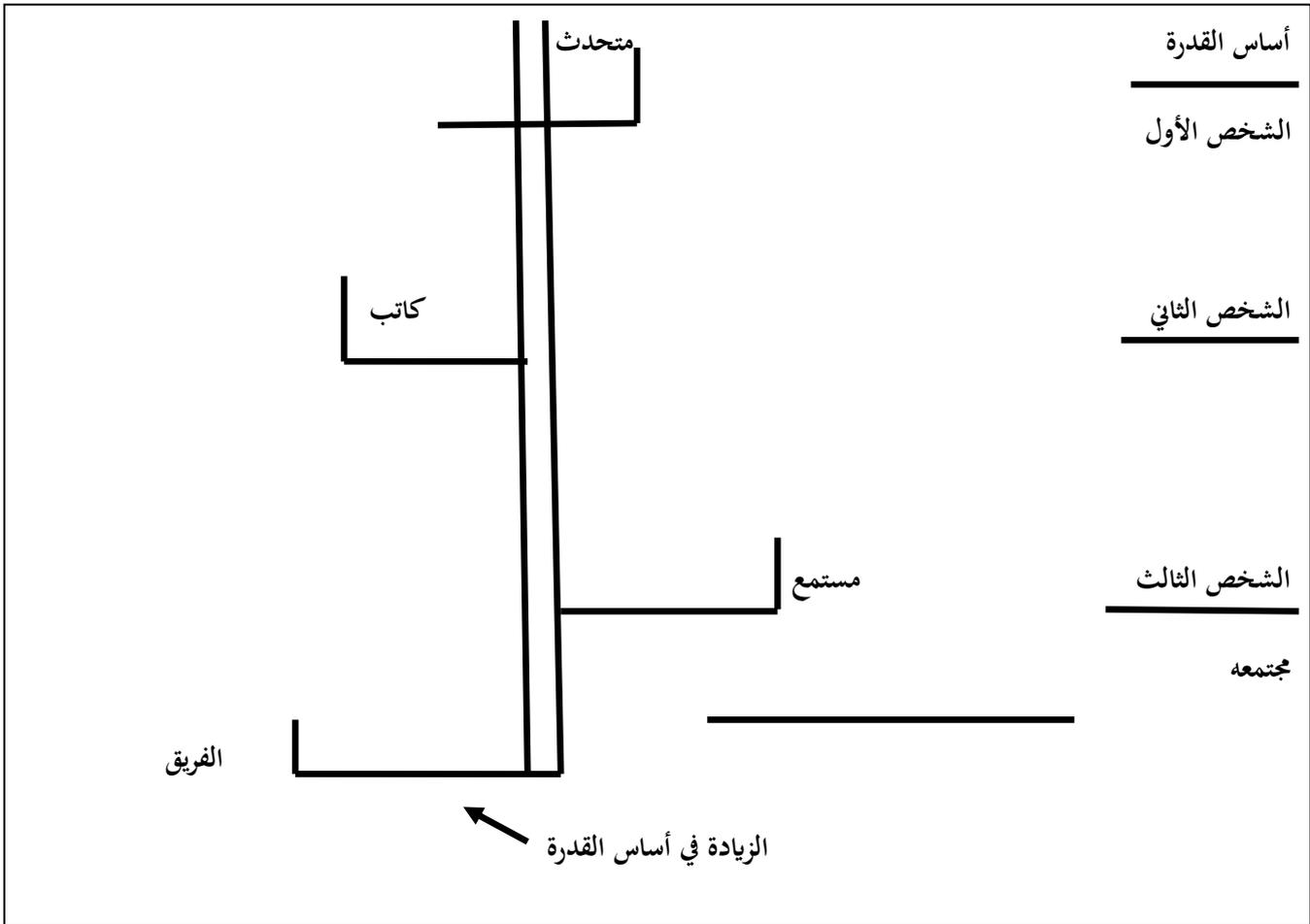
تكمن نصف قيمة الفرق في منظورها الواسع للمسائل الخلافية قيد البحث، ويعتبر كل فرد من أعضاء الفريق حاصلًا لكافة خبرات ودافعية وقدرات وتحيزات الفريق، وهذه العوامل تشكل أساس قدرة الشخص، وبجمع الأفراد سوياً يحدث ازدواجاً جزئياً في هذه الأسس، ومع ذلك تزيد المجالات غير المزدوجة من أساس قدرة الفريق.

ويوضح الشكل رقم (1) هذه الظاهرة.

أما النصف الآخر لقيمة الفريق، فهي أن المفاوضات تتضمن ثلاثة أدوار محددة، وهذه الأدوار هي: المتحدث، الكاتب، والمستمع، وأنه يصعب على الشخص الواحد أن يقوم بهذه الأدوار الثلاثة مجتمعة بصورة جيدة، وفي حين أنه يمكن أن يقوم بها شخصان بصورة جيدة، وكن يمثل ثلاثة أشخاص العدد المثالي.

ليقدم المتحدثون المواقف في المسائل الخلافية، ويقومون بعملية التفاوض، وتدعو الحاجة إلى متحدث واحد فقط، وعلى المتحدثين أن يفكروا بسرعة.

الشكل رقم: (1): أدوار الفريق



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

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

يجب على المتحدثين أن يقوموا في وقت واحد بترتيب البنود وفقا لأولويتها، وأن يربطوا بينها وبين أهدافهم الكلية. كما على المتحدث أن يستخدم المصطلحات الواضحة، ويقدم الأمثلة الجيدة، وأن يكون حساسا نحو التوقيت، ومتفهما للآخرين. وربما دعيت أسلوب العرض من فظ إلى لطيف ومصقول، ويعتبر الأسلوب ذا أهمية ثانوية.

ويعتبر دور المتحدث هو أكثر الأدوار الثلاثة حيوية ونشاطا، ويستنفذ القدر الأكبر من الطاقة، كما تعتبر قوة الاحتمال رصيذا مهما لمن يقوم بهذا الدور، وينبغي على المتحدث ألا يصلوا إلى اتفاق في المسائل الخلافية دون الرجوع إلى الاعتناء بالآخرين من الفريق أولا.

ويجب على الكتاب أن يكونوا حكاما وقضاة جيدين عندما يقدم جانبهم على تقديم تنازل أو عندما يحصل تنازل من الفريق الآخر، ويدرك الكتاب بحواسهم ما ينبغي عليهم تسجيله في مذكراتهم، ويجب عليهم أن يسجلوا الملاحظات بينما ينصتون ويتابعون النقاش القادم. ويجب عليهم تقييم الاتفاقيات بوضوح، والتسجيل بدقة وأن تكون لهم ذاكرة ممتازة. إن الإنسان الذي يقوم بالتسجيل أفضل بكثير من جهاز التسجيل، ولا يحتاج كل الحوار الذي يدور إلى التسجيل، وقد أكدت مراجعة للتسجيل الكامل لمداورات عينية لعشر مفاوضات هذا القول، وكان عدد من هذه المفاوضات مختصرا واستغرق نصف يوم، والبعض الآخر تطلب أسبوعا واحدا، وقد امتد تقديم البيانات الهامة في هذه المفاوضات، قياسا بالعدد الكلي للدقائق من 6% إلى 23% من الوقت. ومع ذلك هناك تحذير ضروري بشأن التسجيل بأي شكل كان، فقد يحدث خلاف قانوني حول المفاوضات مؤخرا، وربما يتطلب هذا الأمر طلب المحامين لسماع التسجيل فيما يعرف بالاستكشاف. ولذلك تقييم حفظ سجلات واجتماعات التفاوض في مقابل المخاطرة بإمكانية استخدامها في الدعاوى القضائية، وبالمقارنة يكون من المفضل في العادة المحافظة الجيدة على مذكرات دقيقة، ويجب ألا يكون هذا إشكالا في المفاوضات الحقيقية الصحيحة.

#### - حدود الفريق:

إذا كانت الفرق هي فكرة عظيمة كما ذكر، فلماذا لم تستخدم بشكل أوسع؟ هناك خمسة قيود تحد من نمو استخدام الفرق، وهي:

- ✘ القيد الاقتصادي ( التكلفة ): إن استخدام شخصين أو ثلاثة أكثر تكلفة من استخدام شخص واحد.
- ✘ قيد الوفرة والاختيار ( الوقت ): غالبا ما يكون جمع الفريق للتخطيط وخلافه أمرا صعبا. ويكون إعداد الفريق على حساب واجبات الأفراد الاعتيادية.

✘ **قيد التنسيق ( التفاعل )**: يصعب جعل أعضاء الفريق يعملون في إطار الأدوار المحددة. يعتبر الانضباط الصارم ضرورة للتفاعل الهادئ. - كما أن هذا العامل الثالث محير بصفة خاصة. إذ أن انسجام الفريق يمكن هدمه عندما يتفق أحد أفراد الفريق مع الخصوم من جانب واحد، وتنشأ مشكلة أخرى غالباً، وتتمثل في قيام أحد الأفراد بإعطاء الخصوم بيانات في الوقت الخطأ- ويعتبر جعل أعضاء الفريق من غير المتحدثين يجلسون بمدوء عقبة رئيسية، كما أن إسناد مهمة الحديث إلى أكثر من فرد واحد تمنح الخصوم فرصة عظيمة لفرق آسفين من الفريق أو من موقفه، ومع ذلك فرمما تنشأ الحاجة إلى مهارة الأعضاء غير المتحدثين في الفريق لدعم ومساندة الموضوع، ويكون هذا الإجراء مسموحاً به عندما يعمل العضو الماهر من الفريق على عرض المعلومات المتخصصة، ويعاود هذا العضو ممارسة دوراً غير فاعل، بينما المتحدث تؤكد دوره اللفظي.

✘ **قيد التعاون ( الوضع المتميز )**: أنه من حماقة تجاهل الاختلافات بين المراتب الوظيفية لأعضاء الفريق، ولا سيما إذا كانوا يتعاملون في مواقف أخرى، وعلى سبيل المثال: ربما لا يكون الفرد الذي يحصل مرتبة وظيفية أعلى مهيباً بصورة جيدة للقيام بدور المتحدث، وربما يشعر هذا الشخص في نفس الحين بعدم الارتياح تجاه أمنهم الشخصي، وربما يضع أيضاً أهمية عالية لوضعه المتميز لموازنة ذلك الاهتمام بالأمن ويصبح عملياً، في هذه الحالة إسناد دور المتحدث له، دون اعتبار لحدود مهاراته، وينبغي ألا تكون ملاحظات الخصم على مرتبة المتحدث التنظيمية ذات قيمة، وسوف يحصلون على أية رسالة تتوفر عندما يشاهدون الفريق يعمل.

✘ **قيد حدود التكافؤ ( العدد )**: من الأفضل أن لا تتفوق على الخصوم في العدد، فرمما ينفر خصم واحد من فريق من المفاوضين، وتدل التجربة على أن العدد الأقل في التفاوض يحقق نجاحاً متميزاً على العدد الأكبر، وإذا كانت الأعداد متساوية في كل جانب، فإن الفريق الذي يتكون من ثلاثة هو الأفضل، وربما يصل الفريق الخصم من عضوين، في حين يكون الفريق المفاوض من ثلاثة أعضاء، ومن المفيد في هذه الحالة أن يخفض فريق التفاوض إلى عضوين، يلي ذلك في الأفضلية أن تكون القوة العددية أقل من قوى الطرف الآخر، ويجب على المفاوضين ألا يهتموا إذا زاد الفريق الخصم عن ثلاثة أعضاء، فإن الناس الذين يحشدون أعداداً كبيرة في جانبهم يبحثون عن المشاكل ويجمعون كل القيود التي ورد ذكرها سابقاً، ويضيفون إليها مشكلة الشعور بالثقة الزائدة نتيجة للتفوق العددي، وتتبخر هذه الثقة المفرطة عندما تظهر جلياً عدم قدرتهم على إدارة مجموعتهم الأكبر.

الشكل (2) تقدير لفعالية الفريق.

ضعيف	العوامل	جيد
مرتبك/ مشتت/ غير مكثرت	تم تطوير الأهداف	واضح للجميع/ مشترك/ يشعر الجميع بالانتماء
	3      2      1	
شخص واحد مهيمن/ الآخرون سلبيون/ التقاطعات	المشاركة في التخطيط	يتم الإصغاء للجميع
	3      2      1	
محروس/ مؤدب/ تم حجزه للخلف	الثقة أثناء حل المشكلة	محترم ويستخدم استجابات الآخرين
	3      2      1	
بدأ معتمدا على نفسه/ الخصم/ العاطفة	الانضباطات في المفاوضات	اتبع الإرشادات حلل التصرفات مسبقا
	3      2      1	

المصدر: نظريات عمليات المجموعة، ج.ل. كوبر

## 2- أخطاء تقلل من فعالية المفاوضات:

هناك العديد من التصرفات التي يمكن القيام بها والعديد من التصرفات التي لا ينبغي القيام بها فيما يختص بالتفاوض، ومع ذلك هناك ثلاثة أخطاء لها أهمية خاصة، فهي تحدث غالبا، وربما تكون مؤهلة في عملية التفاوض، وهي:

✎ خطأ المنظور: ويعني التركيز على الحاضر (الآن) وصرف النظر عن المستقبل (لاحقا).

✎ خطأ الفهم: ويعني تجاهل الاختلافات المبيته بين المفاوضين والخصوم.

✎ خطأ المنفعة: ويعني الاستخفاف بقيمة ما يمكن أن يقاوض به المفاوضات.

\* المنظور:

تبع أخطاء المنظور من المبالغة في الاعتماد على النتائج في المدى القصير، ومن قلة الاهتمام بالآثار اللاحقة للتصرفات المتخذة والاقتراحات المقدمة، ويسهل منهم الاختلاف في الاهتمام بالحاضر والمستقبل. ويبين الشكل (3) الأسباب لهذا الموقف.

يسعى المفاوضون الذين صقلتهم التجارب إلى موازنة مطالب الحاضر في الاتفاقيات مع الآثار اللاحقة التي تترتب على التنفيذ، ويسألون أسئلة تتصل باستراتيجياتهم، مثل: ما هو الأثر المحتمل لهذا التصرف على العلاقات المستمرة مع الخصوم؟، وهل يرتبط الموقف الحالي بأي طرق أخرى بمنظمتنا أو بالصورة الذهنية لها أو بسمتها؟، وعلى النقيض يركز الأفراد الذين لهم توجه "يكسب يخسر" على الحاضر فقط. وينظرون إلى كل تفاوض وربما كل مسألة خلافية على أساس أنها حالة فردية، ونادرا ما يوازنون بين الحاضر والمستقبل.

ويصبح العالم المؤثر على المنظور هو وجود اتفاقية واحدة مع الطرف الآخر، وقد يؤثر هذا الشرط على الإستراتيجية، ومع ذلك فإنه يصعب معرفة عمل إذا كانت الاتفاقية الواحدة سوف لن تصبح معروفة بالنسبة للخصوم المستقبلين على نحو ما، ومن الأفضل حتى في الاتفاقيات الفردية، التصرف كأنهما سيصبح الطرف الآخر عدد للمرة الثانية.

**الجدول (2):** العوامل التي تدفع بالاهتمام نحو الوقت الحاضر وبعيدا عن الوقت القادم (المستقبل)

توفر مورد، ندرته غالبية.	يرتبط ضعف القدرة على التنبؤ غالبا بالتصرفات غير المعلومة أو التي لا يمكن السيطرة عليها والتي تغير ما يبدو أنه مجال ثابت.
أشبه الحاجة والتي غالبا ما تكون بسبب مطالب الجدولة أو التسلسل.	حتمية التغيير، من المسلم به أن التغيير لا بد وأن يحدث.
التأثير على أداء المفاوض، والذي غالبا ما يرتبط بتقييم الوظيفة أو النتائج.	استحالة قياس أسباب صلاحية تصرفات معينة مضت، ما هو القدر الذي يمكن إرجاعه إلى المهارة، وما هو القدر الذي يمكن عزوه إلى الحظ.
توفر المزيد من المعلومات، والذي غالبا ما يكون بسبب توفر البيانات أو الوصول إلى مواقف شبيهة ماضية.	إمكانية وجود إضافات، أي المزيد من الشروط التعاقدية التي غالبا ما ترتبط بالخوف من التغيير، أو الزيادة، والوفرة...

المصدر: الاستشاريون (اسباركس)

\* الفهم:

تنتج أخطاء الفهم من عدم التصرف على الاختلافات الهامة بين المفاوضين والخصوم، وهذا مسموح به فقط في حالة الخلافات الخفية، ومنها على سبيل المثال الاختلافات دون الوعي، ويعتبر التخطيط الجيد قبل التفاوض خطوة عملاقة نحو تقليل أخطاء الفهم، ويكون الوقت الملائم لإبراز الاختلافات الهامة هو خلال مرحلة الإعداد، وسوف تزيد هذه الاختلافات من صعوبة التفاوض إذ لم تتم معالجتها، وسوف نوصف فيما يلي أربعة من أهم هذه الاختلافات والتصرفات الموضحة لها:

عدم معرفة تقاليد العمل: يجب على المفاوضين أن يعرفوا كيفية تأدية الأعمال العادية في ميادين الخصم، وعليهم بالمثل أن يناقشوا كيفية أداء العمل في الميدان الخاص بهم.

مثال:

تقوم شركات الزيت بصورة عامة بدفع فواتير الموردين في خلال فترة 90 يوما، وبالإمكان خفض تلك المدة عن طريق إجراء الاستعدادات المثيرة، قام أحد المقاولين بأداء بعض الأعمال الهندسية لأحد مصافي معدات الزيت، ولم يتم الدفع للمقاول عند الانتهاء من انجاز العمل خلال فترة الثلاثين يوما المعتادة، وقام المصنع بالدفع للمقاول بالطريقة التي يستلم بها الدفعات من شركات الزيت.

وعجز المقاول وفشل في تحديد مدة الدفع المعتادة في مجال عمل العميل، وتحمل المقاول مصاريف فوائد على الأموال التي قام باستدانتها في انتظار استلامه للدفعات، يقود الفشل إلى فرض الجزاءات.

الاختلافات في تعريفات القيمة: يجب على المفاوضين أن يتعرفوا على الاختلافات في التعريف عندما يتعلق الأمر بالقيم.

مثال:

يمكن أن يختلف تعريف تصرف استثماري حصيف بصورة ملاحظة بين الشركات العاملة في قطاعات مختلفة في نفس ميدان العمل. يتمتع منتجو المعادن الأساسية بهامش ربح أعلى من الشركات العاملة في مجال المعادن الخردة، وعلى أصحاب الأعمال في مجال خردة المعادن خفض صفقاتهم التجارية بدرجة حادة حتى يحققوا قدرا من الربح، وقد تم إدراك تعريف ماهية التعرف الاستثماري الحصيف بصورة مغايرة من قبل مفاوضين يمثلون هذين القطاعين من قطاعات العمل.

اختلافات الحجم الاقتصادي: يجب على المفاوضين أن يعلنوا عن سياسة شركتهم المتعلقة بالاختلافات الاقتصادية التي تعزى لحجم الشركة، وغالبا ما تعتقد الشركات الصغيرة بأن الشركات الأكبر في وضع أفضل لتحمل تكاليف معينة، وأنها ربما تسعى لنقل هذه التكاليف.

مثال:

اتبعت إحدى الشركات الكبرى عن قصد سياسة إرسال بعض طلباتهم إلى الشركات الصغيرة، وعند مراجعة كفاءة إدارة المشتريات بالشركة، كشفت المراجعة وجود دفعات مقدمة فوق العادة إلى أحد موردي أجهزة المنظمات الكهربائية المتخصصة، وعند سؤال المورد عن تبرير لحجم الدفعات المقدمة، اعترف بأنها زيدت بثلاثة أضعاف المبالغ المطلوبة، وشعر المورد بقدره العميل على تحمل النفقات بصورة أفضل منه، وفي حين أنه لم يطلب منه ثمنا باهظا إلا أن تغيير وقت الدفعات يعتبر تغييرا اقتصاديا في العقد.

عدم الإلمام بالتقاليد المحلية: يجب على المفاوضين أن يقيسوا على الدوام سرعة تغيير بيئة عمل الخصم.

مثال:

يلتقي مفاوض مع خصم يقطن مدينة هاتسبرج ميسيسيبي، يتعين على المفاوض أن يتوقع أن يقدم له كأس شاي مبرد، وأن يتبادل الحديث اللطيف ... قبل الدخول في مناقشة المسائل الخلافية، وسوف لن يستمر هذا النهج لفترة طويلة إذا تمت محاولته في بيئة عمل مليئة بالضغط مثل بيئة مدينة نيويورك، فكل عمل مختلف بيئته ونشاطه وحركته الخاصة به، وتعتبر البنوك وشركات التأمين ذات حركة تتقدم ببطء مقارنة بالسرعة الجنونية التي تتميز بها شركات تبادل الأسهم والبضائع، ولكن تجار السندات حتى البنوك، وشركات التأمين يندفعون بشدة مثلهم مثل أي تاجر مقايضة.

\* المنفعة:

تكمن أخطاء المنفعة في سوء تقدير قيمة ما يجب على المفاوض أن يعرضه، ويتم ذلك عن طريق تقييمه تقييما غير صحيح، بتقليل قيمته وأهميته بالنسبة للخصوم، ويتمثل الاتجاه الطبيعي في خفض قيمة ما يتوفر لديه وبخاصة إذا كان ذلك زائدا عن حاجته، وربما يكون هذا الخطأ هو أكثر الأخطاء أهمية من بين الأخطاء الثلاث التي تم وصفها، ويمكن أن يفسر ذلك الخلاف في الوصول إلى اتفاق عادل.

أمثلة:

\* مرة أخرى، خذ في الاعتبار شركة كبرى تسعى إلى نشر بعض الأعمال بعين صغار البائعين لمساعدتهم على النمو، يعوز صغار البائعين في العادة الصقل والحنكة، وربما يكون شام الخطأ المحتمل بالنسبة لهم أعلى مما هو متعارف عليه، تقوم الشركة الكبرى بالتقليل من قيمة أهميتها في مساعدة صغار البائعين، و لا تعمل على بناء الانضباط لديهم، الأمر الذي تحتاج إليه للبقاء في مواقف تتسم بالمنافسة الشديدة، ولا يستطيع البائع الصغير أن يتفهم ركائز العمل بسبب اعتماده على سماحة المستفيد من خدماته.

\*\* درج الغرب الموهوب بالتقنية على عدم استخدام خبرته المتقدمة كسلاح اقتصادي، ومع ذلك فهو يدخل في منافسة مع الآخرين الذين يسعون لاستبداله من موقع القيادة الاقتصادية، ويفشل في وضع قيمة عالية بالنسبة لحاجة منافسيه لما لديه من تقنية، ولا يستخرج الامتيازات الاقتصادية من أجل التقنية المنقولة، وغالبا ما تكون تلك التقنية مجانية، ويصح نفس القول على التعليم الجامعي في أمريكا وإنجلترا، إذ يقوم الآخرون بإرسال مبعوثيهم إلى أمريكا وإنجلترا لتلقي التعليم الجامعي وفوق الجامعي، ويدفع هؤلاء المبعوثون نفس الرسوم الدراسية التي يدفعها المواطنون، ويحصلون في الواقع على التقنية (التعليم) بأسعار منخفضة.

#### - خلاصة:

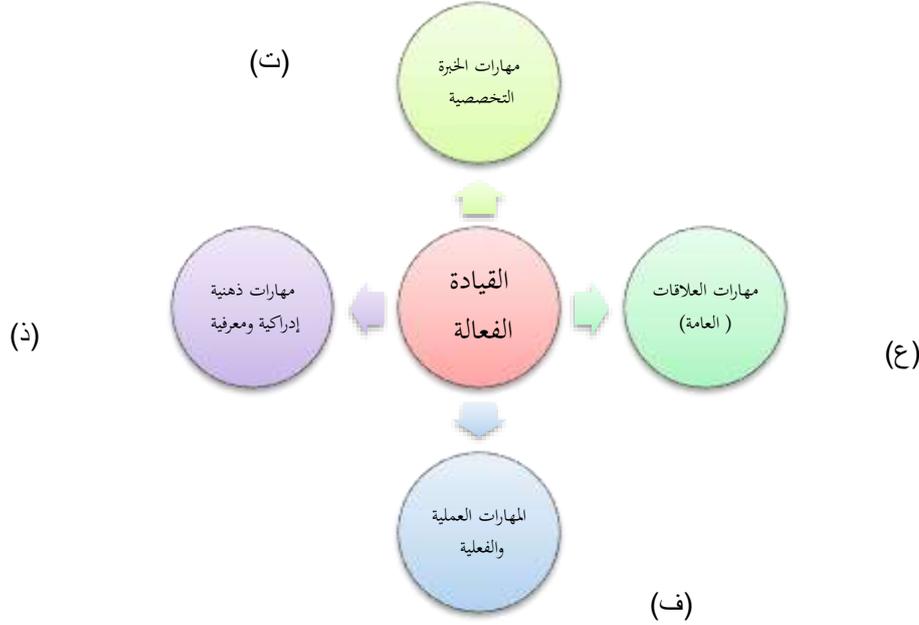
تم في هذا الجزء تعريف التفاوض بتحديد خصائصه، وتم تبادل مزايا وقيود استخدام الفرق، كما تم وصف الأخطاء التي تبرز على نحو نموذجي لإعاقة الاتفاق.

وتم التركيز على أهمية فهم المنفعة، تعتمد قيمة أي شيء على منفعته الحقيقية أو المدركة بالنسبة لأولئك الذين يقتنونه أو الذين يحتاجون إليه، وفي الغالب تكون قيمة شيء ما لأحد الناس متناسبة عكسيا مع الكمية التي تتوفر لديه من قبل أو التي يتحكم فيها، وهي أيضا تتناسب مع الجهد المطلوب للحصول على ما يرغب فيه.

## 3- مهارات القيادة الأساسية للفريق التفاوضي:

لعل السؤال الذي تطرحه الآن هو: ( ما المهارات التي أحتاج إليها حتى أستطيع أداء كل ذلك )، لقد أجرى الكثير من الأبحاث خلال العديد من السنوات، لمحاولة اكتشاف العوامل والسمات التي تجعل من الفرد قائدا فعالا، وعند تجميع هذه الأفكار والآراء من مصادر عدة، فربما يمثل لنا الشكل التالي أوضح تعبير عن هذه العوامل.

الشكل (3) مهارات القيادة الأساسية للفريق التفاوضي:



\* المهارات الذهنية المعرفية (ذ): أي القدرة على التفكير الصائب، وتحليل المشكلات.

\* المهارات العملية والفعالية (ف): أي القدرة على إنجاز العمل، ومنها كيفية التفويض والتحفيز والاتصال.

\* مهارات العلاقات العامة (ع): أي السلوك الحرج للقائد ومهاراته الاجتماعية، وقدرته على بناء الثقة والعلاقات الفعالة في العمل.

\* مهارات الخبرة التخصصية (ت): أي المعرفة التقنية المرتبطة بالوظيفة أو العمل.

وتحتاج لتحقيق التميز في المهارات كافة حتى يمكن أن تصبح قائدا فعالا، فإن لم تكن متميزا في أي منها، لا تقلق، إذ تستطيع تحقيق ذلك بالممارسة والتركيز على تحقيق التحسين والتطوير في كل منها.

ويوضح الشكل السابق مهارات العلاقات، وهي تنطوي على ( سلوكيات حرجة ومهمة للقيادة) وهي التي توطن العلاقة مع الفريق، بالإضافة إلى المهارات الاجتماعية الأوسع، التي تمكنك من العمل مع الآخرين من خارج الفريق.

ويراعي أن السلوكيات الحرجة أو الجوهرية للقيادة تتركز فيها العملية القيادية كافة، فمهما كنت متميزا في أساليب التفويض أو التخطيط أو غيرها من المجالات، ولم تهتم بالسلوكيات الأساسية، فمن المستبعد أن تكون قائدا فعالا.

ويراعي أيضا أن تحقيقها أكثر صعوبة من غيرها من المجالات، لأنها تتصل بكيانك كإنسان، إذ أنها تخص وجهات نظرك وأرائك واتجاهاتك وقيمك، وهو أمر عليك أن تقدره جيدا.

وتتصل هذه السلوكيات بلمح (الذكاء العاطفي) الذي يربط بين علم النفس والقيادة الفعالة، وهي ليست نظريات مجردة، بل هي مدعمة أيضا بأدلة قوية، تبين أن السلوكيات هي الفارق الذي يفصل بين القائد الحقيقي وغيره، وبين الفريق الذي يتناغم أداءه بفضل القيادة الإيجابية لقائده، والفريق الذي يفشل بسبب قائده.

#### 4- أهمية استخدام الفريق التفاوضي، حدود استخدامه، تكوينه، وحجمه:

##### \* أهمية استخدام الفريق التفاوضي:

تتبع أهمية استخدام الفريق التفاوضي من منظوره الواسع لدى دراسة القضايا التفاوضية، وقدراته الكبيرة التي تأتي كمحصلة لتفاعل جميع قدرات الأعضاء. وتأتي هذه الأهمية كذلك من حقيقة أن المفاوضات غالبا ما تتضمن على الأقل ثلاثة أدوار مهمة للمفاوض هي: دور المتحدث *talker*، ودور المقرر أو المسجل *recorder*، ودور الموجه *director*، وإنه من الصعوبة على شخص واحد أن ينهض بجميع هذه الأدوار بنجاح. وإذا كان يمكن لشخصين أن ينجزها فإن القيام بها من قبل ثلاثة أشخاص يظل مفضلا على أية حال.

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

أما المقرر، فينبغي أن يتمتع بالحكم السليم، وأن يعرف كم ينبغي تدوينه من الملاحظات. وأن يتصف بالدقة في الكتابة، وأن يكون قادرا على التسجيل في الوقت الذي يظل فيه منصتا إلى المناقشة. كذلك ينبغي أن يكون قادرا على تقويم الإنجازات بجلاء، وأن يتمتع بذاكرة جيدة.

ليس من الحكمة في شيء تسجيل جميع المحادثات، إذ أنه لما تم تسجيل جميع ما دار من مناقشات في عدد من المفاوضات استغرق بعضها يضع ساعات، واستغرق بعضها الآخر أياما عدة، اتضح بعد التسجيل أن ما بين 6% و 23% فقط مما دون كان ضروريا. إن ذلك يعني ضرورة توخي الدقة والحذر لدى التسجيل، كما ينبغي الاحتفاظ بما تم تدوينه لفترة لاحقة، إذ ربما يحصل خلاف قانوني حول مضمون المفاوضات لاحقا. على أي حال، فالقاعدة الأساسية هنا المقارنة بين عائد التسجيل الكامل وتكلفته.

إن الإصغاء الجيد هو أهم ما يجب أن يتمتع به أي شخص يقوم بدور المقرر. ومن المستحسن دائما إحضار القلم وبعض الأوراق الإضافية لتقديمها للطرف الآخر إذا لم يفتن إلى إحضارها. وإذا ارتأى المفاوض القيام بعملية التسجيل، فالطرف الآخر يجب أن يعطى له الخيار نفسه.

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

#### \* حدود استخدام الفريق التفاوضي:

إذا كان استخدام الفريق التفاوضي فكرة عظيمة، فلماذا لا يكثر استخدامها إذن؟ ثمّة خمسة قيود تحول دون استخدامها هي<sup>24</sup>:

1- القيد الاقتصادي، فاستخدام شخصين أو ثلاثة أكثر تكلفة ولا شك من استخدام شخص واحد.

2- القيود المتعلقة بحدود الوقت والواجبات العادية للأعضاء.

<sup>24</sup> -Donald B. Sparks, The Dynamics of Effective Negotiation , (Gulf Publishing Co. 1982) pp.26-27

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

إن العمل ضمن أدوار محددة وفي تنسيق تام أمر مهم، فتماسك الفريق يمكن أن ينهار عندما يوافق أحد الأعضاء على آراء الخصم دون مناقشة ذلك مع أعضاء فريقه. وثمة مشكلات أخرى كثيرا ما تبرز، فقد يقوم أحد أعضاء الفريق بتزويد الخصم بمعلومات في وقت غير مناسب، كما قد يكون من الصعوبة المحافظة على صمت الأعضاء غير المتحدثين، لأنه إذا كان هناك أكثر من متحدث واحد فذلك يتيح فرصة كبيرة للخصوم "لدق إسفين" بين أعضاء الفريق، ومع ذلك فإن اللجوء إلى خبرات الأعضاء غير المتحدثين في الفريق قد يبدو ضروريا من أجل توضيح أو تعزيز نقطة معينة. وهذا مفضل عندما تكون مهمة العضو الخبير في الفريق هي تقديم المعلومات المتخصصة فحسب، على أن يعود بعد ذلك إلى دوره الكامن ويتولى المتحدث ممارسة دوره الكلامي.

4- قيد التعاون، ليس من الحكمة في شيء تجاهل الفروق في المستويات التنظيمية بين أعضاء الفريق، وخصوصا إذا ما كانوا يتبادلون الأدوار في الحالات الأخرى وكمثال على ذلك، قد لا يكون الشخص ذو المستوى التعليمي العالي مؤهلا ليقوم بدور المتحدث، ومع ذلك قد يقوم بهذا الدور.

5- قيد العدد، إذ يفضل أن لا يزيد عدد أعضاء الفريق المفاوض على عدد أفراد الخصم. فإذا كان عدد أفراد فريق الخصم مؤلفا من شخص واحد فإنه سينفر من وجود فريق من المفاوضين لدى الطرف الآخر. والأهم من هذا أن التجارب تشير إلى أفضلية العدد القليل في المفاوضات على العدد الكبير، وإذا تساوى العدد لدى الطرفين فالأفضل أن يتكون كل فريق من ثلاثة أشخاص. وقد يكون مفضلا في بعض الحالات أن يكون لأحد الأطراف قوة عددية أقل مما للطرف الآخر، فإذا زاد فريق الخصم على ثلاثة أشخاص فلا ينبغي أن يأبه الطرف الآخر بذلك، لأن الناس الذين يملكون فريقهم بالكتل البشرية إنما يبحثون عن الإزعاج لأنفسهم، وسيضيفون لهم مشكلة الثقة الزائدة في أنفسهم، بسبب تفوقهم العددي فقط، فتغرمهم كثرتهم. لكن هذه الثقة الزائدة سرعان ما تتلاشى بمجرد أن تتضح لهم صعوبة إدارة مجموعاتهم الكبيرة، ومن هنا تبرز أهمية أن يكون كل عضو ضمن مساره الصحيح، وملتحما مع زملائه الأعضاء في انسجام تام.

والشكل التالي يقدم معيارا من أربعة عوامل لتقويم فعالية الفريق التفاوضي<sup>25</sup>:

1- مدى وضوح الأهداف

2- مدى المشاركة في التخطيط

3- مدى الثقة في أثناء حل المشكلات

شكل (4): تقويم فعالية الفريق التفاوضي

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

المصدر: نادر أحمد أبو شيخة، أصول التفاوض، ص174

### - تكوين الفريق التفاوضي وخصائصه:

عند النظر إلى تكوين الفريق التفاوضي فإنه من الضروري النظر إلى المهارات الفنية، وإلى أنماط شخصيات أعضاء الفريق، وإلى الطريقة المحتملة لأعمال الأعضاء، ومن ثم يجب أن يتضمن الفريق التفاوضي أعضاء لديهم المهارة الفنية للعمل بفعالية في جميع الحالات التي يتوقع أن تغطيها المفاوضات، وأعضاء متوافقين في الطباع والأمزجة مع بعضهم، ومع من يمثل الطرف الآخر.

### \* حجم الفريق التفاوضي:

ما الحجم المناسب للفريق المفاوض؟ سؤال طرحه، وسنحاول عرض وجهات النظر المختلفة حوله.

ترى إحدى وجهات النظر أن حجم الفريق التفاوضي ينبغي أن ينسجم مع القول، "إن أفضل اللجان هي التي تتكون من شخص واحد"، ذلك لأن مشكلات التعاون والتنسيق والاتصال بين أعضاء الفريق تفوق - في تأثيرها السلبي على عمل الفريق - المشكلات التي يثيرها الفريق الخصم. وترى وجهة نظر أخرى، أن العمل التفاوضي يحتاج إلى مجموعة من الخبرات والمهارات التي قد لا تتوفر لشخص واحد، الأمر الذي يفرض اللجوء إلى الفريق. ويبقى السؤال مطروحا، ما حجم هذا الفريق يرى أحد الكتاب، ونشاطه الرأي في ذلك، أن حجم الفريق ينبغي أن لا يزيد على أربعة أشخاص، وذلك بحكم العوامل الآتية<sup>26</sup>:

#### 1- الرقابة على الفريق:

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

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

<sup>26</sup> - Bill Scott, The Skills of Negotiation (England: Gower Publishing Co. 1983) pp.155-162

جلسة المفاوضات، وأخيراً، فإن وجود أكثر من أربعة أعضاء دائمين يجعل من الصعب الاحتفاظ بجهة موحدة، وتوجيه جميع المناقشات نحو الهدف.

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

## 2- مدى الخبرة:

إذا كانت ثمة حاجة لمشاركة أشخاص آخرين في المفاوضات، فينبغي أن تتخذ مشاركتهم صفة المستشارين لا الأعضاء التنفيذيين في المفاوضات، إذ يجب عليهم السلوك خلف أعضاء الفريق المفاوض.

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

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

وثمة اختلاف بينهما أيضاً في تحمل المخاطر، فالاختصاصيون يقومون بدور مزدوج، فهم يتفاوضون مع نظرائهم مع الطرف الآخر حول بعض المسائل ذات العلاقة المباشرة باختصاصهم، أما عند طرح مسائل ذات المخاطرة فيصبح دورهم كمستشارين ينفذون قرارات الفريق التفاوضي، إذ يقدمون له النصح والمشورة، وكمثال على ذلك، قد يطلب المفاوض التجاري من محاميه أن يوضح له الأخطار الناجمة عن قبول اقتراحات الخصم أو عروضه، وبعدها سيتخذ المفاوض التجاري القرار أو يرسم السياسة التي يرغب في إتباعها، وسيترك للمحامي فرصة التعبير عن تلك السياسة في صيغة معينة.

