

2024



جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم-
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية



تقنيات التفاوض التجاري

Commercial Negotiation Techniques

مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس
العلوم التجارية- تخصص: مالية وتجارة دولية-

من إعداد: د. ولد علي لطيفة (أستاذة محاضرة قسم ب)

مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس العلوم التجارية

تخصص: مالية وتجارة دولية

ب عنوان:

تقنيات التفاوض التجاري

Commercial Negotiation Techniques

من إعداد:

د. ولد علي لطيفة (أستاذة محاضرة قسم ب)

السنة الجامعية: 2024- 2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَقُلْ اعْلَمُوا

فَسِيرَى اللَّهِ أَكْبَرُ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ

فهرس المحتويات

1	مقدمة المؤلف (ة).....
4	الفصل الأول: مدخل إلى فن التفاوض.....
1.1	تمهيد4
2.1	مفهوم التفاوض.....
1.2.1	التعريف اللغوي.....
2.2.1	التعريف الاصطلاحي.....
3.1	نظريات التفاوض.....
4.1	أهمية التفاوض.....
5.1	أهداف عملية التفاوض:.....
6.1	خصائص التفاوض.....
7.1	مبادئ التفاوض.....
8.1	عناصر التفاوض.....
1.8.1	الموقف التفاوضي.....
2.8.1	أطراف التفاوض.....
3.8.1	القضية التفاوضية.....
4.8.1	الهدف التفاوضي.....
9.1	شروط التفاوض.....
10.1	خطوات التفاوض:.....
11.1	أنواع التفاوض.....
33	الفصل الثاني: استراتيجيات وتكتيكات التفاوض.....
1.1	تمهيد.....
2.1	مفهوم الاستراتيجيات والتكتيكات.....
1.2.1	مفهوم الاستراتيجية.....
3.1	أنواع الاستراتيجيات التفاوضية.....
1.3.1	الاستراتيجية الفردية:.....
2.3.1	الاستراتيجية التعاونية.....
3.3.1	الاستراتيجية المبنية على العلاقات القائمة بين الأطراف.....
4.3.1	استراتيجية المساومة.....
5.3.1	استراتيجية تطوير التعاون المشترك.....
6.3.1	استراتيجية الوقت المناسب.....

39.....	7.3.1. استراتيجية التروي في اتخاذ القرار.....
39.....	8.3.1. استراتيجية إحكام السيطرة
40.....	9.3.1. الإستراتيجية الابتكارية
40.....	10.3.1. إستراتيجية التحصين.....
41.....	11.3.1. إستراتيجية المواجهة.....
41.....	12.3.1. إستراتيجية النوعية المتميزة
41.....	13.3.1. إستراتيجية العمل على زيادة الطلب على منتجات الشركة
41.....	14.3.1. إستراتيجية الإنهاك (الاستنزاف)
41.....	15.3.1. إستراتيجية التشيت (التفتيت).....
42.....	16.3.1. إستراتيجية الدحر(الغزو المنظم).....
42.....	17.3.1. إستراتيجية التدمير الذاتي.....
42.....	4.1. أنواع التكتيكات التفاوضية.....
43.....	1.4.1. تكتيك كسب الثقة والاحترام المتبادل.....
43.....	2.4.1. تكتيك إثارة الشهية أو الإغراء المادي.....
43.....	3.4.1. تكتيك الطيب والشرير.....
44.....	4.4.1. تكتيك عكس الاتجاه وتبديل المواقف
44.....	5.4.1. تكتيك التسويق أو الصمت المؤقت.....
44.....	6.4.1. تكتيك المفاجأة
45.....	7.4.1. تكتيك الأمر الواقع
45.....	8.4.1. تكتيك الانسحاب الهادئ
45.....	9.4.1. تكتيك الانسحاب الظاهري
45.....	10.4.1. تكتيك الكر والفر أو التحول.....
46.....	11.4.1. تكتيك التقييد
46.....	12.4.1. تكتيك تحويل النظر عن القضايا الرئيسية لقضايا فرعية (التفتيت)
46.....	13.4.1. تكتيك ادعاء العجز
46.....	14.4.1. تكتيك مفترق الطرق أو منتصف الطريق
47.....	15.4.1. تكتيك التدرج أو الخطوة خطوة
47.....	16.4.1. تكتيك العشوائية
47.....	17.4.1. تكتيك أدر خدك الأيسر، وسجلها نقطة
48.....	18.4.1. تكتيك اشتر بعض الوقت
48.....	19.4.1. تكتيك التصنيف

20.4.1. تكتيك ارسال المندوب 48

50..... الفصل الثالث: صفات المفاوض الناجح ومهاراته

1.1. تمهيد 50

2.1. المهارات الأساسية لفن التفاوض 50

3.1. صفات المفاوض الجيد 55

4.1. ضوابط حسن الحوار والتفاوض: 55

5.1. سلوكيات المفاوض الفعال 56

6.1. كي تنجح المفاوضات وتستمر 57

7.1. المفاوضات الجماعية في مجال العمل 60

8.1. مزايا المفاوضة الجماعية 62

9.1. خطوات الإعداد للمفاوضة الجماعية 63

76..... الفصل الرابع: مناورات بداية ونهاية التفاوض

1.1. تمهيد 76

2.1. تعريف المناورات 76

3.1. مراحل المناورات 77

1.3.1. مناورات الافتتاح 77

2.3.1. مناورات المرحلة الوسطى 78

3.3.1. مناورات نهاية التفاوض (الختام) 79

4.1. المآزق التفاوضي والإنقاذ منه 82

5.1. أنواع المناورات 83

1.5.1. مناورة المواقف الجامدة 83

2.5.1. مناورة الهجوم 84

3.5.1. مناورة الحيل 84

قائمة المراجع 87

1. المراجع باللغة العربية 87

2. المراجع باللغة الأجنبية 89

قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل البياني	رقم الشكل البياني
18	مبادئ التفاوض	الشكل (1-1)
21	عناصر التفاوض	الشكل (2-1)
29	عوامل الضغوط التفاوضية	الشكل (3-1)
30	خطوات التفاوض	الشكل (4-1)
53	المهارات الأساسية لفن التفاوض	الشكل (1-3)
64	قضايا المفاوضة الجماعية	الشكل (2-3)
67	خصائص المفاوض الناجح	الشكل (3-3)
68	الصفات والمهارات الرئيسية للمفاوض الناجح	الشكل (4-3)
83	أنواع المناورات	الشكل (1-4)

مقدمة المؤلف (ة)

بسم الله الرحمن الرحيم
والصلاة والسلام على سيد الأولين والآخرين؛



أما بعد؛

هذا السند البيداغوجي الموسوم بـ: "تقنيات التفاوض" موجه إلى طلاب السنة الثالثة ليسانس شعبة العلوم التجارية، تخصص: مالية وتجارة دولية، وإلى كل طلاب التخصصات الأخرى المعنيين، وإلى كل المهتمين بميدان البحث في التجارة الدولية وتقنيات التفاوض في العقود التجارية الدولية، ويهدف هذا السند البيداغوجي إلى إلقاء الضوء على المفاهيم الأساسية في التفاوض، إلى محاولة إيضاح هذه المفاهيم لطلاب التجارة والإدارة والاقتصاد وممارسي الأعمال التفاوضية، إنه يأتي محاولاً الإجابة عن أسئلة كثيرة، منها: كيف يستطيع المرء، حتى مع ألد منافسيه، أن يُغير الموقف من الصراع إلى مشكلة يتم التعاون لحلها، وهل التفاوض علم أم فن؟، بمعنى هل المفاوضون يولدون أم يصنعون؟، وكيف يتم الاستعداد للتفاوض؟ ثم ما هي الاستراتيجيات والتكتيكات التي يُمكن استخدامها في التفاوض. حيث تسعى هذه المطبوعة البيداغوجية إلى تمكين الطلاب من اكتساب المعارف والمفاهيم التالية:

➤ التعرف على المفاهيم المرتبطة بالتفاوض؛

➤ التعرف على مختلف مراحل التفاوض؛

➤ التعرف على أهم الاستراتيجيات وتكتيكات التفاوض؛

➤ المهارات المطلوب توافرها في المفاوض الناجح.

حيث تمت هيكلة هذه المطبوعة إلى أربعة (04) فصول، تضمنت تقريباً كل العناصر المهمة في

مادة تقنيات التفاوض التجاري كما يلي:

الفصل الأول خصص إلى مدخل إلى فن التفاوض من خلال التطرق إلى المفاهيم الأساسية

المتعلقة بتعريف التفاوض، أهميته والنظريات المفسرة للتفاوض التجاري، أهداف التفاوض، عناصر عملية التفاوض، مبادي التفاوض، وخصائص التفاوض، شروط وخطوات وأنواع التفاوض. أما **الفصل الثاني** فقد تطرقنا فيه إلى أهم الاستراتيجيات والتكتيكات المتعلقة بالتفاوض، من خلال التطرق إلى مختلف أنواع الاستراتيجيات المنتهجة في العملية التفاوضية، وكذا أهم السياسات والتكتيكات التفاوضية، أما في **الفصل الثالث** فقد عالجنا فيه صفات المفاوض الناجح ومهاراته، من خلال التطرق إلى المهارات الأساسية لفن التفاوض، صفات وسلوكيات المفاوض الفعال والجيد، خطوات الاعداد للمفاوضات الجماعية.

خُصص الفصل الرابع إلى التطرق إلى مناورات بداية ونهاية التفاوض، من خلال التعرّيج على مفهوم المناورات، مراحل القيام بالمناورات وكذا أنواع المناورات التفاوضية.

في الأخير، نرجو أن يكون هذا السند البيداغوجي سنداً وعوناً حقيقياً للطلاب ولكل المهتمين بمجالات البحث في التجارة الدولية وتقنيات التفاوض، وأن تجد هذه المطبوعة البيداغوجية صدى طيباً لدى كل من يطلع عليها، وأن تكون نافعة، مساهمة في تعزيز المعرفة في هذا الحقل البحثي، وأن تكون خالصةً لله سبحانه وتعالى، كما نتقبل بصدر رحب بجميع الانتقادات والملاحظات البناءة، والتي سنأخذها بعين الاعتبار في تصويب النقائص والأخطاء التي يشتمل عليها هذا السند البيداغوجي.

المؤلف (ة): د. ولد علي لطيفة

الفصل الأول

مدخل إلى فن التفاوض

"تشاجرت رياح الشمال والشمس بسبب ادعاء كل منهما القوة لنفسها دون غيرها. واتفقتا على أن يكون القوي منهما هو الذي يستطيع أن يجرد الرجل عابر السبيل من معطفه. بدأت رياح الشمال تهب بكل ما أوتيت من قوة، في حين ذهبت الشمس واختبأت تحت غمامة. لكن كلما ازدادت الرياح هبواً وعصفاً شد الرجل عابر السبيل معطفه حول نفسه. وبعد أن فقدت الرياح كل أمل لها في النصر، طلبت إلى الشمس أن ترى ماذا يُمكن أن تفعل. فخرجت من تحت الغمامة وابتسمت له ابتسامة هادئة، فما كان من الرجل إلا أن خلع معطفه. فالإقناع خير من الإكراه."

الفصل الأول: مدخل إلى فن التفاوض

1.1. تمهيد

ان البداية الطبيعية للحديث عن التفاوض هي التعريف به، تحديد أساسياته النظرية والفلسفية، لأن الإدراك الواعي والفهم الصحيح لمفهوم التفاوض وطبيعته سيساعد على تحديد الاتجاه الصحيح لأنشطة عملية التفاوض في الممارسة العملية.

2.1. مفهوم التفاوض

1.2.1. التعريف اللغوي

لابد للتعرف على المصطلح من التعرض لدلالاته اللغوية أولاً، كخطوة أولى نحو ضبط المفهوم الاصطلاحي لذلك المصطلح، جاء في قاموس المورد "تفاوض، مفاوضة Negotiation"¹.

وفي قاموس إلیاس الجیب "مداولة، ممارسة، تعامل Negotiation"².

وقد ورد في لسان العرب: "فاوضه في أمره أي جاره، وتفاوضوا الحديث: أخذوا فيه، وتفاوض القوم في الأمر أي فاوض فيه بعضهم بعضاً، وفي حديث معاوية قال لدغفل بن حنظلة: بم ضبطت ما أرى؟ قال: بمفاوضة العلماء، قال: وما مفاوضة العلماء؟ قال كنت إذا لقيت عالماً أخذت ما عنده وأخذ ما عندي، المفاوضة: المساواة والمشاركة، وهي مفاعلة من التفويض كأن كل واحد منهما رد ما عنده إلى صاحبه، أراد محادثة العلماء ومذاكرتهم في العلم"³.

وجاء في المعجم الوسيط: "فاوضه في الأمر مفاوضة بأدلة الرأي فيه بغية الوصول إلى تسوية واتفاق، وفي الحديث، بادل القول، وفي المال، شاركه في تميمه. (المفاوضة): تبادل الرأي من ذوي الشأن فيه، بغية الوصول إلى تسوية واتفاق"⁴.

¹ منير البعلبكي، المورد قاموس إنجليزي-عربي، دار العلم للملايين، بيروت، 1994، ص. 608.

² إلیاس أنطوان إلیاس وإدوار أنطوان إلیاس: قاموس إلیاس الجیب، دار إلیاس العصرية، القاهرة، 1981، ص. 252.

³ عبد الله الكبير، وآخرون: لسان العرب: طبعة دار المعارف، القاهرة، الجزء الخامس، 1987، ص. 3486.

⁴ إبراهيم مصطفى، وآخرون: مجمع اللغة العربية، القاهرة، ص. 706.