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

### 3- تغيير العضوية:

ليس من الضرورة الاحتفاظ بالفريق المفاوض نفسه طوال فترة إجراء المفاوضات. وكلما تقدمت المفاوضات أصبحت هناك حاجة إلى أشكال معينة من الخبرات. فعلى سبيل المثال، تكون مشاركة القانونيين أمرا لا بد منه عند إعداد مسودة الاتفاق. ونقطة أخرى ذات صلة بهذا الشأن، وهي أن الاختصاصيين وإن كانوا مبدعين في مجالات اختصاصهم، فإنهم عادة ما يكونون غرباء عن عالم المفاوضات، الأمر الذي يفرض تدريبهم على العمل الجماعي، وعلى وضع الاستراتيجيات والسياسات والتكتيكات التفاوضية.

إن خلاصة ما نود أن نصل إليه هو أن لا يزيد حجم الفريق التفاوضي على أربعة أشخاص. وإذا كانت ثمة حاجة إلى المزيد من الاختصاصيين والخبراء فيجب أن تكون مشاركتهم كمراقبين ومستشارين للأعضاء التنفيذيين في المفاوضات، وأن هؤلاء الخبراء والاختصاصيين بحاجة إلى التدريب بقدر حاجة المفاوضين إليه.

### 4- مجالات التفاوض:

تغطي المفاوضات، عادة، أربعة مجالات أساسية، هي:

أ. المجال التجاري: السعر، التسليم

ب. المجال الفني: المواصفات، الجودة...

ج. المجال القانوني: نصوص العقد وشروطه، التأمين، القانون المطبق...

د. المجال المالي: شروط الدفع، الضمانات...

وبناء على ذلك، فإن الفريق التفاوضي يجب أن يضم مفاوضا مؤهلا في كل مجال من مجالات السابقة. وفي هذه الحالة يشكل الأشخاص الأربعة فريق المفاوضات، كما يمكن دعمهم بعدد من الخبراء والاختصاصيين، إذا ما دعت الحاجة إلى ذلك.

وفي المفاوضات الأقل تعقيدا، قد يغطي المفاوض الواحد مجالين، على أن يخضع لتدريب مناسب في المجال الذي تكون فيه مهارته محدودة. فالمفاوض القانوني قد يغطي بالإضافة إلى المجال القانوني المجال المالي. والمفاوض التجاري، إذا

كانت لديه خلفية هندسية، قد يتحمل مسؤولية المجال الفني، كذلك يمكن للمفاوض التجاري أن يغطي المجالات القانونية والمالية. وهكذا يمكن تقليص الفريق التفاوضي إلى اثنين في المفاوضات قليلة التعقيد، ولكن يجب عدم تقليصه إلى مفاوض واحد مهما بلغت كفاءة هذا المفاوض. ومن التفاؤل الساذج أن نتوقع من المفاوض الفرد أن يقوم بما يأتي:

أ. عرض قضيته عرضا جيدا ودراسة ردود أفعال الخصم.

ب. الإصغاء إلى الخصم، والرد عليه، وتدوين الملاحظات.

ج. إدراك النتائج المحتملة لكل نقطة وتأثيرها على المفاوضات بشكل عام.

إن وجود أكثر من شخص إلى أربعة أشخاص في المفاوضات يحقق المزايا الآتية:

أ. القدرة على استخدام التكتيكات الجماعية.

ب. استخدام أساليب متعددة في النقاش.

ج. عدم تعطل المفاوضات بسبب المرض أو الإرهاق، خصوصا إذا ما جرت المفاوضات خارج البلاد.

د. مواجهة الشكوك والشبهات.

إنه من المفضل أن يكون للمفاوض مساعد لتدوين الملحوظات وتذكيره بأية نقاط تغيب عنه. وإذا ما وجدت إحدى

المنظمات أنه ليس بمقدورها تكوين فريق من شخصين على الأقل فهي حقا يجب أن لا تمارس العمل التفاوضي.

### 5- المفاوضات، اختياره، تحفيزه، تدريبه، وتحديد سلطاته:

✚ اختيار المفاوض:

يمكن لنا أن نتوقع أن المسؤولين في أقسام المشتريات والمبيعات سيشاركون في المفاوضات. وبالرغم من ضعف الاهتمام

الذي يحظى به هذا الموضوع في المراجع المتخصصة في عمليات الشراء والبيع، فإن المفاوضات تشكل جزءا كبيرا من

أنشطة هذين القسمين. ولما كان التعليم الأكاديمي للخريجين الجامعيين في هذه التخصصات ضعيفا في نظرية التفاوض،

فإنه لا بد من تدريبهم عمليا في وقت مبكر من التحاقهم بالعمل في هذه الأقسام. بحيث يعتمد تقدمهم الوظيفي على

مقدار النجاح الذي يحققونه.

ولكن الأمر ليس كذلك بالنسبة للأقسام الأخرى. على أية حال فالتفاوض لا يشكل جزءا أساسيا مثلا من عمل

المهندس أو المحامي أو المحاسب، وليس نشاطا يضطر الفرد إلى ممارسته في حياته الوظيفية ويؤثر على فرصه المستقبلية

للترقية. على أنه إذا احتاجت إحدى الشركات إلى خدمات هؤلاء الأفراد الفنيين كأعضاء في الفريق التفاوضي، فلا بد من

إخضاعهم للتدريب اللازم.

بالإضافة إلى المهارات والقدرات الفنية، لا بد من اختيار الشخص على أساس صلاحيته كمفاوض. فإذا كانت المفاوضات كبيرة الأهمية فحينئذ يتوقع أن تكون لديه خبرة متميزة في التفاوض، وأن يكون متوافقاً مع الأعضاء الآخرين في الفريق. أما إذا كانت المفاوضات قليلة الأهمية فقد ينظر إليها كفرصة مناسبة لشخص قليل الخبرة من أجل إكسابه بعض الخبرات.

وعند الحديث عن معارف الشخص وقدراته في المفاوضات، يبدو ما يأتي مهما لرجل التفاوض<sup>27</sup>:

- أ. معرفة فنية بتقنيات المفاوضات.
- ب. معرفة بأبعاد الموضوع التفاوضي.
- ج. قوة احتمال ذهنية وبدنية.
- د. قدرة على التعبير والاستماع وتحليل المناقشات الموضوعية.
- هـ. قدرة على النظر إلى القضايا من وجهة نظر الطرف الآخر.
- و. قدرة على العمل في ظل الضغوط، والاحتفاظ بالهدوء حتى حين يتعرض للضغوط القاسية.
- ز. قدرة على الالتزام بالقضايا الرئيسية، وعدم الانصراف إلى القضايا الجانبية.
- ح. قدرة على إدراك الارتباط بين مختلف القضايا التفاوضية.
- ط. قدرة على التكيف والتعايش مع أناس من جنسيات أو ديانات أو فئات اجتماعية مختلفة، والابتعاد عن التحيز القومي أو العرقي أو الاجتماعي.

والتساؤل الآن، إلى أي مدى يمكن إكساب المفاوض هذه المعارف والقدرات؟ وهل هي موروثه أو مكتسبة؟ من الواضح أن المعارف يجب تعليمها للشخص، أما ما تبقى من عناصر فهي من خصائص شخصية الفرد والمؤثرات البيئية المحيطة. إن التدريب يمكن أن ينمي قدرة معينة في الشخص، مثل القدرة على النظر إلى القضايا من وجهة نظر الطرف الآخر، ولكن مثل هذا التدريب، كما يؤكد بعض الخبراء، لا يوجد قدرة لم تكن موجودة أساساً. عموماً، لدى اختيار المفاوض لا بد من أخذ العوامل الآتية بعين الاعتبار:

أ. المعرفة الفنية المتعلقة بالمنتج والسوق والقضايا المالية ذات العلاقة بالعملية التفاوضية.

ب. توافر مجموعة من المسلكيات والصفات الشخصية، ومنها:

☞ الطموح

☞ الثقة بالنفس

<sup>27</sup> - P.D.V. Marsh, Contract Negotiation Handbook (England; Gower Publishing Co, 1983) p.211

☞ العقلية الإبداعية والمنظمة

☞ حسن الاستماع

☞ الإرادة القوية

☞ القدرة العالية على تحمل ضغوط العمل

☞ الاستمتاع بالمواصفات

☞ العقلانية والبعد

ج. أن يكون المفاوض في المرحلة المتوسطة من العمر: فعامل العمر يعد أيضا من العوامل المهمة في اختيار المفاوض، فهناك فئات عمرية تقع فيها أعمار المفاوضين الناجحين. ويلاحظ أن الفرد في المراحل الأولى من مهنته يتميز باتجاهات تنافسية، ويتصف ببعض الصفات المثالية، وبصفات تمكنه من الترقى في عمله وينصب اهتمامه خلال هذه المراحل على اكتساب الخبرة، في حين يتصف الفرد في المراحل المتأخرة من مهنته بالأخذ بآراء الآخرين، وبالالتزام المتزايد بالأهداف البيئية والاجتماعية، ولا يشكل النجاح في العمل هاجسا له. وبين هاتين المرحلتين نجد تلك المرحلة التي تكون فيها الخبرة قد نضجت، وأطرت توجهات الشخص وأهدافه المهنية، كما وصلت قدرته على العطاء إلى أوجها. ويمكن القول إن المرحلة المتوسطة عند غالبية الناس تقع في الفئة العمرية (33-50 سنة). ومن ثم فإن متوسط العمر المقبول للمفاوض يقع ضمن هذه الفئة، وقد يكون الجمع بين الشباب والمتقدمين في السن مناسبا، يقول فرانسيس بيكون: (إن الشباب أقدر على الابتكار من الحكم وأنسب للتنفيذ من المشورة، ويسارعون إلى النتائج بغير تفكير في الوسائل، أما المتقدمون في السن فإنهم يتشاورون طويلا ويخاطرون قليلا ويقنعون بالمتوسط من النجاح).

☞ الدافعية:

يوم المفاوض بعمله بشكل مستقل، ولذا لا بد أن تتوفر فيه صفات الثقة بالنفس والقدرة على العمل بعيدا عن منظمته والأشخاص الذين بيدهم السلطة. ولا بد أن تكون لديه دافعية إنجاز متوسطة، ودافعية انتماء متوسطة، ودافعية قوة متوسطة أيضا.

إنه من الصعب التوقع أن يكون لدى المفاوض الحافز الكافي للقيام بعمله بشكل مناسب، ما لم يشعر أنه يتقاضى راتبا مناسبا وتعويضا كافيا. كذلك لا بد من التحفيز المعنوي للمفاوض، ومثال ذلك:

أ. تكليفه بمهام صعبة وجديدة ومثيرة بهدف تنميته وتطويره

ب. التقويم الموضوعية من قبل رئيسه

ج. الاعتراف بإنجازاته أمام الآخرين

د. توفير فرص التنمية المهنية، وذلك من خلال إفساح المجال له للاتصال بمفاوضين آخرين، بهدف تطوير قدراته ومهاراته التفاوضية

✚ التدريب:

يشير الواقع العملي في الدول العربية إلى أن المفاوض يتم اختياره بافتراض أنه سيتعلم ما يحتاج إليه من خلال الممارسة، وسيكتسب الخبرات المطلوبة في أثناء العمل التفاوضي. ولكن هذا المنحى غير صحيح على الإطلاق، فهناك حاجة إلى صقل هذه الخبرات التي يكتسبها. ومن ثم، لا بد من تدريبه وتزويده بالمهارات الأساسية للتفاوض، بالإضافة إلى تزويده بمعلومات تتعلق بالنظم القانونية والتجارية التي تحكم العملية التفاوضية.

✚ الأدوار:

يقوم المفاوض بأدوار عديدة لكي يحقق أهدافه، أهمها<sup>28</sup>:

أ. الدور الشخصي: ويمثل هذا الدور التصرفات التي يقبلها أو يرفضها المفاوض بناء على معايير وقيمه

الشخصية بصرف النظر عن تصرفات الشخص الآخر. وقد يؤدي ذلك إلى وجود أدوار متعارضة لدى

المفاوض حين يجبر على عمل شيء يتعارض مع مبادئه الشخصية أو الخلقية.

ب. الدور الذي يقوم به المفاوض المحدد تنظيمياً: وهذا الدور تفرضه المنظمة التي ينتمي لها المفاوض، أي ما

يفرضه عليه المدير والرؤساء.

ج. الدور المتوقع من قبل الطرف الآخر: فكل طرف يتوقع من الطرف الآخر دوراً معيناً في المفاوضات، فإذا ما

كانت الأدوار المتوقعة متوافقة مع الأدوار الفعلية كانت المفاوضات أسهل مما لو كانت الأدوار المتوقعة

متوافقة مع الأدوار الفعلية كانت المفاوضات أسهل مما لو كانت الأدوار المتوقعة متباينة مع الأدوار الفعلية.

إن ما تقدم يدفع إلى القول إن نجاح المفاوضات يتوقف، فيما يتوقف عليه، على معرفة المفاوض بالدور الذي يؤديه

الطرف الآخر وأسبابه، والدور المحدد ذاتياً، والدور المفروض عليه، والدور الذي يمكن أن يؤديه حتى يقوي مركزه

التفاوضي، وماذا يمكنه أن يفعل لكي يساعد الطرف الآخر على تبني أدوار مختلفة أكثر إيجابية.

✚ توزيع السلطة والمسؤولية بين (مدير المنظمة/ رئيس المفاوض) و(المفاوض) وطريقة تحديد الأهداف التفاوضية:

28 - أنظر، لطفي فطيم، دورة مهارات التفاوض (عمان: بنك الإسكان للتجارة والتمويل، 1992) ص 86-87

إن توزيع السلطة والمسؤولية بين مدير المنظمة والمفاوض يفرض أن يكون لدى المدير والمفاوض وجهات نظر واحدة حول المفاوضات، وما هو مطلوب من المفاوض القيام به، وأن تكون واجبات المفاوض ومسؤولياته محددة تحديدا دقيقا، بحيث يتم إعداد بطاقة وصف وظيفي للمفاوض من قبل خبير متخصص، وأن تتم مراجعتها بصورة مستمرة. وأن يناقشا معا سلطات كل منهما ومسؤولياته، فهذا من شأنه أن يوجد فهما مشتركا بينهما.

أما أهداف المفاوضات فهي مسألة في غاية الأهمية، فموضوع تحديد أهداف المفاوضات من مسؤولية الطرفين، فالمدير يرغب في تحقيق مصالح المنظمة وتحقيق أفضل النتائج الممكنة. والمفاوض لا بد له من أن يعطي شيئا من المرونة والحرية في وضع الأهداف.

إن الطريقة التي تحل بها هذه المسألة لا بد أن تعكس النمط القيادي السائد في المنظمة. فهناك نمط من المديرين يمسك بتلابيب كل الأمور، ونمط آخر يؤمن بالتفويض، وبين هذين النمطين ثمة العديد من الأنماط القيادية المتمثلة في الآتي:

☞ قل للمفاوض ماذا يفعل tell

☞ قل للمفاوض ماذا يفعل ولماذا sell

☞ اختبر فهم المفاوض، وتعرف على وجهة نظره test

☞ استشر المفاوض قبل أن تتخذ قرارا consult

☞ أشرك المفاوض في اتخاذ القرار join

☞ فوض المفاوض، وأعطه التوجيه المناسب، بهدف مساعدته في اتخاذ القرار delegate

كذلك من الممكن ملاحظة هذه الأنماط القيادية لدى رؤساء الفرق التفاوضية، وعادة ما تجد سيطرة نمط معين في إحدى المؤسسات على غيره، فإذا كان النمط السائد في مؤسسة ما هو نمط (قل) فإنه ينبغي على المدير أن يخبر المفاوض بالأهداف التي يجب عليه أن يصل إليها. وإذا ما كان النمط السائد (فوض) فإنه يتعين على المدير أن يعقد نقاشا عاما مع المفاوض حول الهدف العام من المفاوضات، ويترك له مسؤولية تحديد الأهداف Aims والغايات Targets. وإذا ما كان النمط السائد (اختبر) أو (استشر)، فإن المنظمة قد تجد من المناسب أن تكون المسؤولية جماعية فيما يتعلق بتحديد الأهداف، مع ضرورة التمييز بين الأغراض Purposes والأهداف Aims والغايات Targets. فالغرض هو مسؤولية مشتركة بين المدير ورئيس الفريق التفاوضي، والهدف يختص برئيس الفريق التفاوضي بالتشاور مع المدير والفريق، والغاية تختص بالفريق التفاوضي بالتشاور مع رئيسه.

احتمالات الصراع في حالات الفصل الجغرافي Geographical separation، فالبعد يولد الجفاء، كما يقال.

وقد أثبتت الدراسات أنه إذا تمت تجزئة فريق العمل إلى فريقين بحيث يعمل كل منهما في موقع عمل بعيد عن الآخر،

فسيكون وخلال فترة قصيرة جدا، جفاء بين شطري الفريق. كما تزداد احتمالات الصراع بسبب تباين الضغوط بين العمل اليومي للمفاوض قبل أن يبدأ بالمهمة التفاوضية وبين عمله لما أصبح عضوا في فريق تفاوضي، الأمر الذي يبدأ بالمهمة التفاوضية وبين عمله لما أصبح عضوا في فريق تفاوضي، الأمر الذي يلقي مسؤولية كبيرة لحل الخلافات بين الأعضاء، سواء بالنسبة لرئيس الفريق التفاوضي أو بالنسبة للمدير/ رئيس المفاوض، لدعم العمل الجماعي في المفاوضات، وذلك من خلال إتباع ما يلي:

- أ. تأكيد ضرورة إدراك الفريق التفاوضي للمسؤوليات والسلطات المشتركة.
- ب. التركيز على جعل المفاوضات هاجسا عاما لجميع العاملين في المنظمة.
- ج. الابتعاد عن المبالغة في التوقعات، ويتم ذلك من خلال المشاركة في التخطيط للمفاوضات.
- د. توفير سبل الاتصال المباشر بين الأطراف التفاوضية.

## الفصل الثالث:

### مراحل العملية التفاوضية

## الفصل الثالث: مراحل العملية التفاوضية

### 1- مبررات التفاوض وشروطه:

إن المبررات التي تصل بنا إلى طرح التفاوض كأحد الأساليب التي قد توصل إلى نتائج مقبولة للطرفين، هذه المبررات التي لا تأتي من فراغ، فلا بد لها أن تكون إفرزات لظواهر على الأرض، ولا بد أن يكون طرفا النزاع متمرسين حولها ولا يتصل أحدهما إلا بالحد الأعلى من الحقوق أو المكاسب التي يرى أنها حق له. و لا يخفى على المراقب بأن طرفي النزاع لا بد أن يكون كل منهما له عوامل قوة ونقاط ضعف.

### \*شروط التفاوض:

لا شك أن الشروط التي تغلب في وقت التفاوض لها تأثير قوي على الحالة الذهنية والجسدية والنفسية والتي يكون لها تأثير مباشر على نتائج التفاوض أو تأثير غير مباشر يحتل مكان الوسيط، ويأتي عن طريق الاستراتيجيات المختارة من قبل الأطراف، وتلك الشروط الغالبة وقت التفاوض تشتمل على عوامل مثل الضغط الذي يأتي من عامل الوقت والمتغيرات ذات السياق الاجتماعي، وكذلك الدوافع كمتغير نفسي كالرغبة في هزيمة الآخر وكذلك معتقدات المتفاوض. ويمكن إظهار شروط العملية التفاوضية فيما يلي:

### أ. القوة التفاوضية:

وترتبط بحدود أو حدي السلطة والتفويض الذي يتم منحه للفرد للتفاوض وإطار الحركة المسموح له بالتحرك فيها وعدم اختراقها فيما يتصل بالموضوع أو القضية المتفاوض بشأنها ولذلك يجب أن يتمتع المتفاوض بمجموعة سمات شخصية: جسدية، عقلية، اجتماعية، خلقية، مزاجية.

### ب. المعلومات التفاوضية:

وتلك المعلومات تتيح لفريق التفاوض الإجابة على الأسئلة التالية:

- \* من نحن الذين نتفاوض؟
- \* من الطرف الآخر الذي نعتبره خصما لنا؟
- \* ماذا نريد من عملية التفاوض من الطرف الآخر أن يحققه لنا؟
- \* كيف نستطيع أن نحقق ما نريده من التفاوض من الطرف الآخر؟
- \* هل نستطيع أن نحقق ما نريده جملة واحدة أم على مراحل؟
- \* ما الأهداف المرحلية التي ستسير عليها وكيفية استغلالها؟
- \* ما وسائل الدعم المتاحة والأفراد المدربون للوصول لتلك الأهداف؟

\* ما البرنامج المقترح قبل وبعد التفاوض للحصول على وثيقة نهائية مضمونة؟

### ج. القدرة التفاوضية:

ويتصل هذا الشرط أساسا بأعضاء فريق التفاوض ومدى براعتهم ومهاراتهم التي يتمتعون بها وتتأتى في عملية الاهتمام بالقدرة التفاوضية على ما يأتي:

\* الاختيار الجيد لفريق التفاوض وذلك من الأفراد الذين تتوفر لديهم القدرة والمهارة والرغبة والمواصفات التي يجب أن يتحلى بها المفاوض.

\* تحقيق الانسجام والتوافق والتلاؤم والتكيف المستمر بين أعضاء فريق التفاوض ليصبح وحدة متجانسة متألفة المهام غير متعارضة في الهدف أو الرأي أو الميول والرغبات.

\* تحفيز وإعداد فريق التفاوض تحفيزا عاليا عن طريق تزويدهم بجميع البيانات والخرائط والوثائق والتفصيلات الخاصة بقضية التفاوض.

\* المتابعة الدقيقة لأداء فريق التفاوض قبل وأثناء وبعد عملية التفاوض.

\* عدم الاستهانة بما سيحققونه من عملية التفاوض والإشادة بها.

### د. الإرادة المشتركة:

يوجد في عملية التفاوض غالبا طرفين لديهما نية حقيقة قبل الدخول في التفاوض لتحقيق المصلحة المشتركة والمنفعة المتبادلة وحل القضية التي من أجلها سيتفاوضون وبالتالي يجب أن تكون لديهما قناعة بأن الاتصال المباشر والتفاعل الملائم مع الطرف الآخر هو الوسيلة الفعالة لتحقيق نتائج مرضية.

كما أنه يجب أن تكون لدى كل طرف قناعة داخلية بأن قدراته تمكنه من إقناع غيره بتعديل موقفه وقد يقدم تنازلات من مطالبه الأصلية، كما أنه يجب أن يخطى طرف المفاوضة بالاستعداد لتعديل الموقف إذا لزم الأمر كما أن قناعة كل طرف واستعداده الداخلي لتقبل ما يصل إليه التفاوض حتى ولو كان فيه بعض الخسائر ما دام يحقق المصلحة المشتركة.

ويجب على كل الأطراف أن يكون لديها انطبعا تفاوضيا بأن الآخرين لديهم القناعة بأن التفاوض هو أفضل الوسائل لتعظيم وتحقيق المصالح المشتركة لأطراف التفاوض سواء لتوزيع المنافع والمزايا أم لتحمل الخسائر المحددة.

## هـ. المناخ المحيط:

يحاول المتفاوضون التأثير في سلوكيات وإدراكات بعضهم البعض وقد يشمل أو يحتاج جهودا لإيجاد مناخ من الثقة المتبادلة لإظهار قيمة العملية أو القضية التفاوضية وقد ترتفع حرارة القضية وقد تنخفض لاستخراج الحلول من خلال سلوك تعاوني لتحقيق المصالح المتوازنة ولذلك فإن المناخ التفاوضي يتصل بجانبين أساسيين هما:

**\* القضية التفاوضية:** ودرجة حرارتها وسخونتها، فكلما كانت كذلك زاد الاهتمام بالمشاركة في عمليات التفاوض وبفعالية.

**\* توازن المصالح التفاوضية:** لأنه 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 هذه الأطراف، وإذا لم يتحقق هذا التوازن فقد يفقد التفاوض معناه وسيضحى استسلاما وتسليما وظلما لأحد الأطراف الذين لا يملكون القوة اللازمة للتدليل على حقهم وإجبار الآخر على تقبله.

لذلك فإن المناخ السليم الذي يحيط بعملية التفاوض والثقة من خلاله تولد التعاون والتعاون يعمل على مزيد من التعاون والثقة، فإذا أمكن لمحيط التعاون المتبادل بين الأطراف أن يعزز، فسوف تنمو الثقة وهذه الثقة بدورها سوف تحث على مزيد من الأفعال التعاونية.

## 2- الإعداد للمفاوضات:

عملية التفاوض عملية مجعدة ومعقدة، ويعتمد تجاهها على الإبداع الذهني والسلوك المرن والتحضير الجيد. ويستهدف الإعداد الجيد للتفاوض ما يلي<sup>29</sup>:

### ← تحليل القضايا Analyze the Issues :

تتمثل الخطوة الأولى في التحضير للمفاوضات في تحليل وتعريف مختلف القضايا التي ينبغي أن تسوى خلال المفاوضات. فلو أرادت شركة كبيرة شراء شركة صغيرة مثلا فإن القضية الأولى في هذه العملية هي السعر الإجمالي الذي يجب دفعه مقابل الشراء. وثمة قضايا أخرى كذلك لا بد من تسويتها، منها:

\* كيف ستتم عملية البيع (نقدا، شيكات، كمبيالات)؟

\* هل ستستمر إدارة الشركة المشتراة خلال عملية البيع وفي أثنائها وبعدها؟

\* هل ستتأثر سمعة كلتا الشركتين بهذه العملية؟

<sup>29</sup> - Robin Gourlay, Negotiation and Bargaining, Personnel, (Vol.,25,No.,3,1987) pp.13-26

### ← تجزئة القضايا Fractionate the Issues :

عند تحديد جميع القضايا الممكنة، تتم تجزئة كل قضية إلى عناصرها الأساسية. ولو عدنا إلى المثال السابق، فإنه يمكن تجزئة قضية استمرارية الإدارة إلى العناصر الآتية:

\* هل سيدفع البائع الرواتب والأجور بعد بيع الشركة؟

\* هل سيحتفظ البائع بمنصب رئيس أو مدير الشركة المبيعة؟

\* هل سيكون للبائع مكتب في الشركة؟...

### ← تصنيف القضايا Classify the Issues :

بعد تحليل القضايا وتجزئتها، لابد من تصنيفها وفق معيار ربح مقابل ربح، أو ربح مقابل خسارة. إن قضية الربح مقابل الربح تتضمن أن يتم التوصل إلى اتفاق يرضي كلا الطرفين، ويعود بالفائدة على كل منهما، على أنه ليس من الضروري أن تكون حصة الربح متساوية لكلا الطرفين.

ولو رجعنا إلى قضية استمرارية الإدارة، وافترضنا أن المفاوض بشرائه لهذه الشركة لا يريد أن يستمر بها كمدير لسبب ما. ولكن البائع يرغب في استمراره مديرا للشركة. فهذه القضية تبدو وكأنها قضية ربح مقابل خسارة، ولكن لو تمت تجزئتها إلى عناصرها الأساسية، ثم جرى تصنيف هذه العناصر لظهرت على النحو التالي:

\* أن يحتفظ البائع باللقب بعد إتمام عملية البيع (ربح/ربح)

\* أن يحتفظ بالولاء الشخصي للموظفين بعد إتمام عملية البيع (ربح/ربح)

\* أن تتخذ الشركة من البائع مستشارا لها، بحكم معرفته بالسوق (ربح/ربح)

يلاحظ أن هذه القضية المتعلقة باستمرارية الإدارة قضية واحدة تم تجزئتها إلى عدد من القضايا الصغيرة، كما تم تصنيف هذه القضايا الجزئية وفق معيار (ربح مقابل ربح) أو معيار (ربح مقابل خسارة).

### ← التعرف على حاجات الخصم Identify Opponents Needs :

للخصم نوعان من الحاجات: حاجات تتعلق بالقضية التفاوضية، وحاجات تتعلق بذاته أو حاجات نفسية. فحاجات القضية التفاوضية هي أهداف أطراف التفاوض وطموحاتهم فيما يتعلق بجميع القضايا التي ستتم تسويتها. وتمثل الحاجات النفسية الشعور الداخلي الذي تخلقه عملية المفاوضات والتي لا يمكن مناقشتها أو التفاوض بشأنها بطريقة مباشرة، ومع ذلك فإن من الأهمية بمكان التعرف عليها قبل بدء المفاوضات، لأنه من الممكن استخدامها لتحقيق مصلحة المفاوض. وأفضل طريقة لذلك هي تقويم المفاوضات من وجهة نظر الخصم، إذ إنه من الخطأ الافتراض بأن الخصم يدرك المفاوضات بالطريقة نفسها التي يدركها بها المفاوض، أو بالطريقة التي يأمل أن يدركها الخصم. عموما، فإن

المفاوضين يريدون أن يحفظوا ماء وجوههم عندما يتنازلون عن شيء ما يريدونه ليكونوا قادرين على إعطاء أنفسهم درجة عالية من التقويم الذاتي.

### ← تحديد مستويات الطموح Determine Aspiration Levels :

يجب تحديد مستويات طموح الخصم في صورة (حد أدنى) و (حد أعلى). فالحد الأدنى هو أقل ما يمكن أن يقبله الخصم قبل الانسحاب من المفاوضات، والحد الأعلى هو ما يحاول الحصول عليه، ومن الطرق التي يلجأ إليها المفاوض لتحديد ذلك، أن يقوم بمحاكاة العملية التفاوضية مع زميل له يمثل دور الخصم، ثم ليحاول من خلال هذه المحاكاة أن يتعرف على أهداف الخصم وطموحاته وحاجاته النفسية.

### ← تحديد العلاقات المرغوب فيها Dtermine the personal relationship desired :

تستهدف عملية الإعداد للمفاوضات تحديد العلاقة المرغوب فيها بين أطراف التفاوض بعد إتمام عملية المفاوضات، فهل يرغب المفاوض في:

\* عدم وجود علاقة متبادلة بين أطراف التفاوض.

\* تفاعل مستمر في ظل اعتمادية ضعيفة.

\* علاقة متبادلة قوية.

ومن الأمثلة المتعلقة بعدم وجود علاقة متبادلة، التفاوض مع بائع مفلس، ففي حالة عدم الرغبة في إيجاد علاقة فإن القيود على استخدام التكتيكات التفاوضية تكون محدودة، ولكن إذا ما توافرت الرغبة بوجود علاقة متبادلة قوية ازدادت القيود على استخدام بعض التكتيكات التفاوضية، كما هو الحال عند التفاوض مع شخص بهدف توظيفه، فالشعور بالثقة والنوايا الحسنة بعد التوصل إلى اتفاق يظل أمرا مهما وجوهريا.

### ← وضع الأهداف setting goals :

ما لم تعرف إلى أين ستتجه فلن تستطيع تحقيق أي شيء. إنها حقيقة بديهية في المفاوضات، فعلى المفاوض إذن أن يدرك ما الذي يريده قبل الذهاب إلى مائدة المفاوضات. إنه بحاجة إلى تحديد مستوى طموحه بجدية الأعلى والأدنى.

والمثال الآتي يوضح مستويات الطموح:

## الجدول (3): مستويات الطموح

مستوى طموح المشتري	مدى التسوية			مستوى طموح البائع
	أ	ب	ج	
80.000	93.000	90.000	85.000	100.000 دينار
أعلى سعر يمكن للمشتري أن يدفعه		أقل سعر يقبله البائع		

المصدر: نادر أحمد أبوشبيخة ، أصول التفاوض، ص207

يوضح هذا المثال أن ثمة إمكانية للتوصل إلى اتفاق لتجسير الفجوة بين النقطتين (ب) و(د) ولا تكتمل عملية تحديد مستوى الطموح حتى يكون ثمة هدف محدد لكل جزء من أجزاء القضية التفاوضية مع بيان أهمية هذا الهدف. إن الإخفاق في تحديد أهداف كل جزء من أجزاء القضية يجعل الطرف المفاوض عرضة للهجوم والمناورة من قبل الخصم في أثناء المفاوضات. وإذا لم يتم المفاوضات بتحديد أهدافه قبل البدء بالمفاوضات فسيكون من السهل على الخصم أن يعمل على تغيير مستويات طموحه. وإذا ما قام المفاوض بتحديد أهدافه فيجب أن لا يسمح لنفسه بأن تحول بعض القيود دون تحقيق ذلك. فالتفكير الأولي يجب أن يكون جريئاً، وإلا سيفشل كل ما يلي ذلك.

والآن، قارن بين العبارتين الآتيتين:

أ- شركة (س): إن هدفنا هو الحصول على حصة من السوق مقدارها 25%، بدخل صاف مقداره 20% قبل دفع الضرائب المستحقة.

ب- شركة (ص): لاعتبارات المنافسة، لن تزيد حصتنا من السوق على 15%، بدخل صاف مقداره 10% قبل دفع الضرائب المستحقة.

بدأت الشركة (س) بذكر الهدف الذي تريد أن تصل إليه. وكان على عكس أسلوب شركة (ص) الذي يعد أسلوباً سلبياً وشبه انهزامي، على الرغم مما قد يوحي به من واقعية. وعند ذلك المستوى يستطيع مفاوضو الشركة وضع إستراتيجيتهم والتنبؤ بالمشكلات التي يمكن أن تواجههم في أثناء التخطيط. وربما يكتشفون أن منتجاتهم ليست قادرة على المنافسة بدرجة كافية لأسباب معينة، أو أن تحقيق الهدف المرغوب فيه سيجعل ثمة حاجة كبيرة إلى السيولة، أو أن موظفي المبيعات في الشركة غير مدربين جيداً.

وفي الوقت الذي تبدو فيه كل واحدة من هذه المشكلات عائقاً أمام تحقيق الهدف المحدد، فإنها ستصبح عوائق أو مقيدات فعلية إلى المدى الذي يسمح لها بذلك. فالمشكلات يجب أن ينظر إليها كتحديات للعمل لا مبررات القعود عن العمل. إن هذا لا يعني أن جميع هذه المشكلات يمكن حلها في الحال، فبعضها سيحتاج إلى إجراءات ذات مدى بعيد

قد يمتد إلى ما بعد فترة المفاوضات. وسيحتاج الهدف المباشر المحدد، تبعاً لذلك، إلى تعديل ليأخذ هذه المشكلات بعين الاعتبار. وفي الوقت نفسه لا بد من وضع خطط أخرى موازية للتأكد من أن الموارد الضرورية متاحة للشركة. وربما يكون من الخطأ متابعة الهدف المنشود بصرف النظر عن توافر الموارد، مثلما هو من الخطأ قبول نقض الموارد كعائق دائم. إن نقطة البداية في الإعداد لأية خطة تفاوضية تتمثل في عبارة واضحة وصریحة عن الهدف المنشود كما سبق أن ذكرنا. فالعبارات الغامضة ليست مناسبة، وينبغي عدم استخدامها، مثال ذلك القول: "يجب أن نحصل على الفائدة القصوى التي نستطيع أن نحصل عليها" أو "يجب أن نشترى بأقل سعر وبأحسن جودة". إن هاتين العبارتين بدون معنى محدد، فهما ليستا كميتين، ولا تتيحان إمكانية مقارنة جدوى الاستراتيجيات البديلة، وإذا ما أريد لهما أن تكونا مفيدتين وبمعنيين محددتين فيجب إعادة صياغتهما على النحو التالي:

أ- بعد حسم 5% للاحتياطات، وبعد تغطية جميع نفقات الشراء والنفقات العامة، يجب أن لا يقل هامش الربح عن 30%.

ب- نريد شراء ألف وحدة من السلعة (س)، بحيث لا يزيد ثمن السلعة الواحدة على دينارين، وباستخدام

الطريقة المتبعة لدينا في الفحص، يجب أن لا يزيد معدل السلع المرفوضة على 3%.

بعد الانتهاء من تعريف الهدف المراد الوصول إليه، يجب أن يعرف الفريق التفاوضي، بصورة كمية ومحددة، النتيجة التي تريد الإدارة الوصول إليها. وقد تصبح هذه النتيجة هدفاً نهائياً للمفاوضات. كما أنها قد تستوجب التعديل، لأن ذلك يعتمد على تقويمها من قبل الفريق التفاوضي. وبناء على ذلك، فإن إعداد خطة المفاوضات تمر بثلاثة مراحل، هي:

1- تحديد الهدف المراد الوصول إليه من قبل الإدارة.

2- تقويم إمكانية تحقيق هذا الهدف من قبل الفريق التفاوضي.

3- التوصل إلى هدف المفاوضات، بالاتفاق بين الفريق التفاوضي والإدارة.

إن وصف العملية على هذا النحو قد يجعلها تبدو طويلة، ولكنها قد تتم في الممارسة العملية من خلال اجتماع واحد، بحيث يفتح مدير المنظمة الاجتماع بذكر ما يراد تحقيقه، ثم يأتي دور الفريق التفاوضي لتوضيح مشكلات تحقيق ذلك، وينتهي الاجتماع بالاتفاق على تعريف محدد ومكتوب للهدف.

أما في القضايا المعقدة، فالاجتماع الأولي قد يليه محادثات استطلاعية مع الطرف الآخر. ويتحدد هدف المفاوضات في محادثات أخرى بعد الحصول على المعلومات من الطرف الآخر.

إن المزايا الناجمة عن استخدام هذه العملية تفوق كثيراً الخسارة الناجمة عن إنفاق الوقت في سبيل ذلك، وتتمثل هذه

المزايا فيما يلي:

\* التعبير عن النتيجة المرجوة بجرأة وبلا تشاؤم بسبب حالات سابقة.

\* تحديد هدف المفاوضات بمستوى مقبول من التفاوض.

\* قبول الإدارة بالالتزامات التي تتعلق بتحقيق هدف المفاوضات. ويفترض هنا أن يطلع رئيس الفريق التفاوضي الإدارة على تلك الالتزامات ويحصل على موافقتها.

\* التزام رئيس الفريق التفاوضي بهدف المفاوضات.

\* تفهم الفريق التفاوضي والإدارة لحدود سلطاتهما بشكل دقيق.