2.2.1. التعريف الاصطلاحي

يمكن الكشف عن مفهوم التفاوض من خلال النظرة الكلية لكل من القضية التفاوضية وأطرافها، وخطواته، والهدف المطلوب الوصول إليه" فالتفاوض هو موقف تعبيرى حركى قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة، وتكييف وجهات النظر واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو الحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين فى إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو تجاه الغير.¹

والمفاوضة فى الوقت نفسه هى طريقة متحفزة للوصول إلى حل مقبول لحاجة ما سواء كانت هذه الحاجة على شكل صعوبات أو شروط، وهى تمكن الشخص من محاولة الحصول على ما يريده وإعطاء الآخرين فرصة ليفعلوا الشيء ذاته".²

والتفاوض سلوكياً هو عملية إيجاد الشروط التى يمكننا بواسطتها الحصول على ما نريد من شخص ما يريد شيئاً منا فى المقابل.³

وللتفاوض معنى عام ومعنى خاص فالمعنى العام يتضمن عدة معان فرعية أهمها: المعنى الاقتصادي والمعنى السياسى والمعنى الاجتماعى والمعنى الأخلاقى، أما المعنى الخاص فإنه ينصب على المعنى الاقتصادى والمعنى السياسى فحسب.

➡ **المعنى الاقتصادي** للتفاوض مرتبط بعملية المساومة بين المشتري والبائع.

➡ **أما المعنى السياسى** للتفاوض فهو وثيق الصلة بالمعنى الاقتصادى للتفاوض ولكنه غير مندمج فيه من جهة، وليس مستوعبا له من جهة أخرى بل يتمتع بقوام خاص تميزه، فالمفاوض

¹ محسن الخضيرى، تنمية المهارات التفاوضية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1993، ص. 20.

² كيت كينان، أصول المفاوضة الإدارية، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، الدار العربية للعلوم، 1996، ص. 8.

³ جيفين كينيدي، قمة التفاوض لعقد الصفقات الراجعة والعلاقات الناجحة، ترجمة أميرة نبيل، مركز الخبرات المهنية للإدارة، (إصدارات بميك)، القاهرة، 2001، ص. 26.

السياسي يهتم بالعلاقات السياسية، سواء كانت علاقات داخلية تتم في نطاق الوطن أم كانت علاقات خارجية بين دولته ودولة أو دول أخرى.¹

👉 ويركز المعنى الاجتماعي للتفاوض على العلاقات بين الفئات الاجتماعية المتباينة، ولنضرب مثالا لذلك بمندوبين ترسلهم الدولة إلى المعاهد والكلديات للتفاوض مع الشباب للعمل في المناطق الجديدة مثل سيناء وتوشيكي، وهؤلاء المندوبين سوف يواجهون بمعارضين أشداء من الشباب، ينقلون إليهم ما سمعوه عن تلك المناطق الجديدة من صعوبات ومشاكل في الإقامة والمعيشة، ويكون على المندوبين أن يقنعوهم بالبراهين، على أن ما نعى إليهم من شائعات، لا صحة له على الإطلاق.²

وهناك من عرف التفاوض على أنه نوع ما من الحوار أو تبادل الاقتراحات بين طرفين أو أكثر بهدف التوصل إلى اتفاق يؤدي إلى حسم قضايا النزاع بينهم وتحقيق المصالح المشتركة في نفس الوقت.³

وعرفه حنفي سليمان وآخرون: بأنه مجموعة من الجهود المنظمة والمتبادلة، التي تبذل من جانب طرفين أو أكثر بينهما خلاف في الأداء أو المصالح أو الأهداف في سبيل تقريب وجهات النظر أو الحفاظ على المصالح المشتركة أو العلاقات الطيبة فيما بينهما، وذلك بالاعتماد على استخدام القدرات والمهارات الشخصية في تطبيق الأصول والمبادئ العلمية المناسبة.⁴

ويذكر عبد الحكم الخزامي أن التفاوض موقف يتبارى فيه تعبيريا طرفان أو أكثر، ويتضمن مجموعة من العمليات لا تخضع لشروط محددة لنا حول موضوع من الموضوعات المشتركة يتم في هذه المباراة عرض مطلب كل طرف وتبادل الآراء وتقريب وجهات النظر وتقديم الحلول المقترحة،

¹ يوسف ميخائيل أسعد: تعلم فن التفاوض، دار غريب - القاهرة، 1997، ص. 4.

² كيت كينان، مرجع سابق، ص. 53.

³ صديق عفيفي، جرمين حزين سعد: التفاوض الفعال في الحياة والأعمال، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1986، ص. 13.

⁴ حنفي سليمان وآخرون، السلوك الإنساني في المنظمات، مكتبة اليسر، الزقازيق، 1996، ص. 279.

واللجوء إلى كافة أساليب الإقناع المتاحة لكل طرف لإجبار الطرف الآخر على القبول بما يقدمه من حلول ومقترحات تنتهي باتفاق بين الطرفين.¹

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

- ❖ تفاعل بين الأطراف المتنازعة بهدف التوصل إلى اتفاق بشأن القضايا المطروحة بينها؛²
- ❖ عملية يُحاول أطراف النزاع من خلالها حل النزاع والتوصل إلى اتفاق؛³
- ❖ مباحثات تتم بين طرفين (أو أكثر) ينظر كل منهما للآخر على أنه متحكم في مصادر اشباعاته، ويهدفان إلى الاتفاق على تغيير هذه الأوضاع؛⁴
- ❖ أسلوب للاتصال العقلي بين طرفين يستخدمان ما لديهما من مهارات الاتصال اللفظي لتبادل الحوار الإقناعي، ليصلا إلى تحقيق مكاسب مشتركة؛⁵
- ❖ تفاعل مقصود بين طرفين اجتماعيين يحاولان تحديد، أو إعادة تحديد، علاقاتهما وأواصرهما المتبادلة؛⁶
- ❖ محادثات مؤدية إلى التفاعل، أي أنها محادثات متعلقة بالتوصل إلى أساس للاتفاق نحو مشكلة قائمة أو موضوع معين؛⁷

التفاوض عملية ديناميكية تحدث في مواقف حياتنا اليومية، ويعتبر التفاوض من الأمور التي نمارسها

¹ عبد الحكيم الخزامي: أسس عملية التفاوض - بناء المفاوضات الفعال، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1998، ص. 13.

² Royce, A. Coffin., The Negotiator : A Manual for Winners (N.Y : american Management Association) (1973), PP : 1-20.

³ Gavin Kennedy, et al., Managing Negotiation, (N.J. Prentice- Hall, 1952), P. 11.

⁴ Dennis Hawver., How to Improve your Negotiation Skills (N.Y : Alexander Hamilton Inst. 1982), PP : 1-2.

⁵ Barlow. C, Eisen. G., Purchasing Negotiation, (Boston : C.B.I. Purchasing Co., 1983), PP : 1-7.

⁶ فرهاد محمد الأهدن، فن وآداب علم التفاوض، الإدارة، القاهرة، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، العدد الأول، 1987، ص. 8.

⁷ حسن الحسن، التفاوض فن ومهارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، سلسلة البحوث والدراسات، 1989، ص. 13.

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 ومارسه 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 وحتت 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 بني الأطراف المتنازعة، حيث ترجع معظم حالات النزاع أو الصراع بني البشر إلى غريزة السيطرة وحب التملك، والاعتقاد أبناً كل من المتنازعين صاحب الحق الوحيد -دون غيره- يرنو إلى تحقيق مصالحه وحده فقط.

يعرف التفاوض على انه تلك العملية الخاصة بحل النزاع بين طرفين أو أكثر والذي من خلاله يقوم الطرفان أو جميع الأطراف بتعديل طلباتهم وذلك بغرض التوصل الى تسوية مقبولة تحقق المصلحة لكل منهما طبقا لهذا فانه ربما ينظر بالتفاوض على انه تلك العملية الخاصة بتقريب وجهات نظر طرفين للتوصل الى نتيجة معينة يمكن تحقيقها عمليا بدلاً من النتيجة المثالية التي يسعى اليها كل طرف على حده.¹

التفاوض هو موقف تعبيرى حركي من جانب طرفين أو أكثر بشأن قضية أو أكثر يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتعديل مع استخدام كافة وسائل الإقناع اما بالحفاظ على مصالح قائمة أو تحقيق مصالح من خلال تحفيز أو إجبار الطرف الآخر على عمل ما أو الامتناع عن القيام بعمل ما في إطار من علاقات الارتباط بين الأطراف المتفاوضة.

ويمكن تلخيص أهم التعاريف لمصطلح التفاوض كما يلي:

- تفاعل بين الأطراف المتنازعة بهدف التوصل إلى اتفاق بشأن القضايا المطروحة بينها.²
- عملية يحاول أطراف النزاع من خلالها حل النزاع والتوصل إلى اتفاق.³
- التفاوض هو إجراء مناقشات والحوار من أجل تسويق مشروع معين أو الوصول إلى اتفاق حول تحديد الربح والخسارة، بهدف تحقيق المشروع.⁴
- حوار أو تبادل آراء ومقترحات بين الطرفين بهدف التوصل إلى اتفاق يؤدي إلى حسم قضية مشكلة لها صفة النزاع. بشرط أن يتم في إطار الحفاظ على المصالح المشتركة بين الطرفين.⁵
- العملية التي تقوم على اجتماع طرفين أو أكثر لإجراء مباحثات بهدف التوصل إلى اتفاق حول

¹ ثابت عبد الرحمن ادريس، التفاوض (استراتيجيات وتكتيكات ومهارات تطبيقية)، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص.28.

² نادر أحمد أبو شيخة، أصول التفاوض، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط.1، عمان، 2008، ص. 13.

³ Gaavin Kennedy, et, Al, Management Negotiation, Prentice- Hall, N.J, 1952, p11

⁴ صالح محمد عبد الحميد، فن التفاوض والدبلوماسية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ط.1، القاهرة، 2012، ص. 42.

⁵ إيهاب كمال، مهارات التفاوض ودبلوماسية الإقناع، هبة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011، ص. 3.

قضية ما.¹

○ التفاوض هو الأسلوب الذي يدير به السفراء والمبعوثون العالقات الدولية وهو عمل الرجل

الدبلوماسي أو فنه.²

ومن ثم فإن عناصر التفاوض هي:³

■ **الموقف التفاوضي:** وهو موقف حركي يقوم على الفعل ورد الفعل إيجابا وسلبا وتأثيرا وتأثرا

وهو موقف تعبري يستخدم فيه اللفظ والكلمة والاشارة والجملة. ومن خلاله كافة مهارات

وقدرات العقل البشري. بالإضافة الى ان التفاوض موقف يتسم بالمرونة ويتطلب قدرا كبيرا

من التكيف السريع والمستمر مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية.

■ **أطراف التفاوض:** يتم التفاوض بين طرفين أو أكثر، ويتسع نطاق التفاوض يشمل اطرافا اخرى

تربطهم علاقة أو مصلحة بالعملية التفاوضية، ويمكن تقسيم أطراف التفاوض الى أطراف

مباشرة

والتي تجلس فعال الى مائد المفاوضات وتقوم بعملية التفاوض وأطراف غير مباشر، وهي

المجموعات التي تتأثر بعملية التفاوض ولها قدر على التأثير على سير المفاوضات ونتائجها.

■ **القضية التفاوضية:** وهي الموضوع محل الخلاف أو النزاع والذي يتم التفاوض من اجل

الوصول الى تحقيق المصالح المشتركة أو المتعارضة.

■ **الهدف التفاوضي:** تسعى أي عملية تفاوضية إلى تحقيق هدف معين ويدور الهدف التفاوضي

من أجل تحقيق ما يلي :

— القيام بعمل محدد يتفق عليه الأطراف المتفاوضة؛

¹ نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص. 13.

² صالح محمد عبد الحميد، مرجع سابق، ص. 42.

³ عمر صقر، التفاوض التجاري الدولي، مكتبه عين شمس، مصر 1997، ص: 21-22

– الامتناع عن القيام بعمل معين؛

– تحقيق توليفة من الهدفين السابقين.

كما يعرف التفاوض على أنه عملية متكاملة وليس مهار واحد وبالتالي فان هناك مجموعة من المهارات للقيام بعملية التفاوض بطريقة فعالة على هذا الأساس فانه هناك سبعة مبادئ عامة لكل اشكال التفاوض وهي:¹

– التفاوض يتضمن طرفين او أكثر الذين لديهم حاجة (او يعتقدون ان لهم حاجة) لبعضهم البعض لتحقيق بعض المصالح او الاهتمامات المشتركة بين الأطراف في التفاوض سواء كان يتعلق هذا الاهتمام بموضوع التفاوض ويتعلق بإطار التفاوض ككل وذلك ليجعل الأطراف على اتصال.

– بالرغم من وجود درجة من الاهتمام المشترك بين أطراف عملية التفاوض إلا ان كل منهما يبدأ بعرض اهداف مختلفة. وان مثل هذا التباين في الأهداف او النتائج المرغوب الوصول اليها يحول في البداية دون التوصل الى النتائج المرضية للطرفين.

– في البداية على الأقل نجد ان الأطراف المشتركة في التفاوض يعتبرون ان التفاوض اسلوباً مفضلاً لحل الخلافات بينهم بالمقارنة بالبدايل الأخرى مثل العداء او حتى التحكيم.

– كل طرف يعتقد ان هناك امكانيه ما لحث واقناع الطرف الآخر) او الأطراف الأخرى (لتعديل وضعه الأصلي او وجهه نظره. وبالتالي فانه ليس اساسيا- وان كان مرغوباً بدرجة عالية عادة- بالنسبة لكل طرف ان يكون لديه الاستعداد للتوصل الى تسوية. ولكن كل طرف يتحرك ولديه امل في حث الطرف الآخر على التغيير.

– وبالمثل، حتى عندما يثبت عدم تحقيق النتائج لكل طرف فان كال الطرفين يضل لديه الأمل

¹ ثابت عبد الرحمن ادريس، مرجع سابق، ص.ص: 29-30.

في التوصل الى اتفاق نهائي مقبول.

— كله طرف له بعض التأثير او القوة الحقيقية او المتظاهرها على مقدره الطرف الآخر عند التصرف. اما إذا كان أحد الأطراف ليس لديه قوه على الاطلاق فربما ال تكون هناك الحاجة لأن يتورط في عملية التفاوض. والتأثير) او القوة (ربما يكون غير مباشر ويقع على الأشياء او المسائل التي لا تمثل الموضوع المباشر للتفاوض؛

— ان عملية التفاوض نفسها هي أحد صور التفاعل بين الناس وفي معظم الحالات من خلال التعبير المتبادل والمباشر. ومن هنا فان عمليات التفاوض تتأثر بالاتجاهات والعواطف وليس فقط بالحقائق والمنطق التي تتضمنها مجادلات كل طرف.

3.1. نظريات التفاوض

هناك نظريتان أساسيتان للتفاوض:¹

النظرية الكلاسيكية:

وهي التي يتخذ فيها كل مفاوض موقف معين ويدافع عنه قدر استطاعته وقد يتمسك الأطراف بمواقفهم المتعارضة فيفشل التفاوض، أو قد يبدووا في تقديم التنازلات والوصول إلى اتفاق في منتصف الطريق عن طريق اقتسام موضوع التفاوض وهذا النوع من التفاوض بالرغم من انتشاره إلا أنه ال يساعد على الوصول إلى اتفاق يرضي الأطراف المتفاوضة أو اتفاق طويل المدى إذ عادة ما يشعر كل طرف أنه اضطر للتنازل وأنه لم يحصل على ما يحقق له الفائدة المرجوة. ومن عيوب هذا النوع من التفاوض أيضا أنه يستغرق الكثير من الوقت والجهد وغالبا المال، وكثيرا ما يؤدي إلى إفساد العلاقات المستقبلية بين طرفي التفاوض.

النظرية المعتمدة على مصالح الأطراف المعنية:

¹ جعيجع نبيلة، محاضرات التفاوض الدولي، سنة أولى ماستر، تخصص مالية وتجارة دولية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2020/2021 ص 12.

وهذه النظرية تعتمد على مصالح الأطراف المعنية كأساس للوصول إلى حلول خالقة تحقق بها كل الأطراف الفائدة القصوى. وقد تبني العديد من دارسي التفاوض نظرية رايف وطوروا وأضافوا إليها، حيث ساهم مشروع هارفارد في تطوير نظرية "التفاوض المنظم".

4.1. أهمية التفاوض

تعد المفاوضات من الموضوعات الواسعة في الحياة المعاصرة سواء أكانت على مستوى الأفراد أم على مستوى المنظمات، إذ تكاد تلازم اغلب النشاطات التي يقوم بها الأفراد خلال حياتهم اليومية أو تقوم بها المنظمات خلال مسيرتها، وتطورت المفاوضات وازدادت أهمية التفاوض بتطور العلاقات بين الأفراد والمنظمات والدول وتقدمها عبر الزمن، حتى أن بعض الكتاب أطلقوا على هذا العصر بعصر التفاوض على الرغم من قدم المفاوضات، وتنشأ أهمية التفاوض من زاويتين أساسيتين:¹

✚ ضرورته:

فنحن نعيش عصر المفاوضات سواء بين الأفراد أو الدول أو الشعوب فجوانب حياتنا كافة هي سلسلة من المواقف التفاوضية، وتظهر ضرورة علم وفن التفاوض ومدى الأهمية التي يستمدّها من العالقة التفاوضية القائمة بين أطرافه، أي ما يتعلق بالقضية التفاوضية التي يتم التعارض بشأنها.²

✚ حتمية التفاوض:

إذ نجد أن علم التفاوض يستمد حتميته بوصفه المخرج أو المنفذ الوحيد الممكن دراسته. من هنا نستطيع أن نلخص مجموعة من النقاط التي تشرح أهمية التفاوض:

- أخذ التفاوض اهتمام كبير في المجالات التجارية إذ اكتسب الإنسان خبراته من خلال الممارسة في عملية؛

- البيع والشراء وتبادل السلع، ولذلك ظهرت علوم كثيرة في الجوانب التجارية والاقتصادية

¹ باربارا أندرسون، التفاوض الفعال: مهارات التفاوض الاحترافي، مكتبة الهلال للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010، ص. 102.

² محمد محمود مصطفى، علم التفاوض بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، 2012، ص. 24-25.

- ويمثل التفاوض فيه الأكثر أهمية في المهارات التي يجب إكسابها للعاملين في هذا المجال؛
- تلعب المفاوضات دورا مهما على الصعيد الدولي وتطبيع العلاقات المتبادلة في عقد اتفاقيات أو تعهدات في مجالات الاستيراد والتصدير والتبادل التجاري والثقافي والاستثمار والتسويق الدولي كافة.
 - وتظهر أهمية التفاوض في الحياة العامة، فقد أصبحت الحياة سلسلة من المفاوضات في كل من المنزل والمعمل والشارع وبين أفراد الأسرة الواحدة وبين المنظمة والنقابة والإدارة وأصحاب الأعمال والحكومة.
 - وتظهر أهمية التفاوض على صعيد المنظمات إذ نجد أن المديرين يواجهون يوميا الكثير من المواقف التي تتطلب القيام بمفاوضات صغيرة مع العملاء والموردين وغيرهم.
 - وتعد ظاهرة الصراع من أهم معوقات العمل لدى المديرين لأنها تستهلك جهد الإدارة ووقتها في مواجهتها بدلاً من استثمار هذا الوقت والجهد في أنشطته منتجة.
 - من هنا يمثل التفاوض مرحلة من مراحل أية قضية محل نزاع، إذ يستخدم في أكثر من مرحله، وغالبا ما يكون تنويجا كاملا لهذه المراحل، وهو أشد تأثير من أية وسيلة أخرى يمكن استخدامها، والمفاوضات جزء من أساليب إدارة الصراع وأدواته.
 - إن للتفاوض الأثر الأول في تسوية المشكلات وحل الخلافات وخنق الأزمات وإحلال الوفاق، وفي العمل على زيادة التفاهم والتفاعل وإقامة التوازن بين المصالح المختلفة، بين الآراء والمصالح المتباينة، وبين الحقوق والواجبات.

5.1. أهداف عملية التفاوض:

في كتاب صدر عن معهد الدراسات الدبلوماسية بجامعة جورج اتون قدم تصنيفا لأنواع التفاوض

منطلقا من أهداف التفاوض الرئيسية:

- التفاوض من أجل تمديد اتفاقات أو عقود قائمة ويستهدف هذا النوع من التفاوض إطالة أمد اتفاقيات أو ترتيبات قائمة لأطراف معينة حيث ان انتهاء العقد بني الطرفين قد يؤدي إلى تأثيرات سلبية على أحد الطرفين أو كلاهما.
- التفاوض من أجل تطبيع عالقة ويكون ذلك عندما يكون المقصود هو تأسيس عالقة معينة بني الطرفين، وقد يكون ذلك بعد عملية صراع طويل بني طرفي متخاصمين.
- مفاوضات تغيري أوضاع ما لصالح طرف ما ويستهدف ذلك تشكيل وتغيري الأوضاع لصالح طرف ما على حساب طرف آخر، وطابع هذا التفاوض هو التهديد والقهر والإجبار أي فرض الاستسلام.
- المفاوضات الابتكارية والمقصود منها هو خلق عالقة جديدة أو التفاوض لإنشاء مؤسسة جديدة الأمر الذي يؤسس لتغيري العالقة القائمة بني أطراف التفاوض ومثال ذلك تأسيس السوق الأوروبية المشتركة ومن ثم الاتحاد الأوروبي ومفاوضات السوق العربية المشتركة وغيرها.
- مفاوضات التأثيرات الجانبية: وهي تلك المفاوضات التي تستهدف التوصل إلى اتفاق بل يقصد منها الحفاظ على الاتصال، استطلاع مواقف الخصم والقيام بالخداع والتظليل.

6.1. خصائص التفاوض

- ينفرد التفاوض بمجموعة من الخصائص التي يمكن أن تميزه عن غيره من الأنشطة الإنسانية المتشابهة مثل الاجتماعات والمقابلات وغيرها وتتمثل أهم هذه الخصائص فيما يلي:¹
- التفاوض هو عملية متكاملة وليس أنشطة مجزأة يمكن القيام بها بطريقة منفصلة، ومن ثم فانه يحتاج إلى إدارة واعية تقوم على الإعداد والتخطيط الجيد والتنظيم والتوجيه والمتابعة

¹ ثابت عبد الرحمن ادريس، مرجع سابق، ص. 40.

والتقييم.

- التفاوض عملية مستمرة وليس حدثاً طارئاً أو موقفاً عارضاً أو نشاطاً مؤقتاً وبعبارة أخرى فإنه لا يجب التعامل مع التفاوض على أنه موقف طارئ أو مأزق نسعى للخروج منه بأي وسيلة أنه أحد الأدوار الأساسية للمدير المعاصر أو لمندوب المبيعات عملية التفاوض هدفها فض النزاع أو حسم الخلافات أو الوصول إلى اتفاق حول مسألة أو قضية معينة ولكن استمرارها مرهون باستمرار المصالح المشتركة بين أطراف التفاوض.
- التفاوض عملية احتمالية معقدة وتتأثر بهيكل العلاقات الاجتماعية وعادات وتقاليد ولغة الأطراف المفاوضة.
- التفاوض عملية نفسية تتأثر بإدراكات واتجاهات وشخصيات المفاوضين.
- التفاوض عملية تتأثر بالعلاقات السابقة واللاحقة بين الطرفين وكذلك بالأهداف المعلنة وغير المعلنة لكل منهما.
- الآثار المترتبة على عملية التفاوض تتجاوز عادة إبرام العقد أو إتمام الاتفاق بين الطرفين حيث أنها عملية مستقبلية في طبيعتها فهي لا تعالج فقط مشاكل أو أحداث الحاضر بل تأخذ في الاعتبار الآثار المستقبلية.
- عملية التفاوض تعتمد على مهارات المفاوضين في مجال الاتصال واللباقة والقدرة على التصرف والتعامل مع أنماط الآخرين وغيرها.
- عملية التفاوض تتصف بالعمومية من حيث عناصرها ومبادئها واستراتيجياتها وتكتيكاتها ومن ثم فإنها تطبق على مختلف أنواع النزاع والمواقف البيعية والشرائية.

7.1. مبادئ التفاوض

"سئل فيلسوف، متى أصبحت فيلسوفاً فقال: حين أصبحت أتحدث والناس لا يفهمون. وسئل عظيم

متى أصبحت عظيماً، فقال: حين أصبحت أتحدث والناس يصغون ويفهمون".

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

مبدأ القدرة الذاتية: يشير إلى قدرات ومهارات المفاوض من حيث تفهم قضية التفاوض وأبعادها وتفهم الظروف والعوامل الداخلية والخارجية المحيطة بعملية التفاوض وكذلك قدرته على فهم الطرف الآخر من حيث أنماط تفكيره وسلوكه. كما يتضمن القدرة على القيادة، الإشراف على فريق التفاوض، ومهاراته في الاتصال.

مبدأ المنفعة: كل طرف يسعى إلى تحقيق فوائد أو منافع معينة من وراء عملية التفاوض، حتى لو كانت هذه المنفعة متمثلة في تقليل حجم الأضرار أو الخسائر التي يمكن حدوثها بدون تفاوض. لذلك فإن كل طرف من أطراف التفاوض يسعى إلى مجموعة من المنافع والتي تمثل الثمرة التي يجب الحصول عليها من التفاوض.

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

مبدأ العلاقات المتبادلة: يعكس هذا المبدأ أهمية العلاقات المتبادلة بين أطراف التفاوض خاصة في حالة تكرار التعامل بينهم، كما يراعى هذا المبدأ المصالح المشتركة بين الطرفين والمحافظة عليها في المستقبل أي أن التفاوض ونتائجه لا يجب أن يضحى باستمرارية العلاقات المتبادلة المستقبلية بين أطراف التفاوض وذلك كما في حالة التفاوض بين البائع والعميل.

✚ **مبدأ أخلاقيات التفاوض:** ويعني هذا المبدأ الالتزام بأخلاقيات التعامل في عملية التفاوض فالتفاوض هو عملية إنسانية واجتماعية تنطوي على علاقات ومصالح مشتركة وبالرغم من شرعية المناورات والمحاورة إلا أن الخداع المتعمد أو الغش أو التضليل لا يجب ان يكون من سمات عملية التفاوض فالمفاوض أولاً وأخيراً هو ممثل للمنظمة الجهة التي يتبعها وهو واجهتها وصانع سمعتها والفنان الذي يرسم صورتها أمام عيون الغير.

الشكل الباني أدناه يُلخص أهم المبادئ الرئيسية للتفاوض

الشكل (1-1): مبادئ التفاوض



المصدر: من إعداد الباحثة

كما يرى البعض ان مبادئ التفاوض تتلخص في (23) مبدأً تتمثل فيما يلي:¹

- كن على استعداد دائم للتفاوض، وفي أي وقت؛
- ألا تتفاوض أبداً دون أن تكون مستعداً؛

¹ جعيجع نبيلة، محاضرات تقنيات التفاوض الدولي، مطبوعة بيداغوجية مقدمة لطلبة السنة الثالثة ليسانس تجارة دولية، جامعة المسيلة، 2016/2017، ص.21.