### ← إعداد جدول الأعمال The Agenda :

يجب على المفاوض أن يقوم بإعداد جدول الأعمال قبل الدخول في المفاوضات، وأن لا يقبل جدول أعمال الخصم إلا بعد التأكد من حياديته أو إذا كان لصالحه. وإعداد جدول الأعمال يمكن تحديد القضايا التي ستكون موضعاً للنقاش، كما يمكن حذف أو تجاوز القضايا التي لا يرغب المفاوض في مناقشتها. ورغم أهمية إعداد جدول الأعمال في المفاوضات فإن الكثير منها يتم دون ذلك، إما بسبب وجود أزمة لا تحتمل إعداد هذا الجدول، وإما لعدم قدرة أطراف التفاوض العمل بشكل منظم، وإما لأن أحد الأطراف التفاوضية يود من ذلك استخدام المفاجأة أو المباغته في التفاوض.

ومهما يكن من أمر، فإن لبنود جدول الأعمال تأثيراً هاماً على عملية التفاوض وعلى نتائج المفاوضات، وذلك من خلال كشفها عن الموضوعات التي يرغب كل طرف في طرحها ومناقشتها.

إن تتابع الموضوعات في جدول الأعمال يؤثر في نتيجة المفاوضات. فعلى سبيل المثال، إذا جاءت مطالب العاملين على رأس الموضوعات في جدول الأعمال وجاءت مطالب الإدارة بعد ذلك، فإن تحديد شكل التسوية في مرحلة مبكرة يغدو أمراً صعباً. أما إذا كان جدول الأعمال يضع النقاط الخاصة بالعاملين جنباً إلى جنب مع النقاط الخاصة بالإدارة في شكل منطقي فإن ذلك سيمكن المفاوضين من تحديد شكل التسوية في مرحلة مبكرة.

وكقاعدة هامة، يراعى لدى ترتيب بنود جدول الأعمال أن يتم البدء بموضوع ليست له أهمية كبيرة، وبما يسمح بتقديم تنازلات تقدم مؤشراً عن الموضوع المهم، فالأقل أهمية، إلى أن يتم اختتام جدول الأعمال بموضوع يمكن أن يتم تقديم تنازلات كبيرة بشأنه كخطوة أخيرة نحو الحل النهائي<sup>30</sup>.

ومن التوصيات التي يمكن إتباعها عند إعداد جدول الأعمال ما يأتي:

\* تحديد بنود جدول الأعمال وتعريفها، وتوضيح الافتراضات.

30 - الخبراء العرب في الهندسة والإدارة، التفاوض (القاهرة: دراسة غير منشورة، دون تاريخ) ص76

\* مراعاة أن تتم مناقشة القضايا التي تتطلب حلولاً إبداعية عندما تكون النفوس لكلا الطرفين هادئة.

\* مناقشة قضايا الربح مقابل الربح.

\* مناقشة قضايا الربح مقابل الخسارة. وعادة ما تتم تسوية هذه القضايا في أثناء المفاوضات، وهي قضايا أكثر صعوبة

من غيرها، ويتجنب معظم المفاوضين مناقشتها في بداية المفاوضات، ويؤخرونها إلى ما قبل انتهاء المفاوضات بقليل.

\* وضع التوقيت الزمني الذي يكون في مصلحة المفاوض. إذ عندما يتم الاقتراب من حدود الوقت الزمني المتاح

للمفاوضات، تتجه طموحات الخصم إلى الانهيار، فيبدأ بتقديم تنازلاته بشكل سريع.

ومن التوصيات الأخرى ذات العلاقة بجدول الأعمال، أن لا يكون المفاوض صارماً وشديداً في أثناء إجراء المفاوضات

بشأن جدول الأعمال، فليجأ إلى الحوار عند مواجهة أية صعوبات، ثم ليحاول تغيير سير المفاوضات من خلال طرح

قضية مختلفة عن القضية المطروحة للنقاش، فإذا ما واجه صعوبة بشأن القضية الأخيرة فليرجع إلى القضية الأولى.

### ← الإعداد المادي The Physical Arrangement :

هل من الممكن أن تفاوض في مكانك، أو أن تفاوض على أرض الخصم، أو في مكان محايد؟

تقتضي الإجابة عن ذلك أن نقف على مزايا كل بديل من هذه البدائل<sup>31</sup>:

✍ اختيار مكان إقامتنا كمكان للتفاوض ودعوة الطرف الآخر للتفاوض فيه: يحقق هذا البديل المزايا الآتية:

- الضغط في المتغيرات البيئية المحيطة بجلسات التفاوض.

- توظيف عوامل المكان بفعالية.

- تجنب الفريق متاعب عدم التكيف السريع.

- استخدام كل أنواع التكتيكات التفاوضية بمرونة كبيرة.

- الاستفادة من المفاوضين في القيام بأنشطة أخرى إلى جانب أنشطة التفاوض.

- توفير الحماية لأفراد الفريق التفاوضي، سواء الحماية الشخصية أو الحماية ضد أية عملية اختراق يقوم بها الطرف

الأخر.

✍ اختيار مكان إقامة الطرف الآخر: يحقق هذا البديل المزايا الآتية:

- نقل عبء تجهيز المكان التفاوضي للطرف الآخر.

- إتاحة الفرصة للفريق التفاوضي بعيداً عن روتين العمل والتأثيرات الأسرية والاجتماعية.

<sup>31</sup> - انظر، محسن أحمد الخضيري، مرجع سبق ذكره، ص 395-400

✍️ اختيار مكان محايد يتم الاتفاق عليه: يحقق هذا البديل المزايا الآتية:

- وضع أطراف التفاوض في الظروف نفسها، ومساعدتهم على التفرغ لإتمام المفاوضات.
- تقليل احتمالات التوتر الناجمة عن الجمهور المحيط بعملية التفاوض.
- سرعة إنجاز المفاوضات وعدم إضاعة الوقت والجهد.
- جذب واستقطاب مزيد من الجماهير وتنشيط اهتمامهم بالقضية التفاوضية.
- الإفادة من التسهيلات المتوافرة في مكان التفاوض.
- تحقيق درجة مناسبة من الأمن المتبادل لأطراف العملية التفاوضية، من حيث توفير الحماية المزدوجة لأفراد الفريق التفاوضي، سواء من جانب المفاوض أو من جانب السلطات المختصة في المكان المحايد.
- وكائنا ما كان الأمر، لا بد عند اختيار مكان الاجتماع من مراعاة ما يأتي:
- \* أن لا يؤثر مكان الاجتماع على مضمون المفاوضات وإجراءاتها.
- \* إن الذهاب إلى مكان الطرف الآخر يعد نوعاً من التنازل.
- \* إن ترك المجال أحياناً للطرف الآخر لاختيار المكان قد يزيل بعض التوتر ويجعله أكثر ارتياحاً.
- وتجدر الإشارة إلى أن ثمة بعض الأساليب المتعلقة بالإعداد المادي للمفاوضات، لا ينصح باللجوء إليها، منها:
- تسليط أنوار ساطعة تجاه فريق الخصم أو إجلاسه على مقاعد غير مريحة، أو القيام برفع درجة حرارة المكان أو خفضها حتى لا يكون في وضع مريح، في الوقت الذي يحتاط فيه المفاوض على ملابس تساعد في ذلك. على أن مما تجدر الإشارة إليه كذلك أن معظم الأطراف المتفاوضة تدرك مثل هذه الأساليب فتطالب بتغييرها، وقد تؤدي إلى نفور الخصم، وعندها قد يفقد المفاوض ميزة إجراء المفاوضات.

ووثيق الصلة بما تقدم ترتيب جلوس المفاوضين، بحسبان أن هذا الترتيب يؤثر في تدفق عملية الاتصال بين أطراف التفاوض، بالنظر لما يعكسه من مؤشرات سلوكية، منها:

- أ- يتجه المفاوضون إلى اختيار المواقع على مائدة المفاوضات بما يعكس المكانة أو الأهمية.
- ب- يتجه المفاوض الذي يرغب في السيطرة على المفاوضات في الجلوس على رأس المائدة، ولكنه سوف يأخذ موقعا مختلفا إذا ما رغب في أن يمسك الطرف الآخر بزمام المبادرة.

#### ← استخدام الوكلاء Use of the Agents :

إذا كانت القاعدة العامة التي يجب أن يضعها المفاوض نصب عينيه هي عدم التفاوض مع وكيل الخصم، فإنه في الوقت نفسه ينبغي أن يعي المزايا المترتبة على استخدام وكيله الخاص، إذ عند قيام الوكيل بالمشاركة في المفاوضات فإن

مشاركته ستكون ضمن حدود الصلاحية المعطاة له، فلو لجأ الوكيل إلى تقديم تنازل عن شيء ما ووجده المفاوض غير مناسب فمن الأسهل عليه التراجع عنه أو التحلل منه مما لو قام بتقديمه بنفسه. ولو وصل الوكيل في مفاوضاته إلى طريق مسدودة فمن السهل على المفاوض أن يطلب من الوكيل أن يقدم تنازلاً جديداً لكسر الجمود والعمل على استمرارية المفاوضات بالطريقة التي يريدتها.

إن الفائدة الكبرى المتوخاة من استخدام الوكيل هي أن الوكيل أقل اهتماماً بإشباع الحاجات النفسية من المفاوضين، فهو لا يعني كثيراً من فقدان ماء وجهه عندما يقدم بعض التنازلات. كما أن للوكلاء ميزة إضافية أخرى، فهم يستطيعون تخصيص وقت أكبر للتحضير للمفاوضات مما يخصصه مسؤول مشغول منهمك في عمله، كما أن الوكلاء المفاوضين عادة ما يتمتعون بميزة المعرفة والدراية بالتكتيكات التفاوضية والسلوك التفاوضي.

### ← المستمعون Audiences :

شأن المفاوضين كشأن كثير من الناس، يريدون أن تكون ردود أفعالهم إيجابية لا سلبية. ويتجهون عادة إلى الدفاع عما يعتقدونه أنه يمثل موقف المستمعين. فلو كان هناك جمهور من المستمعين فإن كل مفاوض سيحاول تبني الموقف الذي يعتقد أنه موقف هؤلاء المستمعين.

إن اتخاذ قرار بشأن وجود أو عدم وجود أناس مستمعين خلال المفاوضات تحكمه مجموعة من العوامل، أهمها: مدى الرغبة في توفير المرونة للمفاوضين، فغياب الجمهور يعطي الفرصة للمفاوضين أن يجروا التسويات التي قد لا تلاءم هذا الجمهور. وفي المقابل فإن وجود جمهور من المستمعين للمفاوض يعد مفيداً في حالة قضايا الربح مقابل الخسارة، لأن ذلك سيجعل المفاوض أكثر تمسكاً بموقفه ويجول بينه وبين تقديم تنازلات بسهولة، لأنه معني بالحصول على تقويم إيجابي من قبل الجمهور.

### ← التخطيط التكتيكي Tactical Planning :

يتضمن التخطيط التكتيكي تحديد التكتيكات التي يمكن استخدامها، كالتكتيكات التي تساعد الخصم على حفظ ماء وجهه، وتكتيكات كسر الجمود، وغيرها مما سيأتي ذكره في فصل لاحق من هذا الكتاب. على أن يتم تدوين هذه التكتيكات لكي يكون المفاوض مستعداً لاستخدامها في أي وقت في أثناء المفاوضات.

### ← طلب الافتتاح The Opening Demand :

إن للطلبات الافتتاحية (الأولية) تأثيراً كبيراً على النتائج، لأنها تؤثر بشكل رئيسي في الأطراف المتفاوضة وفي مستويات طموحاتهم. إن طلب الافتتاح يتيح للخصم تبيان موقفه وتحديد مستوى طموحه، كما يتيح للمفاوض إمكانية تغيير مستوى طموح الخصم.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن المفاوض لو قام بعرض مستوى طموحه في طلب الافتتاح، وكان هذا العرض معتدلاً، ثم تولى الخصم عرض مستوى طموح عال فإن الاتجاه يميل إلى اقتسام الفرق بين المستويين. ولذا، من الحكمة أن يتضمن طلب الافتتاح عرضاً عالياً لمستوى الطموح، وأن يجعل الخصم معتدلاً في عرضه لطموحه.

### ← قائمة التنازلات Concession Pattern :

يجب على المفاوض قبل البدء بالمفاوضات أن يعد قائمة بالتنازلات التي يرغب في تقديمها. ويجب أن تكون هذه القائمة كاملة بحيث تتضمن التنازلات الصغيرة كذلك.

إن الفائدة المتوخاة من إعداد هذه القائمة تتمثل، أولاً، في أن المفاوض لن يعاني كثيراً من فقدان ماء وجهه عند تقديم تنازل مدون في القائمة التي أعدها وخطط لها، مقارنة بما لو قام بتقديم تنازل دون أن يخطط له. كما تتمثل، ثانياً وأخيراً، في أن القائمة التي تم إعدادها قد تساعد المفاوض على الرجوع إليها لتقديم شيء ما من هذه التنازلات إذا ما تصاعدت حدة المفاوضات، ومن ثم فهو في هذه الحالة لن يتنازل عن شيء لا يريده أو لم يخطط له مسبقاً. وفيما يتعلق بالتنازلات نفسها، من الأهمية بمكان أن يتذكر المفاوض عدداً من المبادئ، أهمها:

\* أن يحصل المفاوض على تنازل من الخصم مقابل كل تنازل يقدمه.

\* أن يقدم المفاوض تنازلات لا قيمة لها أو ذات قيمة قليلة بالنسبة له بحيث يحصل على تنازلات حقيقية من الطرف الآخر.

\* أن يلجأ المفاوض إلى تقديم تنازلات في صورة صفقة واحدة، كي تبدو للمتابع أنها تنازل أساسي أو جوهري.

\* أن لا يتسرع المفاوض في تقديم تنازلات.

### ← التخطيط لكسر الحواجز أو الخروج من المأزق Planning for Breaking Impasses :

إن وصول المفاوضات إلى طريق مسدودة يوجد توتراً كبيراً في جو المفاوضات. ولذا من الضروري التخطيط لطرق كسر الحواجز قبل البدء في المفاوضات.

إن إحدى طرق كسر الحواجز في أثناء المفاوضات هي تقديم تنازلات ليست جوهريّة، كذلك فإن الدعوة إلى التوقف عن مناقشة موضوع ما في المفاوضات من أكثر الطرق استخداماً لإزالة العقبات وكسر الحواجز. وليس المفاوض بحاجة إلى إبداء أسباب التوقف، ولكن من الضروري أن يكون قد خطط لمثل هذا التوقف من قبل، كقوله: "لقد حان الآن وقت تناول طعام الغداء" أو "إنني أريد التحدث مع الخبراء".

ومن الطرق الأخرى كذلك لكسر الحواجز أو لتخفيف التوتر في المفاوضات إلقاء النكات وإحداث الدعابات.

ويستحسن تدوين هذه النكات في دفتر الملاحظات، لأنه من الصعب تذكرها في جو متوتر. وإن حدث أن كان

التفاوض مع وكيل يمثل الخصم، فإن الوصول إلى طريق مسدودة في المفاوضات أمر وارد، لأن الوكيل يتمتع بسلطات محددة، وقد استخدم ما لديه منها ولا يستطيع أن يتجاوزها. وعلى ذلك، فليحاول المفاوض أن تكون المفاوضات مع وكيل يتمتع بسلطات واسعة تمكنه من اتخاذ القرارات المطلوبة. وحري بالمفاوض كذلك أن يعيد صياغة بعض التنازلات التي لم تلق قبولا من الخصم، بأن يعرضها بطرق عديدة.

### ← خطط لجعل الخصم يشعر بالارتياح

#### Planning for make the opposing negotiator feel good:

إن المفاوضين الذين يقدمون التنازلات بشكل متكرر يشعرون بأنهم فقدوا احترامهم لأنفسهم، وكلما كان موقف المفاوض قويا كان من الصعب عليه أن يتخلى عنه.

ومن التكتيكات التي تشعر الخصم بالارتياح، أن تحول بينه وبين الالتزام الشديد بموقف معين. فعلى سبيل المثال، لو قال الخصم إنه لا بد من أن يحصل على (90000) دينار ثمنا لسلعة (س)، فإن المفاوض يستطيع أن يغير صيغة ما ذكره الخصم كأن يجعلها على النحو الآتي: أعرف أنك تود الحصول على سعر لا يكون أقل من 90.000 دينار. ومثال آخر، لو ذكر الخصم أنه يريد الحصول على عقد غير قابل للفسخ، فإن المفاوض يستطيع أن يذكر، هل من مصلحتك أن تحصل على عقد غير قابل للفسخ؟ ومن التكتيكات كذلك التي تجعل الخصم يشعر بالارتياح أن تبدي له تفهما لموقفه، ولكن ليس من الضروري أن يملك ذلك على الموافقة على مطالبه. وتكتيك آخر في هذا السياق هو أن تتني على الخصم علانية بما هو أهله، وأن تبين ذلك للجمهور المستمع، كأن تقول: لقد قام عبد الله بجهد كبير، وقد مثل مصالح جهته بفعالية ونشاط كبيرين.

#### - خطوات الإعداد للمفاوضات:

إنه لا يمكن التقليل من أهمية الإعداد الفعال للمفاوضات، فالمفاوض والخصم يتوافر لهما تقريبا المقدار الزمني نفسه للإعداد، ولكن الكيفية التي يستثمر بها كل منهما وقته الإعداد تؤثر في كيفية تطور المفاوضات وربما في كيفية اختتامها. وسواء تم تبني منهج (الربح مقابل الخسارة) أو منهج (الربح مقابل الربح)، فإن الإعداد للمفاوضات مسألة مهمة. وينصح أنصار منهج (الربح مقابل الخسارة) باستثمار وقت المفاوضات في الإعداد لمكان المفاوضات، بقصد إعطاء انطباع إيجابي للآخرين، وفي طريقة وضع المقاعد من أجل اكتساب ما يسمى (قوة التوجيه Power Orientation) وفي استخدام صور الاتصال غير اللفظي لإيصال الرسائل للآخرين.

وجدير بالذكر أن نقطة الضعف في الإعداد وفق منهج (الربح والخسارة) ليست في قاعدته الأخلاقية المشكوك فيها فحسب، بل في افتراضه المشكوك فيه عن سهولة إخافة الطرف الآخر كذلك، فهذا الأسلوب يزعم أن الطرف الآخر

يمكن أن تجوز عليه الحيلة بسهولة. وعلى النقيض من ذلك، فإن أنصار منهج (الربح مقابل الربح) يستثمرون وقت الإعداد للمفاوضات في تنمية فضائل الاتفاق المتوقع ومزاياه، فهم يستخدمون إجراءات تنظيمية لضمان ملائمة استعداداتهم. إن الإعداد في ظل منهج (الربح مقابل الربح) يهيئ أفضل الفرص للاتفاقيات المتوازنة، ومن هنا تأتي قيمته إذ إنه عندما يشعر كلا الطرفين بتحقيق المكسب فإن الاتفاق الذي توصلوا إليه سينفذ غالباً.

الإعداد للمفاوضات مهارة وليس فناً. ولهذا يمكن تعلمها أو تهذيبها وتطويرها. ولا شك أن إيمان المفاوض بهذا المبدأ هو الخطوة الأولى ليصبح مفاوضاً فعالاً، فالمفاوض بإتباعه المبادئ والأساليب المقترحة هنا يتعلم كيف يصقل مهارته التخطيطية. ولا يلزمه من أجل هذا أن يغير شخصيته بل أن يختار المبادئ والأساليب التي تناسبه وتلاءم قدراته.

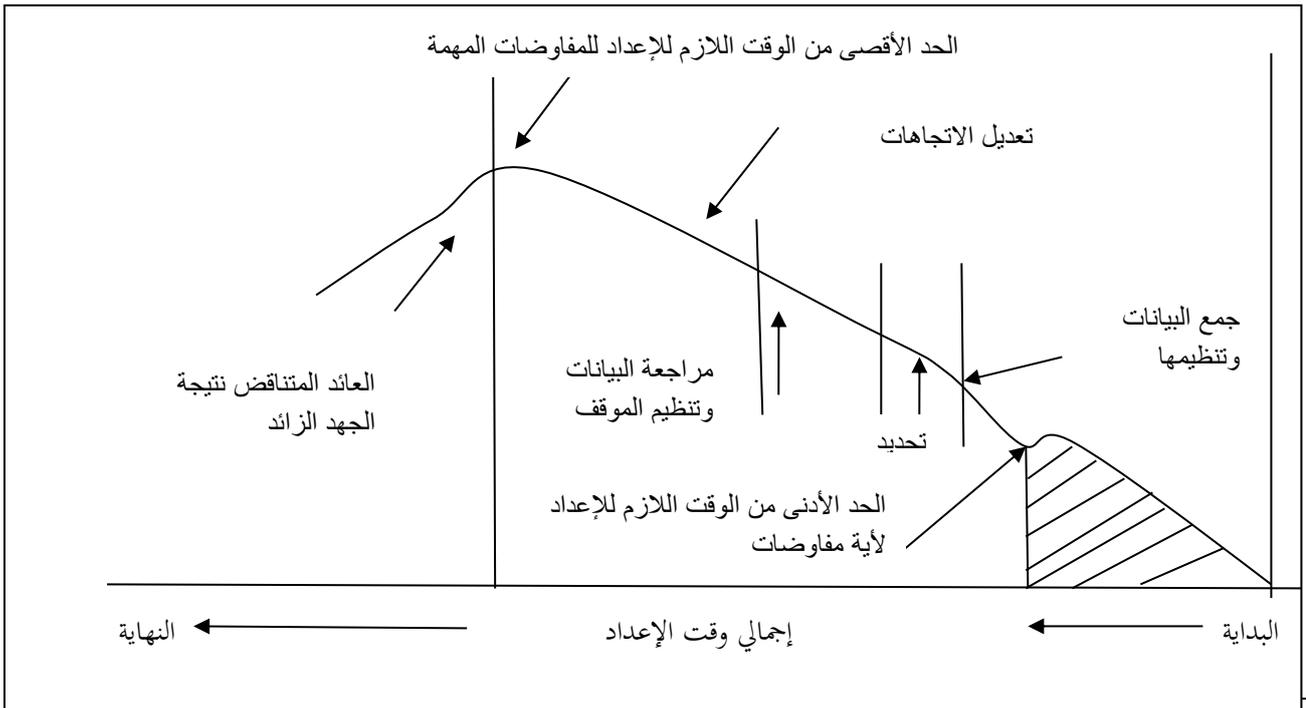
ومما تجدر الإشارة إليه، أن كلا الطرفين المتفاوضين لديه معلومات تعد كاملة عن الطرف الآخر في بعض المجالات، وناقصة في مجالات أخرى. وإذا ما كانت المعلومات ناقصة ينبغي للشخص أن يلجأ إلى التقدير والحس العلمي.

والمفاوضون الذين يخططون بالقدر الكافي يحسنون تلقائياً من مستوى فعالية تقديراتهم، كما أن التخطيط الجيد يقلل من عدد المجاهيل التي ينبغي الاهتمام بها، ويضيق من مجال حدوث ما يمكن أن يقلب التقدير.

يتطلب الإعداد للمفاوضات إتباع الخطوات الثلاث التالية<sup>32</sup>:

- 1- جمع البيانات وتنظيمها.
  - 2- تحديد الأسئلة.
  - 3- مراجعة البيانات وتنظيم الموقف.
- ويوضح الشكل الآتي مقدراً الوقت المخصص لكل خطوة من خطوات إعداد المفاوضات

الشكل (5): الوقت والإعداد للمفاوضات



## 📌 جمع البيانات وتنظيمها : Collecting & Organizing Data

إن عملية جمع البيانات ووضعها في شكل قابل للاستعمال في أثناء الإعداد للمفاوضات يمكن تجزئتها إلى ست خطوات جزئية هي:

أ- تجميع الحقائق والافتراضات.

ب- التوزيع إلى فئات.

ج- تحديد مدى التسوية.

د- تحديد طرق التفاوض.

هـ- تحديد نقطة البدء.

و- تكوين المصفوفة.

فإذا ما قام المفاوض بالخطوات الخمس الأولى، فإن أمامه فرصة جيدة للتقدم على خصمه، حتى إذا ما أتمها بالخطوة السادسة ضمن لنفسه مكسبا. إن بعض المفاوضين يعجزون عن القيام بالخطوة السادسة بالرغم من عدم صعوبتها. عموما لا يتطلب القيام بالخطوات الست وقتا كبيرا إذا ما كان التفاوض بشأن قضية صغيرة ليست ذات جوانب متعددة، لكنها على العكس من ذلك إذا كانت القضية معقدة ومتعددة الجوانب، كقضايا الاندماج أو قضايا النقابات والاتحادات.

### أ- تجميع الحقائق والافتراضات:

إن الخطوة الأولى في الإعداد للمفاوضات هي تجميع الحقائق وعزلها عن الافتراضات، فالحقائق هي البيانات التي يمكن توثيقها، وهي لا تشمل المناقشة إذا كانت مدعمة. ويجب جمع هذه البيانات في ملف واحد أو تدوينها على صفحة واحدة. كما يجب كتابة الحرف "ح" (حقائق) في أعلى صفحة البيانات، لأن ذلك يساعد على التعرف عليها بسهولة. أما الافتراضات، فهي المعلومات التي يمكن استخلاصها بالاعتماد على معرفة غير مكتملة. ويكتب حرف "ف" (افتراضات) في أعلى صفحة الافتراضات، لكي لا تختلط بصفحة الحقائق. إن الشيء الذي يضعف المفاوضات هو التوصل إلى تأكيدات لا تكون مدعمة بالحقائق، وإذا لم يتم فحص الافتراضات جيدا فإنها ربما تقود المفاوض إلى قبول شيء يحسبه ماء وهو سراب خادع.

يجب على المفاوض أن يستشعر الافتراضات الواجب وضعها في أثناء الإعداد، وأفضل إرشاد يمكن الأخذ به هنا هو تكوين افتراضات (المستوى الأول) فقط. ومثال ذلك، إذا افترض أحد المفاوضين أنه لن يكون ثمة تغيير في الظروف بين المفاوضات المقبلة والمفاوضات السابقة. فالمفاوضات ستكون مع الخصم نفسه، وستكون القضية من النوع نفسه. ومن ثم،

يمكن تبني الأسس نفسها التي تم تبنيها في المفاوضات السابقة. ويمثل هذا الاستنتاج افتراضا من المستوى الأول، فهو مبني، غالبا، على المعلومات المتوافرة لدى المفاوض، مثل السلوك السابق للخصم، والقوى المحيطة التي تبدو مماثلة لما سبق. وليس ثمة تغيير في السياسة الداخلية لمؤسسة الخصم. إن هذا محض افتراض، فالتطورات التي تغير الأشياء قد لا تظهر إلا بعد أن تبدأ المفاوضات فعلا. أما افتراضات المستوى الثاني التي يجب على المفاوض أن يتحاشاها فتتصل بافتراضات أخرى، ومثال ذلك، إذا افترض أحد المفاوضين أن محاصرة الطرف الآخر قد تشعره بأنه لن يستطيع هزيمة المفاوض بسهولة، ومن ثم ستوقعه في مأزق لا يستطيع الفكك منه بسبب ضعفه.

إن هذا الاستنتاج قد يقود المفاوض إلى التقدم بطلبات غير ملائمة. ولا شك أن افتراض محاصرة الخصم على هذا النحو هو مثال لافتراض من المستوى الثاني، فهو مبني على تقدير لم يتم فحصه عن ضعف قوة الخصم. أما افتراض المستوى الأول فهو مبني على معلومات المفاوض وحكمه وتصوره، لذا يجب أن ينتبه المفاوضون باستمرار إلى الخطر الكامن في افتراضات المستوى الثاني.

### ب- التوزيع إلى فئات:

الخطوة الثانية من جمع البيانات وتنظيمها هي توزيع الحقائق والافتراضات - من وجهة نظر المفاوض - على فئتين: فئة تتضمن النقاط الكبرى، وفئة أخرى تتضمن النقاط الصغرى. ويرجع ذلك إلى ما يأتي:

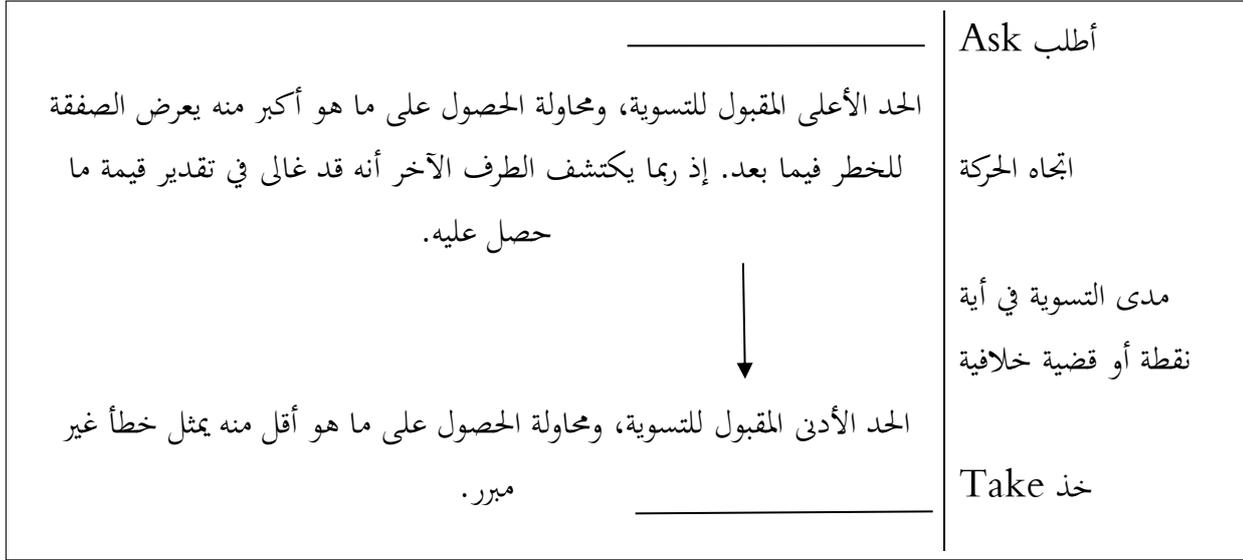
\* لكي يكون المفاوض على علم مسبق بالنقاط التي يمكنه أن يتساهل فيها أكثر من غيرها، وذلك استنادا إلى أهمية هذه النقاط، وإلى تكلفة المواقف التي يتخذها. كما أن النقاط التي يتم تقويمها بوصفها غير جوهرية (أي أنها ليست من القضايا الكبيرة كما أنها ليست من القضايا الصغيرة) يتم استبعادها، وإن كانت يمكن أن تصلح فقط كوسائل تحايل، تطرح من أجل تشويش المناقشة والوصول بالقضايا إلى تعقيد وهمي.

\* لما كان جدول الأعمال سيتم تبادله مع الخصم، فإنه ليس من الحكمة في شيء أن يتم فرز القضايا إلى كبرى وصغرى، لما في ذلك من فائدة للخصم، فتسليط الضوء على النقاط الكبرى لأحد الأطراف يمنح الطرف الآخر ميزة تفاوضية. ولذا، فإن جدول أعمال المفاوضات ينبغي أن ترتب فيه النقاط هجائيا، مما يفرض ضرورة فرز القضايا خارج جدول الأعمال إلى كبرى وصغرى لفائدة المفاوض.

## ج- تحديد مدى التسوية:

تتضمن الخطوة الثالثة تحديد مدى التسوية للنقاط المختلفة. وهذا المدى ينبغي التعبير عنه إما بمصطلحات قابلة للقياس، وإما بتعريفات وصفية. ويصور الشكل الآتي مدى التسوية المبني على طريقة "اطلب/خذ"<sup>33</sup>:

الشكل (6): مدى التسوية المبني على طريقة "اطلب/خذ"

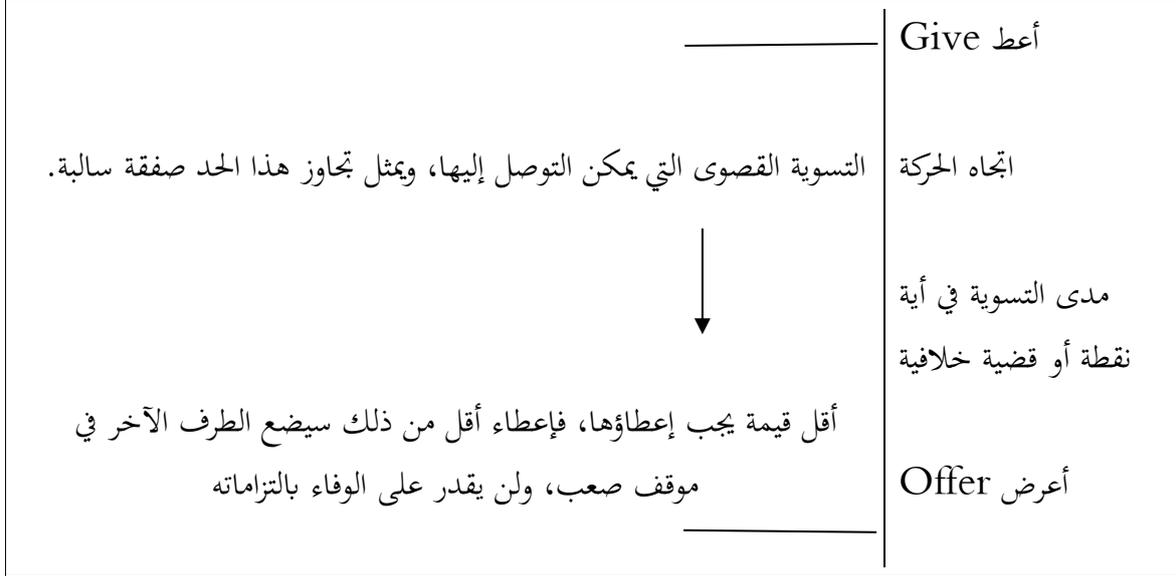


المصدر: نادر أحمد أبو شيخة، أصول التفاوض، ص 222

عندما يقترح المفاوض تسوية ما فهو عادة يبدأ من نقطة "أطلب"، وهي الحد الأعلى للتسوية، وهذا ما يريجه المفاوض، ولا بد أن يكون معقولا، كما أنه لا بد للطرف الآخر (الخصم) أن يتمكن من الوفاء بالالتزام وتنفيذ ما يتعلق به من الاتفاقية إذا ما قبل مستوى "أطلب". أما إذا رفض الخصم هذا المستوى فالمفاوض لديه إمكانية للتحرك نزولا في مدى التسوية، في محاولة منه لأن يعثر على مكان مقبول لدى الخصم. وعند الوصول إلى مستوى "خذ" دون التوصل إلى تسوية فالمفاوض لديه هنا نقطة توقف واضحة.

وثمة مدى آخر للتسوية وهو: "أعط/اعرض"، كما هو موضح في الشكل الآتي<sup>34</sup>:

الشكل (7): مدى التسوية المبني على طريقة "أعط/اعرض"



المصدر: نادر أحمد أبوشبيخة ، أصول التفاوض، ص223

تمثل نقطة "اعرض" الحد الأدنى، أي ما يمكن للمفاوض أن يتخلى عنه مقابل ما يود الحصول عليه إن استطاع ذلك، وينبغي أن يكون ذلك معقولا، وأن يكون الخصم قادرا على تنفيذ ما يتعلق به من الاتفاقية وعلى الوفاء ببعض حاجاته. وإذا ما رفض الخصم ذلك، يستطيع الطرف الأول (المعارض) التقدم صعودا في مجال التسوية للعثور على مكان أكثر إرضاء، حتى إذا تم التوصل إلى نقطة "أعط" دون تحقيق تسوية، فإن لديه نقطة توقف واضحة. إن تحديد هذا المجال بشكل مسبق يجعل من الصعب خداع المفاوض بحمله على قبول تسوية غير ملائمة.

مثال: قدم أحد مقاولي خدمات الصيانة عرضه بشأن مشروع كبير، وبسعر يعادل نصف سعر المقاول التالي الأقل، وكان عرض هذا المقاول يقل بمقدار الربع عن تقديرات الإدارة. فاز المقاول بالحصول على المشروع. ولما قطع خطوات في التنفيذ أدرك أنه لن يستطيع إكماله، فاضطرت الشركة للجوء إلى مقاول آخر، وكان إجمالي ما دفعته الشركة للمقاولين، (الأول والآخر) يزيد على مبلغ العرض الذي تقدم به المقاول التالي. وهنا كان على الشركة أن تبين للمقاول الأول الذي وقع الاختيار عليه كمن الخطأ في عرضه، أو أن تتضمن تنفيذ المشروع من خلال كفالة مالية.

إن التسويات التي يتوصل إليها طرفا التفاوض سريعا إنما تكون بسبب الفجوة بين تقديرات المفاوض وتقديرات الخصم، كأن يكون مقدار "أعرض" أكبر من مقدار "اطلب" لدى الطرف الآخر. أو أن يكون مقدار "اطلب" أقل من مقدار "أعرض" لدى الطرف الآخر.

#### د- تحديد طرق التفاوض:

الخطوة الرابعة هي تحديد طريقة واحدة من اثنتين للمفاوضات بشأن كل نقطة من النقاط. ويعتمد اختيار الطريقة على التوزيع الذي تم للنقاط الكبرى والنقاط الصغرى.

عموما، وثمة طريقتان للمفاوضات، هما: طريقة المقايضة، وطريقة حل المشكلة. وتصلح طريقة المقايضة للنقاط قليلة الأهمية في القضية، إذ يقاوض المفاوض إحدى النقاط التي لديه بنقطة أخيرة لدى الخصم. وتعد هذه الطريقة مفيدة، وخصوصا في ترتيب بنود جدول أعمال المفاوضات. أما طريقة حل المشكلة فهي مفيدة في القضايا أو النقاط كبيرة الأهمية. فالمفاوض، بموجب هذه الطريقة، يتفحص مزايا كل نقطة مع خصمه من وجهة نظرهما معا.