- التمسك بالثبات الدائم وهدوء الأعصاب؛
- عدم الاستهانة بالخصم أو بالطرف المتفاوض معه؛
- لا تتسرع في اتخاذ قرار واكسب وقتا للتفكير؛
- أن تستمع أكثر من أن تتكلم وإذا تكلمت فلا تقل شيئا له قيمة خلال المفاوضات التمهيدية؛
- ليست هناك صداقة دائمة، ولكن هناك دائما مصالح دائمة؛
- الإيمان بصدق وعدالة القضية التفاوضية؛
- الحظر والحرص وعدم إفشاء ما لديك دفعة واحدة؛
- لا أحد يحفظ أسرارك سوى شفئك؛
- تبني تحليلاتك ومن ثم قراراتك على الوقائع والأحداث الحقيقية ولا يجب أن تبني على التمنيات؛
- أن نتفاوض من مركز قوة؛
- الاقتناع بالرأي قبل إقناع الآخرين به؛ استخدام الأساليب غير المباشرة في التفاوض وكسب النقاط التفاوضية كلما أمكن ذلك؛
- ضرورة تهيئة الطرف الآخر وإعداده نفسيا لتقبل الاقتناع بالرأي الذي تتبناه؛
- هدوء الأعصاب والابتسامة مفتاح النجاح في التفاوض؛
- التفاؤل الدائم ومقابلة الثورات العارمة والانتقادات الظالمة بالصلابة والهدوء المطلق والعقلانية الرشيدة؛
- التجديد المستمر في طرق وأساليب تناول الموضوعات المتفاوض بشأنها وفي أسلوب عمل الفريق التفاوضي؛
- عدم البدء في الحوار التفاوضي بجملة استفزازية أو بنظرة عدوانية أو بحركة تعبر عن الكراهية

والتحدي والعدوان؛

- التحلي بالمظهر الأنيق المتناسق الوقور المحترم في جميع عمليات التفاوض وفي كافة جلساته الرسمية؛
- الاستمتاع بالعمل التفاوضي؛
- لا يأس في التفاوض ولا هزيمة مطلقة نهائية ودائمة فيه؛
- عدم الانخداع بمظاهر الأمور والاحتياط دائماً من عكسها.

8.1. عناصر التفاوض

للتفاوض عدد من العناصر الرئيسية أهمها¹:

1.8.1. الموقف التفاوضي

يعد التفاوض موقف ديناميكي أي حركي يقوم على الحركة والفعل ورد الفعل إيجاباً وسلباً وتأثيراً أو تأثراً، والتفاوض موقف مرن يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر والمواءمة الكاملة مع المتغيرات المحيط بالعملية التفاوضية، وبصفه عامه فإن الموقف التفاوضي يتضمن مجموعة عناصر هي²:

 إمكانية التعرف والتمييز: يجب أن يتصف الموقف التفاوضي بصفة إمكانية التعرف عليه وتمييزه،

دون أي غموض أو لبس أو دون فقد لأي أجزاء أو بعد من أبعاده أو معالمه.

 الاتساع المكاني والزمني: يقصد به المرحلة التاريخية التي يتم التفاوض فيها والمكان والجغرافي الذي تشمله القضية عند التفاوض عليها.

¹ إيراين إيمان، محاضرات في مقياس تقنيات التفاوض، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر تسويق سياحي والسنة الثانية ماستر تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، 2022-2023، ص. 18.

² محمد محمود مصطفى، مرجع سابق، ص. ص: 29-30.

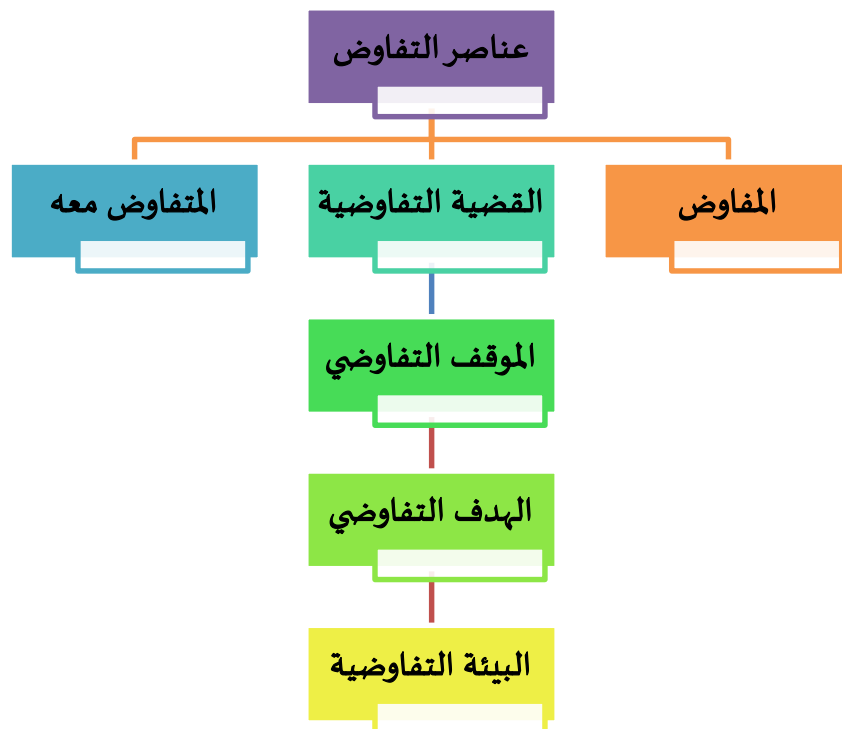
التعقيد: ان الموقف التفاوضي هو موقف معقد، حيث تتفاعل داخله مجموعة من العوامل وله العديد من الابعاد والجوانب يتشكل منها هذا الموقف، ومن ثم يجب الامام بهذا كله، حتى يتسنى التعامل مع هذا الموقف ببراعة ونجاح.

الغموض: يطلق البعض على هذا الموقف (الشك) حيث يجب ان يحيط بالموقف التفاوضي ظلال من الشك والغموض النسبي الذي يدفع المفاوض الى تقليل دائر عدم التأكد عن طريق جمع كافة المعلومات والبيانات التي تكفل توضيح الموقف التفاوضي، وان الشك دائما يرتبط بنوايا ودوافع واتجاهات ومعتقدات وراء الطرف المفاوض الآخر.

الترابط: ان هذا يستدعي ان يكون هناك ترابط على المستوى الكلي لعناصر القضية، التي يتم التفاوض بشأنها اي ان يصبح للموقف التفاوضي (كل) عام مترابط وان كان يسهل الوصول الى عناصره وجزئياته.

التركيب: حيث يجب ان يتركب الموقف التفاوضي من جزئيات وعناصر ينقسم اليها، ويسهل تناولها في اطارها الجزئي، وكما يسهل تناولها في اطارها الكلي. والشكل الموالي يوضح عناصر التفاوض الرئيسية:

الشكل (1-2): عناصر التفاوض



المصدر: موسى غانم فنجان، فاطمة فالح أحمد، أخلاقيات التفاوض في المنهج الإسلامي، دار الكندي للنشر، الأردن، 2008، ص. 33.

2.8.1. أطراف التفاوض

يتم التفاوض عادة بين طرفين، وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين نظرا لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة، وبين الأطراف التي ترى أنها متأثرة بنتيجة ومجريات وتطور القضية التفاوضية، أو بما يجري لدى وداخل كل طرف مفاوض. ومن هنا يتسع نطاق العملية التفاوضية ليشمل أطراف أخرى لهم عالقة أو مصلحة بالعملية التفاوضية، وقد تضيق لينحصر فقط بين طرفين أساسيين تدور بينهما العملية التفاوضية. ويمكن تقسيم أطراف التفاوض إلى:

— أطراف مباشرة: وهي الأطراف التي تجلس مباشرة فعال إلى مائدة المفاوضات وتباشر عملية التفاوض .

— أطراف غير مباشرة: وهي الأطراف التي تشكل قوى ضاغطة لاعتبارات المصلحة أو التي لها عالقة قريبة أو بعيدة بعملية التفاوض.

3.8.1. القضية التفاوضية

التفاوض أياً كان نوعه، وأياً كان القائمين به أو أطرافه لابد أن يدور حول قضية أو موضوع معين يمثل محور العملية التفاوضية وميدانها والإطار العام الذي تدور في نطاقه العملية التفاوضية، وقد تكون القضية التفاوضية اجتماعية، سياسية، تجارية، عسكرية ومن خلال القضية التفاوضية يتحدد الهدف التفاوضي، ويتم كذلك تحديد النقاط والأجزاء والعناصر والتكتيكات والأدوات والاستراتيجيات المتعين استخدامها في كل مرحلة. وتعتبر القضية التفاوضية في جوهرها على مصلحة أو منفعة معينة، أو رابطة أو عالقة بين طرفين أو أكثر يرغب تحقيقها، أو رغبة في تغيير خط العلاقة

الحالية إلى علاقات مستقبلية أفضل.

4.8.1. الهدف التفاوضي

لا تتم عملية التفاوض بدون هدف أساسي تسعى إلى تحقيقه أو الوصول إليه وتوضع من أجله الخطط والسياسات وتستخدم الأدوات والتكتيكات. وبناء على الهدف التفاوضي يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية في الجلسات التفاوضية، وتجرى لمدى القريب أو البعيد عن تحقيق الهدف، ومن التحليلات لكل خطوة، وقياس مدى سالتها أو نجاحها وفقا ثم يتم تقييم كل مرحلة ويتم استبدال الأدوات والتكتيكات والمفاوضين أنفسهم إن لزم الأمر ويحل آخري محلهم. ويتم تقسيم الهدف التفاوضي العام أو النهائي إلى أهداف مرحلية وجزئية وفقا لمدى وأهمية كل منها ومدى الظروف الخاصة اتصالها بالهدف الإجمالي أو النهائي، وتعطى أولويات تناول هذه الأهداف الجزئية وفق والعامه المحيطة بالعملية التفاوضية، ومدى استعداد الطرف الآخر وتقبله لهذا الهدف الجزئي. ويدور الهدف التفاوضي في الغالب حول تحقيق أي من الآتي¹:

- القيام بعمل معين يتفق عليه الأطراف؛
- الامتناع عن القيام بعمل معين يتفق على عدم القيام به بين الأطراف؛
- تحقيق مزيج من الهدفين السابقين.

9.1. شروط التفاوض

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

 **ثانياً: المعلومات التفاوضية:** هي أن يملك فريق التفاوض المعلومات التي تتيح له الإجابة على

¹ محمد طارق، مهارات التفاوض والتعاقد الحديثة في المجالات المختلفة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2066، ص. 26.

الأسئلة الآتية:

- من نحن؟
 - من خصمنا؟
 - ماذا نريد؟
 - كيف نستطيع تحقيق ما نريد؟
 - هل يمكن تحقيق ما نريده دفعة واحدة؟
 - أم يتعين أن نحققه على دفعات وتجزئته للوصول اليه على مراحل؟
 - وإذا كان ذلك يسير، فما هي تلك الأهداف المرحلية، وكيفية تحقيقها؟
 - ما الذي نحتاجه من دعم وأدوات ووسائل وأفراد للوصول إلى تلك الأهداف؟
- وبناءً على هذه المعلومات يتم وضع برنامج التفاوض محدد المهام ومحدد الأهداف وتتاح له الإمكانيات وتوفر له الموارد.¹

ثالثاً: القدرة التفاوضية: القدرة التفاوضية: يتصل هذا الشرط أساساً بأعضاء الفريق. ومدى

البراعة والمهارة والكفاءة التي يتمتع بها أو يحوزها أفراد هذا الفريق ومن ثم من الضروري

الاهتمام بالقدرة التفاوضية لهذا الفريق وهذا يتأتى عن طريق الآتي:

- الاختيار الجيد لأعضاء هذا الفريق من الأفراد الذين يتوفر فيهم القدرة والمهارة والرغبة والخصائص والمواصفات التي يجب أن يتحلى بها أعضاء هذا الفريق؛
- تحقيق الانسجام والتوافق والتلاؤم والتكيف المستمرين أعضاء الفريق ليصبح وحدة متجانسة، محددة المهام، ليس بينها أي تعارض أو انقسام في الرأي أو الميول أو الرغبات؛
- تدريب وتثقيف وحشد وتحفيز وإعداد أعضاء الفريق المفاوض إعداداً عالياً يتم خلاله

¹العلاق بشير، إدارة التفاوض، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010، ص. ص: 89-90.

تزويدهم بكافة البيانات والمعلومات التفصيلية الخاصة بالقضية التفاوضية؛

— المتابعة الدقيقة والحثيثة لأداء الفريق المفاوض ولأي تطورات تحدث لأعضائه؛

— توفير كافة التسهيلات المادية وغير المادية التي من شأنها تيسير العملية التفاوضية؛

✚ **الرغبة المشتركة:** ويتصل هذا الشرط أساساً بتوافر رغبة حقيقية مشتركة لدى الأطراف

المتفاوضة لحل مشاكلها أو منازعاتها بالتفاوض واقتناع كل منهم بأن التفاوض الوسيلة

الوحيدة أو الأفضل لحل هذا النزاع أو وضع حداً له¹. ويتصل هذا الشرط أساساً بتوافر رغبة

حقيقية مشتركة لدى الأطراف المتفاوضة لحل مشاكلها أو منازعاتها بالتفاوض، واقتناع كل

منهم بأن التفاوض هو الوسيلة الوحيدة أو الأفضل لحل هذا النزاع أو وضع حدودا له، وأن أي

طريق آخر سوف يكون مرهقا وباهظ التكلفة إلى درجة لا يمكن تحملها أو الاستمرار معها في

هذا الطريق المستنزف للموارد أو للوقت والجهد.