وتجري محاولة التوصل إلى حل يكون مستندا على مزيج من الحقائق والظروف لدى كل طرف. وفي الوقت نفسه فإن طريقة حل المشكلة تنافسية وتعاونية، إذ يكون الهدف منها حلا متسما بالجودة. ومع ذلك فإنه لا بد من توخي الحذر عند استخدام طريقة حل المشكلة كطريقة للمساومة، إذ يجب عدم اللجوء إليها إلا حين يتوافر الاستعداد المناسب، فهذه الطريقة تتخللها دائما تعقيدات معينة، يحدثها كلا الطرفين في أثناء التفاوض. وإذا لم يتم توقع ذلك من قبل المفاوض فإن التسوية ستكون في صالح الطرف الآخر. وفيما يأتي توضيح لخطوات حل المشكلات. على أن مما تجدر الإشارة إليه أن المفاوض ليس حرا في اختيار طريقة المقايضة، إذ أنها قد تحدد مسبقا في المنظمة، وهذا يفرض ولا شك قيودا قاسية على المفاوض

#### الجدول (4): تحديد طرق التفاوض

الخطوة	الأسئلة المطلوب الإجابة عنها أو التصرفات المطلوبة
توضيح القضية	ما القضية الخلافية؟ وأين يقف كلا الطرفين؟ هل ينظران إليها بنفس الطريقة؟ وهل يعطيانها نفس الأهمية؟
إيجاد الحلول الممكنة وتقييمها	يقوم كل طرف بطرح الحلول التي يعتقد أنها عملية. ثم يعمل الفريقان معا على تقييم تلك الحلول.

تحديد الحل الأفضل، وليس الحل النهائي بالضرورة	إيجاد الحل الأكثر قبولا من غيره للطرفين، بما يضمن أن يكون له أكبر قدر من المنفعة.
التأكد من إمكانية التنفيذ	التعرف على كيفية تنفيذ الحل، وعلى المشكلات المحتملة، وتضمين الاتفاقية خطوات الحل (إن كان ذلك ممكنا).

المصدر: نادر أحمد أبوشيخة، أصول التفاوض، ص 225

### هـ - تحديد نقطة البدء:

وتأتي الخطوة الخامسة لتحديد نقطة بدء المفاوضات بالنسبة لكل طرف، إذا كان مثل ذلك ضروريا، ومن البدائل المطروحة أن تنصدر المفاوضات نقطة بدء تكون مشتركة في جداول أعمال الطرفين، ومن شأن هذا البديل أن يحول دون قيام المفاوضات بإذاعة نقطة يتضمنها جدول أعماله ولا يتضمنها جدول أعمال الطرف الآخر. كذلك من البدائل الأخرى، أن يتم اختيار نقطة البدء عشوائيا. وهنا يمكن استخدام القائمة الهجائية التي تمت الإشارة إليها عند تصنيف النقاط إلى كبرى وصغرى، وعندها لن تكون لدى الخصم معلومات عن أهمية تلك النقطة بالنسبة للمفاوض. ومن ثم، لا يستطيع بناء إستراتيجية ما تقابل إستراتيجية المفاوض، فيضطر إلى العمل الجاد من أجل القضية، ويمثل ذلك قمة المهارة في الإعداد للمفاوضات.

### و - تكوين المصفوفة:

يتم القيام بهذه الخطوة بعد إعداد الخطوات الخمس السابقة، وهي تصور العلاقات بين النقاط التفاوضية المختلفة. ومن ثم، فهي تمكن المفاوض من تحاشي أي مشكلة ذات خطورة محتملة، إذ ربما يصل إلى تسوية نقطة ما، ثم يكتشف مؤخرا أن هذا التسوية قد أوقعت في نقطة غيرها، وهي خطوة اختيارية إذا لم تتضمن المفاوضات أكثر من قضية واحدة.

### 👉 تحديد الأسئلة:

بعد أن يتم جمع البيانات وتنظيمها لابد من الإجابة عن الأسئلة الآتية:

أ- هل هناك أي حلول بديلة محتملة؟

ب- كيف يمكن تقوية النقاط الضعيفة؟

ج- ما القيود المفروضة على الطرف الآخر؟

د- من الذي يدعم هذه القضية، ومن الذي يدعم غيرها؟

## أ. الحلول البديلة:

إن تصور الحلول البديلة لأية قضية يتطلب القدرة على رؤية ما وراء الواضح، والقدرة على تصور إجابات أبعد من الإجابات العادية التي يعرفها الناس بسهولة وليست عملية العثور على الحلول البديلة بالأمر السهل، ويؤكد ذلك المثال التالي:

لدينا جدول مكون من ثمانية أعداد، المطلوب معرفة العدد التاسع ووضعه في المكان الفارغ في الجدول:

العمود الأول	العمود الثاني	العمود الثالث
4	8	20
9	3	15
6	6	؟

عند النظر بسرعة إلى الجدول يستطيع القارئ أن يتبين عدم وجود تناسب صعودي أو نزولي في الأعداد، أي أنها لا تتبع نمطا معيناً. لكن الأعداد المثبتة في العمود الثالث أكبر من مجموع الرقمين المثبتين في نفس السطر. ولدى التدقيق يمكن استنتاج أن  $20 = (8 \times 2) + 4$ ، وأن  $15 = (2 \times 3) + 9$ . ومن ثم، يمكن استنباط قاعدة معينة من هذا الجدول وهي، إذا جمعنا العدد الموجود في العمود الأول إلى ضعف العدد الموجود في العمود الثاني، فالجواب هو العدد الموجود في العمود الثالث، وهكذا. وبناء عليه، فالعدد الذي يجب أن يكون في المكان الفارغ في الجدول هو (18)، لأن  $18 = (6 \times 2) + 6$  إن هذا قد يكون جواباً منطقياً، ولكن هل هذا هو الجواب الوحيد، أم أن ثمة جواباً آخر؟ نعم ثمة جواب آخر، فإذا نظرنا إلى الأعداد من أعلى إلى أسفل بدلا من النظر إليها أفقياً. نجد أن العدد الثالث في كل عمود هو حاصل الفرق بين الرقم الأول والرقم الثاني مع إضافة (1)، أي أن  $(4 - 1 = 3 = 5 - 6)$  كذلك  $(3 - 1 = 2 = 5 - 6)$ ، يمكن استنباط قاعدة أخرى من هذا الجدول، وهي إذا أضيف العدد (1) إلى الفرق بين الرقمين في أي عمود نحصل على الرقم الثالث الذي يجب أن يكون في الفراغ يساوي الثالث. وعلى هذا الأساس، فالرقم الذي يجب أن يكون في الفراغ يساوي  $(20 - 15 = 5 = 1 + 6)$  وهنا يبرز السؤال، أيهما أفضل الرقم (18) أو الرقم (6). ليست ثمة طريقة لتقرير ذلك، وعليه يكون للحكم والتقدير الشخصي دور عند اختيار الحل المفضل. وعلى المفاوض أن يكون قادراً على معرفة الحلول البديلة من أجل اختيار الحل الأفضل.

**ب. تقوية النقاط الضعيفة:**

المسألة الأخرى التي تجب مواجهتها تتعلق بالخيارات المتوافرة لتقوية النقاط الضعيفة، ومن الخيارات الأولية خيار الخديعة، إلا أن هذا الخيار يحمل مخاطر ذات شقين: الأول، أن الخداع يتحول إلى التزام إذا جرب ثم فشل، والخسارة الناجمة عن الخداع الفاشل تتمثل في الميزة السيكولوجية التي يجنيها الطرف الآخر. أما الشق الآخر، فإن الخداع المكشوف يؤدي إلى إضعاف الثقة، وربما يصبح من الصعب استعادة مستوى الثقة السابق. وخسارة الثقة قد تؤدي إلى إطالة زمن المفاوضات، لأن كل طرف سيسعى إلى الحصول على معرفة كاملة عن الموقف الحقيقي للطرف الآخر في كل موقف جديد تلافيا للخداع.

وثمة عاملان يجعلان الخديعة خيارا مناسباً. الأول، عندما تكون قضية المفاوضات ضعيفة بشأن نقطة تمثل بالنسبة له مركزا لحركته. والآخر، عندما تكون المخاطرة شديدة على الطرف الآخر لكشف الخدعة. والخلاصة، أنه ينبغي للمفاوض عدم اللجوء إلى استخدام الخدعة إلا إذا كانت لها ضرورة ملحة، وأن لا يخبر أحدا بما إذا ما نجح في استخدامها.

**ج. القيود أو الحدود:**

إن الإجابة عن السؤال المتعلق بالقيود أو الحدود المفروضة على المفاوضات تتيح له فرصة التفكير المبكر بها. ومن هذه القيود: السلطة الممنوحة له، ومدى إمكانية التصرف، والمبالغ المالية المتاحة له، ومدى الخطورة المترتبة على إجهاض المفاوضات، وعدد البنود التي يمكن مناقشتها في المفاوضات، ومقدار الوقت المتوافر لها، والنقاط أو القضايا التي تسبب نزاعا إذا ما طرحت مع غيرها من النقاط في الجلسة نفسها. وغني عن الذكر، أن اكتشاف القيود المحيطة بموقفك أسهل من اكتشاف القيود المحيطة بموقف الخصم، فمعظم قيود الخصم التي تكتشفها مبنية على افتراضات وضعتها. ومن ثم، عليك أن تتأكد من صحتها في أسرع وقت ممكن في أثناء المفاوضات.

**د. الدعم:**

إن الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بمن يدعم هذه القضية في المؤسسة ومن يدعم تلك، يعطي المفاوضات دليلا أو برهانا على أهمية القضايا المطروحة للتفاوض، ويسهم في بناء الافتراضات. وبالنظر إلى الهيكل التنظيمي للمنظمة التي يعمل فيها الخصم يمكن إجراء تحليل لعملية الدعم في المؤسسة.

**📌 مراجعة البيانات وتنظيم الوقت:**

تتضمن عملية الإعداد للمفاوضات مراجعة البيانات، وهنا يتم تنظيم جدول الأعمال، وهنا يتم ترتيب النقاط في الجدول بدءا من العام إلى الخاص. ولا يمثل هذه الجدول القائمة النهائية التي يعمل بموجبها في المفاوضات الفعلية، بل هي

ترتيب مسبق خاص للتعامل مع القضايا المطروحة. وتتضمن عملية مراجعة البيانات عادة أربع عمليات جزئية، هي: المراجعة، وتعصيف الأفكار، والفحص، وإعداد قائمة بما يجب أو بالأعمال الواجبة. وفيما يلي شرح مختص لكل منها:

أ- المراجعة:

تتضمن هذه العملية القيام بمراجعة عملية تجميع البيانات وترتيبها، كما تتضمن تحديد الأسئلة. ويرتكز الاهتمام في هذه العملية على مدى كفاية المعلومات ومدى عمقها ومدى حجيتها. ومن النتائج للمراجعة:

\* تدعيم موقف المفاوض بالحصول على بيانات إضافية. وتتمثل قيمة هذه البيانات في توضيح التمايز بين القضايا.

\* توثيق عرى التنسيق بين المفاوض والفريق المساند من الخبراء والاختصاصيين.

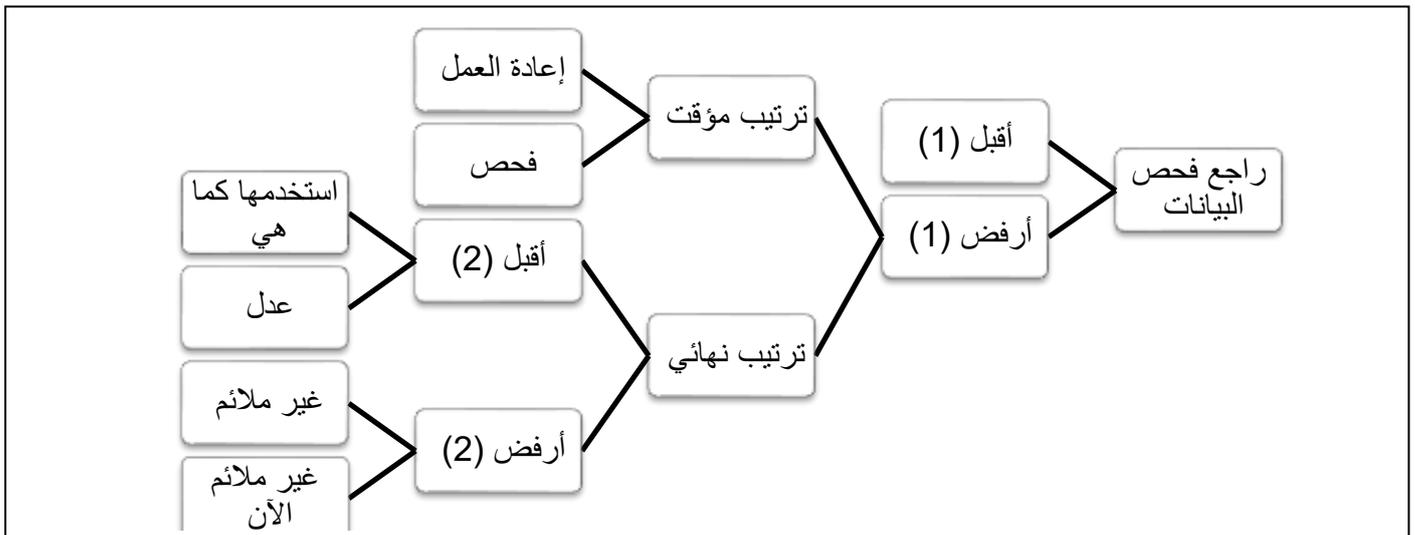
\* توضيح الأسئلة والتغلب على نقص المعرفة لدى أي عضو من أعضاء الفريق.

\* التمهيد لمزج المعلومات التي يراد استخدامها، إذ تبرز الأجزاء المهمة بالأجزاء الأقل أهمية، لتساعد في إحراز القبول

من الخصم.

والشكل الآتي يوضح عملية مراجعة البيانات وتنظيم الموقف<sup>35</sup>:

الشكل (8): تقويم وتنظيم البيانات



المصدر: نادر أحمد أبوشبيخة ، أصول التفاوض، ص229

- (1) أقبّل: ليس مطلوباً أي عمل آخر.

- (2) أرفض: مطلوب معلومات أخرى، لتقرير إمكانية الاستخدام.

\* إعادة العمل: حاول الإفادة من البيانات بعد التغلب على العيوب.

\* فحص: استخراج البيانات المقبولة، وتغلب على نقص البيانات الأخرى.

- (2) أقبّل: بناء على نتائج إعادة العمل أو نتائج الفحص.

- (2) أرفض: اعتبرها غير ملائمة، وغير قابلة للاستعمال الآن.

### ب- تعصيف الأفكار:

الخطوة الثانية هي تعصيف الأفكار، وهي خطوة اختيارية غايتها اكتشاف أي جوانب خلاقة أو إبداعية في البيانات، لأن هذه الجوانب يمكن أن تضيف أبعاداً أخرى إلى موقف التفاوض. كذلك يمكن أن تقوي من موقف المفاوض. وتتم هذه العملية وفق ما يأتي:

- ضم مجموعة من الناس في إحدى القاعات لفترة قصيرة (لا تزيد على ساعة واحدة) لمناقشة نقطة أو قضية معينة.

- يعطى لكل شخص في المجموعة فرصة التحدث في الموضوع بحرية تامة، بحيث يستطيع التحرك في أي اتجاه يريد.

- تدون البيانات والأفكار دون أي تحديد لمدى صحتها.

- تتم مراجعة الأفكار، فيحتفظ بتلك الأفكار التي قدمت شيئاً مفيداً ولم تخطر سابقاً ببال أحد، لكنها ذات أهمية

خاصة بالموقف التفاوضي.

تنجح عملية تعصيف الأفكار في المؤسسات التي تدعم حرية تبادل الآراء والمعلومات بين المستويات التنظيمية

المختلفة كجزء من الأسلوب المتبع في العمل. كما يمكن أن تكون هذه العملية أداة مفيدة في أثناء المفاوضات لإيجاد

طريقة ما للتغلب على المأزق القائم.

**ج- الفحص:**

يمثل فحص قوة الموقف عملاً شاقاً، لكنه مطلوب، لأن فيه فرصة لتصحيح الأخطاء بأقل تكلفة، بدلا من أن يقوم الخصم بتصحيحها للمفاوض بثمان غال في أثناء المفاوضات. ومن غير هذه الخطوة لا يمكن الحكم على صحة الأعمال التحضيرية السابقة إلا في أثناء المفاوضات الفعلية، وذلك أقل الخيارات إغراء. وتقتضي هذه الخطوة إجراء تجربة تستهدف تقليل احتمال فرص الخطأ إلى الصفر تقريبا، وهي تتضمن عادة ما يأتي:

\* يقوم أحد الأشخاص بانتحال دور الخصم، على أن يكون هذا الشخص غير الشخص المفاوض، وممن لم يشارك في الإعداد للمفاوضات، وأن يكون معروفا للخصم أو لمؤسسته، وممن لا يهددهم أو يخيفهم دور الخصم.

\* يقوم الخصم (البديل) بإعادة تنظيم وضعه كلما رأى أو عثر على نقطة ضعف في إعداد البيانات المساندة، أو أدرك ترددا بشأن الأساليب والبراهين.

\* يتم إجراء التعديلات فوراً، كما تجري التحركات الإستراتيجية لزيادة احتمالات النجاح.

ولا تخلو هذه التجربة من العيوب، فهي لا تستطيع تصوير أو نقل التفاعل الكيماوي بين المفاوض وخصمه. كما أن الخصم البديل لن تكون لديه كل المعلومات المتوفرة للخصم الحقيقي لتمكينه من تقويم المواقف المختلفة.

**د- إعداد قائمة بما يجب أو قائمة الأعمال الواجبة:**

تتضمن هذه العملية إعداد قائمة فحص للبيانات التي يجب إيصالها إلى الخصم. وهذه البيانات ضرورية بصرف النظر عن متى يتم التوصل إلى التسوية. ودون هذه القائمة ربما تغفل الاتفاقية بعض البنود المهمة أو الروتينية، مما سيضطر المفاوض معها إلى الاتصال بالخصم فيما بعد، من أجل بحث البند المحذوف. وقد لا يكون جواب الخصم مرضياً، مثل:

\* رفض قبول إضافة البند إلى الاتفاقية.

\* العودة إلى المفاوضات ثانية، لأن الخصم قد نسي أيضا بعض البيانات عن غير قصد، وهنا ربما يفكر بمناقشة بنود أخرى.

\* التساؤل حول جدارة المفاوض بالثقة، فرمما يظن الخصم أن هذه محاولة عن جانب المفاوض بهدف تضمين الاتفاقية أشياء أخرى.

على أية حال، فإن نسيان بعض البنود التي كان ينبغي أن تتضمنها الاتفاقية يفرض على المفاوض أن يجري اتصالاً مع الخصم قائلاً له: هل تذكر يوم أن تكلمنا عن الشيء الفلاني،...، لقد نسيت أن أنوه عن..، ويجب أن يكون المفاوض مستعداً لمواجهة عقوبة أو غرامة من نوع ما. فلا بد أن يطلب الخصم ديناراً سلفاً قبل أن يوافق على إضافة البند الواجب إلى الاتفاقية، أي أن الخصم قد يطلب شيئاً بالمقابل، ومثال ذلك: استأجرت إحدى الشركات في دولة عربية ما أحد الفنيين ليساعدها على حل مشكلة لدى أحد مشروعاتها في دولة عربية أخرى. وقد جرى التفاوض على أتعابه، وتم إبرام عقد بذلك. واكتشف الفني فيما بعد أنه سيدفع ضريبة على أتعابه للحكومة في الدولة العربية الأخرى. ولم تطرح الشركة هذه النقطة للمناقشة عند التفاوض مع الفني على الأتعاب، كما أن الفني لم يكن يعلم عن وجود ضريبة على أتعابه في تلك الدولة، ولهذا لم يسأل الشركة عنها. وكان باستطاعة الفني أن يعيد التفاوض مع الشركة من أجل شمول أتعابه لمقدار الضريبة في تلك الدولة، ولكنه خشي من إثارة هذه القضية لكي لا تضعف الثقة بينهما.

**\* خطوات حل المشكلات: الجدول (5): خطوات حل المشكلات**

التسلسل	الأسئلة المطلوب الإجابة عنها أو التصرفات المطلوبة.
توضيح المسألة/ للسائل	ما هي المسألة الخلافية الحقيقية؟ أين يقف الطرفان؟ هل ينظران إليها بنفس الطريقة؟ هل يعطيانها نفس الأهمية؟
إيجاد وتقييم الحلول الممكنة	يحدد كل فريق ما يعتقد بأنه يمثل حلاً عملياً. ويعمل كل منهما مع الآخر لتقييم هذه الحلول.
تحديد الحل الأفضل وليس بالضرورة الحل النهائي	يتضمن هذه الاتفاق على الحل الأكثر قبولاً لدى الطرفين. وينبغي أن يكون له أكبر قدر ممكن من المنفعة. كما يجب أن تكون له نتائج ثابتة طيلة مدة الاتفاقية.
فحص التنفيذ	فكر في كيفية تطبيق الحل. وحدد المشاكل المتوقعة، وأدخل الخطوات الواجب القيام بها لحلها في الاتفاقية إذا كان ذلك ممكناً.

المصدر: أر. ديليو، جيسون: التفكير الواضح

### 3- بدء المفاوضات:

باعتبار أن هذه هي جولة البداية فلا بد أن يتم فيها تحديد أوجه الاختلاف بين مواقف الفرق المتفاوضة، وهذا يقودنا بالنتيجة إلى توضيح أن ما تسفر عنه هذه الجولة سوف يؤثر بشكل كبير على المراحل التالية من العملية.

وتختلف متطلبات الجولة الأولى عن غيرها من الجولات والمراحل، فأفراد الفرق المتفاوضة يمكن أن يتقابلوا في جلسات غير رسمية بهدف التعرف وتبادل الآراء، وغني عن القول طبعاً إن الآراء المطروحة في مثل هذه اللقاءات تعتبر آراء استطلاعية وغير ملزمة لأي من الأطراف.

إن ما يعقب هذه المحادثات غير الرسمية في الغالب هو قيام كل طرف بتقديم مشاريع مقترحة أو أوراق عمل تتضمن المطالب والحجج.

ولأهمية هذه المرحلة من التفاوض، فإنها ينبغي أن تكون محكومة بالشروط التالية:

1- ضرورة إعطائها الوقت الكافي لجهة الإعداد والتحضير.

2- إن مدخل هذه المرحلة يختلف عن مداخل المراحل الأخرى المتقدمة من عملية التفاوض، فهي مرحلة استكشاف، إذا صح التعبير، وبالتالي يجب أن ينظر إليها من هذه الزاوية.

3- واستناداً إلى (2) أعلاه، فإنه يجب فصل هذه الجولة عن بقية الجولات اللاحقة.

ويتحتم على المفاوض أن يقوم بالواجبات التالية خلال الجولة الأولى:

أولاً: قيامه بخلق جو تفاوضي مناسب.

ثانياً: عرض موقفه بوضوح.

ثالثاً: التعرف على مواقف الآخرين.

إن جميع هذه الواجبات، والتي سنتناولها تالياً بشيء من التفصيل، يجمعها محور رئيسي هو: التفاعل الذي يجب أن يقوم به المفاوض مع الأطراف المتفاوضة الأخرى.

إن الموقف وطريقة عرضه على الآخرين يلعبان دوراً هاماً في خلق المناخ المناسب للمفاوضات.

### أولاً: خلق الجو التفاوضي المناسب:

البداية الأولى للمفاوضات هي التي تخلق الجو الذي من شأنه أن يحدد مسار العملية التفاوضية كلها. وهناك العديد من الأجواء التفاوضية التي ينبغي أن يدركها ويستوعبها أطراف التفاوض كي يستطيعوا توفير جو مناسب أثناء سير المفاوضات، ومن هذه الأجواء التفاوضية:

\* الجو الودي

\* الجو الرسمي

\* الجو الحيادي

\* الجو المتشدد

\* الجو العدائي

ولكل جو من هذه الأجواء طبيعته وخصائصه ومزاياه ومخاطره، وعلى المفاوض أن يختار الجو المناسب للوصول إلى أهدافه، كما أن عليه أن يغير ذلك الجو في حالة عدم تقبله من قبل بقية الأطراف المتفاوضة.

### 1- الجو الودي:

\* خصائصه:

يعتبر هذا الجو من الأجواء المرغوب فيها، بل هي الأفضل على الإطلاق وذلك لما تتصف به من فاعلية وتأثير وتوفير للزخم التفاوضي المناسب.

\* كيفية توفير الجو الودي المناسب:

رغم الصعوبة التي يتطلبها الاتصاف بالود والصدقة في جو مشحون كجو المفاوضات الذي يغلفه الشك والترقب، إلا أنه من الممكن توفير جو ودي في المفاوضات من خلال:

أ- عدم التسرع في الوصول إلى النتائج والتروي في ذلك

ب- فسح المجال أمام عمليات التنسيق والتفاعل الاجتماعي

ج- تكييف الموضوعات وطريقة طرحها بما يتناسب مع أمزجة الحضور

د- مراقبة علامات السأم ونفاذ الصبر ومحاولة تفاديها

هـ- اتخاذ مواقف معقولة ووصفها في أطر مرنة

و- إبداء الاحترام والتقدير للأطراف الأخرى في المفاوضات

ز- الإجابة على الأسئلة بوضوح وصراحة

ح- الاستماع باهتمام إلى ما تطرحه بقية الأطراف

ط- إعطاء الأطراف الأخرى فرصة الشعور بتحقيق النجاح

\* الوقت المناسب للجو الودي:

يفضل اللجوء إلى مثل هذا الجو في أوضاع محددة وليس مطلقا، وذلك في الحالات التالية:

أ- عندما تبدي بقية الأطراف الرغبة في البحث عن حلول تحقق مصلحة الجميع.

ب- عندما تسيطر المساومة على عملية التفاوض

ج- عندما يكون أطراف التفاوض أو بعضها أطرافا صديقة

د- عندما يكون موضوع التفاوض ذا أمد بعيد أو عند الرغبة في بناء علاقات بعيدة المدى مع بعض أطراف التفاوض

\* الأخطار الناجمة عن الجو الودي:

هناك بعض المخاطر التي ينطوي عليها الجو الودي وبخاصة إذا كانت بعض الأطراف مبالغة في إظهار الود واللين.

ذلك أن المزيد من الود والرفق قد يولد جوا من عدم الثقة ويزيد من الشكوك حول النوايا الحقيقية.

فالمفاوضات بطبيعتها هي عملية يحاول الأطراف فيها تحقيق مكاسب معينة، لذا فمن الطبيعي أن يتولد الشك بين

الأطراف، ولهذا فإن المزيد من الود يولد مزيدا من الشك في هذه الحالة، أضف إلى ذلك أن من يحاول أن يخلق جوا

مبالغا في وديته لا بد أن ينظر له على أنه في موقف ضعيف وبخاصة من قبل تلك الأطراف التي تحب السيطرة والاستحواذ، فهذه غالبا ما تنظر إلى الرفق والود على أنه علامة من علامات الضعف.

## 2- الجو الرسمي:

### \* خصائصه:

في هذا الجو تتسم عملية التفاوض بالحياد من الناحية العاطفية، بمعنى أنه لا تظهر فيه المشاعر سواء كانت ودية أم عدائية، فهناك أدوار محددة للمتفاوضين يقومون بها وفقا لجدول أعمال مكتوب مسبقا ومدرجة فيه كافة الموضوعات التي هي مدار البحث والتفاوض.

وفي هذا الجو يتبادل المتفاوضون المقترحات التفصيلية غالبا بشكل مكتوب وموثق، كما تغلب الممارسات الرسمية على جو المفاوضات، كالتعامل بالألقاب والتصرف بدبلوماسية.

### \* كيفية توفير الجو الرسمي:

إن خلق هذا الجو يعتبر أمرا سهلا، إذ يكفي المفاوض في هذه الحالة أن يلتزم بما لديه من توجيهات واستراتيجيات، وأن يقلل أو يلغي التصرفات العاطفية والودية قدر المستطاع وأن يلتزم بالصيغ الرسمية في تعامله مع الأطراف الأخرى. إلا أننا ينبغي أن نبه هنا إلى أنه قد يكون من الصعب قولية المفاوضات بهذا الشكل البيروقراطي، إذ ربما يقود ذلك إلى نفور بعض الأطراف، ولهذا فإنه التزام الشكل الرسمي ينبغي أن يشوبه نوع من الوسطية والمرونة أو ما يمكن أن يسمى بالرسمية الفضفاضة.

### \* الوقت المناسب للجو الرسمي:

إن الجو الرسمي هو الجو الحقيقي للأعمال والمفاوضات الجادة، وهو ينسجم مع كل أشكال وأنواع المفاوضات، إلا أنه يكون أكثر مناسبة في الظروف التالية:

أ- عندما يكون المفاوض غير متأكد تمام من حدوده وصلاحياته وما سوف تؤول إليه النتائج، فالجو الرسمي في هذه الحالة مفيد جدا، وذلك لضعف العواطف فيه، وتوفر درجة عالية من القدرة على المساومة.

ب- عندما تتسم الأطراف الأخرى في المفاوضات بدرجة عالية من الاستقلالية وعدم التحيز.

ج- عندما يكون التفاوض بين وفود وليس بين أفراد، فعمليات التفاوض بين الوفود تتطلب بشكل عام صفة رسمية، ولا يمكن خلالها إبداء المرونة لاعتبارات متعددة.

د- عندما يكون موضوع التفاوض صعبا ومعقدا، فهذه الصعوبة تقود أطراف المفاوضات إلى الاتصاف بالصفة الرسمية حفاظا على خطوط الرجعة، وعدم التوغل في المساومة بعيدا.

هـ- إذا كانت الأطراف المتفاوضة تتسم بالعدائية فيما بينها فإنه يحسن الالتزام بالصيغ الرسمية، إذ يستحيل في هذه الحالة توفير جو ودي بينها، فيتم اللجوء إلى الرسمي لكسر حدة العداء.

### \* الأخطار الناجمة عن الجو الرسمي:

الالتزام بالجو الرسمي يقود إلى التزام الأطراف بمواقفها، ويقلل ذلك بالنتيجة من الرغبة في بحث بدائل وخيارات أخرى، فالرسمية، تقيد الأفراد وتقلل من مرونتهم، وهذا ما يولد مشكلة خطيرة لا بد من إيجاد حل لها، كما أن الجو الرسمي يؤدي إلى تقليص الدور الفردي ويحد من تأثير العوامل الشخصية على عملية التفاوض، ولذا فإن أصحاب الإمكانيات الفردية لا يجذبون هذا الجو، إذ يعتبرون التفاوض فيه أسيرا للإجراءات والتعليمات والضوابط، وبالنتيجة فإن الجو الرسمي ربما يكون منفرا لهؤلاء ودافعا لهم إلى الانسحاب.

### 3- الجو الحيادي:

#### \* خصائصه:

يتصف بقدرته على دعم قدرات الأطراف التفاوضية، ذلك أن ميل الأطراف إلى تقديم تنازلات يزداد عندما يبدي الطرف الآخر عدم اكتراث أو حيادية فيما يتعلق بالوصول إلى صفقة أو اتفاق.

#### \* كيفية توفير الجو الحيادي:

لتوفيره فإن بإمكان المفاوض أن يتصرف بصورة رسمية أو غير رسمية، بحرارة واهتمام أو ببرودة وعد اهتمام، بل وبإمكانه أن يبدو عدائيا.

إن الأسلوب الذي يتحاور به المفاوض هو الذي يعكس نمطه التفاوضي، ومن خلال هذا الأسلوب يمكنه خلق الجو الحيادي.

إن الإيحاء لبقية الأطراف بأن المفاوض لديه بدائل أخرى أكثر جدوى مما يعرض عليه، أو تقديمه عرضاً متحفظاً أو رفضه تقديم أية تنازلات لعدم توفر الرغبة والنية لديه لإتمام الصفقة التي يدور التفاوض حولها، أو أنه لا مصلحة له في هذه الصفقة، كل هذه الأساليب من شأنها أن تؤكد للأطراف الأخرى حيادية المفاوض، والمهم هو أن المفاوض نفسه يجب أن يعطي للآخرين انطباعات تؤكد لهم بأنه حيادي بالنسبة للموضوع محل التفاوض، أي لا يهيمه التوصل إلى الحل المرغوب به.

#### \* الوقت المناسب للجو الحيادي:

يعتبر الجو الحيادي مناسباً للتفاوض عندما تسود المفاوضات درجة عالية من المساومة البحتة ويكون لدى الأطراف المتفاوضة من البدائل الأخرى الكثير.

ويتعارض الجو الحيادي مع المدخل التفاوضي الذي يتركز على أسلوب حل المشكلات.

ويجب الانتباه إلى أن هذا الجو ينطوي على مخاطر كبيرة وبخاصة إذا لم يكن لدى الطرف المفاوض أية بدائل أخرى حقيقية للصفقة التي توفرها المفاوضات وأنه لا خيار له في التصرف وحاجته ماسة إلى تلك الصفقة.

وبشكل عام، يمكن استخدام هذا الجو التفاوضي في إحدى الحالات التالية:

أ- عندما لا يكون المفاوض حرصاً على الوصول إلى الصفقة التي يدور التفاوض حولها، ولا يهيمه بالنتيجة الوصول إلى حلول بشأنها، وبالطبع فإن هذا الموقع يقوي من وضعه التفاوضي.

ب- عندما يكون أحد الأطراف متلهفاً للوصول إلى الصفقة، في حين لا يكون لدى الطرف الآخر ما يحمله على ذلك، وعندها تتنازع الأطراف في نواياها تجاه الموضوع، وقد تصل المفاوضات إلى طريق مسدودة، ولهذا فإن على المفاوض أن يبدو غير ميال ولا متلهف لمعرفة ما يمكن أن تسفر عنه عملية التفاوض، وأن يبين للأطراف الأخرى أن لديه بدائل للتصرف، لأن مثل هذا التصرف يدعم ويقوي موقفه التفاوضي.

ج- يعتبر المدخل الحيادي مناسباً عندما تكون رغبات الأطراف المتفاوضة متعارضة، ولهذا يجب أن يقتصر استخدامه على الأوضاع التي تلعب فيها المساومة البحتة دوراً هاماً في التفاوض، وفيما عدا ذلك فإن هذا المدخل من شأنه أن يعطل العمل المشترك ويقتل روح العمل الجماعي.

د- بفضل الجو الحيادي في حالات خاصة يستدعي فيها الأمر المناورة والحداد وبخاصة عندما يكون موقف المفاوض ضعيفا، حيث يمكن إخفاء هذا الضعف بأن يبدو غير ميال، ولكن عليه أن يكون حذرا جدا في هذه الحالة وإلا كشف أمره، وفقد مصداقيته.

#### \* الأخطار الناجمة عن هذا الجو:

يجب الجوى الحيادي الأطراف الأخرى ويقلل من زخم اندفاعها ورغبتها في التفاوض، وهو غالبا ما يقود إلى فشل المفاوضات، إلا إذا أجبر الطرف المسؤول عن خلق هذا الجو على تغيير اتجاهاته، وهو ما يؤدي إلى اهتزاز الثقة به ويلقي بالشك على نواياه، وتزداد مخاطر استخدام هذا الجو في الظروف التالية:

أ- عند المبالغة في تقدير مدى رغبة الأطراف الأخرى في الوصول إلى الصفقة موضوع التفاوض، ذلك أن المبالغة في تقدير هذه الرغبة تقود إلى الحيادية، وكذلك تكون الخطورة كبيرة إذا ما بالغ المفاوض في تقدير قدراته وإمكانياته ذاتها، ولذلك فإن على المفاوض أن لا ينسى دائما أن التنازل غالبا ما يفوق الحكمة.

ب- الجوى الحيادي يقلص من رغبة الأطراف الأخرى في السيطرة أو الهيمنة، لأن المفاوض الحيادي لا يوافق على ما يمكن أن يضعه في موقف الضعف، ناهيك عن أن المفاوض الذي يشعر بالاستقلالية ويرغب بالسيطرة سيجد نفسه في هذا الجو منعزلا وغير قادر على التفاوض.

ج- يؤدي الجوى الحيادي في كثير من الأحيان إلى إضاعة فرص حل المشاكل بطريقة مشتركة، فمحاولة خلق مثل هذا الجو يوحي بعدم الثقة ويحد من الرغبة في العمل الجماعي المشترك.

#### 4- الجوى المتشدد:

##### \* خصائصه:

إن الوضع التفاوضي الذي يعكسه هذا الجوى ينطوي على قدر كبير من الخطورة والتوتر، فالجوى المتشدد إذا ما حاول أحد الأطراف خلقه يمكن أن يولد لدى الأطراف الأخرى نوعا من التردد والتخوف، بل ويمكن أن يقودها إلى تخفيض مستوى توقعاتها وطموحاتها من الحوار وبخاصة إذا ما كانت صادقة الرغبة في الوصول إلى صفقة مشتركة ترضي كافة الأطراف المعنية.

أي أن هذا الجوى يمكن أن يبعد هذه الأطراف عن المفاوضات وبالتالي يخلق مشاكل أكثر تعقيدا.

إن الطرف الذي يقوم بخلق الجو المتشدد ليس بالضرورة طرف عدائي، بل يمكن أن يفهم موقفه هذا من منطلق أن المصالح في أجواء المفاوضات تكون متعارضة بالأساس، وأن كل طرف يحاول بطريقته أن يحمي مصالحه ويدافع عنها، وقد يفهم البعض أو يتصور أنه بخلقه جوا متشددا إنما يحمي مصالحه.

#### \*كيفية توفير الجو المتشدد:

ليس من السهولة خلق الجو التفاضلي المتشدد، بالرغم من أن كل طرف ربما يكون قد حاول أن ينقل هذا البعد في تكتيكاته التفاوضية أثناء المفاوضات.

إن مبدأ التفاوض لا يركز على الهيمنة وتحقيق الأناية المطلقة لكل طرف، ولكنه يركز على الإدراك الواعي العقلائي لمصالح الجميع، وهذه المفارقة لا يفهمها كثير من المفاوضين.

إن المبالغة في تقدير ردود فعل الآخرين ربما تكون ضرورية للمفاوضين كأشخاص حيث يكون عليهم محاولة المغالاة في أطروحاتهم الأولية وحولا إلى مدخل أكثر توازنا، ولكن إذا كان بالإمكان تفادي مثل هذا الأسلوب، فإن ذلك من شأنه أن يفتح آفاقا تفاوضية أرحب، ويستميل الأطراف المعينة إلى مواقف أكثر مرونة، مما يساعد على تطوير العملية التفاوضية، والوصول بها إلى ما يحقق مصلحة الجميع.

إن المفاوض الناجح والماهر هو الذي يستطيع أن يبرهن للأطراف الأخرى مدى قوته ومدى رغبته في الحوار والتفاهم في آن واحد.

#### \* الوقت المناسب للجو المتشدد:

متى يجب خلق الجو المتشدد في المفاوضات؟ ومتى يكون ذلك مناسباً؟

وللإجابة على هذا السؤال ينبغي أن نفهم أن الجو المتشدد له نفس قوة وتأثير الجو الحيادي بل وحتى نفس مقتضيات تطبيقه، وبالإضافة إلى ذلك فإن هناك مجموعة من الظروف الخاصة التي يفضل فيها تبني هذا المدخل إلى المفاوضات دون غيره، ومن هذه الظروف:

أ- في كثير من الأحيان تشكل المراحل الأولى من التفاوض جزءاً أساسياً ومكملاً للمراحل التالية، فإذا ما خلق هذا الجو في الجولات الأولى، كان انعكاسه على الجولات اللاحقة إيجابياً، بشرط أن لا يستخدم هذا الأسلوب في كل الجولات اللاحقة، لأنه ربما يضفي على موقف الطرف الذي يخلقه قدراً من التطرف وعدم الرغبة في الحوار أو الاستمرار

فيه، مما قد يضعف قدرته التفاوضية ويزيد من احتمالات خسارته لجولات الحوار اللاحقة، خاصة إذا لقيت مواقف الأطراف الأخرى دعم وتأييد أطراف محايدة ربما تكون مشاركة في المفاوضات بصفة مراقب أو راع للمفاوضات.

ب- عندما يشعر المفاوض بأن الطرف الآخر يحاول اختباره بأن يبدي رغبة في السيطرة والهيمنة، فإن عليه أن يتأكد من مدى قوة ذلك الطرف، ومدى استعداده لاستخدام هذه القوة إذا ما اقتضى الأمر ذلك.

ج- كما ويكون استخدام الجو المتشدد مناسباً عندما يكون الطرف المفاوض في موقف قوي، ذلك أن الجو المتشدد هو جو عدائي بطبيعته وينطوي على مخاطر كثيرة لذا لا يجب استخدامه إلا في حالة قوة الموقف، أو في حالة عدم الرغبة في الاستمرار بالمفاوضات للوصول إلى صفقة محددة.

#### \* الأخطار الناجمة عن هذا الجو:

قلنا أن الجو المتشدد يشبه الجو الحيادي، وعلى أساس ذلك فإن الأخطار الناجمة عنه هي ذات الأخطار الناجمة عن الجو الحيادي، بالإضافة إلى مجموعة أخرى من المخاطر، منها:

أ- أن هذا الجو يميل بالأطراف المتفاوضة نحو مقاومة الوصول إلى أية حلول وسطية، حيث يصبح الاحتفاظ بالكرامة وماء الوجه أهم من الصفقة ذاتها.

ب- أن هذا المدخل ربما يكون مناسباً في الجولات الأولى، لكنه يخلق مشاكل تتعلق بالتنفيذ فيما بعد إذا ما استمر المفاوض بانتهاجه.

ج- أن الجو المتشدد يقلل من فرص الوصول إلى اتفاقيات في المستقبل، إذ أن شعور أحد الأطراف بالهزيمة في موقف ما، سيجعله يتخذ مواقف أكثر تشدداً في حالات وجولات تفاوضية لاحقة، بل ربما يرفض التفاوض أصلاً.

#### 5 الجو العدائي:

يتفق هذا النوع من أجواء التفاوض مع أوضاع تفاوضية محدودة، ويحاول معظم المفاوضين تجنبه والابتعاد عن إثارته.

إن من السهولة بمكان خلق مثل هذا الجو التفاوضي، وهو لا يعبر إلا عن هزيمة ذاتية إلا إذا ارتكز على قوة حقيقية مدعومة بشرعية القضية التي يدور حولها التفاوض، أو منطق عادل يدعم هذه الشرعية.

وهناك بعض الظروف التي تقتضي استخدام هذا المدخل، منها:

أ- إذا كان الطرف المفاوض - المستخدم لهذا المدخل - يرغب في تغيير إدراكات الأطراف الأخرى ومواقفها منه.

ب- عندما يقوم طرف من الأطراف الأخرى بعمل استفزازي لا يحتمل من قبل بقية الأطراف، فيتم استخدام هذا

الجو العدائي لردعه.

### ثانيا: توضيح الموقف:

قلنا إن الجولة الأولى من المفاوضات تستلزم القيام بثلاث واجبات: أولها، خلق الجو المناسب، أما ثانيها، فهو عرض

وتوضيح الموقف التفاوضي، وتنطوي عملية عرض الموقف من قبل كل طرف مفاوض على بعدين اتصاليين هما:

أ- المحتوى المرغوب في نقله.

ب- عملية الاتصال نفسها.

ولغرض فهم ديناميكية الحوار وما ينطوي عليه من أبعاد، فإن التفريق الواعي بين البعدين المشار إليهما بشكل ضرورة

أساسية ذلك أن البعد الأول يتعلق بالمعلومات، أما البعد الثاني فيشير إلى الطريقة التي يتم بها الاتصال.

إن العملية الاتصالية تتصف بخصائص رئيسية ثلاث هي:

1- الوضوح

2- الثقة

3- المرونة

وإذا كان كل من الوضوح والثقة أساسيان في إيضاح الموقف التفاوضي للمفاوض، فإن مفهوم المرونة يتسم بدرجة من

التعقيد، فإذا ما بدأ المفاوض مفاوضاته متشددا متمسكا بموقفه وصف بالجمود، وإذا ما أبدى قدرا كبيرا من المرونة فإنه

سوف يفهم من قبل الأطراف الأخرى بأنه ضعيف، وغالبا ما يصبح ذلك مدعاة لطلب هذه الأطراف للمزيد من

التنازلات.

ولابد أن نشير هنا إلى أن كلا الموقفين يمثل موقفا تفاوضيا متطرفا، فالتشدد لن يساعد على بدء المفاوضات والسير في العملية التفاوضية، مثلما أن المرونة غير المحدودة سوف لن توفر الجو التفاوضي العقلاني الذي يمكن أن يتم في إطاره تحقيق قدر من المصلحة المشتركة، ولهذا، فإن على المفاوض أن يوضح موقفه بالشكل المناسب، وأن يبدي القدر المعقول من المرونة والذي يجب أن يختلف باختلاف أولوية وأهمية الموضوع قيد التفاوض.

إن الموقف التفاوضي يؤثر بشكل كبير على كل من المحتوى والطريقة (اللذين هما البعدين الاتصاليين اللذين تنطوي عليهما عملية عرض الموقف).

فإذا كان الموقف التفاوضي يتسم بالمساومة الشديدة، وهو موقف موجه، فإن الأمر يقتضي حجب بعض المعلومات عند التعبير عن الموقف، ومن ناحية ثانية، إذا كان الموقف التفاوضي يتسم بالسعي المشترك لحل المشكلات فرما اقتضى الأمر قدرا أكبر من الوضوح والصراحة وذلك من أجل استمالة الرغبة والاستعداد لتوضيح السبل والإمكانات.

هناك مجموعة من المبادئ التي يجب أن تضبط عملية عرض المفاوض لموقفه في البدايات الأولى للتفاوض (جولة البداية)، وفيما يلي عرض لهذه المبادئ:

#### \* المبدأ الأول: مساعدة الطرف الآخر على فهم الموقف

إن الفهم هو الهدف الرئيسي للاتصال والحوار، ولن يكون بالإمكان الوصول إلى صفقة معينة ما لم يتمكن الطرف الآخر في المفاوضات من تفهم الموقف وتفهم الأمور الأساسية التي ينطوي عليها، وربما كان من الضروري، في بعض الأحيان، حجب بعض المعلومات المحيطة بالموقف، إلا أن المعلومات المطروحة حول الموقف يجب أن تكون مفهومة وواضحة.

إن الغموض والالتباس يمثلان عنصرا سلبيا في المفاوضات، فالغموض يثير الريبة والشك، كما أنه يسبب الرفض. وضمن الإطار المنهجي في السعي لزيادة فهم الآخرين للموقف فإن الملاحظات والوصايا التالية جديرة بالاهتمام:

1- محاولة جعل الصياغة اللغوية والتعبيرية بسيطة وسهلة

2- جعل ما يقدم من عروض واضحا ومحددا

3- التسجيل الكتابي لكل ما يقدم من عروض للتأكيد والتوثيق

- 4- ترتيب الموضوعات على أساس أولوياتها
- 5- تحديد الحدود الدنيا التي يمكن قبولها بالنسبة لكل موضوع من موضوعات التفاوض
- 6- الإجابة على الأسئلة المشروعة بصراحة
- 7- استخدام اللغة والمنطق الذي تستخدمه الأطراف الأخرى في المفاوضات
- 8- استخدام أسلحة التأثير ووسائل الضغط المتوفرة بطريقة عادلة وبشكل مبرر
- 9- طرح جميع الموضوعات على مائدة المفاوضات
- 10- إرسال علامات رفض بين الحين والآخر، وعدم إعطاء الانطباع بالموافقة على كل ما يطرح
- 11- التحقق من مدى فهم الأطراف الأخرى للموقف

#### \* المبدأ الثاني: عدم إعطاء أو طلب أية معلومات بلا مقابل

إن إعطاء المعلومات بشكل غير متوازن وغير منضبط أمر غير مرغوب فيه في العرف الدبلوماسي. فإذا كانت أطراف التفاوض الأخرى تعلم عن موقفك أكثر مما تعرفه أنت عن مواقفها، فإن ميزان القوى يكون لصالحها، والعكس صحيح أيضاً، فالمعلومات تمثل قاعدة قوة هامة في المفاوضات ولهذا فإن النمط المطلوب هو اتصال متوازن تتم من خلاله عملية مبادلة متوازنة للمعلومات.

إن التوازن في تبادل المعلومات من شأنه أن يساعد المتفاوض من الناحية الجوهرية والنفسية، فكل الأطراف المتفاوضة تحتاج إلى مستوى من المعلومات من أجل الوصول إلى صفقة تحقق لها المصلحة المشتركة، وعملية تبادل المعلومات من شأنها أن تبني الثقة اللازمة للوصول إلى هذا الهدف.

#### المبدأ الثالث: جعل عملية الوصول إلى حلول وسط أمراً ممكناً

تمثل حلول الوسط جوهر العملية التفاوضية، ولكي يمكن الوصول إلى صفقة تحقق رضا الجميع، فإن كل طرف يجب أن يكون مستعداً للابتعاد عن الموقف الذي ابتدأ منه. ويمكن القول إن المشكلة الجوهرية في المفاوضات تتمثل في إمكانيات استمالة التحرك نحو الاتفاقية التي ترضي كافة الأطراف وتشجع هذا التحرك وضبطه.

وبالرغم من أن التحركات الحقيقية تأتي متأخرة وليس في بداية المفاوضات، إلا أن بعض التصرفات في البداية يمكن أن تساعد في الوصول إلى الحل الوسط.

ومن الجدير بالانتباه، أن المفاوضات، وهو يتبنى منهجيته في هذا المجال - والمقصود هنا الاستعداد للتخلي عن الموقف الابتدائي - عليه أن يتمسك بالوصايا التالية:

1- طرح الموضوعات في إطار يسمح بالحل الوسط

2- التركيز على الأهداف وليس على الوسائل التي توصل إلى الأهداف

3- شرح الموقف بإيجاز

4- إعطاء فرصة كافية للمساومة

5- إبداء الرغبة والاستعداد للتحرك إلى الأمام إذا قامت الأطراف الأخرى بذلك

6- تحديد القيمة التبادلية للموضوعات، وتعرف القيمة التبادلية بأنها "القيمة التي يمكن أن يقدمها أحد الأطراف

مقابل تنازلات يمكن أن يقدمها طرف آخر"، ويحدد هذه القيمة عاملان رئيسيان هما:

أ- قيمة وأهمية التنازل بالنسبة للطرف الآخر

ب- تكلفة التنازل بالنسبة لك

7- عدم الإلحاح في تقديم العرض، إذ من شأن ذلك أن يقلل من صدق الدعوى، وربما يؤدي ذلك إلى الاعتقاد بأن

العرض ينطوي على خطأ ما.

8- إعطاء الأطراف الأخرى فرصة التعبير عن مواقفها، مع محاولة الإصغاء لما تقول، وبعدها يمكن استخدام ما كانت

تلك الأطراف قد قالتها كوسائل في إقناعها.

9- الابتعاد عن وضع الشروط المسبقة وهي التصرفات التي يرى أحد الأطراف ضرورة قيام الأطراف الأخرى بها قبل

بدء المفاوضات. وتسبب الشروط المسبقة الإحراج لأطراف التفاوض، كما تولد لديهم الشعور بالمهانة، ولهذا فإنها تكون

مرفوضة من قبل جميع الأطراف.

10- استمالة وتشجيع الأطراف الأخرى على تقديم التنازلات والمثال التقليدي في هذا الصدد هو ما حصل أثناء الحرب العالمية الثانية، حيث طلب الحلفاء بإصرار من اليابان وألمانيا التسليم وبدء المفاوضات، ولما لم يكن لهاتين الدولتين أية مطالب يمكن جنيها من المفاوضات فقد استمرت بالقتال وقتنا طويلا حتى بعد هزيمتهما، وقد أدى هذا الشرط إلى مزيد من الضحايا بين الأمريكيين، ومكن روسيا من احتلال أوروبا الشرقية.

#### \* المبدأ الرابع: تجنب الخوض في التفاصيل

إن دخول المفاوضات في أمور تفصيلية من شأنه أن يساعد الأطراف الأخرى على الاستفادة من المعلومات التي قد تفسح عنها، وربما استخدمتها في الاتجاه المضاد. فالكلام الكثير يزيد من احتمالات الخطأ ويؤدي إلى الوقوع فيه، وربما يكشف الحديث عن جوانب سلبية في موقف المفاوضات تكون الأطراف الأخرى لها بالمرصاد وتتخذها مادة للهجوم عليه.

#### \* المبدأ الخامس: محاولة صياغة الموقف بثقة

يميل الأفراد إلى عمل ما يشعرون أنه متوقع منهم، وإذا قام طرف ما بالتصرف بالأسلوب الذي يتوقعه منه الغير فإن الأطراف الأخرى سترضيه، وإذا تصرف بشكل يوحي بحاجته أو استعدادة لتحسين عرضه فإنهم سيطالبونه بالمزيد من التنازلات.

وعموما فإن على المفاوضات العمل ضمن المنهجية التالية:

1- تجنب الاصطلاحات والعبارات الضعيفة أو الغامضة

2- الحديث بثقة وبشكل طبيعي

3- النظر إلى عيون الأطراف الأخرى بشكل طبيعي مريح

4- عدم توجيه أسئلة مثل: "كيف ترون ما أقدمه من عرض"، فإن ذلك يستلمي النقد والرفض

#### \* المبدأ السادس: ترتيب الأقوال والتصرفات في جدول زمني

يعتبر التوقيت المناسب عاملا هاما ومؤثرا في تحديد فاعلية الموقف التفاوضي، فلا يجوز التحدث عندما يكون الآخرون غير منتبهين، فإن في ذلك مضیعة للوقت ومدعاة للإحباط، ولهذا فالتوقيت المناسب أمر هام، والسرعة في القيام

بالتصرف سيقود الآخرين إلى إدراك وجود شعف لدى المفاوض الذي يقوم بهذا التصرف، ومن أجل ذلك فإنه يفضل التمسك بالوصية التي تقول بضرورة الإصغاء لما يقال والحديث عندما يكون لدى الأطراف الأخرى رغبة في الاستماع.

إن الوقت المفضل للحديث هو الوقت الذي يعقب حديث الآخرين وتقديمهم لما يعرضون، فذلك سوف يساعد على فهم نواياهم وتوقعاتهم بل وأولوياتهم، وهذا أمر هام في العرف التفاوضي، كما أن من شأن ذلك أن يساعد في تخطيط التكتيكات والمناورات المناسبة لمواجهة مواقفهم ولهذا فإن حديثهم يجب أن يكون فرصة تعلم للمفاوض ويستطيع من خلاله مواجهة الأطراف الأخرى.

وضمن هذا المبدأ فإن عليك كمفاوض أن تعمل ما يلي:

1- الحرص على أن لا يكون عرضك أولاً

2- ناورهم في طلبك لما تريد

3- حلل ما تقدمه الأطراف الأخرى من عروض قبل الرد عليها

4- قدم عرضك على فترات، فعند تقديمك لجزء من عرضك، انتظر ردود أفعالهم قبل أن تقدم الجزء التالي، فردود

أفعالهم قد تساعدك على تكييف عرضك الأول، فإذا كانت ردودهم سلبية فحاول أن تكون سخياً في الجزء التالي، والعكس صحيح.

إن تطبيق المبادئ الستة السابقة ومراعاة ما تنطوي عليه من مضامين واعتبارات، من شأنه أن يؤهل المفاوض ويدعم قوته على التفاوض في المراحل المتقدمة، ويزيد من استعداداته لمواجهة ما يمكن أن تفرضه من معطيات وما تستلزمه من متطلبات.

**ثالثاً: التعرف على مواقف الآخرين**

الواجب الثالث بعد خلق الجو المناسب وعرض وتوضيح الموقف هو التعرف على مواقف الآخرين، وبهذا نستكمل مستلزمات الجولة الأولى من المفاوضات.

إن معرفة وفهم المفاوض لمواقف الأطراف المفاوضة الأخرى من أهم الواجبات التي ينبغي على المفاوض القيام بها في مرحلة بدء المفاوضات، وإلا فإنه سوف ينقاد إلى تقديم تنازلات ربما يكون ثمنها غالبا بالنسبة له، وليست ذات قيمة بالنسبة لبقية الأطراف.

إن المعرفة والفهم الدقيق لمواقف الأطراف الأخرى يوضح المسار الصحيح للمفاوضات، وفي هذا السياق فإنه على المفاوض تطبيق المبادئ التالية:

1- عدم الانشغال بموقفه، والتركيز على مواقف الآخرين، فالمفاوض يعرف بالطبع موقفه تماما.

2- فهم واستيعاب مواقف الأطراف الأخرى بشكل تام، وبشكل خاص عروضهم الأولية.

3- فهم الكيفية التي تطرح بها الأطراف الأخرى مواقفها.

4- الإقلال من الحديث.

5- تقرير ما إذا كان من الضروري مناقشة عرضه بشكل كامل أو على أجزاء، وضمن هذه التوصية فإن عليه مراعاة

ما يلي:

أ- إذا كان الهدف ماليا، فيجب مناقشة العرض بندا بندا.

ب- إذا قدم عرضا متكاملا فعليه أن يناقش بشكل إجمالي.

ج- إذا توفرت لدى المفاوض المعرفة الكافية أو سرعة البديهة، فعليه مناقشة العرض بالتفصيل.

#### 4- المساومة:

من أبرز أهداف المرحلة الثانية - بدء التفاوض - هو تحديد الفجوة بين مواقف المفاوضين، أي المسافة بين موقف

كل مفاوض ومواقف المفاوضين الآخرين.

ولذلك فإن قيام المفاوض بتحديد موقفه ومواقف الآخرين يعتبر الواجب الرئيسي له في بداية التفاوض.

أما في مباراة منتصف التفاوض، فإن الواجب الرئيسي للمفاوض هو أن يحاول التحرك لسد الفجوة دون أن يقوده

هذا التحرك إلى صفقة فارغة.

والحقيقة أنه يمكن عزو هذه الفجوة إلى المواقف الأولية التي يطرحها المفاوض في بداية التفاوض، وكلما كانت هذه المواقف متشددة، كلما بدا لأطراف التفاوض أن الوصول إلى اتفاق هو أمر مستحيل، وأن الفجوة بين مواقف تلك الأطراف واسعة ولا يمكن تجسيرها، ولهذا فإن مباراة منتصف التفاوض تركز على إستراتيجية التحرك لتضييق الفجوة وصولاً إلى الاتفاق في نهاية المطاف.

ونظراً لأن كل طرف في التفاوض سيحاول تعظيم المكاسب التي يمكنه الحصول عليها من خلال التفاوض، فإن مبدأ المساومة هو البعد الأساسي في تحركات المفاوض لتضييق الفجوة وتطوير الحوار وصولاً إلى اتفاق.

وإذا كانت مرحلة بدء المفاوضات قد ساعدت الأطراف المتفاوضة على استكشاف مواقف بعضها البعض بصدد الموضوعات والقضايا المطروحة، والاعتراف بهذه المواقف، وبالتالي تحديد مجالات الاتفاق ومجالات الاختلاف، فإن مرحلة المساومة سيصار فيها إلى تحليل الخلاف وتحديد أسبابه، وعليه، فإن المساومة سوف تكون هي المنهجية التي تنتهجها الأطراف المتفاوضة في هذه المرحلة.

وعموماً، فإن هناك ثلاثة واجبات أساسية على المفاوض إنجازها في هذه المرحلة:

1- توفير الزخم اللازم للتفاوض

2- المحافظة على زخم التفاوض

3- مراقبة وتوجيه الزخم

ولإنجاز كل واجب من هذه الواجبات الثلاثة، فإن هناك مجموعة من المبادئ والتكتيكات التي يجب مراعاتها من أجل دفع الزخم التفاوضي والإبقاء على روح الحوار.

ونستعرض فيما يلي أهم هذه المبادئ الخاصة بكل واجب من تلك الواجبات.

#### - الواجب الأول: توفير الزخم اللازم للمفاوضات

إن أطراف التفاوض يجب أن تكون على يقين بأنه لن يكون بوسع أي منها الوصول إلى الاتفاق المنشود طالما بقيت بعيدة عن بعضها وغير قادرة على دفع الحوار إلى الأمام.

ولما كان القصور الذاتي هو صفة رئيسية للمفاوضات، فإن ذلك يعني أن التفاوض إن لم تحركه أطرافه فلن يتطور، لذا فإن الواجب الأول هنا هو بدء التحرك، والجدير بالذكر أن هذا الواجب يتسم بدرجة من التعقيد، نظرا لتعددية أطراف التفاوض، وضرورة قيام كل من هذه الأطراف ببدء التحرك. وهنا، لا بد أن ندرك أن المداخل المتشددة غير مرغوب فيها، كما أن الإصرار على أن يكون أحد الأطراف هو البادئ بالتحرك يتعارض مع روح الوسطية التي يجب أن تسود المفاوضات، كما أنه يزيد الأطراف الأخرى صلابة وعنادا، وربما فضلت بعض الأطراف عدم الاستمرار في التفاوض وخسارة الصفقة على القيام بالحركة الأولى. إن هذا يشير إلى الأبعاد النفسية العميقة في عملية التفاوض، والحواجز التي تقيمها هذه الأبعاد.

ومن الملاحظ، أنه في المفاوضات المتعددة الأطراف، حيث تتعدد الموضوعات وتختلف أولويات الأطراف بشأنها، فإن الصفقة المناسبة هي تلك التي تحقق منافع لكافة الأطراف، حيث يجب أن تفي بأولوياتها، ولهذا فإن التنازلات الأولى يمكن أن تحدد اتجاه التحركات اللاحقة، فعلى سبيل المثال: إذا كان السعر يمثل أولوية بالنسبة لأحد الأطراف في حين تكون شروط التسليم مسألة ليست ذات صلة، فإن التنازل الذي يمكن أن يقدمه هذا الطرف يجب أن يكون على شروط التسليم لا السعر.

إن تقديم تنازل على موضوع ذي أولوية (السعر) من شأنه أن يرسل إشارة إلى الأطراف الأخرى بعدم أهمية السعر بالنسبة للطرف المرسل (الذي يقدم التنازل) وسيقوده ذلك بالتالي إلى بداية لطريق خاطئ، ولهذا فإن على المفاوض أن يتفحص المواقف الأولية لكل من الأطراف الأخرى، وأن يحدد لنفسه اتجاهات التحرك التي يجب أن يسير فيها إزاء كل موقف. إن تحركه ضمن هذا الإطار من شأنه أن يمد المفاوضات بالزخم المطلوب.

إن توفير الزخم المناسب للمفاوضات ليس بالمهمة السهلة، ولهذا فإن على المفاوض واجبا في هذا الاتجاه، ألا وهو خلق الشعور بأهمية ضرورة هذا الزخم، فكل من الأطراف المتفاوضة يجب أن يتمالكه الشعور بضرورة تحريك وتطوير المفاوضات. إن من شأن هذا الشعور المشترك أن يولد الدافعية الحركية في المفاوضات ويمدها بالزخم المطلوب لاستمراريتها وحيويتها. والتحرك الجوهرى هو الذي يؤثر دائما في هذا الشعور، كما أن هناك عوامل أخرى يمكن أن تؤثر فيه، فعلى سبيل المثال، قد تقوم بعض الأطراف بتقديم تنازلات، ولكن ذلك لا يولد لديها الشعور بوجود تقدم ما، وذلك بسبب شعورها بأن التنازلات التي قدمتها الأطراف الأخرى لا معنى لها، وعلى العكس من ذلك، فإنه حتى بدون تقديم تنازلات، فقد يتمالك أطراف التفاوض الشعور بأنهم قد حققوا تقدما ما، وربما تمثل ذلك في إحساسهم بأن مستوى أعلى من التفاهم والثقة المتبادلين قد تحقق، وهذا كفيل بدفع المفاوضات إلى الأمام وإعطائها الزخم المطلوب.

وتعتمد الأساليب والتكتيكات المستخدمة عادة لتوفير الزخم اللازم للمفاوضات على الاستراتيجيات التي تتبناها أطراف التفاوض، فعلى سبيل المثال، يعتقد البعض أن البائع الماهر هو الذي يستطيع الكسب من خلال التهديد، ولكن هذا المدخل ربما يكون مجديا في التعامل مع أفراد يتصفون بضعف الشخصية في حين يبدو لكثير من الناس أنه يعطي نتائج عكسية تماما.

ويعتبر (التعاون) المدخل الحوارى الأفضل في كثير من مفاوضات الأعمال، حيث يساعد تأكيد المصالح المشتركة والاستعداد لتبادل التنازلات على دفع الزخم إلى الأمام. ومع ذلك، يعتبر الكثير من المفاوضين أن هذا الاتجاه من جانب المفاوض يمثل علامة ضعف، ولهذا فإن على المفاوض أن يدرس ويفهم طبيعة وسيكولوجية الأطراف الأخرى ومن ثم يتعامل معها في ضوء ذلك.

وعموما، فإن هناك مجموعة من الأساليب المساعدة في توفير الزخم المطلوب للمفاوضات في كثير من الأوضاع على الرغم من أن بعضها يجب أن يؤخذ بحذر، ومن هذه الأساليب:

- 1- تعرف على معوقات الزخم.
- 2- حاول تكملة الواجبات الخاصة ببداية المفاوضات.
- 3- راجع التحليل الموقفي لأطراف التفاوض وتمعن في إستراتيجيتك للتفاوض قبل التحرك.
- 4- تجنب الاستفزازات الشكلية وحاول التركيز على الأمور الجوهرية.
- 5- لا تصر على أن يكون الطرف الآخر هو البادئ بالتحرك.
- 6- قدم تنازلات مشروطة.
- 7- حاول الوصول إلى اتفاق على المبادئ.
- 8- تجاوب مع أولويات الأطراف الأخرى حتى يصنعوا المثل.
- 9- حاول أن تكون منسجما في أقوالك وتحركاتك.
- 10- أقرن ما تقدمه من تنازلات بقدر من التأثير بحيث تبدو هذه التنازلات قاسية بالنسبة لك.

- 11- طالب بأشياء كثيرة مثل (سلع أو خدمات) كبدائل لطلبك بتخفيض السعر.
  - 12- اعتمد على نظام أولويات مرن يمكنك من التقديم والتأخير في عرض الموضوعات.
  - 13- قدم النزر اليسير من التنازلات.
  - 14- تعامل مع الموضوعات المطروحة للتفاوض بتسلسل منظم يعطيك فرصة التعامل معها واحدة بعد الأخرى، ولا تتعامل معها ككل، لأن من شأن ذلك أن يفقد الحوار زخمه.
  - 15- طالب بتطبيق وسيادة مبدأ تبادلية المنافع والتعامل بالمثل.
- ومع ذلك، فإن هناك ثلاثة معوقات أساسية للزخم التفاوضي هي:

1- خوف التفاوض من التمادي في التنازل

2- خوف المفاوض من الخجل والإحراج

3- اعتقاد المفاوض بأنه أكثر عقلانية ومنطقا من الآخرين.

وإذا كان من السهولة فهم المعوقين الأولين، فإن الأمر يحتاج إلى بعض التوضيح بالنسبة للمعوق الثالث، فمما لا شك فيه أن ميل الفرد إلى المبالغة في التقييم أحيانا يعيق الكثير من الفهم المشترك بينه وبين الآخرين. فكل واحد منا يحاول أن يرشد منهجيته ويجد لها من المبررات الكثير، واعتقاد الفرد يرشد منهجيته وعقلانيته مبني على أساس ميله الطبيعي لتأكيد ذاته الذي يمثل إحدى الاستراتيجيات النفسية التي نستخدمها كأفراد في سعينا نحو السمو الأخلاقي (لنبدو مثاليين) ونحاول في الوقت نفسه الانتقاص من تقييمنا للآخرين لتدعيم وتعزيز المكانة النسبية التي نسعى إلى احتلالها في المجتمع الذي نعيش فيه.

وهكذا، فإن كثيرا من معوقات الزخم التفاوضي إنما هي حواجز نفيسة، وكلما كان المفاوض قادرا على فهم طبيعة وديناميكية هذه العوامل، فإنه يستطيع أن يقدر آثارها، ويتمكن بالتالي من وضع التكتيك المناسب في الاتجاه المناسب. والجدير بالذكر، أنه كلما كان المفاوضون راغبون في التفاوض وزاد استعدادهم لقبول المفاوضات، وهيئوا أنفسهم لها، فإنهم يستطيعون التغلب على هذه الحواجز النفسية وتضييق الفجوة الإدراكية بينهم، وهذه من شأنه أن يشدهم أكثر

فأكثر إلى التفاوض والحوار ويجفز لديهم الدافع والرغبة في استمراره، وهو ما يساعد على دفع أطراف التفاوض لإعطاء المزيد من الزخم للحوار، ويقلل من الفجوة الإدراكية بينهم.

### الواجب الثاني: المحافظة على زخم التفاوض

من مصلحة كل طرف من أطراف التفاوض الإبقاء على زخم المفاوضات وذلك من أجل الوصول إلى اتفاق، والأكثر من ذلك أن حرص هذه الأطراف على هذا الزخم والمحافظة عليه يزدادان مع التطور في المفاوضات، حيث يصبح كل تنازل يقدم أكثر صعوبة على الطرف الذي يقدمه من التنازل السابق له من حيث أثره النفسي وتكلفته.

وهكذا فإن تأثير كافة عوامل التنازل يترافق مع سير المفاوضات قدما، بل إن بعض عوامل التنازل هذه تزداد في تأثيرها، حيث يتمالك كل طرف الشعور بأنه كان أكثر عقلانية من غيره، كما يتمالكة الخوف من المفاوضات وما يمكن أن تتمخض عنه بالإضافة إلى قلقه من ردود الفعل التي يمكن أن تثيرها مجريات الحوار لدى الأفراد أو المؤسسة أو الدولة التي يمثلها ذلك الطرف.

وعموما، فإن هناك عاملان رئيسيان يحددان مدى الزخم التفاوضي وهما:

1- القصور الذاتي للتفاوض.

2- حجم المعلومات المتاح لكل طرف.

ويلعب عنصر القصور الذاتي الذي تتصف به طبيعة المفاوضات دورا كبيرا في المحافظة على الزخم التفاوضي منه في توفير هذا الزخم، وذلك لأن القصور الذاتي يتحول إلى قوة دفع مع ديناميكية وحركة العوامل المؤثرة فيه، ونضرب في هذا الصدد مثلا بالسيارة عندما تتوقف، حيث نلاحظ أن عملية دفع السيارة باليد تصبح أسهل بعد حركة السيارة منها عندما نبدأ في عملية الدفع، إذ تصبح قوة الدفع اللازمة للمواصلة أقل من التي استلزمها عملية الدفع الأولى، وهكذا المفاوضات، ففي حين تصل عملية توفير الزخم إلى حد الاستعصاء في بداياته الأولى، فإن تطوره فيما بعد يسير بمعدلات أسرع، وتتولى دافعيته الذاتية في استمالة حركات أسرع من جانب المفاوضين.

كذلك تلعب المعلومات، واستمرار تدفقها إلى الطرف المفاوض بانتظام دورا هاما في الإبقاء على زخم المفاوضات، فقد تصبح الفجوة المعلوماتية في موقف المفاوض سببا كافيا له لوقف عملية التفاوض لجمع مزيد من المعلومات لتبرير مواقفه وتكتيكاته التالية.. وهكذا..

يعتمد التفاوض في طبيعته على نظام للتغذية الذاتية، فبمجرد البدء فيه فإن حركة للتغذية الدائرية تبدأ في نشاطها، وتستمر بسهولة أكبر فأكثر.

والحقيقة، إن هناك مجموعة من الأساليب التي يمكن أن تساعدك كمفاوض في الإبقاء على الحركة الأمامية للتفاوض وصولاً إلى النهايات المرغوبة.

ومن هذه الأساليب ما يلي:

1- أكد على كل تقدم يتم إحرازه في التفاوض وأجل الخوض في مجالات الخلاف وما يرتبط بها من مشكلات.

فمثلاً، إذا تم الاتفاق على ثلاثة موضوعات وبقي عشرة أخرى بدون تسوية، فحاول التركيز على ما تم الاتفاق عليه، وأكد عليه من خلال محاولة صياغته وكتابته.

2- قابل بعض التنازلات من جانب أصحابها بالشكر والثناء، فالتقدير الذي تبديه إزاء بعض التنازلات التي تقدمها الأطراف الأخرى حتى لو كانت صغيرة من شأنه أن يقلل من مخاوف تلك الأطراف وتردها في الاستمرار، ولا تحاول أن تولد لديها الشعور بالندم، ولا تشعرها بكبر تنازلاتها لك، بل حاول مشاركتها في تقدير وتثمين ما قدمته من تنازلات، واعلم أن الناس يكررون الأعمال التي ينالون عليها الثناء والتقدير.

3- ساعد الأطراف المفاوضة على التنازل بسهولة:

حيث تتطلب المحافظة على زخم التفاوض تقدير الطرف والدور التفاوضي الذي يلعبه المفاوض، ولا بد من الفصل بين شخصية المفاوض والدور الذي يلعبه، ولهذا، فإن على المفاوض أن يتجنب العبارات والكلمات التي تخدش الكبرياء، فمثلاً استخدام عبارة (خذه أو اتركه) من شأنه أن يستميل رفض الطرف الآخر للعرض حتى ولو كان جذاباً أحياناً، ومن هنا، فإنه لا يفضل استخدام عبارات الاستفزاز العاطفي، وتذكر، أن واجبك هو توفير الجو المشجع لتقدير التنازلات وعزز ذلك بالميل إلى نفس الاتجاه.

4- تجنب الوصول إلى نهايات غير ناضجة:

فخلال المراحل الوسطى للتفاوض لا تحاول استخدام عبارات مثل: "العرض النهائي" أو "أفضل عرض" أو "كل ما أستطيع عمله"... لأن مثل هذه العبارات من شأنها أن تحول المحاورين من الحرص على الاتفاق إلى توليد الإحساس بأن عليهم إما أن يأخذوا ما يقدم لهم أو يتركوه.

إن النهايات غير الناضجة تقلل المصدقية المدركة بين الأطراف المفاوضة، وربما اضطرت إلى تقديم بعض التنازلات بعد أن تكون قد استخدمت عبارة "هذا آخر ما لدي" فعندها سوف تفقد مصداقيتك.

5- برر تنازلاتك باختصار:

إن عدم تبرير ما يقده المفاوض من تنازلات يضعف موقفه، ويعطي الانطباع بحب الهيمنة، وهذا يقود إلى تقليل دافعية التبادل.

6- تجنب تقديم أكثر من تنازل في آن واحد:

فلا يجب عليك كمفاوض أن تقدم أكثر من تنازل في آن واحد، فليس بالتوالي تقديم التنازلات، ومن هنا، حاول الحرص على أن يستميل كل تنازل من جانبك تنازلا آخر من جانب الأطراف الأخرى.

7- لا تجادل كثيرا بل فاوض بدلا من المجادلة:

يميل كثير من المفاوضين إلى تسجيل النقاط والمواقف بتوجيه النقد المتواصل إلى الطرف الآخر. وربما استطاع البعض كسب الجدل والنقاش، ولكنه قد يخسر المفاوضات، لأن تكرار توجيه النقد من شأنه أن يجعل الطرف الآخر عدوانيا ويثير لديه غرائز الدفاع وعدم الاستسلام.

والحقيقة أن هناك فرقا بين الجدل والتفاوض، ففي الجدل غالبا ما تلجأ الأطراف المتفاوضة إلى طرف ثالث ليحكم بينهما، أما التفاوض فإن الحكم فيه يكون نابعا من التنازلات التي تقدمها الأطراف المتفاوضة أثناء سير المفاوضات.

8- استخدام الصمت بحكمة:

كثير من الناس يبغضون الصمت، وإذا ما شعرت بضرورته فاجعل منه فرصة لتفكيرك أو لتفكير الأطراف الأخرى، واعمل بالوصية التي تقول: "تحل بصمت الحكماء، وحاو حوار العلماء".