✚ **المناخ المحيط:** ويتصل المناخ التفاوضي بجانبين أساسيين هما²:

1. **القضية التفاوضية ذاتها:**

وفي هذا الجانب يتعين أن تكون القضية التفاوضية ساخنة وبالتالي فإن القضية كلما كانت

ساخنة كلما أمكن أن يحظى التفاوض باهتمام ومشاركة الأطراف المختلفة وبفعالية.

2. **أن تكون المصالح متوازنة بين أطراف التفاوض:** يجب لتهيئة المناخ الفعال أن يتم التفاوض

في إطار من توازن المصالح والقوى بين الأطراف المتفاوضة حتى يأخذ التفاوض دوره وتكون

نتائجه أكثر استقراراً وتقبلاً وعدالة واحتراماً بين هؤلاء الأطراف فإذا لم يكن هناك هذا التوازن

فإنه لن يكون هناك تفاوضاً بالمعنى السليم بل سيكون هناك استسلاماً وتسليماً وإجحافاً

بأحد الأطراف الذي لا يملك القوة اللازمة لتأييد حقه أو للتدليل عليه أو لفرض رأيه وإجبار

¹ العلاق بشير، إدارة التفاوض، مرجع سابق، ص. 91.

² العلاق بشير، إدارة التفاوض، مرجع سابق، ص. 91.

الخصم الآخر على تقبله واحترامه والعمل به أو بما سيتم التوصل بالتفاوض إليه.¹

10.1. خطوات التفاوض:

للتفاوض العملي خطوات عملية يتعين القيام بها وهذه الخطوات تمثل سلسلة تراكمية منطقية تتم كل منها بهدف تقديم نتائج محددة تستخدم في إعداد وتنفيذ الخطوة التالية. وإن تراكمات كل مرحلة تبنى على ما تم الحصول عليه من نتائج المرحلة السابقة وما تم تشغيله بالتفاوض عليه واكتسابه خلال المرحلة الحالية ذاتها قبل الانتقال إلى المرحلة التالية الجديدة، وبهذا الشكل تصبح العملي التفاوضية تأخذ شكل جهد تفاوضي تشغيلي متراكم النتائج بحيث تصبح مخرجات كل مرحلة، التالية لها وهكذا.²

 الخطوة الأولى: تحديد وتشخيص القضية التفاوضية :وهي أولى خطوات العملية التفاوضية حيث يتعين معرفة وتحديد وتشخيص القضية المتفاوض بشأنها ومعرفة كافة عناصرها وعواملها المتغيرة ومركزاتها الثابتة. وتحديد كل طرف من أطراف القضية والذين سيتم التفاوض معهم. وتحديد الموقف التفاوضي بدقة لكل طرف من أطراف التفاوض ومعرفة ماذا يرغب أو يهدف من التفاوض. ويتعين إجراء مفاوضات أو مباحثات تمهيدية لاستكشاف نوايا واتجاهات هذا الطرف وتحديد موقفه التفاوضي بدقة وبعد هذا التحديد يتم التوصل إلى نقطة أو نقاط التقاء أو فهم مشترك. كما يتعين تحديد نقاط الاتفاق بين الطرفين المتفاوضين لتصبح الأرضية المشتركة أو الأساس المشترك لبدء العملية التفاوضية ويساعد في تحديد نقاط معرفة المصالح المشتركة التي تربط بين الطرفين المتفاوضين. ومن ثم يتم تحديد مركز دائرة المصلحة المشتركة أو الاتفاق بين الأطراف ليمثل نقطة الارتكاز في التعامل معها وبهذه الدائرة حيث يتم في التفاوض نقل ذات المركز تدريجياً لتوسيع نقاط الاتفاق التي يوافق عليه الطرف

¹العلاق بشير، إدارة التفاوض، مرجع سابق، ص. 91

²محمد محمود مصطفى، مرجع سابق، ص35.

الآخر وتصبح حقاً مكتسباً¹.

وتستخدم في هذا المجال المفاوضات التمهيدية بهدف: - تحديد المواقف التفاوضية ومعرفة

حقيقة ونوايا الطرف الآخر بالإضافة إلى:

- تغيير اتجاهات ورأي الطرف الآخر.
- كسب تأييد ودعم الطرف الآخر والقوى المؤثرة عليه.
- دفع الطرف الآخر إلى القيام بسلوك معين وفقاً لخطة محددة.
- الاستفادة من رد فعل الطرف الآخر.

وبصفة عامة يتم في المفاوضات التمهيدية تحديد نقاط الالتقاء ونقاط الاختلاف بين الأطراف وتوضيح أبعاد كل منهما. ومن ثم يمكن تحديد النقاط الأشد تطرفاً بالنسبة لكل طرف من الأطراف التي لا يمكن التأثير عليها والتي لن يتنازل عنها في الفترة الحالية على الأقل. وأكثر النقاط قبولاً منه أو نقطة الالتقاء المشتركة التي يوافق عليها دون تردد. ومن ثم يقوم بالابتعاد عن أشد نقاط الاختلاف والتعامل فقط مع تلك النقاط التي تقع في منطقة التآرجح بين الموافقة والاعتراض والتي يمكن عن طريق التفاوض كسب النقاط التفاوضية بنجاح ويسر².

الخطوة الثانية: تهيئة المناخ للتفاوض

إن هذه الخطوة هي خطوة مستمرة وممتدة تشمل وتغطي كافة الفترات الأخرى التي يتم الاتفاق النهائي عليها وجني المكاسب الناجمة عن عملية التفاوض. وفي هذه المرحلة يحاول كل من الطرفين المتفاوضين خلق جو من التجاوب والتفاهم مع الطرف الآخر بهدف تكوين انطباع مبدئي عنه واكتشاف إستراتيجيته التي سوف يسير على هداها في المفاوضات وردود أفعاله أمام مبادراتنا وجهودنا

¹ محمد محمود مصطفى، مرجع سابق، ص 36.

² محمد محمود مصطفى، مرجع سابق، ص 36.

التفاوضية. وتكون هذه المرحلة عادة قصيرة وبعيدة عن الرسميات وتقتصر عادة على لقاءات النادي أو على حفلات التعارف التي يتم فيها تبادل عبارات المجاملة والترحيب.¹

الخطوة الثالثة: قبول الخصم للتفاوض

وهي عملية أساسية من عمليات وخطوات التفاوض لقبول الطرف الآخر وقبول الجلوس إلى مائدة المفاوضات. ومن ثم تنجح المفاوضات أو تكون أكثر يسراً خاصة مع اقتناع الطرف الآخر بأن التفاوض هو الطريق الوحيد بل والممكن لحل النزاع القائم أو للحصول على المنفعة المطلوبة أو لجني المكاسب والمزايا التي يسعى إلى الوصول إليها. ويجب علينا أن نتأكد من صدق رغبة وحقيقة نوايا الطرف الآخر، وأن قبوله للتفاوض ليس من قبيل المناورات أو لكسب الوقت أو لتحجيمها عن استخدام الوسائل الأخرى.²

الخطوة الرابعة: التمهيد لعملية التفاوض الفعلية والإعداد لها تنفيذياً

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

الخطوة الخامسة: بدء جلسات التفاوض الفعلية

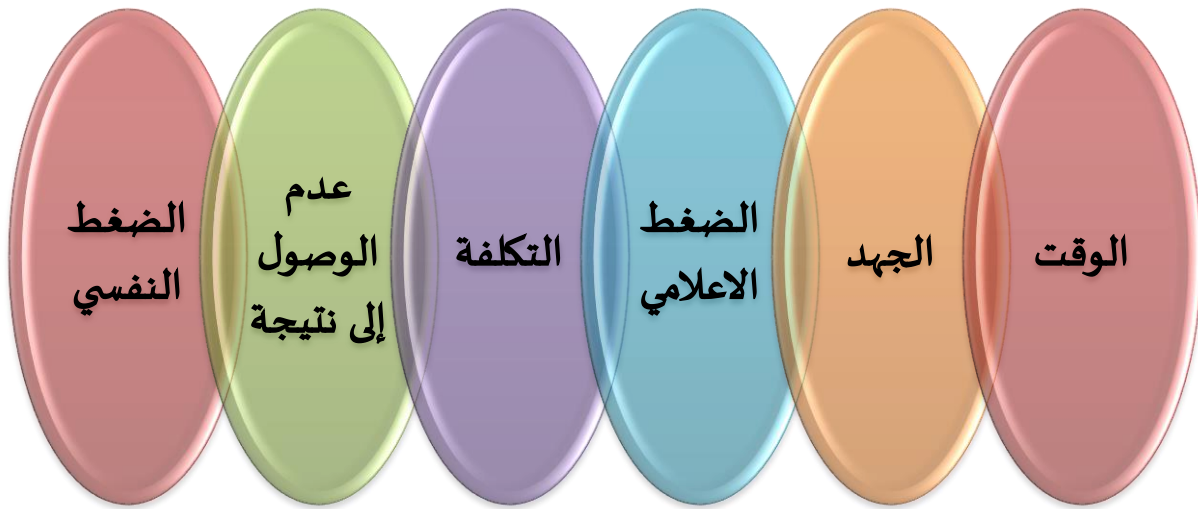
¹ محمد محمود مصطفى، مرجع سابق، ص 37.

² محمد محمود مصطفى، مرجع سابق، ص 37.

حيث تشمل هذه الخطوة من العمليات الأساسية التي لا يتم التفاوض إلا بها¹:

- اختيار التكتيكات التفاوضية المناسبة من حيث تناول كل عنصر من عناصر القضية التفاوضية أثناء التفاوض على القضية وداخل كل جلسة من جلسات التفاوض.
 - الاستعانة بالأدوات التفاوضية المناسبة وبصفة خاصة تجهيز المستندات والبيانات والحجج والأسانيد المؤيدة لوجهات نظرنا والمعارضة لوجهات نظر الطرف الآخر.
 - ممارسة الضغوط التفاوضية على الطرف الآخر سواء داخل جلسة التفاوض أو خارجها.
- وتشمل هذه الضغوط عوامل، كما يُظهره الشكل البياني أسفله:

الشكل (3-1): عوامل الضغوط التفاوضية



المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى المرجع: محمد محمود مصطفى، مرجع سابق، ص38، بتصرف.

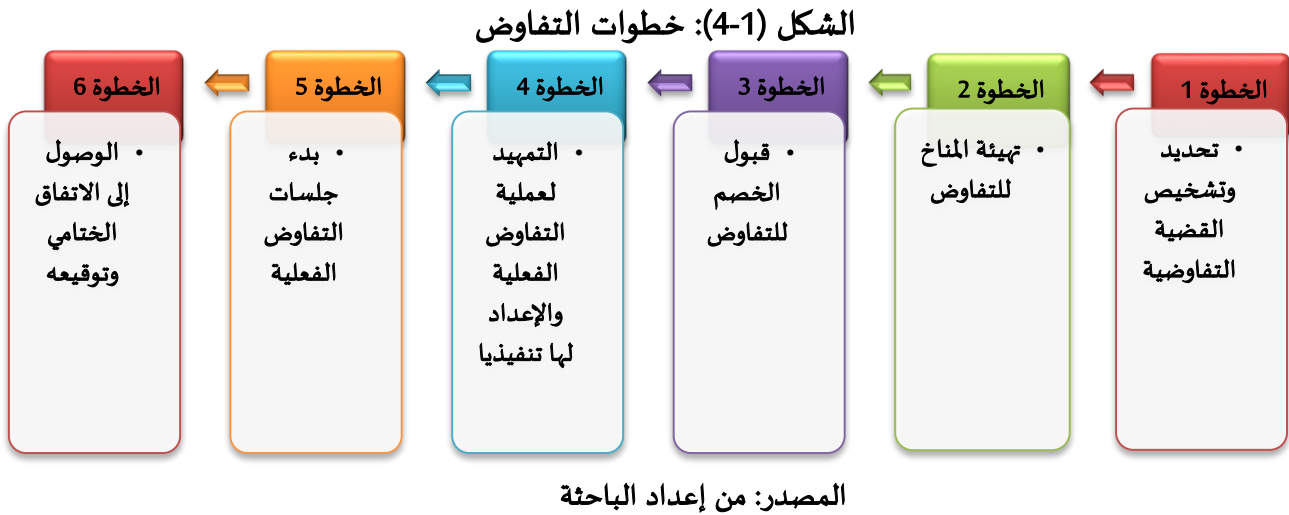
الخطوة السادسة: الوصول إلى الاتفاق الختامي وتوقيعه

لا قيمة لأي اتفاق من الناحية القانونية إذا لم يتم توقيعه في شكل اتفاقية موقعة وملزمة للطرفين المتفاوضين. بحيث يجب أن تكون الاتفاقية شاملة وتفصيلية تحتوي على كل الجوانب،

¹ محمد محمود مصطفى، مرجع سابق، ص38.

ويراعى فيها اعتبارات الشكل والمضمون، ومن حيث جودة وصحة ودقة اختيار الألفاظ والتعبيرات كي لا تنشأ أي عقبات أثناء التنفيذ الفعلي للاتفاق التفاوضي.¹

والشكل البياني أدناه يلخص الخطوات الأساسية للقيام بعملية التفاوض:



11.1. أنواع التفاوض

يصنف التفاوض حسب عدة تصنيفات تتمثل في الآتي:

من حيث أطراف التفاوض:

- بين الاشخاص: مثلاً طرف يريد شراء سلعة أو خدمة من طرف آخر
 - داخل الجماعة: بين أعضاء الأسرة بين أعضاء نقابة أو جمعية أو منطقة
 - بين الجماعات / متعدد الأطراف: بين النقابة والإدارة، بين الجمعية الأهلية والسلطة التشريعية
- بين الحزب والدولة، فكلما زادت أطراف التفاوض كلما زاد تعقد العملية التفاوضية نظراً:

- لتزايد عدد المصالح وتنوعها بين الأطراف.
- لتزايد عدد القضايا المادية والمعنوية.
- لتعدد تباين مواقع الأطراف من حيث القوة التفاوضية.