9- لا تسمح للأطراف الأخرى بالتراجع وسحب التنازلات، حيث يحاول الأفراد غالبا سحب تنازلات سبق لهم أن قدموها، وفي بعض الأحيان يحاولون تقديم مبررات لذلك، ولذلك حاول أن تذكرهم بتنازلاتهم دون أن يتضمن ذلك أية إشارة إلى ما تنطوي عليه تلك التنازلات من أخطاء تجعلهم يندمون عليها.

10- حاول إدارة عملية الانسحاب من المفاوضات عندما يتطلب الوضع ذلك:

إن وقف التفاوض والانسحاب من المفاوضات أمر يمكن أن يحدث في أي وقت، فعندما تصل الأطراف إلى طريق مسدود، فإن الانسحاب من المفاوضات يمكن أن يكون هو الحل، ولكن الأمر هنا يحتاج إلى قدر من الإدارة والحكمة.

لأن معظم حالات الانسحاب من المفاوضات لا تتم بطريقة تضيي عليها قوة ضغط وتأثير بحيث تمد المفاوضات بالزخم المطلوب. فبدلاً من التفكير وبعد النظر فيما يمكن أن يترتب على وقف التفاوض من عواقب، يستسلم المفاوضون لغضبهم ورغبتهم في التخلص من حالة التوتر التي تنتابهم.

ولهذا، فإن عملية الانسحاب من المفاوضات يجب أن تخضع لمعايير حكيمة منها:

أ- إذا رغبت في الانسحاب من المفاوضات فليكن ذلك بحكمة، وتأكد أن قرارك هذه نابع من عقلك وليس من عاطفتك.

ب- إذا انسحب طرف أو أكثر من أطراف التفاوض فلا تقفل الحوار، بل أبقه مفتوحاً، وساعد على تسهيل العودة إليه.

ج- إذا أصر أحد الأطراف على الانسحاب فتجنب مواجهته أو إثنائه عن ذلك، وحافظ على شخصيتك وتوازن مواقفك، فربما كان إصراره ذلك محاولة للضغط من جانبه للتأثير على سير المفاوضات.

د- جامل الطرف المنسحب حتى النهاية، وحاول السير معه إلى المكان الذي سيغادر منه، وعبر عن رغبتك في استمرار المفاوضات وأسفك على ما قد حصل، فربما كانت مجاملتك هذه هي السبيل الذي يعود منه إلى المفاوضات.

هـ- في حالة إعادة فتح الحوار تذكر أن الوضع أصبح ذا حساسية أكثر وأكبر، حيث يكون المفاوض هنا قد وصل إلى حد يقتضي درجة أكبر من الحرص عليه، ولا تحاول الاعتذار عن عروضك ومواقفك في المفاوضات، بل حاول المجاملة بالاعتذار عما حصل في مجمله، وإذا أردت أن تكون مجاملاً مخلصاً فعبر عن مسؤوليتك جزئياً عما حصل.

### الواجب الثالث: ضبط الزخم التفاوضي ومراقبته

لا مناص من وجود تعارض بين حاجة المفاوضات للزخم وبين رغبة المتفاوضين في تحقيق أقصى مكاسب من التفاوض، والتحرك بسرعة غير مدروسة سيزيد من احتمال تقديم تنازلات لا مبرر لها، والتحرك ببطء يقود إلى تلاشي الزخم، ولهذا فإن على المحاور أن يطور من الأساليب والطرق ما يساعد على ضبط الزخم للإبقاء على إمكانية الحركة الأمامية للمفاوضات وإيصالها إلى نهاية مرضية، وقد قلنا سابقاً أن العملية التفاوضية تمثل مدى ذا حدين متضادين:

الأول: يمثل الاستسلام ويعكس تحركا سريعا من جانب المفاوض في تقديم تنازلات غير مبررة.

الثاني: يمثل التصلب والتشدد، ويعكس تحركا بطيئا من جانب المفاوض فيما يتعلق بتقديم التنازلات.

وكلا من قطبي الرحي (الاستسلام والتصلب) لن يحققا للمفاوضات الزخم المطلوب. فلا الاستسلام مرغوب فيه، ولا التصلب يساعد على التحرك نحو الاتفاق، ولهذا، فإن الوضع الأمثل هو الابتعاد عن القطبين، فذلك يوفر للمفاوضات الزخم المطلوب، ويصل بها إلى نهايات جديدة.

وتساعد الوصايا التالية في رسم الطريق المناسب:

1- تجنب السير في اتجاه واحد:

فالاتجاه الواحد يعني إما طلب المزيد من التنازلات من الطرف الآخر أو تقديم المزيد من التنازلات من قبلك، ولذلك حاول السعي في اتجاهين (خذ وأعط).

2- ابدأ بالتحرك مبكرا:

والنمط الشائع في معظم أوضاع التفاوض هو أن يبقى المفاوض ساكنا حتى اللحظة التي تقترب فيها المفاوضات من الطريق المسدود، وهنا تبدأ الأطراف بالتحرك السريع لإنجاز الصفقة. إن هذا النمط التفاوضي ينطوي على مخاطر كبيرة أبرزها الوصول إلى نهايات غير ناضجة، وربما حملت في ثناياها بذورا استمرارية الصراع، إذن فالتحرك يجب أن يكون بسرعة متزنة تحفظ للتفاوض زخمه، وتحقق للأطراف درجات متفاوتة من الرضا.

3- تجنب أن تكون البادئ في تقديم التنازلات:

لأن البداية في ذلك يفتح الباب أمام مطالبة الآخرين لك بتقديم المزيد منها.

4- التحرك ببطء الحكيم:

فالسريعة هي العدو الطبيعي للانضباط، فكلما أسرع زاد احتمال خطر عدم التمكن، لذلك تحرك بمعدل (موضوع واحد في وقت واحد) وطالب بعد كل تحرك من جانبك بتحريك آخر في نفس الاتجاه من الطرف الآخر.

## 5- فكر في التحرك قبل القيام به:

فنحن كأفراد نتصرف أحيانا بدون تفكير، وربما اعتقد البعض منا أنه قد أخطأ صنعاً بما عمل، ومع ذلك نسير في الطريق الخاطئ. إن المنطق الذي يطالبنا بضرورة عمل أي شيء لا مضمون له ولا معنى.

وتذكر أن التفاوض ليس مباراة تتولى فيها الأدوار بل إنها لعبة يحكمها قانون الشطرنج.

## 6- راقب باهتمام معدلات التحرك أثناء المفاوضات:

هناك نوعان من معدلات التحرك في المفاوضات:

أ) معدل التحرك السابق:

وهو يوضح السرعة النسبية لأطراف التفاوض في تحركاتها السابقة (التنازلات).

ب) معدل التحرك المستقبلي أو اللاحق:

ويوضح مدى السرعة الواجب أن تسير بها الأطراف المتفاوضة نحو الاتفاق ضمن مدى المساومة الذي تحدده لنفسك. والمطلوب منك كمفاوض إيجاد صيغة ما توازن من خلالها معدل التحرك، وخلافاً لذلك فإنك تسير في الطريق المحفوف بالخطر.

## 5- نهاية المفاوضات:

تعتبر الجولة الأخيرة في عملية التفاوض أكثر الجولات إجهادا، فالتنازلات مؤلمة، وضيق الوقت يضغط باستمرار على أطراف التفاوض فيزيدها توترا وقلقا، ويسبب هذان العنصران أخطارا جسيمة، ولهذا، فإن الصفة الشخصية العامة التي يجب أن يتحلّى بها المفاوض خلال الجولة الأخيرة هي "هدوء الأعصاب"، فبدون ذلك فإن الأمر سينطوي على كثير من العواطف الممزوجة بالقلق والتي تصل في كثير من الأحيان إلى نتائج سلبية.

ولكي يمكن التقليل من آثار هذا التوتر فإن المفاوض يحتاج إلى ثلاثة أنواع من الاستعدادات:

1- الاستعداد النفسي

2- الاستعداد المعلوماتي

### 3- الاستعداد الوضعي

وعند انتهاء المفاوضات من استعداداته النفسية والإعلامية والوضعية فإنه ينبغي القيام بالواجبات الأربعة التالية:

أولاً: اختبار الحدود

ثانياً: نقل الموقف النهائي حيال كل موضوع

ثالثاً: استغلال عنصر الوقت

رابعاً: المحافظة على مشاعر الأطراف الأخرى وخاصة إذا كانت ستخرج من المفاوضات بخسارة

ونستعرض فيما يلي بعض القواعد الخطوط العريضة التي تحكم سلوك المفاوضات عند قيامه بكل من هذه الواجبات:

#### أولاً: اختبار الحدود

سبقت الإشارة إلى أن التفاوض يجب أن يحاول معرفة الحدود التي يمكن لكل طرف قبولها والتي تمثل بالنسبة له

الأهداف التي يرغب في تحقيقها.

وفي الحقيقة أن هذه المحاولات من شأنها أن تساعد المفاوضات على تقرير فيما إذا كانت قناعاته التي يكون قد بناها في

جولات التفاوض الأولى صحيحة أم يجب تغييرها.

فإذا أوحى لك تصرفات الأطراف الأخرى وردود أفعالها بأنه لا يزال هناك الكثير مما يمكنك جنيه فإن عليك أن

تراجع مرة أخرى تقديراتك وتحاول تكيف إستراتيجيتك التفاوضية في ضوء التقديرات الجديدة.

وفي إطار محاولتك لاختبار الحدود، حاول الاستفادة من القواعد التالية:

1- إذا استطعت تحقيق أية اختراقات جديدة (أي تحقيق مكاسب أكثر) فتجاهل حدودك التي كنت قد رسمتها

لنفسك في الجولات الأولى للمفاوضات، ولهذا لا تحاول الاكتفاء بما كنت قد حققته، بل حاول تعظيم مكاسبك حتى

النهايات الأخيرة.

وقد يتساءل الكثير من المفاوضين في النهاية: من الذي يهمله تحقيق المزيد من المكاسب المحدودة؟ إن هذا السؤال

يمكن أن يجاب عليه بكلمتين "الإدارة العليا" للمؤسسة. إن شعارك في المفاوضات يجب أن يكون "الكثير أفضل".

2- حاول دفع الأطراف الأخرى إلى أبعد حد، طالما أنهم لا يحاولون التصدي أو الرد، مع مراعاة عدم الوصول إلى التطرف والذي يمكن أن يوصل المفاوضات إلى نهايات سلبية تؤدي إلى دفع الأطراف نحو شفا حرب.

وإذا كان هذا المدخل مألوفاً في العرف الدبلوماسي فإن هذا الأسلوب الضاغط غير مرغوب فيه في مفاوضات الأعمال، وعموماً، فإن هناك علاقة عكسية بين اقترابك من الحدود الدنيا التي يمكنهم الرضا بها، وبين مدى المقاومة التي يمكن أن يبديها إزاء ذلك.

3- حاول استغلال أقصى مدى من الإنجاز، فكثير من المفاوضين لا يحاولون بذل المزيد من إمكانياتهم، حيث ينتهون إلى اتفاقيات مع علمهم أن الأطراف الأخرى في التفاوض لديها الاستعداد لتقديم المزيد من التنازلات، ولهذا فإنهم يتجاهلون تلك الفجوة بين مواقفهم ومواقف الأطراف الأخرى والتي يمكن أن يستفيد منها أي طرف من الأطراف.

4- اختبر افتراضاتك، فقد تكون خاطئة، وإذا كانت كذلك فربما حققت الكثير مما يمكنك الحصول عليه، ولهذا حاول دائماً دفع الأطراف الأخرى إلى حدود أبعد من تلك التي تتوقعها.

5- لا تقدم عروضاً أكثر مما قبلوا به علانية، فإذا كانت الأطراف الأخرى قد قبلت صراحة بعروض قد قدمتها، فلا تقدم المزيد، لأنهم لن يشيوك على حسن صنيعك معهم.

6- لوح بنوع من التهديدات (غير الاستفزازية)، فإذا لاحظت أن المفاوضات ربما تصل إلى طريق مسدود، فحاول التلويح بمستوى من التهديد تشعر من خلاله الأطراف الأخرى بضرورة التحرك. ولكن هذا التهديد لا يجب أن ينطوي على الاستفزاز فمثلاً، بدلاً من القول بأن هذا هو عرضي الأخير، فإما أن تقبلوا به وإما أن تتركوه، قل لهم أنني آسف لعدم وصولنا إلى الاتفاق المنشود، ولكنني آمل في أن تتمكن من ذلك في وقت لاحق.

7- أقبل عرضهم الأخير إذا كان ضرورياً، فإذا كان ما يعرضونه عليك يقع ضمن المدى الذي يمكنك قبوله، وكان ذلك هو آخر ما يمكنهم تقديمه، فاقبل ذلك، فأنت تريد الفوز، ولكن فوز الوصول إلى اتفاق يرضي الأطراف كلها، ربما كان أفضل من عدم الوصول إلى اتفاق أبداً.

## ثانيا: نقل الموقف النهائي حيال كل موضوع

إن أحد واجباتك الهامة في الجولة الأخيرة هو العمل على تعريف الأطراف الأخرى بحدودك النهائية بصدق لا يقبل التأويل أو اللبس، إن إيجاءك لهم بحدودك وتسهيل ذلك عليهم، من شأنه أن يعجل في النهاية والوصول إلى الاتفاق. إن عدم قدرتك على توصيل حدودك النهائية إلى علم الأطراف الأخرى سيجعلهم يحاولون ممارسة الضغوط عليك للحصول منك على تنازلات أكثر.

إن إعطاء الانطباعات الصادقة عن مواقفك النهائية وحدود ما تقبل به يقطع الطريق على الأطراف الأخرى ويجعلها أكثر رغبة في الوصول إلى النهاية، وهكذا حاول أن تبني لدى الأطراف الأخرى اعتقادات وقناعات ثابتة لا تقبل التسوية أو التشكيك.

وضمن إطار محاولتك لتحقيق ذلك، اعمل بالوصايا التالية:

1- صعد محاولاتك لتوصيل المفاوضات إلى نهايتها تدريجيا ولا تتعجل، فربما قادت العجلة إلى عواقب سلبية لا ترغبها.

2- اربط رغبتك في الإنهاء بوجود التزام حقيقي من جانبك بذلك. إن أكثر محاولاتك إنهاء المفاوضات صدقا هي تلك المقترنة بالتزامك الواضح برفض ما هو أقل من مطالبك.

3- ضع التوقيت المناسب للنهية المرغوبة.

## ثالثا: استغلال عنصر الوقت

نظرا لما تنطوي عليه التنازلات النهائية من ألم ومرارة، فإن الطرف الذي يكون قد قدم الكثير منها يحاول التأجيل في إنهاء المفاوضات، ولهذا فإن وضع مواعيد نهائية يمكن أن يضغط على الأطراف بضرورة التحرك ويولد لديهم الالتزام بذلك.

#### رابعاً: المحافظة على مشاعر الأطراف الأخرى

وبخاصة إذا كانت ستخرج من المفاوضات بخسارة، إن حفظ ماء الوجه يمثل عنصراً هاماً في الجولة الأخيرة للمفاوضات، بل إن الكثير من المفاوضين وخاصة من كان موقفه ضعيفاً يحاولون التأجيل والتسويق، ولها احرص على ما يلي:

1- ولّد لديهم الشعور بأنهم قد حققوا فوزاً.

2- اعرض تسوية ما تبقى من خلافات إذا كانت بسيطة وصولاً إلى إقفال الفجوة النهائية في المفاوضات.

## الفصل الرابع:

### استراتيجيات وتكتيكات التفاوض

## الفصل الرابع: إستراتيجيات وتكتيكات التفاوض

### 1- الإستراتيجيات التفاوضية:

إن الإستراتيجيات والتكتيكات ما هي إلا عمليات متكاملة الهدف والممارسة والنتائج، فلكل منها دور تقوم به، وهدف تسعى إلى تحقيقه، ولا يمكن الاستغناء عن أي منها في العملية التفاوضية، بحيث يمثل كل منهما ضرورة حتمية لازمة حتى يتحقق الهدف النهائي للعملية التفاوضية، ومن ثم فإن أي خطأ في ممارسة واختيار أي منها، سوف يؤثر على دور ونتيجة كل منها بشكل كامل، وأن التصميم الجيد لكل منها أمر حتمي وضروري للآخر حتى يتحقق هدف العملية التفاوضية.

وفي هذا الصدد سوف نتناول الإستراتيجيات والتكتيكات في فقرتين فرعيتين هما:

#### الإستراتيجيات التفاوضية<sup>36</sup>:

تعتبر الإستراتيجية التفاوضية الإطار العام الذي يحدد الطريق والمسار، ويؤلف القواعد والمنطلقات الأساسية للعمل والمهام التفاوضية. فهي والحالة هذه خطة العمل الأساسية الشاملة التي يختارها الفريق المفاوض لإنجاز الهدف التفاوضي. وهي أيضا عملية التخطيط للمفاوضات وتوجيهها نحو إنجاز الأهداف، فهي تنصرف إلى تعبئة وتجنيد واستخدام وإدارة كافة الجهود والأدوات التفاوضية من مادية وغير مادية، للقيام بالعملية التفاوضية بنجاح. وعندما نتكلم عن المفاوضات فإننا نتكلم عن عدة إستراتيجيات يستخدمها المفاوضون لبلوغ أهدافهم، وهذه الإستراتيجيات هي<sup>37</sup>:

#### أ- إستراتيجية الإنهاك (الاستنزاف):

تعد هذه الإستراتيجية من أكثر أنواع الإستراتيجيات شيوعا واستخداما وعلى كافة المستويات. وهذه الإستراتيجية تقوم على مبادئ رئيسية ثلاث هي<sup>38</sup>:

\* **استنزاف وقت الطرف الآخر:** ويعني استنزاف الوقت وتطويل ومد فترة التفاوض لأغراض يستدعيها ويتطلبها

الموقف التفاوضي ويحددها المفاوض نفسه، دون أن يكون هدفه التوصل إلى نتائج تفاوضية حقيقية وأساليب تطويل فترة التفاوض تأخذ عدة أشكال منها:

<sup>36</sup> - هناك من يرى تسميات أخرى للإستراتيجيات التفاوضية على خلاف ما جاء بمؤلف (التفاوض مهارة إستراتيجية) وهذه التسميات هي: الإستراتيجية التعاونية، والإستراتيجية التنافسية، والإستراتيجية القتالية وإستراتيجية التابع - للمزيد حول هذه الإستراتيجيات انظر، شوقي ناجي جواد وعباس غالي أبو التمن، التفاوض مهارة وإستراتيجية، ص95-98، انظر أيضا نادر أبو شيخة، أصول التفاوض، ص215-219

<sup>37</sup> - محسن الخضري، تنمية المهارات التفاوضية، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 1993، ص116.

<sup>38</sup> - المرجع السابق، ص116-117

أ- التفاوض حول مبدأ التفاوض ذاته، ومدى إمكانية استخدامه واستعداد الطرف الآخر للتعامل به، ومدى إمكانية تنفيذه لتعهداته التي يمكن الوصول إليها.

ب- التفاوض حول التوقيت المناسب للقيام بالجولات التفاوضية التي تم الاتفاق أو يجري الاتفاق عليها.

ج- التفاوض في جولة أو جولات جديدة حول الموضوعات التي سوف يتم التفاوض عليها والتي تتضمن أجندة التفاوض.

د- التفاوض حول كل موضوع من الموضوعات التي حددت لها أولويات، وتقسيم كل موضوع منها إلى فروع متعددة، وتخصيص جلسة أو أكثر لكل فرع منها.

\* استنزاف جهد الطرف الآخر إلى أشد درجة ممكنة: ويتم استنزاف جهد الطرف الآخر بصرف توجهاته واهتماماته التفاوضية إلى عناصر القضية التفاوضية الشكلية والهامشية التي لا قيمة لها عن طريق<sup>39</sup>:

أ- إثارة العقبات القانونية المفتعلة حول كل عنصر من عناصر القضية التفاوضية مثل: المسميات لمواضيع الرئيسية والفرعية، وتعبيرات الجمل، ونوع الصياغة للعبارات والألفاظ، وإثارة الجدل حول اللفظ والصياغة وجعله قضية محورية تؤدي إلى انشغال خبراء ومستشاري الطرف الآخر وإضاعة جهدهم.

ب- وضع برامج حافلة للاستقبالات والحفلات والمؤتمرات الصحفية وحفلات التعارف، وزيارة الأماكن المقدسة أو التاريخية ومناطق الترفيه، والعمل على إطالة السهرات لأوقات متأخرة، مع العمل على وضع بداية جلسات التفاوض في اليوم التالي في ساعات مبكرة.

ج- زيادة الاهتمام بالنواحي الفنية شديدة التشعب كالنواحي الهندسية، والجغرافية والتجارية، والاقتصادية، والبيئية، والعسكرية... الخ

\* استنزاف أموال الطرف الآخر<sup>40</sup>: ويتم ذلك عن طريق زيادة معدلات إنفاق الطرف الآخر، وتكاليف إقامته

وأتعاب مستشاريه طول العملية التفاوضية دون حصول ذلك الطرف على عائد يعادل هذه التكلفة، مما يجعله في وضع يقبل ما يملى عليه. وهذه الإستراتيجية استخدمتها الولايات المتحدة بدكاء في فترة السبعينات أمام الاتحاد السوفياتي السابق، انتهازا لأزمة الغذاء التي حلت بالروس يومها، فتقدم الاتحاد السوفياتي بطلب للولايات المتحدة لشراء صفقة قمح ضخمة لتعويض الخسارة والنقص في هذه المادة، والتي سببتها الظروف المناخية في المساحات المزروعة قمحا في شمال روسيا. وفي ظل حاجة الروس الماسة لهذه المادة الإستراتيجية، فقد عمل الأمريكان على ما يلي<sup>41</sup>:

39 - المرجع السابق، ص 117-118

40 - المرجع السابق ص 118-119

41 - المرجع السابق، ص 120

أ- اشترط الأمريكان قبض الثمن بالذهب بدلا من أي عملة أخرى، وهذا يؤدي بدوره إلى استنزاف رصيد الذهب لدى الروس وإضعافه، مقابل تقوية أرصدة الذهب الأمريكية، مما يؤثر على قيمة العملة الروسية سلبا والأمريكية إيجابا.

ب- إظهار الاتحاد السوفياتي السابق أمام مواطنيه على أنه لا يزال متخلفا تكنولوجيا قياسا بالولايات المتحدة.

ج- إظهار الولايات المتحدة على أنها كريمة وسخية حتى أمام أعدائها، وهذا له تأثير في الرأي العام الروسي تجاه الولايات المتحدة.

د- إجبار الاتحاد السوفياتي السابق على تخفيض برنامج مساعدته الخارجية للدول التي تدور في فلكه، مما يحفز تلك الدول إلى النفور من الاتحاد السوفياتي السابق، والتقرب من الولايات المتحدة.

هـ- إشعار المواطن الروسي بأنه خدع من قبل قيادته جراء صدمة مشكلة القمح، والتي هي كفيلة بدفعه إلى إعادة حساباته ومواقفه تجاه أجهزة الدولة، وربما تجعله يضغط على الدولة للاهتمام أكثر بالتنمية الغذائية والاقتصادية بدلا من الاهتمام بالإنفاق على التسلح، وهذا في النهاية سيضعف الاتحاد السوفياتي (السابق) أمام خصمه المتمثل بالولايات المتحدة.

#### ب- إستراتيجية التفتيت (التفتيت):

وتقوم هذه الإستراتيجية على أساس التفريق بين أعضاء الوفد المفاوض، من خلال فحص وتشخيص وتحديد أهم نقاط الضعف والقوة في الوفد المفاوض الذي أوفده الطرف الآخر، وتحديد انتماءاتهم وعقائدهم ومستواهم العلمي والفني والطبقي والدخلي (المالي)، وكل ما من شأنه أن يصنفهم إلى شرائح وطبقات ذات خصائص محددة مقدما. وبناء على ذلك يتم رسم سياسة مآكرة لتفتيت وحدة صف وتكامل فرق التفاوض ذاك، وتدويب التماسك والاحترام بين أفراد الفريق، ومن ثم العمل إلى جذب البعض للعمل أو تجنيدهم.

ويمكن تشتيت الوفد الآخر من خلال تفريع القضية التفاوضية إلى عدة فروع وجوانب وأبعاد شكلية عديدة، وإضافة أبعاد ومجالات وجوانب جديدة إليها، وهذا يستدعي تقسيم الوفد المفاوض إلى عدة فروع ليتولى كل فرع منها جانبا وبعدا محددًا، وهذا قد يجعل أحد الأبعاد أو الجوانب التفاوضية التي لا أهمية لها موضع اهتمام بحيث يطغى على الجانب الأهم في القضية<sup>42</sup>.

#### ج- إستراتيجية أحكام السيطرة (الإخضاع):

وتعني الإمساك بكل أطراف الموقف التفاوضي، وجعل الطرف الآخر مقيد الحركة، بحيث لا يتحرك إلا وفق قواعد اللعبة التفاوضية التي رسمها الطرف الذي يتبنى هذه الإستراتيجية. فالمفاوضات حسب هذه الإستراتيجية عبارة عن معركة

<sup>42</sup> - المرجع السابق ص 121-122

وتنافس ومباراة بين الفريقين المتفاوضين، وهدف كل طرف فيها السيطرة على العملية التفاوضية وتوجيهها نحو تحقيق أهدافه وطموحاته التفاوضية. وتقوم هذه الإستراتيجية على حشد كافة الإمكانيات التي تكفل السيطرة الكاملة على جلسات التفاوض، وهذا يتم إذا تمكن الفريق مما يلي<sup>43</sup>:

1- القدرة على التنويع، والتشكيل، والتعديل، والتبديل للمبادرات التفاوضية التي يتم طرحها على مائدة المفاوضات، فضلا عن إجبار الطرف الآخر على أن يتعامل مع مبادرة من صنع الفريق الذي يتبنى إستراتيجية أحكام السيطرة، ويسير وفق الطريق التي رسمها له.

2- القدرة على الحركة السريعة والاستجابة التلقائية والفورية والاستعداد التام للتفاوض، فور قيام الطرف الآخر بإبداء رغبته في ذلك، لتفويت الفرصة عليه في أخذ زمام المبادرة، والسيطرة على عملية التفاوض من أولها إلى آخرها.

3- الحرص على إبقاء الطرف الآخر في مركز التابع، والذي عليه أن يبقى ساكنا، انتظارا للإشارة التي يطلقها الذي يتبنى إستراتيجية أحكام السيطرة، أو أن تكون حركته ضمن الإطار الذي تم وضعه ورسمه له.

#### د- إستراتيجية الدحر (الغزو المنظم):

وتعتمد هذه الإستراتيجية على استخدام أسلوب التفاوض خطوة خطوة وبشكل تدريجي، ليتحول التفاوض بعد ذلك إلى عملية غزو شامل ومنظم للطرف الآخر، من خلال السيطرة على مقدرات الطرف الآخر شيئا فشيئا، وبطريقة مدروسة حتى يتم استنزاف آخر أسباب قوته، ليكون بعدها في موضع المتلقي لما يطلبه الطرف الآخر<sup>44</sup>.

#### هـ- إستراتيجية التدمير لذاتي (الانتحار):

مما لا شك فيه أن لطل طرف من أطراف التفاوض أهداف وآمال وأحلام وتطلعات، يسعى لتحقيقها من خلال المشاركة في العملية التفاوضية. وتحقيق هذه الأهداف قد يواجه بعض المشاكل والعقبات والصعوبات، وكلما زادت العقبات والصعوبات كلما زاد اليأس لدى الطرف المفاوض، مما يجعله في النهاية يتخلى عن كل ما يطمح لتحقيقه، أو البحث عن وسائل أخرى جديدة غير مرئية لتحقيق ذلك. فمهمة الفريق المفاوض اعتمادا على هذه الإستراتيجية تتلخص في الضغط على الفريق الآخر، وزيادة مستوى المشاكل والعقبات والصعوبات في وجهه لدفعه إلى التراجع والتخلي عن أهداف التفاوضية، وهذا ما يسمى الانتحار التفاوضي<sup>45</sup>.

43 - المرجع السابق، ص 123-124

44 - المرجع السابق، ص 124-125

45 - المرجع السابق، ص 126-128

## 2- تكتيكات التفاوض:

سبق القول أن الإستراتيجية أشبه بأساس البناء الذي سيقدر عدد الأدوار التي سترتفع فوقه، فهي كما أشرنا خطة العمل الشاملة التي تتضمن تحديد الأهداف والسياسات التفاوضية العامة. أما التكتيك التفاوضي فهو مجموعة الوسائل والأدوات والطرق المستخدمة لتنفيذ الإستراتيجية. وبمعنى آخر، فإن التكتيك يمثل جدران البناء والحوائط وتشكيله الألوان التي ستعطي للمبنى معالمه ورونقه. وفي مجال التفاوض فإن التكتيكات تنصرف إلى الإجراء الوقي أو اللحظي الذي يستدعيه الموقف التفاوضي القائم بين المتفاوضين، لأن التكتيك يمتاز بأنه الأقصر زمنا والأقل شغلا وحجما قياسا بالإستراتيجية. فالتكتيك يخدم الإستراتيجية ويرتبط بها ويتبعها. وهذه التكتيكات متعددة وصلت في مجموعها خمسة وخمسين تكتيكا، أوردها جميعا الدكتور محسن الخضري في مؤلفه تنمية المهارات التفاوضية<sup>46</sup>، ولكننا هاهنا سنتطرق إلى عدد منها، وسوف لا نتعمق في تعريف ما سنتطرق إليه، إلا بالقدر الذي يعطينا فهما يتفق وأهداف الدراسة. وهذه التكتيكات هي:

### ← تكتيك كسب الثقة والاحترام المتبادل

ويقوم هذا التكتيك على قاعدة أساسية في فن التعامل مع الناس هي: "أكسب خصمك فإن لم تستطع فعليك تحييده، وإذا لك تتمكن استمر في المحاولة". وعادة ما تستخدم في هذا التكتيك اللقاءات غير الرسمية كلقاء النادي أو حفلات الزفاف، وانتهاز الفرصة لتقديم الهدايا الرمزية كدليل على الرغبة في الصداقة والتعاون، ولا تقدم الهدية لتبدو على أنها رشوة، أو بأي صورة من صورها.

من صور استخدامات هذا التكتيك على المستويات السياسية والاجتماعية، إعادة التائهن والمفقودين عبر الحدود من قبل دولة إلى دولتهم الأم المجاورة، والمبادرة لتقديم الهدايا للناجحين اعترافا بمجهودهم... الخ

### ← تكتيك إثارة الشهية أو الإغراء المادي:<sup>47</sup>

وهذا التكتيك أكثر ما يظهر في المفاوضات التجارية، فالتنزيلات والتخفيضات التجارية الموسمية خير مثال على ذلك، حيث يستخدمها التاجر لتصريف الراكد من بضاعته وسلعه ومنتجاته بسعر مناسب وأقل من الأسعار التي كانت تباع بها من قبل.

<sup>46</sup> - المرجع نفسه، ص144-191

<sup>47</sup> - المرجع السابق، ص147-148

ويمكن أن يستخدم في المفاوضات السياسية ومثال ذلك: تلويح إسرائيل بإعطاء منظمة التحرير الفلسطينية دولة مستقلة في نهاية المفاوضات، بحيث شكل هذا التلويح تكتيكا لإثارة شهية المناضل، ولم يحقق شيئا على مدار عدة سنوات نضال مرت.

### ← تكتيك الطيب والشرير: 48

ويطلق عليه أحيانا تكتيك "الصقر والحمامة"، حيث يتصف الصقر بالعدوانية والشراسة والقوة والعنفوان، بينما توصف الحمامة بالوداعة والمسالمة والهدوء والضعف. وأحيانا يعرف بتكتيك الذئب والحمل لما يتصف به الأول، من غدر وعدوانية، والثاني لاتصافه بالوداعة. فهو يقوم على لعب الأدوار وتغييرها وتوزيعها حسب ما يتطلبه الطرف التفاوضي. وهذا التكتيك يستخدمه المحققون العسكريون ورجال الشرطة والمخابرات والنيابة العامة في عمليات الاستجواب والتحقيق المختلفة، ويستخدمه الدائن مع المدين المماطل. وسياسيا تستخدمه الدول لتحسين صورتها لدى شعب من الشعوب بتقديم المساعدات للمتضررين بسبب الكوارث الطبيعية، وهذا ما فعلته الولايات المتحدة لتحسين صورتها لدى الشعوب الإسلامية، وذلك بتقديم المساعدات للمتضررين بسبب زلزال إندونيسيا والمد البحري الذي أعقبه والمعروف بتسونامي<sup>49</sup>.

### ← تكتيك عكس الاتجاه وتبديل المواقف: 50

يعد عكس وتبديل الاتجاهات والمواقف من أذكى التكتيكات التفاوضية، حيث يعتمد هذا التكتيك على قاعدة تغير الموقف الذي يتبناه الفريق المفاوض وتبديله من موقف متشدد متصلب ومتعنت غير مستعد للتنازل، إلى موقف متعاون مرن وعلى استعداد لتقديم التنازل التفاوضي المطلوب من أجل الوصول للإتفاق. إن تبديل كلمة "لا" بـ "نعم" أمر لا يتأتى بسهولة، فلا بد من أسلوب يرتقي ومستوى هذا التبديل، وهذا الأسلوب قد يأخذ إحدى الأشكال التالية: بيان مستوى مساوئ وسلبيات اتخاذ القرار الذي يفق وراء "لا" على المدى البعيد، وإن كانت هناك إيجابيات تلوح في المدى القصير، أو طرح أسئلة تتطلب إجابتها نعم، ثم زج السؤال الذي كان متوقعا أن يكون جوابه "لا" من خلال الأسئلة التي تتطلبها إجابة "نعم". ففي هذه الحالة نجد الطرف المقابل لا يقاوم بل يقول (نعم) في النهاية.

48 - المرجع السابق، ص 149-150

49 - زلزال ضرب جزر إندونيسيا في مطلع 2005 كان مركزه مقر المحيط، فأودى بحياة الآلاف من سكانها وشرذ عشرات الآلاف بعد أن خرب منازلهم، صنفت على أثرها المنطقة بأنها منطقة كوارث طبيعية، عندها تنادت الدول لمساعدة هؤلاء المنكوبين.

50 - المرجع السابق، ص 152

## الجدول (6): أمثلة على التكتيكات المستخدمة في المواقف المختلفة في مرحلة الافتتاح

الموقف	التكتيك المختار	أمثلة
1- المفاوضون يعرف بعضهم بعضا، ويحترم كل واحد منهم الآخر. وكانت المفاوضات الأخيرة مرضية لكلا الطرفين.	لطيف، إيجابي	- أسئلة تستهدف توضيح مزايا العمل المشترك: (لقد كنت تواقا لمعرفة مدى التقدم الذي حققتموه في كذا وكذا) - أسئلة تستهدف إعادة تكوين علاقات شخصية ودية. (كيف حال الأبناء، هل لعبت كرة السلة قريبا؟)
2- المفاوضون يعرف بعضهم بعضا، ويحترم كل واحد منهم الآخر. ولم تكن المفاوضات الأخيرة مرضية.	لطيف، إيجابي و لطيف، سلمي	- استخدام عبارات تشير إلى أن المفاوض ستكون لديه مشكلة شخصية إذا لم يحقق نتيجة أفضل مما حققه في المرة السابقة: (من الأفضل أن أقول لك يا عبد الله بصراحة، إنني لا أستطيع أن أتحمّل تكرار ما حصل في العقد السابق فيما يتعلق بكذا، فإذا كنا سنصل، أمل أن تكون قد جئت ولديك بعض المرونة). (لاحظ هنا كيف أن هذا المدخل يطرح المشكلة وكأنها شخصية بالنسبة للمفاوض، وهو يناشد مفاوضي الطرف الآخر على المستوى الشخصي، ولكن مع بعض التلميح بالتهديد المبطن)
3- المفاوضون يتعارفون فيما بينهم على المستوى الشخصي، ولكن لا يحترم بعضهم بعضهم الآخر	قوي، إيجابي و قوي، سلمي	استخدام العبارات لتأكيد المنافع التي ستتحقق إذا لم يتكرر ما حدث في الماضي، مقرونة ببعض التهديدات إذا لم يستجب الخصم: (أنا واثق من أننا جميعا نريد تحقيق التقدم، ولذا أقترح نسيان المفاوضات السابقة والتركيز على ما هو حالي ومستقبلي، لدينا عروض بناءة، ولذا أقترح مناقشتها بعقول مفتوحة. علينا أن نقرر إلى أين سنذهب. فقد يكون من الأفضل أن نرفع القضية إلى مستوى أعلى، ونستدعي مدير الإدارة أو أي مسؤول آخر له سلطة أكبر ليتحدث إليك يا سيد "يوسف". إنني أفضل أن لا يحدث مثل هذا.
4- المفاوضون لا يعرف أحدهم الآخر على المستوى الشخصي، ولكن الطرف الآخر كانت له بعض الصفقات مع المفاوض، وقد اعتبرها: أ- مرضية ب- غير مرضية	لطيف، إيجابي	- استخدام العبارات التي تدل على أن المفاوض على معرفة بالصفقات السابقة المرضية. - استخدام الأسئلة لاستكشاف نقاط الاهتمام، والإشارة إلى العلاقات الشخصية القائمة بين مفاوضي الخصم والأعضاء الآخرين في منظمة المفاوض. - استخدام أسئلة أو عبارات تؤدي إلى إقامة علاقات شخصية، لكنها توضح للخصم أيضا أنك غير راض عن تلك الصفقات التي

<p>أجريت مع الخصم، وأنتك لن تقبل بالضرورة شروط المفاوضات السابقة.</p> <p>- اختيار المفاوضات قضية أو أكثر ليمارس فيها سلوكا خشنا، لتكون بمنزلة تحذير للخصم بأن المفاوضات لن تكون سهلة هذه المرة، وأنه من الأفضل أن يغير موقفه سريعا.</p>	<p>لطيف، إيجابي و لطيف، سلمي</p>	<p>لذا فالمفاوض يرغب في أن لا ينظر إليها الخصم كسابقة</p>
<p>- استخدام أسئلة تهدف إلا اكتشاف معتقدات ونقاط الاهتمام المشترك لكلا الطرفين. ويمكن عدم طرح جميع هذه الأسئلة دفعة واحدة، بل كلما سنحت الفرصة لذلك خلال فترات المحادثات الأولية، أو أثناء تناول المرطبات أو طعام الغداء أو العشاء.</p>	<p>قوي، إيجابي</p>	<p>5- المفاوضون لا يعرف أحدهم الآخر، وليست هناك اتصالات شخصية حديثة بين جهتي عمل المفاوض والخصم.</p>
<p>تتناول الأسئلة عادة:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- مدة خبرة الخصم في المنظمة التي يعمل فيها، وحدود مسؤولياته.</li> <li>- المنظمات التي عمل بها سابقا، والوظائف التي شغلها.</li> <li>- الخبرة المهنية.</li> <li>- الاهتمامات الشخصية.</li> <li>- الأسرة.</li> </ul> <p>وبعد طرح الأسئلة، يبادر المفاوض بالإدلاء بمعلومات عن نفسه وعن وضعه الوظيفي والاجتماعي، تؤكد نقاط الاهتمام المشترك. أما النقاط التي يختلف عليها المفاوضون، أو التي ليست ذات اهتمام مشترك، فيجب التقليل منها.</p>		

المصدر: MARSH PVD. (1982), Contract Negotiation Handbook, England: Gower Publishing Co.

### ← تكتيك التهديد والترغيب:

يستخدم هذا التكتيك بكثرة في العمليات التفاوضية. ففي بعض الحالات يتطلب هذا الموقف التفاوضي استخدام بعض وسائل التهديد في وجه الطرف الآخر مثل قطع المفاوضات أو إرجائها أو التغيب عنها، أو عدم حضور جلساتها. وأقصى درجات مظاهر هذا التكتيك استخدام القوة، وتوجيه الإنذارات، وحشد القوات وعمل الحصار. وفي الجانب الآخر، قد يتطلب الموقف أو الظرف التفاوضي استخدام بعض وسائل الترغيب والتشجيع للخصم على الاستمرار في المفاوضات وتوقيع الاتفاقيات المطلوبة.

ومن مظاهره تبيان المزايا والمكاسب التي تترتب على استمرار المفاوضات وإنجاحها، والوعد بتقديم المساعدات، أو رفع الحصار إن كان قد فرض، وغيرها من هذا القبيل.

### ← تكتيك وضع العراقيل لكسب الوقت

ويستخدم هذا التكتيك عندما يتطلب الموقف التفاوضي مزيدا من الوقت، كما يستخدم مثل هذه التكتيكات للتمهيد لإدخال أحد المقترحات أو المبادرات، والانتظار لحين تحسن الموقف، أو التمهيد لإجراء آخر.

### ← تكتيك الإرهاق الجسدي:

ويركز هذا التكتيك على إجبار الطرف الآخر على العمل لساعات تفاوضية طويلة مجهدة ذهنيا وجسميا، وعدم إعطائه الفرصة للراحة أو التقاط الأنفاس، وذلك بسبب ضيق الوقت المتاح للتفكير، أو ضيق الوقت المتاح لأخذ الراحة، بحيث لا يستطيع التركيز والمتابعة والاستمرار والإلمام بكل ما هو مطروح على طاولة المفاوضات، وبالتالي فإنه غالبا ما يوافق على ما يعرض عليه.

### ← تكتيك التقابل في منتصف الطريق (تكتيك الحل الوسط):

ويستخدم هذا النوع من التكتيك بهدف إيجاد نوع من الملائمة والتوافق بين الطرفين المتفاوضين، الذين تشددا في مواقفهما التفاوضية وآرائهما المعلنة المتصلبة، والتي يستحيل معها التوصل إلى اتفاق بينهما. وبناء على ذلك يتم تحديد وتشخيص الحدود القصوى والحدود الدنيا لمطالب الطرفين المتفاوضين، ومحاولة الوصول إلى حل وسط يرضيهما. ففي المفاوضات السياسية والعسكرية والاجتماعية يتم تقييم موقف الطرفين، وإعطاء أوزان ترجيحية مناسبة، وإجراء حساب قيمة المدى التفاوضي والتي هي عبارة عن معادلة تلخص فيما يلي:

$$\text{المدى التفاوضي} = \text{القيمة الكبرى} - \text{القيمة الصغرى}$$

ولنفرض القيمة الكبرى = 100 أو أي رقم آخر، ونفرض لقيمة الصغرى 80 أو أي رقم يمكن تقديره، فتجرى

$$\text{المعادلة على النحو التالي: } 20 = 100 - 80$$

يقسم الناتج على (2) فيكون الناتج (10) وهذه تضاف للقيمة الصغرى، أو يتم طرحها من القيمة الكبرى، ليصل الطرفان إلى الحل الوسط الذي لا يلحق الغبن بأي منهما، ويكون مقدار الربح يساوي مقدار الخسارة لكل منهما أو لكليهما.

### ← تكتيكات أخذ زمام المبادرة والاحتفاظ بها:

تتمثل هذه التكتيكات فيما يأتي:

#### \* طرح الأسئلة :

#### ➤ الأسئلة الفاحصة Probing questions :

يستخدم المفاوض الأسئلة كوسيلة لفحص دفاعات الخصم أو للاستطلاع. فإذا ما استنتج المفاوض أن ثمة نقطة ضعيفة في الاقتراحات التي طرحها الخصم، فسيسعى إلى التأكد مما إذا كانت تمثل نقطة ضعف حقيقية أم لا، قبل القيام بالهجوم. وتصاغ هذه الأسئلة عادة بعبارات عامة، فالمشتري الذي قام مثلاً بمراجعة أسعار البائع قد يبتدئ المناقشة بقوله: "لقد ألقينا نظرة على أسعارك، ولكن قبل الدخول في التفاصيل ربما يكون باستطاعتك أن تشرح لنا بشكل أوضح طريقة وصولك إلى الزيادة في السعر عما كانت عليه في الاتفاقية السابقة التي عقدت بيننا".

يزود هذا النوع من الأسئلة المشتري بنقاط جديدة يستطيع توجيه هجومه من خلالها. فالإجابة الصحيحة للبائع هي السؤال المضاد الذي يأتي لإجبار المشتري على الإفصاح عن موقفه. وهكذا، فإن جواب البائع يمكن أن يكون: "آسف إن كانت هناك بعض الصعوبات في الفهم. ورغم أننا قد أوضحنا الأمر جيداً في عرضنا، فإنه يسرنا أن نحاول إيضاح أية نقاط لستم راضين عنها، فما الذي يزعجكم بالتحديد؟"

لاحظ هنا أن البائع لم يطلب من المشتري أن يكون أكثر تحديداً، بل تساءل عن مواطن عدم رضا المشتري في لائحة الأسعار، وذلك بهدف الحصول على إحدى إجابتين من المشتري: إما أنه ليس مستاء من عرض البائع لكنه يريد المزيد من المعلومات فحسب، وإما أنه مستاء من العرض. ولاشك أن البائع يحاول من خلال هذا الأسلوب أخذ زمام المبادرة، فالأسئلة المضادة هي نوع من التكتيكات الهجومية.

#### ➤ الأسئلة المحددة Specific questions :

السؤال المحدد هو الذي يمكن الإجابة عنه بتقديم مقدار قليل من البيانات ذات العلاقة المحددة بكلمات السؤال

نفسه، كما هو الحال في السؤالين التاليين:

\* ما الأسعار التي اعتمدها لحساب كذا وكذا؟

\* ما برنامج التصنيع لديكم؟

#### ➤ سؤال نعم/لا The yes/no questions :

تصاغ بعض الأسئلة بحيث تكون الجواب عنها بـ "نعم/لا" وبعضها الآخر يمكن الإجابة عنه بهذه الطريقة إذا رغب المجيب في ذلك. وإذا قدم هذا النوع من الأسئلة الإجابة التي يبحث عنها السائل فلن يكون هناك شيء أفضل منه،

فالسائل سيحصل على قول مباشر دون موارد، ولكنه إذا لم يحصل على الإجابة التي يريد فسيكون من الصعب معاودة السؤال، وسيؤدي ذلك إلى تلاشي الفرصة التي كانت سانحة للتسوية.

لذا يجب عدم طرح سؤال "نعم/لا" ما لم يكن السائل قد هيا له الأساس مسبقاً، وكان مقتنعاً بأن الإجابة التي سيحصل عليها هي الإجابة نفسها التي يريد أن يسمعها.

➤ الأسئلة الهجومية Attacking questions :

إن السؤال الهجومي لا بد أن يكون قصيراً وبسيطاً، وأن لا يكشف جميع الحقائق، وأن لا يقترح الجواب على المجيب. وتوصف الأسئلة التي تتضمن العبارات الآتية بالأسئلة الهجومية:

\* كيف يمكن أن تبرر ذلك؟

\* كيف يمكن أن يكون هذا صحيحاً؟

\* أي تبرير يمكن تقديمه لذلك؟

ومن الأسئلة الهجومية القول، لقد حددت أسعار البيع كذا، وهو السعر الذي كان سائداً قبل سنة من الآن، في الوقت الذي كان يجب فيه أن يخفض، لأن عنصر أجور العمالة قد انخفض إلى النصف، فكيف تفسر ذلك؟ لاحظ كيف تغيرت طبيعة السؤال من نوع مصمم فقط لانتزاع المعلومات إلى نوع قد هياً هجوماً مباشراً. ويطلق على هذا النوع من الأسئلة "الأسئلة الهجومية".

## الفصل الخامس:

### التفاوض الدولي

## الفصل الخامس: التفاوض الدولي

### 1- التأثيرات الثقافية على التفاوض:

#### \* اختلاف الثقافات:

الأشخاص الذين ينتمون إلى بلدان مختلفة لهم قيم مختلفة واتجاهات وخبرات مختلفة<sup>51</sup>، يجب أن يتبنى المفاوض الجيد أسلوباً تفاوضياً يناسب قواه الذاتية بما فيها قوى حضارته، وأن لا يسعى إلى تبني أسلوب حضارة مختلفة، فيكون بذلك قد كشف عن نقاط ضعفه بدلا من الكشف عن نقاط قوته. إنه بحاجة إلى معرفة مكامن قوته وأن يحسن استخدامها. وعليه أن يعلم أن الناس الآخرين يعملون ويفكرون بطريقة مختلفة، ومن المهم أن يحترم هذه الطرق دون أن يصبح خاضعا لها.

ونورد فيما يأتي عددا من أساليب التفاوض في العالم:

#### ❖ الأمريكيون:

يكاد يكون الأسلوب الأمريكي في التفاوض من أكثر الأساليب انتشارا وتأثيرا في العالم، فالشخصية الأمريكية شخصية منفتحة، تعبر عن الإخلاص والدفء بسرعة، وهي شخصية واثقة وإيجابية، وتندمج بسرعة في المفاوضات، وتبدأ التفاوض بحماس، وتسعى إلى تحقيق مكاسب اقتصادية. ويحترم الأمريكي من كان أكثر مهارة منه في التفاوض، كما أنه يحترم من يتمسك بقواعد اللعبة، وهو ماهر في استخدام التكتيكات بهدف تحقيق المكاسب، وينصب اهتمامه على الصفقات الشاملة، ومن ثم فإن خصائص أسلوب المفاوض الأمريكي تتمثل في النشاط والمرح، والمهنية والاحتراف، والقدرة على المساومة، والاهتمام بالصفقة الشاملة.

#### ❖ الألمان:

يتباين الأسلوب الألماني عن الأسلوب الأمريكي، فالألماني يهتم كثيرا بمرحلة الإعداد للمفاوضات، ويقوم خلال المفاوضات بتقديم عروض واضحة ومعقولة، وي طرحها بجزم، وهو يكره الحلول الوسطى، ولا يتمتع بالمرونة الكافية. ومن ثم عليك كمفاوض أن لا تكون جافا، ولتحرص على الحضور غي الوقت المحدد، ولتظهر معرفة بموسيقاهم ومسرحهم وأدبهم.

## ❖ الفرنسيون:

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

## ❖ الإنجليز:

تنظر الجنسيات الأخرى إلى الإنجليز بأنهم هواة، وليسوا محترفين للتفاوض كما هو الحال مع الأمريكيين. كما أنهم لا يقيمون وزنا كبيرا للتخطيط للمفاوضات، وهم لطيفون وديون واجتماعيون، ولديهم استعداد للتوصل إلى اتفاق، ولا يحبون الحديث عن الملكية الخاصة والسياسة.

## ❖ الأوروبيون الشماليون:

يشاركون بهدوء في المفاوضات، مقارنة بالأمريكيين والألمان. ويميلون إلى التحفظ في بداية المفاوضات، فهم هادئون ويتكلمون ببطء، ومن السهل إرباكهم خلال المراحل المبكرة من المفاوضات. يتمتع الأوروبي الشمالي بالصراحة والمبادرة إلى مساعدة الطرف الآخر بهدف الحصول على معلومات عن موقفه، وعادة ما يتوصل إلى حلول إبداعية، وينطبق ذلك على الفنلنديين والنرويجيين، كما ينطبق على السويديين. ويميل الدنمركيون إلى الأسلوب الاسكندنافي إذا كانوا ينحدرون من "سيلاند Sealand" أو إلى الأسلوب الألماني إذا كانوا ينحدرون من "جوتلاند Jutland". وتعود هذه الأنماط السلوكية في البلدان الاسكندنافية إلى الأخلاقيات المسيحية والاستقرار السياسي، والاقتصاديات الزراعية وصيد الأسماك حتى عهود قريية نسبيا. ويتميز الأوروبي الشمالي بصراحته وانفتاحه بعد المراحل الأولى للمفاوضات، مما يعظم من قدرته الإيجابية العالية في المراحل اللاحقة، كما أنه لا يصل إلى مصاف الأمريكيين أو الألمان في العروض، ولا إلى مصاف الأمريكيين في استخدام تكتيكات المساومة، لكنه يمكن أن يكون صلبا عنيدا.

## ❖ شعوب البحر المتوسط:

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

### ❖ الأسلوب الشيوعي:

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

وفي بعض البلدان الشيوعية يضم الفريق ممثلا سياسيا يراقب التزام الأعضاء بحكم أن الشعب (ممثلا في الدولة) هو الذي يتحمل المسؤولية الكاملة تجاه المسائل الاقتصادية. ويهتم المفاوض عادة في هذه الدول بإشباع حاجة الأمان، ويتوقف بقاؤه بوظيفته على نجاحه في المفاوضات، كما تصوره تقارير سرية ترفع عنه وهن سلوكه وقوته في أثناء المفاوضات.

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

### ❖ الشرق الأوسط:

يتبع المفاوض في بلدان الشرق الأوسط تقليد الصحراء، وهو تقليد قبلي، يقوم على أن الكرم قوة، والوقت لا قيمة له، والأخذ بالثأر مقدم على التسوية أو الحل الوسط. وتعتمد نتائج المفاوضات على المراحل الأولى منها. وعادة ما تستغرق المفاوضات وقتا طويلا، وتكثر حالات التأجيل والمقاطعات، فالباب مشرع دائما للتأجيل، وحتى عندما تصل المفاوضات إلى مرحلة حاسمة وحرجة فإنها يمكن أن تتعطل بقدوم طرف ثالث لبحث موضوع مختلف كليا، وبالطبع سيتم الترحيب بهذا القادم وفق أفضل التقاليد العربية.

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

### ❖ الهنود:

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

### ❖ الصينيون:

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

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

ويعني التخصص لدى الصينيين وجود عدد كبير من الخبراء في المفاوضات، منهم الخبير الفني والخبير المالي وخبير الشحن، إلى جانب خبراء آخرين، مما يؤدي إلى إطالة وقت المفاوضات. ويتشكك الصينيون عادة في الغربيين، ويستشيطنون غضبا من محاولات الغربيين دفعهم إلى مناقشات سياسية، لكن الصينيين يرحبون باهتمام الآخرين بأسرهم، من خلال تقديم بعض الهدايا الصغيرة المزينة بفكرة أو عبارة رقيقة، فذلك يفضلونه على وجبة غذاء ساخنة.

#### الجدول (7): القيم الشائعة للمدراء في بعض الدول

المدير الأمريكي	المدير الياباني	المدير الكوري	المدير الهندي	المدير الأسترالي
واقعي/عملي جدا	واقعي/عملي جدا	واقعي/عملي جدا	موجه بنواحي معنوية	موجه بنواحي معنوية
موجه بالأداء والكفاءة	يرتكز على الحجم والنمو بشدة	موجه بالأداء المرتفع والتنافسي	بدرجة عالية جدا	موجه بنواحي إنسانية
يرتكز على تعظيم الربح والكفاءة التنظيمية والإنتاجية المرتفعة	يهتم بالأداء المرتفع والتنافسي	يهتم بنفسه وبالأداء الفردي (الولاء لذاته ولأسرته)	يهتم بنفسه وبالأداء الفردي	-
يهتم بنفسه وبالأداء الفردي "الولاء لذاته"	-	-	يعطي اهتمام كبير للمنافسة ولأسرته	لا يهتم كثيرا بمستوى الأداء وقيمة النجاح والمنافسة والخطر

المصدر: عبد السلام أبو قحف "إدارة الأعمال الدولية"، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص186

\* ملاحظة:

- تجنب الأخطاء الثقافية الآتية:

- ☞ المعانقة أمام الناس عند التعامل مع الآسيويين.
- ☞ إعطاء هدية ولو بسيطة لليابانيين والصينيين عندما تقوم بعقد صفقة أو أعمال.
- ☞ عدم احترام التاج البريطاني عند التعامل مع كندي أو إنجليزي، فلا تقل مثلا: "إليزابيث" أو "ليز" مشيرا إلى الملكة إليزابيث، بل قل الملكة إليزابيث.
- ☞ خارج الولايات المتحدة، التظاهر بالغضب إذا تأخر شخص ما عن موعد الاجتماع.
- ☞ مجاملة عميل/مستهلك فرنسي عند التعامل معه لأول مرة.
- ☞ عدم احترام الدين والعقيدة الإسلامية عند التعامل مع أي شخص مسلم.

\* تذكر:

- ☞ أن المدير الياباني يعتمد على إجماع الجماعة قبل اتخاذ أي قرار (أي موافقتهم بالإجماع). وأن سلوك الفرد تحدده الجماعة إلى درجة كبيرة.
- ☞ وأن المدير الياباني موجه بدرجة كبيرة بالجوانب الرسمية في العمل و متطلباته أكثر من النواحي العاطفية كما أنه قليل الكلام، هذا بعكس المدير الأمريكي.
- ☞ المدير الهولندي يهتم كثيرا بالعدالة والإجماع لا تتوقع أن يهتم الهولنديون بمسألة المركز الوظيفي.
- ☞ المدير الفرنسي ينتمي دائما إلى طبقة القوة، لذلك فإن سلوكياته تتصف بالعظمة والرسمية الشديدة.

## 2- العوامل الثقافية المؤثرة في عملية التفاوض:

إذا كانت القاعدة الأولى في المفاوضات هي معرفة ثقافة الطرف الآخر، فإن القاعدة الأخرى التي لا تقل أهمية عنها هي تجنب الاعتماد التام على هذه المعرفة، إذ ليس كل العرب مثلاً يسمعون بالمقاطعات أثناء إجراء المفاوضات، ولا كل الألمان يذكرون بشكل محدد ما يعتقدونه عن اقتراح ما.

إن خطورة الاعتماد على القوالب الثقافية الجامدة تتمثل في أنها قد تجعل المفاوض يتعامل مع الطرف الآخر لا كفرد بل كعضو في مجموعة ذات ثقافة معينة. إن هذه القوالب الجامدة يمكن أن تكون مضللة، ذلك لأن هناك قوى أخرى، إلى جانب الثقافة، تؤثر في السلوك التفاوضي، كشخصية المفاوض، والمنظمة التي يعمل فيها.

ولنا أن نتساءل، إذا كانت الثقافة عاملاً مهماً في المفاوضات، فهل يستطيع المفاوض مهما أوتي من الخبرة أن يلم بهذه الثقافة على اختلاف المجتمعات؟ تأتي الإجابة لتؤكد صعوبة ذلك، بل استحالة، الأمر الذي يدفع باتجاه أن يحيط المفاوض ببعض الخصائص أو العوامل الثقافية التي تمكنه من التعامل مع الطرف الآخر، مهما كانت ثقافته، بطريقة فعالة.

يمكن توضيح هذه الخصائص فيما يأتي: <sup>52</sup>

### هدف التفاوض:

يختلف هدف التفاوض من ثقافة إلى أخرى، فعلى حين يتمثل هذا الهدف لدى الأمريكيين في الوصول إلى عقد موقع عليه، يحدد بدقة مجموعة الحقوق والواجبات التي تلزم الطرفين، فإن اليابانيين يستهدفون من المفاوضات إيجاد علاقة مع الطرف الآخر، وينظرون إلى العقد بأنه بداية لتكوين علاقة، لا نهاية لها كما يستهدف الأمريكيون.

### الموقف التفاوضي:

تمثل المفاوضات عملية يستطيع كل طرف أن يحقق كسباً "فوز/فوز" أو أنها عملية يفوز بها طرف ويخسر الآخر "فوز/خسارة". من المهم معرفة من أي من هذين النوعين يكون الطرف، فمفاوض "فوز/فوز" يعدون التوصل إلى اتفاق عملية تعاونية وحلاً للمشكلات. في حين يرى مفاوض "فوز/خسارة" أنها عملية مواجهة.

52 - انظر:

- حسن محمد وجيه، مقدمة في علم التفاوض الاجتماعي والسياسي، عالم المعرفة (الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، 1990) ص 59  
- باسل رؤوف الخطيب، المفاوضات الدولية ثنائية الأطراف: دراسة في الجوانب العملية الدراسات الدبلوماسية (الرياض: وزارة الخارجية، العدد التاسع، 1992) ص 59

### كـ أسلوب التفاوض:

يصر المفاوض الذي يعتمد الأسلوب الرسمي في التفاوض على مخاطبة أعضاء الفريق بألقابهم، ويتجنب سرد النوادر الشخصية، ويمتنع عن توجيه الأسئلة التي تمس الحياة الخاصة أو العائلية لأعضاء الطرف الآخر. أما المفاوض الذي يعتمد الأسلوب غير الرسمي فإنه يحاول أن يبدأ المناقشة على أساس استخدام الاسم الأول، ويسعى بسرعة إلى إقامة علاقات شخصية وودية مع الطرف الآخر.

وتختلف الثقافات فيما بينها في معاني ألقاب التخاطب في الحوار، فعلى حين ينظر إلى ذكر الاسم الأول للشخص مجردا من أي ألقاب، كإشارة للود والتلطف في بعض الثقافات كالألمانية مثلا، فإنه على العكس من ذلك في ثقافات أخرى، كالثقافات الفرنسية واليابانية والعربية. ولذا على المفاوضين مراعاة ذلك حتى لا يقع سوء تفاهم بينهم قد يعصف باحتمالية التوصل إلى اتفاق، ولعله من الأحوط، بوجه عام، اتخاذ موقف رسمي دائما، والانتقال تدريجيا إلى مواقف غير رسمية إذا سمحت بذلك.

### كـ الاتصال:

تختلف طرق الاتصال بين الثقافات، فثمة ثقافات كالثقافة الألمانية تؤكد طرق الاتصال المباشرة والبسيطة، وثقافات أخرى تعتمد على وسائل اتصال غير مباشرة ومعقدة، مستخدمة في ذلك أسلوب اللف والدوران، وأشكالا من التعبيرات المجازية، وأنواعا من لغة الجسد.

ومن هنا، فإن الثقافة التي تعتمد الأسلوب المباشر تقدم ردا واضحا ومحددا على الأسئلة والمقترحات، وعكس ذلك بالنسبة للثقافة التي تعتمد الأسلوب غير المباشر، الأمر الذي يجعل المفاوض مضطرا للربط والتفسير والتحليل، بهدف التعرف على رد الفعل نحو مقترحاته.

يجب أن يدرك المفاوض خلال إجراء المفاوضات الكلمة، والفعل، والمعنى الذي يعطيه الطرف الآخر لهذه الكلمات والأفعال، إذ من الممكن أن يكون المعنى الذي يقصده، والمعنى الذي يعطيه الطرف الآخر للكلمات والأفعال شيئين مختلفين تماما، فعندما يقول أحد أطراف التفاوض مثلا: إننا نتوقع التسليم في أول أكتوبر، فإنه يقصد أنه سيحاول شحن السلع في هذا الموعد، ولكنه لا يقدم أي التزام قانوني لذلك، ومع هذا قد يفسر الطرف الآخر هذه الكلمات بأنها التزام تام بالتسليم. كذلك إذا رد الأمريكي على مقترح بقوله: إن هذا صعب، فهذا لا يعني في الواقع أنه مستحيل، بل يعني أن هذا المقترح قد يحظى بالقبول إذا ما تم تطويره بشكل أو بآخر. في حين يكره الناس في ثقافات أخرى كثقافة الآسيويين أن يقولوا كلمة "لا" مباشرة وبشكل قاطع، حتى لو كانوا يعنونها، ومن ثم فإن الياباني عندما يقول ردا على مقترح ما: هذا

صعب، فإنه يشير بوضوح إلى أن المقترح لا يمكن قبوله، فجملة "هذا صعب" تعني بالنسبة للياباني "لا" وتعني بالنسبة للأمريكي "ربما".

### الوقت:

ثمة فروق بين الوقت الميكانيكي Mechanical time الذي يعد نظاما دوليا وبين الوقت الثقافي Cultural time الذي يختلف من حضارة إلى أخرى. فالتعبيرات مثل: غدا، حالا، أو حتى يوم الاثنين، قد تكون لها معانٍ متباينة. إن المدى الذي يتقبل به الناس في الثقافات المختلفة التزامات الوقت الميكانيكي مختلف أيضا، فإحدى شركات السيارات التي لها شركات مماثلة في كل من بريطانيا وألمانيا وجدت أن الإنجليز يحتاجون إلى ضعف الوقت الذي يحتاج إليه الألمان لإنتاج سيارة. والتأخر في الوصول عن الموعد المحدد في الولايات المتحدة وبدون عذر مقبول، يعد تجاوزا كبيرا لأصول الشرف وقوانين الأخلاق، في حين ليست الحالة كذلك في دول أمريكا اللاتينية أو في دول الشرق الأوسط مثلا. وإذا كان الألمان يلتزمون بالدقة في مواعيدهم، ويأتي المكسيكيون إلى الاجتماع متأخرين، ويفاوض اليابانيون ببطء، ويسرع الأمريكيون في عقد الصفقات لأنهم يعتبرون أن الصفقة عقد موقع عليه وأن الوقت مال، ولذا فهم يريدون صنع الصفقات بسرعة، ومن ثم يحاولون تقليل الشكليات إلى أدنى حد ممكن، والبدء فورا بالعمل، في حين ترى الثقافات الأخرى في هدف المفاوضات أن يتعرف كل فريق منهم على الآخر جيدا. كذلك، إن الاتجاهات نحو الماضي والحاضر والمستقبل هي متغيرات حضارية، فالأمريكيون مثلا يتوجهون أساسا إلى الحاضر والمستقبل. في حين نجد الحضارات ذات الميراث الأكثر عراقية كبريطانيا العظمى أكثر ارتباطا بالماضي. وفي كندا يمتدحون محاولات التنبؤ والسيطرة على المستقبل. ولكن هذا لا يلاقي ارتياحا في بعض الدول الإسلامية التي تعتقد أن المستقبل بيد الله وحده.

### شكل الاتفاق وبنائه:

تؤثر العوامل الثقافية في شكل الاتفاق وبنائه الذي تحاول الأطراف المفاوضة التوصل إليه، فالأمريكيون مثلا يفضلون بوجه عام، عقودا مفصلة للغاية تحاول التنبؤ بطل الظروف المحتملة، في حين يفضل الصينيون أن يكون العقد في شكل مبادئ عامة توجه عملية التفاوض بعد ذلك. وتصبح المبادئ العامة الإطار الذي يبنى عليه الاتفاق، لأن جوهر الصفقة يقوم على الثقة، حتى إذا ما نشأت مشكلة أو حصلت ظروف غير متوقعة فما على أطراف التفاوض إلا تسوية الخلافات بالاحتكام إلى العلاقات التي تحكم هذه الأطراف وضرورة صيانتها، ويتمسك الروس بحرفية الاتفاق دائما. ولديهم ميل إلى تجاهل الاتفاقات الشفهية التي ربما يكونون قد وافقوا عليها.

### ك تنظيم الفريق:

إن الثقافة عامل مهم تؤثر في الطريقة التي ينظم بها الفريق، ويميل الأمريكيون إلى إتباع نهج وجود فريق تفاوضي صغير، له رئيس يتمتع بسلطة كاملة لتقرير مختلف المسائل، في حين يؤكد اليابانيون على تفاوض الفريق وصنع القرار بالإجماع، ويكون فريق التفاوض عادة كبيرا. ومن ثم فإن الفريق ذا الرئيس الواحد يكون مستعدا عادة لتقديم التزامات واتخاذ قرارات أسرع مما يفعله فريق تفاوضي منظم على أساس إجماع الرأي.

إن معرفة رئيس الفريق بمثابة معرفة الشخص الذي يملك التوصل إلى اتفاق، كما أن معرفة الرئيس تمكن من التعرف على ردود فعل المقترحات.

وفي الثقافة الأمريكية، تكون قيادة الفريق واضحة من اللقب ومن سلوك المفاوضين، وفي ثقافات أخرى لا يكون الحال كذلك، ففي حين يلاحظ أن المتحدث باسم الفريق الأمريكي هو دائما رئيسه، فإن المتحدث باسم فريق صيني قد تكون له سلطة قليلة نسبيا، وقد يجلس رئيس الفريق بهدوء في المفاوضات ويترك لغيره الكلام. وكما أنه من المهم معرفة رئيس الفريق، فإنه من المهم أيضا فهم ما الذي مكن هذا الشخص من أن يصبح رئيسا للفريق، فقد يكون اختيارا راجعا لعوامل الكفاءة الفنية، أو لعوامل الولاء للنظام، أو الانتماء إلى أسرة ذات شأن، أو غير ذلك.

لابد للمفاوض من التعرف على متخذ القرار في الطرف الآخر، فقد يواجه المفاوض اثني عشر مفاوضا في الجانب الآخر من المائدة. ولكن ربما تضيع الجهود هباء إذا لم تكن لأحدهم سلطة اتخاذ القرارات المطلوبة لنجاح المفاوضات. إذ في الوقت الذي تتفاوض فيه مع فريق تفاوضي ما ربما تكتشف أن متخذ القرار لم يشارك في المفاوضات إطلاقا.

واتخاذ القرارات أيضا قد يكون مركزيا أو لا مركزي، إذ قد تجد شخصا واحدا لديه سلطة اتخاذ القرار، ولكنك قد تخطئ في الاستنتاج إذا ما تفاوضت معه فقط، لأنه يعتمد على أتباعه ومرؤوسه ليقدموا له تحليلا أوليا للعروض، ولذا فإن استثناء هؤلاء الأتباع أو المرؤوسين من المفاوضات يقيم عائقا خطيرا يحول دون التوصل إلى اتفاق، وعند التفاوض مع الحكومات، قد يستحسن التركيز على الوزير أو على المسؤول الأعلى الذي يملك الصلاحية المطلقة في اتخاذ القرار، ففي معظم البلدان تجد الموظفين الحكوميين لهم صلة وطيدة في الاتفاقات، ومن ثم ينصح بإشراكهم في العملية التفاوضية.

وفي اليابان، يتم اتخاذ القرارات بصورة جماعية. ولذا يجب أن يهيئ المفاوض نفسه للتفاوض مع فريق كبير الحجم، لأن اتخاذ القرارات بصورة فردية ليس من خصائص المؤسسات اليابانية. وعملية اتخاذ القرارات في اليابان بطيئة، ولكنها من جهة أخرى سريعة التنفيذ، لأن أولئك المسؤولين عن اتخاذ القرارات غالبا ما يقومون بدور رئيسي في تنفيذها.

وفي هذا الإطار، لابد من الإشارة إلى أنه في العديد من مفاوضات الأعمال الدولية يقوم اتحاد العمال أو الحكومة أو أي طرف ثالث آخر بدور أكبر مما تقوم به هذه الهيئات في بلدك أنت. وعليك أن تكيف نفسك في مثل هذه الظروف

بحيث تأخذ بعين الاعتبار تأثير هذه الجهات في خططك وإستراتيجياتك وتكتيكاتك. وقد تجد أيضا في بعض البلدان أن للصحافة المحلية أو وسائل الإعلام الأخرى دورا أكثر نشاطا مما تتوقعه أو ترغب فيه.

### ك لغة التفاوض:

تختلف اللغات اختلافا بينا في مدى ملاءمتها للاستخدام في المفاوضات. فاللغة الفرنسية مثلا لغة مناسبة للمفاوضات نظرا لدقتها ووضوح تعبيراتها، وهذا هو أحد الأسباب الذي يجعلها تستخدم كلغة دبلوماسية منذ قرون عديدة، أما اللغة الإنجليزية في التفاوض تتمثل في احتوائها على مفردات كثيرة، (مفرداتها ضعف مفردات اللغة الألمانية مثلا). ومع أن مصطلحات المفاوضات يمكن ترجمتها إلى لغة أخرى، فإنها ربما لا تكون لها المعاني نفسها. فمصطلح "عرض الاقتراح الرسمي للمناقشة" يعني بالإنجليزية البريطانية عكس ما يعنيه بالإنجليزية الأمريكية، ومصطلح "اتفاق مبدئي" *An Agreement in principle* يعني للفرنسيين وجود تفاهم على الأمور السياسية، وفي الروسية يوحي المصطلح نفسه بأنه قد تم التوصل إلى اتفاقية مؤقتة فحسب، كخطوة أساسية على طريق إعادة التفاوض فيما بعد. إن اللغات هي أكثر من مجرد وسائل للتفاهم وتبادل المعلومات، إذ يمكن أن تكون رموزا عاطفية للهوية الوطنية، فلا غرور إذا أصر الطرف الآخر على التفاوض بلغته حتى لو كان يعرف لغة خصمه جيدا، إذ ربما يشعر بأن ذلك مكسب له ويعزز كبرياءه القومي.

والترجمة الفورية المحترفة هي جانب آخر من جوانب هذه المشكلة المعقدة، فإذا ما اضطر المفاوضات إلى استخدام مترجم فوري فليكن حريصا في اختياره له، إذ يجب أن يكون هذا المترجم على اطلاع واسع في الترجمة، لكنه يجب أن لا يصل إلى المدى الذي يجعله يعتقد بأنه يستطيع التفاوض نيابة عنه. وإذا كان المترجم يستخدم قاموسا لغويا فلا يعني ذلك عدم كفاءته، لأن الحرص الزائد في الترجمة يؤدي إلى زيادة التفاهم وتبادل المعلومات.

وعادة ما تحرص الأطراف الدولية المتفاوضة على توفير مترجمين من ذوي الخبرة والكفاءة، ذلك لأن التحدث باللغة الوطنية وترك الفرصة للمترجمين قد يحد من إساءة فهم مقاصدها. إضافة إلى ذلك، تحرص كل دولة طرف في المفاوضات على وجود مترجمين فنيين على دراية بالموضوعات المطروحة وبمتطلبات الكتابة الأدبية والصياغة الفنية والقانونية في اللغات المتفق عليها. فتقديم مقترح بطريقة غير سليمة أثناء التفاوض قد يكون سببا في إثارة نزاع لم يكن في الحسبان. كذلك فإن صياغة مقترح بشكل غامض أو بأسلوب يفتقر إلى الدقة قد يكون مدعاة لتملص طرف من التزام عليه، أو حصوله على تنازل لا يستحقه. ومن أفضل الأمثلة على ذلك قرار مجلس الأمن الدولي رقم (242)، المتعلق بالأراضي الفلسطينية المحتلة الذي صدر عقب هزيمة حزيران 1967.

ولما كانت الكلمة تحمل عددا من المعاني التي قد لا يدركها الطرف الآخر، فإنها قد تؤدي إلى سوء فهم بين أطراف التفاوض، كما ذكرنا. ومن الأمثلة الساطعة الأخرى على ذلك، الحوار الذي دار بين السادات وأحد الصحفيين الأمريكيين، إذ سأل الصحفي قائلاً: "هل تنتظر دعوة الرئيس كارتر للذهاب إلى الولايات المتحدة؟" فأجاب السادات بقوله: "إنني أستطيع الذهاب بدعوة أو بغير دعوة إلى الولايات المتحدة وأجتمع بالرئيس كارتر"، إن ما قاله السادات في إطار الثقافة المصرية والعربية، يدل على المودة واحتواء الخلاف، ويعكس رغبة السادات في تحطي الرسميات وانتهاج الأسلوب الودي. بيد أن الأمريكيين فهموا ما قاله السادات بأنه شكل من أشكال التحدي والغطرسة.

ووثيق الصلة بهذه النقطة، صعوبة إدراك مغزى كلام المتحدث، وهو مجازي أم حقيقي، إذ عندما ذكر الرئيس السادات لأعضاء مجلس الشعب المصري أنه معني بحماية الأجيال القادمة من ويلات الحروب، وأنه لن يضحي بأبنائه وأنه سيذهب في سبيل ذلك إلى آخر الدنيا، وإلى الكنيست إذا لزم الأمر. وما كاد السادات ينتهي من ذكر ذلك حتى صفق الجميع له، بمن فيهم الرئيس الفلسطيني ياسر عرفات، ذلك لأنه لم يخطر ببال أحد آنذاك بأن ما قاله السادات يعنيه فعلاً، إذ اعتبر كلامه من قبيل المبالغات التي يتسم بها أسلوب الخطاب العربي.

وتختلف الثقافات كذلك في لغة الجسد، إذ يشير الواقع العلمي إلى أن ثمة حالات كثيرة أدت فيها تقلصات وجه المفاوض وحركة يديه إلى تكوين انطباع لدى الطرف الآخر بأن رسالة المفاوض تتسم بالتهديد والتحدي والعداء أو الاستهتار، وفي أحيان أخرى كانت تفسر حماسة المفاوض بأنها ضرب من أضرب الانفعال أو الاستثثار، في الوقت الذي كان المقصود شيئاً غير ذلك.