¹ محمد محمود مصطفى، مرجع سابق، ص 39.

- التعرض للضغط الجماهيري.
- الحاجة إلى مزيد من الوقت للوصول إلى اتفاق.
- وتشمل موضوعات التفاوض الدولي:

التفاوض بين دولتين أو أكثر:

- المفاوضات التجارية المصرفية أو المتعلقة بالاستيراد والتصدير
- المفاوضات المتعلقة بالترانزيت وحرية المرور وحقوق الإقامة والعمل
- المفاوضات السياحية والزراعية
- المفاوضات المتعلقة بالدولة الأكثر رعاية
- التفاوض للانضمام إلى منظمة تجارة حرة
- التفاوض للانضمام إلى اتحاد جمركي
- التفاوض للانضمام لسوق مشتركة
- التفاوض للانضمام لاتحاد اقتصادي

التفاوض بين دولة وهيئة دولية:

- المفاوضات التجارية للانضمام إلى منظمة التجارة العالمية.
- المفاوضات مع البنك الدولي وصندوق النقد الدولي في مجالات الاقتراض الدولي وبرامج إعادة الهيكلة والإصلاح الاقتصادي والخصخصة.

الفصل الثاني

استراتيجيات وتكتيكات التفاوض

"قال الصغير لأمه الطيبة: إنك أضخم من الكلب، وأسرع منه في الجري،
ولك قرون تذودين بها عن نفسك، فلماذا تخافين منه؟ فأجابت الأم:
إن ما تقوله يا صغيري صحيح، ولكن لدى سماعي نباح الكلب ترتعد
فرائصي، ولا أقاوم رغبتني في الهرب"

الفصل الثاني: استراتيجيات وتكتيكات التفاوض

1.1. تمهيد

تُمثل الاستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية حجر الزاوية في نجاح أي مفاوضات، وهي تعكس وجهي التفاوض كعلم وفن، حيث تستند إلى المبادئ والأصول العلمية بجانب المهارات والخبرات والموهبة، ويتم اللجوء إلى استراتيجيات وتكتيكات التفاوض في المفاوضات في إدارة العملية التفاوضية، وذلك بناءً على معرفة الطرف الآخر والتغيرات التي قد تقع في المفاوضات، ونسعى من خلال هذا الفصل إلى معرفة الاستراتيجيات والتكتيكات التي يُمكن أن تستخدم في المفاوضات.

وتتوقف فعالية المفاوضات بدرجة كبيرة على كفاءة تحديد الاستراتيجية الملائمة لعملية التفاوض. ويتعذر أن تبدأ عملية المفاوضات وتستمر بنجاح دون وجود استراتيجية تفاوضية فعالة، ولا توجد استراتيجية تفاوضية ناجحة، أو أكثر ملاءمة من غيرها في كل موقف تفاوضي، وإنما يتحدد ذلك على ضوء الموضوعات والقضايا المتفاوض عليها، وعلى الأطراف المتفاوضة نفسها، وعلى ظروف عملية التفاوض وتوقيتها، وغيرها من العوامل المؤثرة في تحديد الاستراتيجية الملائمة لعملية التفاوض.¹

2.1. مفهوم الاستراتيجيات والتكتيكات

1.2.1. مفهوم الاستراتيجية

يُشير مصطلح الاستراتيجية إلى الخطة العامة التي يضعها المفاوض لتحقيق أهدافه الرئيسية التي يخطط لتحقيقها من عملية التفاوض. أي أن الاستراتيجيات تحدد خط السير العام الذي يتحرك خلاله المفاوض لتحقيق أهدافه. وبعد تحديد الاستراتيجيات عملية مستمرة تبدأ من تحضير

¹مصطفى محمود أبو بكر، التفاوض الناجح مدخل استراتيجي سلوكي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004-2005، ص. 335.

الاستراتيجيات في مرحلة الاعداد للتفاوض ومراجعتها وتطويرها مع كل مرحلة من مراحل التفاوض.¹

يتضح من ذلك ان الاستراتيجية تُشير إلى الإطار العام للتحرك والأهداف الأساسية المطلوب تحقيقها وترجمة ذلك إلى سياسات ومبادئ عامة يتم الالتزام بها في التعامل، فهي بذلك تكون الإطار العام، الذي يحكم السلوك التفاوضي ويوجهه ويُحدد اتجاهاته الرئيسية، وعادةً ما تركز الاستراتيجية على الأهداف بعيدة المدى، فهي نوع من التخطيط لوضع الخطط وبرامج العمل، أي أن الاستراتيجية التفاوضية هي التخطيط لعملية التفاوض.

2.2.1. مفهوم التكتيكات

يقوم المفاوض بتحويل الاستراتيجيات التفاوضية إلى شكل أداتي تفاوضي يتناسب مع الموقف التفاوضي وإمكانياته بما يُحقق الهدف من العملية التفاوضية. ولكي يكون التكتيك التفاوضي ملائماً يجب أن يتصف بما يُمكن المفاوض من التقدم والتراجع بسهولة نحو الهدف وحتى تخدم مجموعة التكتيكات المستخدمة في موقف تفاوضي معين الاستراتيجية المخطط الاعتماد عليها يجب عليه أن يحمل معه مجموعة من التكتيكات التي تناسب الموقف التفاوضي حيث كل تكتيك تفاوضي يحتاج من المفاوض أن يُحدد متى وكيف يُمكن استخدامه بفعالية، ويُحدد التكتيك البديل أو المكمل لتحقيق الهدف من عملية التفاوض، أو حسب استخدام الطرف الآخر لتكتيك مقابل أقوى منه.

ويُشير اصطلاح التكتيك إلى العناصر الفرعية أو المكونات الجزئية التي يستخدمها المفاوض ويتحرك بها داخل الاستراتيجية لتحقيق الأهداف الرئيسية لعملية التفاوض، أي أن التكتيكات تتمثل في النشاطات التي يقوم بها المفاوض أو التصرفات التي يسلكها أو الأساليب والمناورات التي يستخدمها

¹مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص.ص: 335-336.

لخدمة الاستراتيجيات وزيادة فعاليتها في تحقيق النتائج المستهدفة من عملية التفاوض.¹

3.1. أنواع الاستراتيجيات التفاوضية

من بين أبرز معالم التغيرات التي مسّت ميدان التفاوض تلك التي طرأت على المنظومات الإدراكية المرتبطة بالمنظور ربح-خسارة، وهو منظور يقوم على النزعة التنافسية بين الأطراف، حيث تتساوم الأطراف من خلالها على مورد ثابت، تكون محصلته بروز وضعية يكسب فيها الطرف القوي اقتصاديا وعسكريا. من هنا جاءت ضرورة التعاطي مع المفاوضات وفق مبدأ خلق التعاون الذي يكون محل رضا كل الأطراف، وفي هذا الشأن تشير الصيغ التفاوضية عموما إلى وجود عدة أنواع من الاستراتيجيات التفاوضية التي نوجزها كما يلي:²

1.3.1. الإستراتيجية الافرادية:

يعرفها كل من **Mckersie & Walton** على أنها نسق معقد من الأنشطة المساعدة على تحقيق أهداف طرف على حساب الأطراف الأخرى في إطار التنازع حول قضية مشتركة، في سياق ذلك تسعى الأطراف المتفاوضة في ظل مفاوضات يحكمها منطق الربح أو الخسارة أي مكاسب طرف تأتي على حساب الطرف الآخر، أو ما يعرف بعبارة أخرى لعبة صفيرية إلى تحقيق مكاسب نسبية حول قضية محل النزاع، ويذهبان إلى القول بأن النزاع في إطار التفاوض الاجتماعي يرتبط بتوزيع القيم، وقد تنطوي هذه القيم على موارد مادية، مثل الموارد الاقتصادية أو موارد القوة أو موارد رمزية كالحصول على مكانة اجتماعية كما يعتبر الباحثان أن الوضعيات التي يتصور فيها أن مكاسب فرد هي بمثابة خسارة للطرف الآخر كمباريات **sum-Fixed game** وفق هذا التصور تستخدم مجموعة من التكتيكات بهدف إجبار الطرف الآخر على الرضوخ في النهاية لمطالب الطرف المنافس، على سبيل المثال يستخدم

¹مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص. 337.

²عبد الله راقدي، دور عامل الثقة في المفاوضات الدولية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد، 2008، 19، ص ص 117-119.

التهديد، والتخويف، فضال عن القيام بتصرفات أحادية الجانب، وعندما تكون القيود عالية فإن استخدام مثل هذه التكتيكات يؤدي إلى مكاسب مشتركة متدنية، علاوة على الإخفاق في التوصل إلى إبرام اتفاقية، ويرى " بروت" بأن استخدام تكتيكات المواجهة قد يحول دون بروز الإبداع، بل أن استخدامها يؤدي إلى حالة يكون فيها قبول بدائل جديدة صعبا، لاسيما إذا كانت تلك البدائل تبدو وكأنها في صالح الطرف الآخر.¹

2.3.1. الإستراتيجية التعاونية

يشير كوري Corry إلى وجود عدة مصطلحات تحمل معنى الإستراتيجية التعاونية، وينظر إليها باعتبارها نسق من الأنشطة يساعد على تحقيق الأهداف التي ال تتناقض بشكل أساسي مع أهداف الأطراف الأخرى والتي تبعا لذلك يمكن التعاطي معها في سياق متكامل، وتساعد المفاوضين على إيجاد حلول خالقة لمطالب الأطراف الأكثر إلحاحا، وبحيث يسمح استخدامها بجعل على الأقل المحصلة النهائية لحجم مكاسب طرف في العملية التفاوضية غير مساوية لحجم التضحيات التي يقدمها طرف آخر. سياق ذلك تلعب الثقة دورا حيويا في توظيفها، كونها تأسس للشروط الأخرى المساعدة على استخدامها، والتي من بينها العواطف الودية تجاه الطرف الآخر، والشعور الجيد، والالتزام بالعمل في إطار العالقة القائمة، وتقتضي الإستراتيجية التكاملية حد أدنى من الثقة ومن الانفتاح بما يسمح بتوفر المعلومة حول وضعية الطرف الآخر، ومن الأسباب التي تدفع إلى اللجوء إليها: الاعتقاد في إمكانية تبني إستراتيجية حل المشكل، وأن يعلم طرف شريك في التفاوض بتغيير موقفه، والنجاح في عقد اتفاقية، ووجود وسيط.²

¹ سامرسمية، شباح محمد، المفاوضات: مقارنة علمية قانونية، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 09، العدد 03، 2020، ص. ص: 283-284.

² سامرسمية، شباح محمد، مرجع سابق، ص. 284.

تتطلب هذه الاستراتيجية مناخاً ايجابياً يُساعد أطراف التفاوض للعمل معاً. ومن ثم، يحسن استخدامها حين يكون المفاوضون مهتمين بالعمل معاً للتوصل إلى اتفاق يضمن تحقيق مصالح أطراف التفاوض. وتتميز هذه الاستراتيجية بالثقة والانفتاح في التعبير عن الأفكار، والاصغاء وعدم المباغته أو المفاجأة، ومعرفة حاجات كل طرف بدقة والتعبير عنها. ولا يتم عادة استخدام أساليب الضغط والتهديد وغيرها من أساليب الاستفزاز والتسلط.¹

3.3.1. الإستراتيجية المبنية على العالقات القائمة بين الأطراف

يتم تبني هذه الإستراتيجية في المفاوضات التي تجري بين الأفراد، والمجموعات، والدول، وهناك أربع قيم أساسية تحكم أي عالقة في وضعها الطبيعي:²

- إذا ما أظهر طرف رغبة شديدة حيال قضية، فعلى الطرف الآخر إذا ما رأى أن حاجاته لهذه القضية غير ملزمة أن يقرله بذلك؛
- يجب استخدام إستراتيجية حل المشكل الإضافية إذا ما ألح الطرفان على مطالبهما.
- يرى واين Weighing أن الأطراف يجب عليها أن تفاضل بين حاجاتها النسبية في حال إخفاق إستراتيجية حل المشكل الإضافية، كما يجب إعطاء الأولوية لحاجات الطرف الملحة في الاتفاقية النهائية .
- يقتضي أن تكون التصريحات صادقة بخصوص الحاجات الأكثر إلحاحاً. وبرأي بروت فإن استخدام هذه الإستراتيجية غالباً ما يكون مفيداً الأطراف المعنية، حيث تنقلهم إلى مستوى الرفاه، كونها تشجعهم على التفاوض الفعال (تستغرق المحادثات وقتاً قصيراً مع احتمال كبير

¹ نادر أحمد أبو شيخة، أصول التفاوض، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007، ص. 238.

² سامر سمية، شباح محمد، مرجع سابق، ص. 284.

بأن تقود إلى إبرام الاتفاق)، وسيكون التبادل الذي يحصل على المدى الطويل في صالح الطرف الذي تنازل لفائدة الطرف الآخر.

4.3.1. استراتيجية المساومة

الجانب الأكبر في عملية التفاوض يبني على المساومة بين الأطراف المشتركة فيها، وتبنى المساومة هي الأخرى على عنصر المناورة، وهناك العديد من الأدوات والأساليب التي يتم استخدامها في هذه الاستراتيجية، والمساومة تعبر عن الأسلوب الأساسي في التفاوض القائم على أساس الكسب على حساب الآخرين، وكذلك الكسب المتبادل بين الطرفين المشتركين في عملية التفاوض، وتكون قضية التفاوض وفقا لهذه الاستراتيجية قضية ذات هدف ثابت ومحدد وليست ذات أطراف متعددة.¹

5.3.1. استراتيجية تطوير التعاون المشترك

وتقوم هذه الاستراتيجية على الوصول إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين الطرفين في التفاوض وتوثيق أوجه التعاون والاتفاق بينهم، والأطراف في هذه الاستراتيجية تميل إلى الأخذ والعطاء وتعتمد على الترابط المتبادل بين الطرفين، وتقوم على إقناع الطرفين المتفاوضين بمد مجالات التعاون إلى مجالات جديدة يتم التعاون بينهم فيها والارتقاء بهذا التعاون في ضوء المصالح المشتركة بين الطرفين، والنجاح في استخدام هذه الاستراتيجية يتوقف على درجة التوافق في الاتجاهات والميول وإشباع الحاجات بين الطرفين، ومدى الرغبة المتوفرة لدى الأطراف نحو تحقيق الارتقاء بالتعاون بينهم من أجل تحقيق المصالح وإشباع الحاجات الشخصية.

6.3.1. استراتيجية الوقت المناسب

يقوم المفاوض في هذه الاستراتيجية بالاستخدام المناسب للوقت المخصص لعملية التفاوض،

¹ أبو المجد إبراهيم: أساليب التفاوض من منظور تنظيم "ما سلو" للحاجات النفسية لدي مديري ووكلاء التعليم الثانوي العام، مجلة كلية التربية بنها، المجلد الثاني عشر، العدد الحادي والخمسين، إبريل 2002. ص. 213.

وذلك عن طريق توزيع مراحل وخطوات عملية التفاوض والأساليب التي يتم استخدامها على وقت التفاوض، فإن الاستخدام الأمثل للوقت يؤدي إلى النجاح في عملية التفاوض، فلا يجب على المفاوض أن يستخدم أسلوب الأمر الواقع أو الانسحاب الظاهر في بداية عملية التفاوض، ولكن هناك الوقت المناسب الذي يجب على المفاوض استخدام ذلك الأسلوب فيه للضغط على الخصم لقبول عرض أو حل معين تم طرحه من قبل المفاوض، وهذه الاستراتيجية تساعد المفاوض على تحقيق الأهداف وفقا للخطوات والمراحل التي تم الإعداد لها في ضوء البيانات والمعلومات المتوفرة عن قضية التفاوض بين الطرفين لتحقيق الهدف من التفاوض.¹

7.3.1. استراتيجية التروي في اتخاذ القرار

وهناك العديد من السمات لهذه الاستراتيجية منها الاحتفاظ بالهدوء، أو التروي أو الصمت المؤقت والامتناع عن إبداء الرأي وكسب الوقت، فعندما تعلق أو تؤجل أو تمتنع عن الرد الفوري بتغيير مجرى الحديث أو الرد بسؤال مضاد فإن ذلك يستفيد من الوقت لتقرر ما يجب أن يفعله، وتأخذ فرصة للتفكير وتقويم وفهم الطرف الآخر، ويجب على المفاوض ألا يسارع في الحوار، وهذه الاستراتيجية تستخدم عند محاولة المفاوض تجنب الإجابة المباشرة على الأسئلة الموجهة إليه فالتروي وعدم التسرع في الإجابة تجعل المفاوض أكثر قدرة على الاستفادة من عملية التفاوض.²

8.3.1. استراتيجية إحكام السيطرة

تعد عملية التفاوض معركة شرسة، أو مباراة ذهنية ذكية بين طرفين، والطرف الذي يسيطر على جلسات التفاوض هو الطرف الذي يستطيع تحقيق أهدافه وإشباع حاجاته من عملية التفاوض، وتقوم هذه الاستراتيجية على حشد كافة الإمكانيات التي تكفل السيطرة على جلسات التفاوض وتتم

¹Ross, H.S., Negotiation Principles of Entitlement in sibling property Disputes. Developmental psychology, (1996). P.195.

²كيت كينان: أصول المفاوضة الإدارية، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، الدار العربية للعلوم، 1996. ص. 113.

هذه الاستراتيجية في مجموعة من الخطوات وهي:¹

- القدرة على التنويع والتغيير، والتشكيل، واستخدام البدائل أثناء عملية التفاوض التي يتم طرحها على مائدة المفاوضات وذلك لإجبار الطرف الآخر على التعامل والخدوع لإحدى البدائل التي من صنع المفاوض.
- القدرة على الحركة السريعة والاستجابة الفورية والاستعداد الدائم للتفاوض فور قيام الطرف الآخر بالكشف عن هدفه ورغبته من التفاوض.
- الحرص على إبقاء الطرف الآخر تابع أثناء عملية التفاوض، أو أن تكون حركته في نطاق الإطار الذي تم وضعه ومن ثم عليه أن يتحكم في حركة الطرف الآخر وتصرفاته قبل أن يقوم بأي عملية من عمليات الخداع أو الرفض للعرض على مائدة المفاوضات.

9.3.1. الإستراتيجية الابتكارية

وهي تستخدم من قبل شركة أو طرف ما يسعى الى إيجاد وبناء علاقة طيبة بين الشركة والجمهور في محاولة لاستقطاب أو تكوين جمهور لمنتجاتها وذلك من خلال الابتكارية في ذات الإعلان الذي أصبحت مفرداته متبادلة في الحوار اليومي من اجل إشاعة روح الدعاية. مثال: قيام شركة لأحذية الأطفال بإنتاج احذية تضيئ عند السير بها، وطرح كميات هائلة في شهر رمضان المبارك مع حملة ذكية. أدى هذا الأمر الى بيع ملايين الأحذية في وقت قياسي.

10.3.1. إستراتيجية التحصين

وهذه الإستراتيجية توظف من خلال العمل على تحسين الأوضاع التنافسية للمنشأة بتسهيل أمر البيع كتوصيل المنتج لمنازل العملاء والبيع بكتالوجات وأحيانا تهتم المؤسسة بعمل نشاط أو رحلات تجتذب بها عملاءها.

¹ Ross, H.S., Op.cit. P.803.

11.3.1. إستراتيجية المواجهة

وهذه الإستراتيجية توظفها الشركة أو المؤسسة الاقتصادية للتصدي لمؤسسات أو شركات منافسة أخرى تقوم بالاعتداء على الشركة من خلال إشاعات أو ما شابه ذلك.. ومن ثم فإن على الشركة أن تقوم بنفي الشائعة من خلال توضيح الموقف لجمهورها من خلال وسائل ترويجية للسلع أو الخدمات للحفاظ على سوق منتجاتها.

12.3.1. إستراتيجية النوعية المتميزة

وتهدف هذه الإستراتيجية للحفاظ على حصة الشركة التسويقية من خلال الاحتفاظ بمستوى معين من جودة المنتج أو الخدمة بما يجعلها دائما في مستوى أفضل لدى المستهلك.

13.3.1. إستراتيجية العمل على زيادة الطلب على منتجات الشركة

وتهدف هذه الإستراتيجية الى زيادة مستوى الطلب الكلى على منتجات الصناعة أو الخدمات مع حصول المؤسسة أو الشركة على النصيب الأكبر من هذه الزيادة، وذلك من خلال زيادة عدد مستخدمي المنتجات أو من خلال زيادة الرغبة في الشراء.

14.3.1. إستراتيجية الإنهاك (الاستنزاف)

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

15.3.1. إستراتيجية التشتيت (التفتيت)

وهذه الإستراتيجية تقوم على فحص الفريق التفاوضي الآخر ومعرفة ميوله وانتماءاته وعقائده، والوصول لمستواهم العلمي والاجتماعي والفني وكل ما من شأنه أن يقسمهم إلى شرائح ثم ترسم

سياسة مأكرة لتفتيت وحدة وتكامل هذا الفريق.

16.3.1. إستراتيجية الدحر (الغزو المنظم)

وفقاً لهذه الإستراتيجية يتم استخدام التفاوض التدريجي خطوة خطوة، ليصبح عملية غزو منظم للطرف الآخر، حيث تبدأ العملية باختراق حاجز الصمت، أو حاجز ندرة المعلومات بتجميع كافة البيانات والمعلومات الممكنة من خلال التفاوض التمهيدي مع هذا الطرف.

17.3.1. إستراتيجية التدمير الذاتي

لكل طرف من أطراف التفاوض أهداف، آمال، أحلام؛ وهي جميعها تواجه محددات، عقبات، صعاب، وكلما كانت هذه العقبات شديدة كلما ازداد يأس هذا الطرف وإحساسه باستحالة الوصول إليها، وأنه مهما بذل من جهد فإنه لن يصل إليها، وهنا عليه أن يختارين بديلين:

♣ صرف النظر عن هذه الطموحات؛

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

ووفقاً لهذين البديلين يتم معرفة ومتابعة سلوك الآخر، فإذا اختار البديل الأول فقد انسحب مبكراً وترك لك المجال، وإذا اتجه للبديل الثاني فعليك محاولة تدمير كافة جهوده ومخططاته وتحطيم روحه المعنوية وفي النهاية نجد إن كلا من المنهجان له استخداماته في أوقات محدده طبقاً لظروف ونوعية التفاوض والعلاقة القائمة بين أطرافه والمفاوض الجيد هو الذي يعرف الإستراتيجية المناسبة للموقف التفاوضي ومن خلال تبنى إستراتيجية معينة يقوم بإجراء العملية التفاوضية من خلاله ومن القدرة على التنوع بين الاستراتيجيات المختلفة إذا تطلب الأمر هذا.

4.1. أنواع التكتيكات التفاوضية

من بين اهم التكتيكات في عملية التفاوض ما يلي:

1.4.1. تكتيك كسب الثقة والاحترام المتبادل

ويقوم هذا التكتيك على قاعدة أساسية في فن التعامل مع الناس هي: "اكسب 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 التائبين والمفقودين عبر الحدود من قبل دولة إلى دولتهم الأم المجاورة، والمبادرة لتقديم الهدايا للناجحين اعترافا بجهدهم... الخ.

2.4.1. تكتيك إثارة الشهية أو الإغراء المادي

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.¹

3.4.1. تكتيك الطيب والشرير

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 غدرو وعدوانية، والثاني لاتصافه بالوداعة. فهو يقوم على لعب الأدوار وتغييرها وتوزيعها حسب ما يتطلبه الطرف التفاوضي. وهذا التكتيك يستخدمه المحققون

¹محسن الخضري، تنمية المهارات التفاوضية، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 1993، ص.ص: 147-148.

العسكريون ورجال الشرطة والمخابرات والنيابة العامة في عمليات الاستجواب والتحقيق المختلفة، ويستخدمه الدائن مع المدين المماثل.¹

4.4.1. تكتيك عكس الاتجاه وتبديل المواقف

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 للإنفاق. 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 تطلبها إجابة "نعم". ففي هذه الحالة نجد الطرف المقابل لا يقاوم بل يقول (نعم) في النهاية.²

4.4.1.5. تكتيك التسويف أو الصمت المؤقت

وهي تتضمن الامتناع عن الرد الفوري أو تأجيل الإجابة عن سؤال معين بتغيير مجري الحديث أو الرد بسؤال آخر بغرض الاستفادة من الوقت للتفكير ودراسة مغزى السؤال وأهدافه وتقدير ما يجب عملة المفاوض الذي يبادر بالاستجابة إلى طلبات خصمه وتقديم التنازلات فان الأخير لا يتوقف عن طلب المزيد

4.4.1.6. تكتيك المفاجأة

¹ محسن الخضري، مرجع سابق، ص.ص: 149-150.

² محسن الخضري، مرجع سابق، ص. 152.

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

7.4.1. تكتيك الأمر الواقع

وتتضمن دفع الطرف الآخر لقبول تصرفك بوضعه أمام الأمر الواقع ولنجاح هذا التكتيك عمليا يجب توفر عدة شروط من أهمها:

- أن يكون احتمال قبول الطرف المعارض للنتيجة في النهاية احتمالا كبيرا
- أن تكون خسارة الطرف المعارض من استمرار معارضته اكبر ماديًا ومعنويًا من الخسارة التي تحدث نتيجة عدم تقبله الأمر الواقع

8.4.1. تكتيك الانسحاب الهادئ

وهي استعداد المفاوض على الانسحاب والتنازل عن رأيه للطرف الآخر بعد أن يكون قد حصل على بعض المميزات مهما كانت فهو هنا يحاول إنقاذ ما يمكن إنقاذه ويحل المشكلة من خلال كلمة اعتذار عما فات مُبدئاً استعداداً لموافقة الطرف الآخر فيما يذهب إليه.

9.4.1. تكتيك الانسحاب الظاهري

وهنا يعلن أحد الأطراف انسحابه في اللحظة الحاسمة فيحصل بذلك على مزيد من التنازلات من خصمه. والانسحاب الظاهري هو مزيج من التسويف والخداع.

10.4.1. تكتيك الكر والفر أو التحول

والشعار هو "يُمكنك التحرك في أي اتجاه"، أو "السيارة تتحرك في كل الاتجاهات"، ويعني ذلك أن المفاوض يتحرك للمواجهة، أو للتراجع ويتشدد أو يتساهل، ويرفع من طلباته، أو يتنازل، عنها حسب سير المفاوضات، وتعني كذلك، تعني استعداد المفاوض لتحويل موقفه من الأمام إلى الخلف أو

العكس طبقا لظروف التفاوض وملايساته. ويستخدم تكتيك الكر والفر بغرض اقتناص الفرص بسرعة.¹

11.4.1. تكتيك التقييد

وهي وضع قيد على الاتصال وذلك لإجبار الطرف الآخر على الوصول إلى قرار سريع أو للنزول على رغبة معينة في التفاوض وعادة بالنسبة للطرف الآخر في المفاوضات تكون هذه القيود غير ملزمة له ويمكنه الاستمرار في التفاوض حتى لو تجاوز القيد المسموح به أو الوقت المسموح به من قبل الخصم وتستخدم هذه الإستراتيجية لإجبار الخصم على الوصول إلى قرار سريع أو النزول على رغبة معينة في التفاوض. وقد تستخدم في التمويه والخداع.