كذلك للصمت معان مختلفة بحسب الثقافات، ففي بعض أجزاء من الهند يفسر صمت الفتاة بالرفض حين يتقدم لها من يطلب يدها. كما أن طول فترة الصمت بين الطرفين، أو وجود فترات للصمت يمثل نوعاً من عدم ترحيب من يصمت للآخر، أو عدم الرغبة في التفاعل معه، كما في ثقافة البحر الأبيض المتوسط بصفة عامة. وغني عن القول، إن أفعال المتحدث وصوته هما اللذان يوضحان المعنى المقصود من الكلمات، فجملة "بطبيعة الحال" يمكن أن تعني أي شيء، مثل "هذه النقطة جيدة" أو "أنني أفهم ذلك" أو "أي شخص غبي يدرك ذلك" أو "هل تظنني غيباً".

وتختلف اللغات في طبيعتها وتركيبها، خصوصاً إذا ما انحدرت من أسر لغوية متباينة، ولذا فإن اختلاف اللغات يولد اختلافاً في عمليات التفكير. فعلى سبيل المثال، يصعب على اليابانيين تكلم اللغة الإنجليزية، لأن نظام الكلمة Word order أو سياقها sequence يختلف كثيراً عن اللغة الإنجليزية، فهم أولاً يجب أن يترجموا تفكيرهم إلى اللغة الإنجليزية وبعدئذ عليهم أن يعيدوا تجميع الجمل بكل مشقة. كما أن بعض المفاهيم لا تكون مشتركة أو معروفة لجميع اللغات، فاللغة الرسمية اليابانية ليس فيها مثلاً كلمة وطنية بمعنى الحل الوسط compromise.

### ☞ نظم التعليم:

للتعليم أيضا تأثير في التفكير، والأنظمة التعليمية تختلف اختلافا بينا في تأثيرها. ففي فرنسا مثلا يركز التعليم على التفكير المطلق وعلى المبادئ أكثر مما يفعله التعليم الأمريكي، إذ بعد ثلاثة أيام مثلا من الإضراب في إحدى الشركات الأمريكية ذات الإدارة الفرنسية، وصل الأمريكيون من الإدارة العامة ليجدوا المديرين الفرنسيين ما زالوا يتجادلون فيما بينهم حول الحقوق النظرية لأصحاب العمل والعمال، ولم يتحدثوا بعد إلى اتحاد العمال بشأن مظالمه ومطالبه.

### ☞ القانون والأخلاق:

الثقافة المحلية هي التي تحدد ما هو السلوك المناسب وغير المناسب، وهي التي تحدد ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي. فالفرق بين الهدية والرشوة مثلا لا يوجد اتفاق عالمي عليه. والاختلافات بين الأنظمة القانونية تؤثر أيضا في المفاوضات. وفي بعض البلدان تكون الاتفاقات الشفوية مفضلة على المكتوبة، ومن ثم يعد الإصرار على اتفاقات مكتوبة من قبيل الإهانة. وللديانة تأثير على المفاوضات، ففي بعض الحضارات يكون تأثيرها في الأعمال قليلا، وفي حضارات أخرى تؤدي دورا رئيسيا في دنيا الأعمال. وتنظر بعض الديانات إلى الفائدة على رأس المال نظرة تحريم، فأكل الربا من الموبقات السبع في الديانة الإسلامية مثلا.

### ☞ تحمل المخاطر:

ثمة اتفاقات معينة تتفادى المخاطر أكثر من غيرها، فاليابانيون يؤكدون طلب كميات كبيرة من المعلومات، بهدف محاصرة المخاطر.

مما تقدم، يمكن القول، بقدر كبير من التبسيط إن هناك نموذجين مميزين للمفاوضين، نموذج (أ) ويميل له الأمريكيون، ونموذج (ب) ويميل له اليابانيون، كما يتضح من الجدول الآتي:

الجدول (8): النموذج الأمريكي و النموذج الياباني

التسلسل	العامل	نموذج (أ)	نموذج (ب)
1	الهدف	العقد	العلاقة
2	الموقف	فوز/خسارة	فوز/فوز
3	أسلوب التفاوض	ليس رسميا	رسمي
4	الاتصال	مباشر	غير مباشر
5	الوقت	مال	استثمار لإيجاد علاقة
6	شكل الاتفاق وبنائه	محدد، ومن التفاصيل إلى المبادئ العامة	عام، ومن المبادئ العامة إلى التفاصيل
7	نظام الفريق	فريق تفاوضي صغير، ورئيس يتمتع بسلطة كبيرة	فريق تفاوضي كبير، وقرار جماعي
8	لغة التفاوض	تختلف اللغات في مدى ملاءمتها للاستخدام في المفاوضات	
9	نظم التعليم	تركيز كبير على التفكير المطلق	تركيز قليل
10	القانون والأخلاق	يحدد السلوك المناسب وغير المناسب	
11	تحمل المخاطر	مرتفع	منخفض

### 3- التعاقدات التجارية الدولية:

لم تهتم الهيئات والمنظمات الدولية بموضوع العقود الدولية إلا بمناسبة المعاملات التجارية، قد بذلت هذه الهيئات جهودا كبيرة لتوحيد أحكام قانون التجارة الدولية، حتى برزت ملامح فرع جديد من فروع القانون هو "قانون التجارة الدولية" الذي يتضمن الاتفاقات الدولية التي تم إنجازها في مجال التجارة الدولية والعقود النموذجية والشروط العامة التي وضعت في هذا المجال.

### \*العقود الدولية وتوحيد قانون التجارة الدولية:

قانون التجارة الدولية هو مجموعة القواعد التي تسري على العقود التجارية المتصلة بالقانون الخاص والتي تجري بين دولتين أو أكثر.

وقد جاء هذا التعريف في تقرير أعدته الأمانة العامة لهيئة الأمم المتحدة لتعرض على الجمعية العامة سنة 1965م بمناسبة البحث في إنشاء لجنة توحيد أحكام القانون التجارة الدولية.

ومن ذلك يتضح أن قانون التجارة الدولية يحتوي على قواعد موضوعية لحكم العلاقات الدولية ولا يعد مجرد توحيد لقواعد الإسناد الوطنية بحيث يعين بقاعدة موحدة، القانون الوطني الواجب التطبيق كقانون دولة محل إبرام العقد مثلا... أو قانون دولة تنفيذ العقد.

وكذلك يتضح أن هذا الفرع لا يهتم إلا بعلاقات القانون الخاص وبغض النظر عن صفة أطراف العلاقة إذ تطبق أحكامه سواء كانت العلاقة التجارية بين أشخاص عامة أم بين أشخاص خاصة أو كان طرفي العلاقة شخصا عاما والآخر من أشخاص القانون الخاص.

وقد حاولت بعض الدول وضع تقنين للتجارة الدولية، فنجد مثلا أن تشيكوسلوفاكيا قد أصدرت هذا التقنين سنة 1963م وينطبق التقنين المذكور عندما يكون القانون التشيكوسلوفاكي هو القانون الواجب التطبيق وفقا لقواعد القانون الدولي الخاص بشأن تنازع القوانين.

إن المحاولات الوطنية لتوحيد قانون التجارة الدولية ومحاولات محدودة حتى الآن، لذلك برزت أهمية التوحيد الدولي لقانون التجارة الدولية، ويتم هذا التوحيد بأساليب مختلفة فإما أن يتحقق ذلك عن طريق:

#### ➤ تجميع العادات والأعراف التجارية المتداولة في العمل:

وتلعب غرفة التجارة الدولية، دورا هاما فأصدرت سنة 1953م مجموعة يطلق عليها "Incoterms" جمعت الأعراف المستقرة في البيوع البحرية كالبيع F.O.B والبيع C.I.F، كما وضعت مجموعة أخرى صدرت سنة 1983م وأصبح معمولا بها من أول يناير 1984م ثم عدلت سنة 1993م، وأصبح التعديل نافذا في أول يناير 1994م وتسمى "القواعد والعادات المتعلقة بالاعتماد المستندي" وقد احتوت تقنينا للأعراف المصرفية المستقرة في هذا المجال.

#### ➤ إبرام اتفاقيات دولية بين عدد من الدول:

يقصد توحيد قواعد تنازع القوانين، من ذلك اتفاقية لاهاي سنة 1955م، بشأن تعيين القانون الواجب التطبيق على البيع التجاري الدولي، أو بهدف وضع قواعد موضوعية موحدة تسري على المعاملات الدولية، ومن ذلك اتفاقية لاهاي سنة 1964م بشأن توحيد بعض الأحكام الموضوعية المتعلقة بالبيع الدولي، واتفاقية الأمم المتحدة المبرمة في فيينا سنة 1980م بشأن عقد البيع الدولي للبضائع.

### ➤ وضع شروط عامة للعقود الدولية:

فيتفق تجار سلعة معينة أو مجموعة سلع متشابهة في منطقة جغرافية معينة على وضع شروط عامة **General Conditions** يتفق المتعاقدان على إتباعها، أو قد تقوم بوضع هذه الشروط هيئة من الهيئات الدولية المهتمة بتوحيد قانون التجارة الدولية.

ويقتصر التوحيد على وضع الشروط العامة للتعاقد مع ترك التفاصيل للاتفاقيات الخاصة في كل حالة على حدة وللمحاولة مواجهة الظروف المختلفة للتعاقدات الدولية، فإن هذه الشروط تحرر في شكل نماذج مختلفة بحيث يكون للمتعاقدين اختيار النموذج الملائم منها، ولذلك تسمى أحيانا بالعقود النموذجية **Standard Contracts**. وقد أصبح لهذه الشروط أهمية كبيرة في المعاملات الدولية واتسع نطاقها حتى تشمل مناطق جغرافية عديدة. وعلى الرغم من أن إتباع هذه الشروط أمر اختياري من الناحية النظرية، إلا أنها لعبت دور الأول في توحيد القواعد التي تحكم المعاملات الدولية، لأنها تتفق وحاجات التجارة الدولية.

### \* مجال العقود الدولية:

نلاحظ أن الشروط العامة للعقود الدولية وأن كانت تقوم أساسا في مجال البيع التجاري الدولي بالنسبة لمختلف السلع وتداولها عبر الحدود بين دول العالم، إلا أنها تشمل أيضا أنواعا أخرى من المعاملات، من ذلك مثلا أنه في سنة 1957م وضع الاتحاد الدولي للمهندسين الاستشاريين (F.D.I.C) بالاشتراك مع الاتحاد الدولي للمقاولين الأوربيين للمباني والأشغال العامة (F.I.B.T.P) شروطا عامة لأعمال الإنشاءات الهندسية المدنية تتبع في معظم دول العالم، وقد وضع كذلك شروطا خاصة لمواجهة حالات التعاقد بالنسبة للمقاولات الإنشائية بحيث تتلاءم مع الحاجات الخاصة للسوق الدولي في هذا المجال.

كذلك يعتبر من قبيل التعامل لتجاري الدولي الاتفاق على نقل التكنولوجيا والتعامل على براءات الاختراع بين الدول المتقدمة والنامية.

كما يمكن أن نلاحظ انتشار الشروط العامة للعقود الدولية في مجال النقل، والمصارف، والتأمين الذي يلعب مجمع لندن لمكتبي التأمين دورا هاما في توحيد قواعده ووضع شروط عامة له تتبناها كثير من الدول وباختصار فإن الشروط

العامّة للعقود الدولية يمكن أن تنتشر في المجالات المختلفة التي تكون مع بعضها وحدة في نطاق التجارة الدولية. وتنتقل السلع عن طريق إبرام عقد نقل، كما أنه يهم المستورد للسلعة أن يقوم بالتأمين عليها، أي أن الشروط العامّة للعقود الدولية وإن كانت أساسا تقوم في مجال عقد البيع إلا أنها توجد كذلك وكأمر طبيعي في مجال العقود التابعة لهذا العقد كفتح الاعتماد والنقل بجميع وسائل أ برا وبحرا وجوا، والتأمين.

### \* المقصود بالعقد الدولي:

لما كان توحيد القواعد الموضوعية لعلاقة القانونية هو الهدف الأملل للتجارة الدولية، فإن من أهم صور التوحيد وجود قواعد موحدة للتعاقد تتبعها مختلف الدول في معاملاتها.

ولذلك تتجه المعاملات التجارية الدولية إلى خلق الشكل النموذجي للعقد الدولي بحيث أصبح العقد الدولي يوصف بأنه عقد نموذجي، وإن أمكن تعدد نماذج العقود التي تعالج بيع سلعة واحدة بحيث يتبنى المتعاقدون الشكل الذي يروق لهم ويتفق مع ظروف تعاقدهم.

العقود الدولية تتبنى عادة شروطا عامة لبيع السلعة محل العقد بحيث أن هذه الشروط أصبحت توصف بأنها عقود نموذجية، ومع ذلك يتعين علينا أن نلفت النظر إلى أنه لا يزال هناك فارق بين الشروط العامّة والعقود النموذجية. إذ أن الشروط العامّة التي يشير إليها العقد الدولي بشأن التعامل على سلعة معينة تضم مجموعة من البنود أو القواعد العامّة التي يستعين بها المتعاقدون في إتمام تعاقدهم فيشيرون إليها ويضمنونها عقدهم ثم يكملونها بعد ذلك بما يتفقون عليه من كمية وثن وميعاد للتسليم ومكان هذا التسليم وغير ذلك من المسائل التفصيلية للعقد.

أما العقد النموذجي فهو مجموعة متكاملة من شروط التعاقد بشأن سلعة معينة وتتضمن تفاصيل العقد بحيث يمكن للأطراف المتعاقدة أن تتبنى شكل العقد بالكامل ولا تكون في حاجة إلا إلى إضافة أسماء الأطراف وكمية البضاعة وزمان تسليمها ومكانه ووسيلة النقل.

لذلك فإن العقد الدولي كما يتضمن صيغة معينة لنوع من الشروط العامّة أو يشير إلى هذه الصيغة فإنه قد يتمثل في عقد من العقود النموذجية.

ولاحظ أن معيار الدولية يختلف من عقد إلى عقد، ونلاحظ مثلا المعيار الذي وضعه القانون الموحد للبيع الذي وضع بموجب اتفاقية لاهاي سنة 1964م لتحديد دولية عقد البيع، فالبيع الدولي وفقا لهذا المعيار لا يرتبط باختلاف جنسية المتعاقدين إذ قد يعد البيع دوليا ولو كان كل من البائع والمشتري من جنسية واحدة إنما العبرة باختلاف مراكز أعمال الأطراف المتعاقدة أو محال إقامتهم العادية، وبالإضافة إلى هذا المعيار الشخصي أضاف القانون الموحد أحد المعايير موضوعية ثلاثة:

- أ- وقوع البيع على سلع تكون عند إبرام البيع محلا لنقل من دولة إل أخرى (بيع البضاعة في الطريق) أو ستكون بعد إبرام البيع محلا لمثل هذا النقل.
- ب- صدور لإيجاب والقبول في دولتين مختلفين ولا يشترط أن تكون الدولتان اللتان يقع فيهما مركز أعمال المتعاقدين أو محل إقامتهما العادية، إذ العبرة باختلاف دولة الإيجاب عن دولة القبول.
- ج- تسليم المبيع في دولة غير التي صدر فيها الإيجاب والقبول، ويعد البيع دوليا في هذا الفرض ولو لم يقتض انتقال المبيع من دولة إلى أخرى.
- ونرى أن العقد الدولي، هو عقد يستمد هذه الصفة من طبيعة العلاقة التي يحكمها ويتخذ عادة شكل شروط عامة أو عقد نموذجي، وبناء على ذلك فإن الشكل النموذجي للعقد وإن كان من خصائص العقد الدولي إلا أنه ليس من مستلزماته.

#### \* فوائد إبرام العقود الدولية:

قد أظهر تطور قانون التجارة الدولية أن ذاتية قانون التجارة الدولية نبعت من الحاجة ومن العمل التجاري وتطورت بعد ذلك بظهور الشروط العامة للتسليم أو للبيع بصفة عامة، والأشكال النموذجية للعقود، وتوحيد المصطلحات التجارية، وتجميع العادات التي تسود بين التجار، والعرف التجاري.

#### ☞ العقود النموذجية هي خير وسيلة للتوحيد:

لأن الاتفاقيات الدولية لا يمكنها دائما أن تحقق التوحيد المنشود ولا تتلاءم مع سرعة الحياة التجارية، إذ يحتاج وضع مشروع الاتفاقية إلى زمن طويل ثم يعرض هذا المشروع على مؤتمر يضم دولا عدة وتستغرق المناقشات فترة طويلة حتى يصل المؤتمرين إلى صيغة مقبولة من أغلبية الأطراف ويتم التوقيع على الاتفاقية ولا تعتبر نافذة في أية دولة إلا بعد التصديق عليها، وتستغرق إجراءات التصديق وقتا ليس بالقصير. وقد لا تعتبر الاتفاقية نافذة إلا بتصديق عدد من الدول يتوافر فيها صفات معينة تشير الاتفاقية وتختلف بحسب الموضوع الذي تعالجه.

#### ☞ العقود النموذجية (حلول عملية):

وضعها يراعي عادة حقائق الحياة العادلة ويحاول رجال العمل عادة البحث عن حلول للمشاكل العملية التي تصادفهم ومراعاة مطابقة هذه الحلول لاحتياجات التجارة الدولية والدخول بالتالي في التفاصيل العملية التي يصعب على المشروع الدولي أو الوطني أن يواجهها أو يضع يده عليها، كما أن طبيعة القاعدة التشريعية بما تتصف به من عمومية لا يمكنها أن تواجه جميع الحالات المتصور وقوعها عملا، لذلك كانت العقود الدولية أكثر استجابة للواقع العملي وتتمتع بالمرونة اللازمة لمواجهة معظم المشاكل التي يمكن أن تحدث عملا.

وتتفق مع قاعدة دولية أو وطنية بحيث يصبح العقد الدولي في النهاية هو فعلا قانون المتعاقدين.

### \* مشاكل تواجه العقود الدولية:

#### ← تحاول صيغ العقود النموذجية:

أن تواجه التفاصيل دون وجود قواعد عامة، أو مبادئ عامة تحكم العلاقة التعاقدية، ولا يجوز أن نتصور أن هذا القول يتعارض مع ما سبق أن ذكرناه من وجود شروط عامة وشروط تفصيلية للتعاقد، لأننا لا نقصد هنا الشروط العامة التي تتعلق بعقد من نوع معين وإنما نشير إلى الأصول القانونية التي تحكم جوهر العلاقة التعاقدية وهي ما تفتقر إليه العقود النموذجية.

#### ← تتم هذه العقود بين أطراف تتعارض مصالحها الاقتصادية:

ولا نعني بتعارض المصالح هنا مجرد التعارض الناشئ عن طبيعة اختلاف مركز كل متعاقد كالتعارض الناشئ عن وجود بائع ومشتري في عقد البيع أو مقاول ورب عمل في عقد المقاولة، أو مؤمن ومستأمن في عقد التأمين، أو مصرف وعميل في عقد فتح الاعتماد، لأن هذا التعارض حتمي، وإنما نعني بالتعارض هنا عدم التكافؤ الاقتصادي بين المتعاقدين.

#### ← قد ينتمي أطراف العلاقة التعاقدية إلى دول تتباين نظمها القانونية:

ويترتب على ذلك اختلاف تفسير المقصود ببعض الاصطلاحات القانونية من دولة إلى أخرى، كما قد لا نعرف بعض النظم القانونية اصطلاحات تعرفها نظم أخرى. وقد توجد في بعض النظم تنظيمات قانونية لا توجد في غيرها من النظم من ذلك مثلا أن النظام الإنجلو أمريكي لا يعرف اصطلاح الخطأ الجسيم المعروف في النظام اللاتيني، كما أن نظام المشاركة Partnership والنظام المعروف باسم trust لا يوجد إلا في نظام الإنجلو أمريكي دون النظام اللاتيني.

#### \* الحلول المقترحة لحل هذه المشاكل:

يقترح كتاب قانون التجارة الدولية لحل المشاكل المشار إليها فيما تقدم ما يأتي:

#### ➤ الالتزام بأصول قانونية واحدة تعتبر كحد أدنى لمبادئ قانونية عالمية:

تساعد تدريجيا على إلغاء الحدود بالنسبة لحرية انتقال السلع، ومن أهم هذه الأصول الاعتراف بمبدأ حرية التعاقد في جميع القوانين الوطنية في نطاق التجارة الدولية. سواء منهم من ينتمي إلى دول نظام القانون المشترك أو إلى دول نظام القانون المدني.

وقد عرفت هذه الأصول في مجال قانون التجارة الدولية باسم " قانون التجار - Lex mercatoria "

### ➤ يجب أن يراعى عند وضع الشروط العامة أو العقود النموذجية:

أن توضع بطريقة تضمن حماية مختلف المصالح المعنية، ويمكن ضمان هذه الحماية إذا تم وضع الشروط العامة أو العقود النموذجية على أسس معينة أهمها - كما حدث في صيغ العقود التي وضعتها اللجنة الاقتصادية الأوروبية - مناقشتها المشاكل المتعلقة بالتجارة الدولية بواسطة مندوبين أو مؤهلين فنيا لذلك، ويمثلون جميع الدوائر المعنية بهذه العقود، فيجب مثلا تمثيل تجار السلعة سواء كانوا مصدرين أم مستوردين التي توضع لها صيغ العقود، وتمثيل الناقلين والمؤمنين والمصارف، على أن يكون لدى الجميع الرغبة في إيجاد قواعد تحكم علاقاتهم التجارية تتسم بالعدالة بالنسبة لجميع الأطراف دون أن تسيطر على أحدهم في الإفادة من قوة مركزه الاقتصادي بالنسبة للطرف الآخر.

### ➤ أن يراعى عند وضع هذه الشروط العامة أو العقود النموذجية أن تتمتع بقدر كبير من المرونة:

بحيث يمكن دائما ملاءمة هذه الشروط أو العقود مع الظروف المتغيرة للتجارة الدولية وذلك حتى يمكن أن تتمتع هذه الوسيلة لتوحيد قانون التجارة الدولية بتوحيد شروط التعاقد، بأهمية عملية تفوق الاتفاقيات الدولية في مجال التجارة الدولية.

### ➤ لا بد من قبول التحكيم التجاري:

كوسيلة وحيدة لتسوية الخلافات الناشئة عن العقود الدولية والاعتراف في جميع الدول بأحكام هيئات التحكيم التجاري، وتلعب اتفاقية نيويورك 1958م دورا هاما في هذا المجال.

### ➤ يجب أن يكون مضمون الشروط العامة أو العقود النموذجية:

التي توضع في مختلف فروع التجارة الدولية كاملا ومفصلا بقدر الإمكان، إذ أنه برغم خضوع هذا المضمون لمبدأ التفاوض الحر للأطراف، فإن مواجهة الشروط العامة أو العقود النموذجية للحلول اللازمة للمشاكل القانونية الجوهرية التي يمكن أن تنور بين المتعاقدين خلال فترة التعامل موضوع العقد، من شأنه أن يجعل العقد الدولي بحق، قانون المتعاقدين وحيث يخل محل القوانين الوطنية التي يمكن أن تنطبق في مجالات أخرى وبهذا يتحقق أهم أهداف العقد الدولي، وهو وحدة المعاملة التجارية الدولية.

ونلخص مما تقدم جميعه، أن العقد الدولي يمكن أن يخل محل الاتفاقيات الدولية والقوانين الوطنية ويصبح قانون المتعاقدين في نطاق المعاملة التجارية الدولية، إذا روعيت الاعتبارات التي أشرنا إليها واتبعت الأصول الفنية التي تحقق هذا الهدف على النحو الذي عرضنا له فيما تقدم.

## \* محتويات عقد البيع الدولي:

## ➤ يتضمن عقد البيع الدولي عادة أو يجب أن يتضمن الأمور الآتية:

- 1- مقدمة: تحتوي على تعريف محدد للإصلاحات التجارية التي يتكرر استعمالها في العقد حتى لا يثور الخلاف بين المتعاقدين حول تفسير هذه الإصلاحات خاصة إذا انتمى المتعاقدان، كما قدمنا إلى نظم قانونية متباينة.
  - 2- قواعد انعقاد العقد: تحديد وقت انعقاده والقيمة القانونية للمراحل السابقة على التعاقد باعتبارها منتهية ولا صفة إلزامية لها بعد إتمام التعاقد.
  - 3- تحديد المبيع: من حيث الصنف والصفات والخصائص ودرجة الجودة والمقدار أو الوزن أو عدد الوحدات.
  - 4- إذا كانت البضاعة مما يجب تغليفها: يجب أن ينص العقد على طريقة تغليفها ونوع الأغلفة والطرف الذي يتحمل نفقات التغليف.
  - 5- شروط تسليم البضاعة: من البائع وتسلمها من قبل المشتري فيحدد العقد زمان التسليم ومكانه وهو أمر مختلف بحسب نوع أداة النقل ونوع العملية التجارية، وهل يتم التعاقد على أساس سيف (C.I.F) أو (C.F.R) أو فوب (F.O.B).
- ويرتبط بالتسليم تحديد الطرف الذي يتحمل تبعه هلاك البضاعة ومتى تنتقل هذه التبعة من البائع إلى المشتري، وهي مسألة تهتم بها العقود الدولية عادة، بينما لا ينصرف اهتمام معظم العقود الدولية إلى تحديد وقت انتقال ملكية المبيع، لأن المشتري يفيد بالمبيع بمجرد تسلمه له.
- 6- الوفاء بالثمن: وينظم العقد الدولي عادة طريقة سداد الثمن عن طريق فتح اعتماد من جانب المشتري أو من يعينه لمصلحة البائع. كذلك قد يتفق المتعاقدان على حق البائع في زيادة الثمن أثناء فترة تنفيذ العقد إذا طرأت ظروف يحددها العقد تقتضي ذلك، ويبين العقد عادة في هذه المرحلة طريقة حساب الزيادة.
  - 7- حق المشتري: في فحص البضاعة المبيعة والمدى التي يتم فيها ذلك، وحقه في إخطار البائع بعدم مطابقة البضاعة لما تم الاتفاق عليه، والأجل المحدد لهذا الإخطار والمدد الخاصة برفع الدعاوى أو توجيه المطالبات عما يحدث من مخالفات للعقد.
  - 8- إذا كان المبيع أجهزة أو آلات أو أدوات، فينص العقد عادة على ضمان البائع للعيوب التي قد تظهر في المبيع ومدة التزام البائع بهذا الضمان.

9- أنواع الجزاءات: التي يجب إعمالها عند مخالفة شروط العقد والالتزامات التي يضعها على عاتق أطرافه، وقد تتمثل هذه الجزاءات في التعويض أو الغرامة التي تفرض على المخالف أو إصلاح المبيع أو استبداله، وقد يكون الفسخ هو الجزاء المقرر على مخالفة التزام معين.

10- ينص العقد أيضا على تحديد القوة القاهرة: التي تؤدي إلى تحلل أحد الأطراف من التزامه أو وقف الالتزام حتى تزول القوة القاهرة.

11- وجود شرط التحكيم لحل المنازعات: التي قد تثور بين المتعاقدين وطريقة تشكيل هيئة التحكيم والقواعد التي تتبع لإتمام التحكيم وينص عادة على إتباع قواعد غرفة التجارة الدولية بباريس أو قواعد الاتسيتال، كما قد ينص العقد على بيان القانون الواجب التطبيق على النزاع في الأمور التي تنشأ بين المتعاقدين ولا يواجهها العقد.

#### الخاتمة

التفاوض هو عملية معقدة، و بالتالي لا بد من مساعدتها باستعمال الاشكال و النماذج و الاستثمارات مثل قوائم المراجعة. تضمن هذه الطرق أن الاعمال التي ينبغي القيام بها قد تمت فعلا.

لا بد من تفادي التسرع والتلهف حتى يكون للتخطيط و الاعداد قيمة، فخلال المفاوضات يلزم التحلي بالانضباط و الصبر، و يجب على المفاوضين أن ينموا الحماس لمواقفهم و أن يقنعوا ذلك بالإقناع و هذا أمر حيوي لنجاح المفاوض.

المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

\*المراجع بالعربية:

- 1 - عبد الباري درة، تحديد مفهوم التفاوض، ورقة غير منشورة، ص2. وانظر فرهاد محمد الأهدن، فن وآداب علم التفاوض، الإدارة ( القاهرة: اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، العدد الأول، 1978)
- 2- زاهد الكايد، تخطيط استراتيجيات التفاوض، ورقة غير منشورة،
- 3- زهير الصباغ، أساسيات في التفاوض، ورقة غير منشورة،
- 4- عبد السلام أبو قحف، سياسات الأعمال والممارسات الإدارية في المنظمات الصناعية والتجارية (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1989)
- 5- عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2001
- 6 - ناجي ذيب معلا، التفاوض (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1992)
- 7 - صديق محمد عفيفي وجرمين حزين سعد، التفاوض الفعال في الحياة والأعمال (القاهرة: مكتبة عين الشمس، 1985)
- 8- محسن أحمد الخضيري، التفاوض (القاهرة: الأنجلو المصرية، 1988)
- 9- حسن الحسن، التفاوض فن ومهارة (عمان: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سلسلة البحوث والدراسات، 1988)
- 10 - نبيل شعث، مهارات التفاوض، المركز العربي للتطوير الإداري، ورقة غير منشورة
- 11- ثابت عبد الرحمان إدريس، التفاوض مهارات واستراتيجيات، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001
- 12- لطفي فطيم، دورة مهارات التفاوض (عمان: بنك الإسكان للتجارة والتمويل، 1992)
- 13- الخبراء العرب في الهندسة والإدارة، التفاوض (القاهرة: دراسة غير منشورة، دون تاريخ)
- 14- محسن الخضيري، تنمية المهارات التفاوضية، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 1993
- 15- حسن محمد وجيه، مقدمة في علم التفاوض الاجتماعي والسياسي، عالم المعرفة (الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، 1990)
- 16- باسل رؤوف الخطيب، المفاوضات الدولية ثنائية الأطراف: دراسة في الجوانب العملية الدراسات الدبلوماسية (الرياض: وزارة الخارجية، العدد التاسع، 1992)
- 17- بلحش بوعلام، دريسي محمد، مذكرة تخرج لنيل شهادة الدراسات الجامعية في قانون الأعمال، (المفاوضات التجارية الدولية)، 2003-2004، ص 64

\* المراجع بالفرنسية:

- BARLOW C., EISEN, G. (1983), Purchasing Negotiation, Boston/ C.B.I. purchasing Co.
- COFFIN Royce A., (1973), The Negotiator: A Manual for Winners, N.Y : American Management Association.
- GOURLAY, R. (1987), Negotiation and Bargaining, Personnel, Vol.,25, No.3.
- HAWVER, D. (1982) How to Improve your Negotiation Skills (N.Y : Alexander Hmilton Inst.
- KENNEDY, GAVIN, and al., (1952), Management Negotiation, N.J. Prentice-Hall.
- MARSH P.D.V. (1983), Contract Negotiation Handbook, England; Gower Publishing Co.
- SPARKS, Donald B. (1982), the Dynamics of Effective Negotiation, Gulf Publishing Co.
- SCOTT, B., (1983), The Skills of Negotiation, England: Gower Publishing Co.

المداول والأشكال

\* الأشكال:

العنوان	الرقم
أدوار الفريق	1
تقييم فعالية الفريق	2
المهارات القيادية الأساسية للفريق التفاوضي	3
تقويم فعالية الفريق التفاوضي	4
الوقت والإعداد للمفاوضات	5
مدى التسوية المبني على طريقة أطلب/أخذ	6
مدى التسوية المبني على طريقة أعط/أعرض	7
تقويم وتنظيم البيانات	8

\* الجداول:

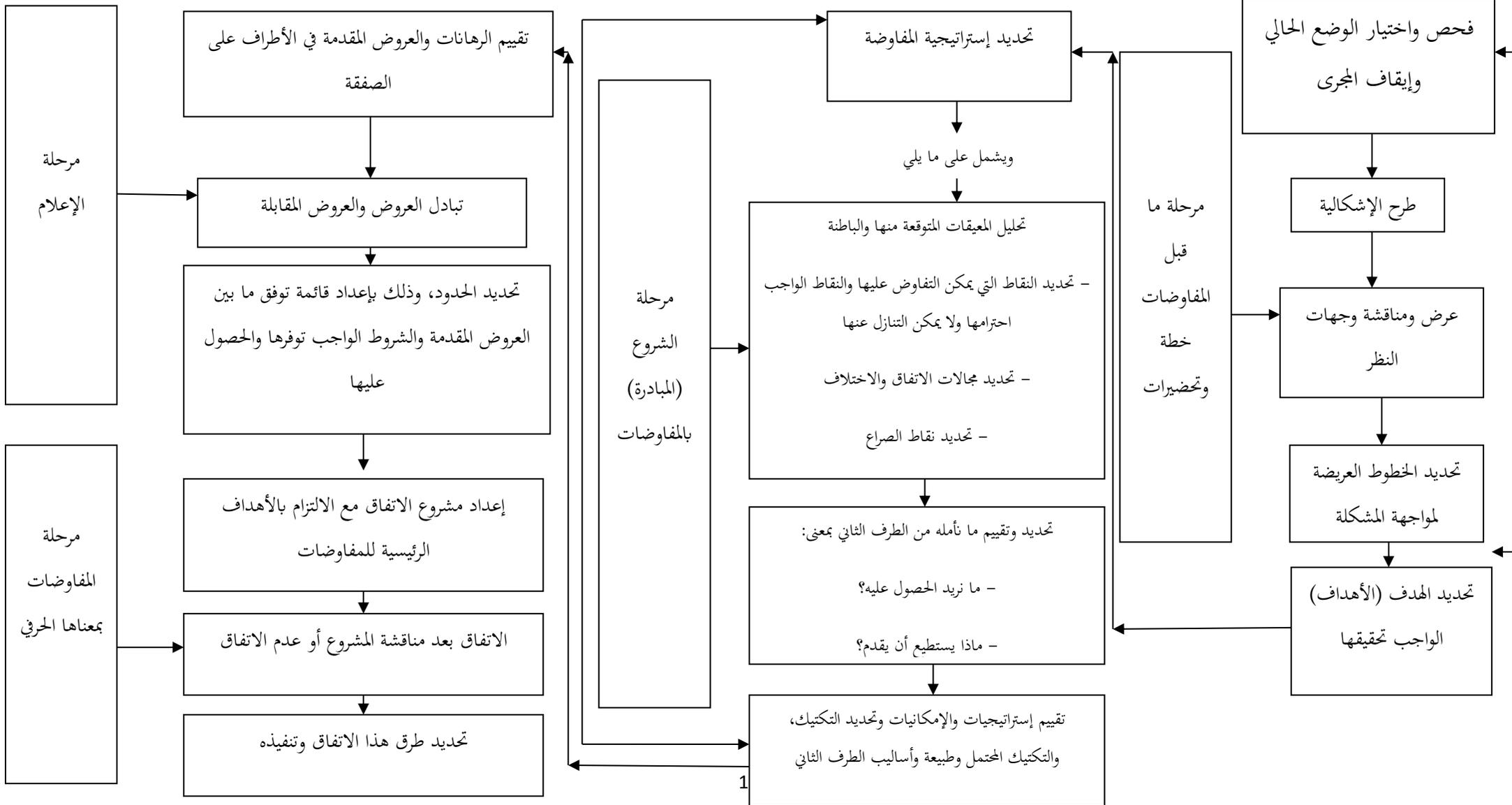
العنوان	الرقم
البحث في كيفية قضاء وقت التفاوض	1
العوامل التي تدفع بالاهتمام نحو الوقت الحاضر وبعيدا عن الوقت القادم	2
مستويات الطموح	3
تحديد طرق التفاوض	4
خطوات حل المشكلات	5
أمثلة على التكتيكات المستخدمة في المواقف المختلفة في مرحلة الافتتاح	6
القيم الشائعة للمدراء في بعض الدول	7
النموذج الأمريكي و النموذج الياباني	8

\* الملاحق:

مخطط يبين مراحل المفاوضات	3-1
---------------------------	-----

مخطط يبين مراحل المفاوضات

المصدر: بلحشر بوعلام، دريسي محمد، مذكرة تخرج لنيل شهادة الدراسات الجامعية في قانون الأعمال، (المفاوضات التجارية الدولية)، 2003-2004، ص 64  
M<sup>r</sup> Charvin Dominique : l'entreprise négociation, édition DUNOD, paris 1984, p 98



الفهرس

## الفهرس

4	* مقدمة:
5	الفصل الأول: مدخل إلى فن التفاوض
6	1- مفهوم التفاوض:
10	2- خصائص التفاوض:
15	3- مبادئ التفاوض:
16	4- أهمية التفاوض:
18	5- نتائج التفاوض:
23	6- عناصر العملية التفاوضية:
24	الفصل الثاني: قيادة فريق التفاوض
25	* مقدمة:
25	1- استخدام الفرق:
29	2- أخطاء تقلل من فعالية المفاوض:
34	3- مهارات القيادة الأساسية للفريق التفاوضي:
35	4- أهمية استخدام الفريق التفاوضي، حدود استخدامه، تكوينه، وحجمه:
42	5- المفاوض، اختياره، تحفيزه، تدريبه، وتحديد سلطاته:
48	الفصل الثالث: مراحل العملية التفاوضية
49	1- مبررات التفاوض و شروطه:
51	2- الإعداد للمفاوضات:
75	3- بدء المفاوضات:

90	4- المساومة:
100	5- نهاية المفاوضات:
105	الفصل الرابع: إستراتيجيات وتكتيكات التفاوض
106	1- الإستراتيجيات التفاوضية:
110	2- تكتيكات التفاوض:
117	الفصل الخامس: التفاوض الدولي
118	1- التأثيرات الثقافية على التفاوض:
123	2- العوامل الثقافية المؤثرة في عملية التفاوض:
140	قائمة المصادر والمراجع
142	الجداول والأشكال