12.4.1. تكتيك تحويل النظر عن القضايا الرئيسية لقضايا فرعية (التفتيت)

تستخدم للتشدد في القضايا الرئيسية الهامة وتقديم تنازلات في القضايا الفرعية الأقل أهمية فإذا كان الموضوع غير قابل ككل للتفاوض من جانب أحد الأطراف فيمكن تجزئته أو تقسيمه إلى عدة موضوعات فرعية والتفاوض بشأن كلا منها.

13.4.1. تكتيك ادعاء العجز

أي تبرير موقف المفاوض المتشدد وعدم تقديم تنازلات بسبب الضغوط التي يتعرض لها من الجماعات أو الفئات التي يمثلها أو محدودية الصلاحية.

14.4.1. تكتيك مفترق الطرق أو منتصف الطريق

أي أن يتبع المفاوض أسلوب التنازل في بعض القضايا ليحصل على أقصى ما يمكن الحصول

¹مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص. 382

علية من تنازلات في القضايا الأكثر أهمية مدعيا انه مادام تماشي مع الطرف الآخر فيجب أن يقابله في منتصف الطريق. وأشهر المناسبات لاستخدام هذا التكتيك هي المفاوضات السعرية التي يختلف فيها البائع والمشتري بشكل حاد ولا يبدو إمكانية تنازل أي منهما عن موقفه، وعادةً ما يطرح في هذه الحالة إمكانية التنازل المشترك والالتقاء في منتصف الطريق.¹

15.4.1. تكتيك التدرج أو الخطوة خطوة

وشعار هذا التكتيك "خطوة بخطوة" أو "اطلع السلم درجة درجة"، وهو يتبع عندما تكون الخلافات جسيمة والمواقف متباعدة، ولا يتوافر قدر عالٍ من الثقة بين الأطراف،² حيث تؤخذ القضية جزءاً جزءاً إلى أن تصل الأطراف المتفاوضة إلى الهدف النهائي وهي تفيد في حالة عدم معرفة الأطراف لبعضهم البعض أو خبراتهم في التعامل محدودة أو لا يوجد ثقة بينهم.

16.4.1. تكتيك العشوائية

وشعارها "أنت وبختك" ويعني بها الالتجاء إلى القرعة أو الحظ لحسم مناقشة طالت أكثر مما يجب دون توقع حسمها بسبب تباعد المواقف والتمسك الشديد بها. وهي تعتمد تماماً على الحظ.³

17.4.1. تكتيك أدر خدك الأيسر، وسجلها نقطة

فعندما يُقدر المفاوض أن الطرف الآخر يتخذ موقفاً صلباً لا يتزحزح، ويستطيع هو "أي **المفاوض**" التجاوب معه دون خسارة كبيرة، فإنه قد يُقرر الاستسلام لطلبات الطرف الآخر تفادياً لاستمرار النزاع، على أن يوضح حجم التضحية التي يتحملها تعبيراً عن حسن النوايا والإخلاص في

¹ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص. 389.

² مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص. 390.

³ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص. 390.

محاولة إتمام الاتفاق.¹

18.4.1. تكتيك اشتربعض الوقت

وذلك لإعطاء نفسك الفرصة للبحث عن أفكار جديدة وتطوير مسارات ومقترحات جديدة، أو استحضار موارد جديدة تدعم موقفك، وكذلك لإعطاء الطرف الآخر الفرصة للتشاور ومراجعة رؤسائه وربما التراجع عن موقفه.²

19.4.1. تكتيك التصنيف

وشعار هذا الأسلوب هو "أن تقسم القضايا بالعرض"، بمعنى تجزئة القضايا ليس كخطوات متتالية، وإنما كأجزاء متوازية، يُمكن التعامل معها شبه مستقلة عن بعضها البعض، مع الأمل في التفاوض حول كل القضايا سوياً وغالباً في مجموعات عمل متوازية.³

20.4.1. تكتيك ارسال المندوب

وشعاره "جس النبض"، حيث يرسل المفاوض مندوباً عنه (وربما وسيط) إلى الطرف الآخر للتفاوض الأول "جس النبض" ونقل وجهات النظر الأولية قبل اجتماع الأطراف المعنية للتفاوض الجاد، والتوقيع على الاتفاقيات النهائية.⁴

¹ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص. 397.

² مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص. 397.

³ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص. 392-393.

⁴ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص. 393.

الفصل الثالث

صفات المفاوض الناجح
ومهاراته

الفصل الثالث: صفات المفاوض الناجح ومهاراته

1.1. تمهيد

التفاوض مهارة تختلف تماماً عن مهارة الحوار، لأنها تفترض وجود تباين يسعى واحد من طرفين إلى حسمه لصالحه في مواجهة الطرف الآخر. وكثيراً ما يحضر التفاوض في حياتنا اليومية حول أمور متفاوتة الأهمية، ولكن هذه المهارة تُصبح من مفاتيح النجاح الأساسية في الحياة المهنية ومجالات الأعمال. فإتقان التفاوض يعني تحقيق الكسب المنشود، والتعثر فيه منزلق يؤدي إلى التراجع والخسارة.

2.1. المهارات الأساسية لفن التفاوض

هناك مهارات أساسية ينبغي على كل من إتقانها وذلك لاستخدامها إذا لزم الأمر ووقع أحدنا في موقف تفاوضي. ويمكن إيجاز المهارات الأساسية لفن التفاوض فيما يلي:

مما تقدم نجد أن هناك مجموعة من المهارات التي يجب أن تتوافر في الفرد الذي يقوم بعملية التفاوض ويجب تدريبه عليها حتى تصبح جزءاً من شخصيته وثمة مجموعة من المهارات التي ينبغي على الشخص المتفاوض التحلي بها نوجزها فيما يلي:

أ- مهارة الأخذ والرد:

من أهم المهارات التي يجب أن يتصف بها المتفاوض، مهارة تبادل أطراف الحديث بالطريقة السليمة، فيكون محدد الفكر منضبط الكلام، فلا يطنب ولا يوجز، فلكل مقام مقال، ولا يستأثر بالكلام من جهة، ولا يفوت على نفسه فرصة التعبير عن آرائه من جهة أخرى، ويجب أن تتوافر في المفاوض فصاحة اللسان وسلامة اللغة، وأن يكون متمكن من التعبير عن أفكاره بصورة واضحة، وأن يوصل المطلوب للطرف الآخر ببساطة وسهولة، وأن يستخدم الألفاظ والمعاني المناسبة فسلح المفاوض لسانه الفصيح، فكلما ملك تلك المهارة كسب المعركة لصالحه.¹

ب- حضور البداهة:

¹ Menkel: Teaching about Gender and Negotiation: sex, Truths and videotape. Negotiation J., (2000). P.360.

ومن المهارات الذهنية قدرة المفاوض على أن يلتقط المواقف الطارئة في المناقشات، وأن يتناولها بالكلام والرد المباشر، دون أن يكون قد أعد نفسه للرد عليها، لأنه لم يكن يعلم أن الموقف سوف يتطلب تناولها والتعرض لها، وذلك يعنى ضرورة تواجد استعداد دائم للتفاوض في أي وقت، وفي حالة استعداد تام للتفاوض عالية مبنية على توافر معلومات دقيقة وكافية عن الطرف الآخر، فمن أهم صفات المتفاوض الناجح أن يكون ذات حضور بديهية بدرجة كبيرة.¹

ت- القدرة على استخدام الذكريات:

ومن المهارات الذهنية أيضا التي ينبغي أن يتمكن منها المفاوض، القدرة على استخدام ما ترسب في الذاكرة من أحداث ومواقف وأقوال وتصريحات، وتاريخ متعاقب، يتعلق بالموضوع الذى يدور حوله التفاوض، بيد أن الذاكرة لى تكون حاضرة ومستخدمة كمهارة في المواقف المختلفة، فإن على المتفاوض أن يخصص وقتا قبل موعد انعقاد جلسات التفاوض، يكرسه لاستذكار التاريخ الذى يتعلق بالموضوع، الذى يدور حوله المفاوضات، كما يكون خلاله عاكفا على استظهار الأرقام المهمة، والتواريخ التي قد يحتاج إليها كشواهد مهمة في أثناء المفاوضات، وبذلك يجب أن يقوم المتفاوض بالإعداد الجيد للمفاوضة من خلال الدراسة للمعلومات التي تم جمعها والتخطيط لاستخدامها أثناء المفاوضة بدقة وبراعة مما يحقق الهدف الذى يسعى لتحقيقه.²

ث- التناغم الوجداني مع المتفاوضين:

ومن المهارات التي تلعب دوراً مهماً في أثناء المفاوضات، خفة الظل، والبراعة في استخدام النكتة، ولكن بشرط ألا يتحول المفاوض إلى شخص كوميدي، أو مهرج فالدعابات التي يستخدمها تكون كالملاح على الطعام، الذي يجب ألا يزيد أو ينقص عن المطلوب حتى لا ينفر الأكلين من تناوله.³

¹ عمر صقر، التفاوض التجاري الدولي، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1997. ص. 60.

² جيرارد إيندينج، أسس التفاوض: ترجمة حازم عبد الرحمن، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1998، ص. 19.

³ ويليام أورى، فن التفاوض: ترجمة نيفين عزاب، الدار الدولية للنشر والتوزيع، 2001. ص. 17.

ج- تحديد الهدف الرئيسي والأهداف الفرعية من التفاوض:

من المهارات التي يجب أن يتسلح بها المتفاوض القدرة على تحديد الهدف الرئيسي من المفاوضات، بالإضافة إلى الأهداف الفرعية، أو المرحلية، ولكن يجب أيضا على المفاوض أن يأخذ الظروف والتطورات التي حدثت وتحدث وسوف تحدث في اعتباره، بحيث لا تكون مفاوضاته جامدة لا تتغير ولا تتطور، فكلما كان المفاوض واقفا على أحداث الماضي، وظروف الحاضر، وتوقعات المستقبل فيما يخص الموضوع الذي يتم التفاوض بإزائه، كان بالتالي أكثر نجاحا وتوفيقا فيما يجريه من مفاوضات، فبناء على الهدف التفاوض يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية في جلسات التفاوض وتجري التحليلات العميقة لكل خطوة وقياس مدى سلامته أو نجاحه، ويتم تقسيم الهدف العام للتفاوض إلى أقسام مرحلية وفقا لمدى أهمية كل منها وتحقيق الهدف العام.¹

ح- حسن السير والسلوك:

فالمفاوض يجب أن يكون حسن السير والسلوك، ولا تلعب به الأهواء فيصير عرضة لأخذ الرشاوى، ولا يكون شديد القابلية للإيحاء، أو الاقتناع بالحجج البراقة، أو متهاونا بإزاء القضايا التفاوضية التي يكون طرفا فيها، يجب أن يتصف المتفاوض بالذكاء الحاد والدهاء الشديد، حتى يستطيع القيام بدوره التفاوضي بنجاح وفاعلية كاملتين، حيث يرتبط إدارة الحوار التفاوض بمدى ذكاء المفاوض في تحديد معرفة أوجه القصور والضعف لدى الطرف الآخر لاستغلالها وبذلك فاتصاف المتفاوض بالذكاء وحسن السير والسلوك أمر حيوي ولازم لنجاح المفاوضات.²

خ- المرونة والقابلية للتطور واكتساب الخبرات الجديدة:

فالمفاوض يجب أن يكون شخصية مرنة، وقابلة للتطور مع المتطلبات الحضارية ولا يكون مغلقا على فكر ضيق، يلتزم به مهما تغيرت الظروف والأحوال، فالحقيقة أن المرونة والتطور يشكلان

¹ سيد عليوة: مهارات التفاوض والجوانب القانونية للتعاقد، القاهرة، الناشر جزيرة الورد، مكتبة جزيرة الورد، القاهرة، 2002.

² عثمان العثماني: قواعد التفاوض، مؤسسة الوثبة للصحافة والنشر، أبوظبي، الإمارات، 2000. ص. 96.

عاملا مهما في تحقيق النجاح في التفاوض، فالمفاوض الذي يتصف بالمرونة يستطيع التكيف مع طبيعة الحوار في المفاوضة من أجل تحقيق الهدف الذي يسعى لتحقيقه، ولا بد له أن يستطيع اكتساب الخبرات الجديدة باستخدام الأساليب الحديثة.¹

د- القدرة على التأثير والإقناع:

فكلما كان المفاوض على درجة عالية من التأثير فيمن يتناقش معهم، وعلى مستوى رفيع من الإقناع بالمنطق السديد، وبتقديم الحجج الدامغة فإنه يكون بالتالي قادرا على النجاح في مهامه التفاوضية، ويتطلب من المتفاوض أن يتصرف بكياسة وأخلاق عالية لأن مهمة المتفاوض هي أن يختار أيسر الطرق وأسهلها للوصول إلى الغاية التي يهدف إليها.²

ذ- اللياقة والكياسة:

تعد طلاقة الحديث ولباقة المفاوض في إدارة الحوار التفاوضي وكياسته في حسن اختيار الألفاظ والعبارات التي تعكس الاحترام والود والرغبة الصادقة في الوصول إلى الهدف من التفاوض، فذلك يعد أحد الأسباب والعوامل الرئيسية في نجاح المفاوض في تحقيق الهدف من عملية التفاوض، ويتطلب ذلك أن يكون المتفاوض يتصف بالقدرة على الاستماع والإنصات للطرف الآخر في يقظة تامة، للاستفادة من حوارهِ والحصول على البيانات والمعلومات عن الطرف الآخر التي يعتمد عليها في حوار التفاوض لتحقيق الهدف الذي يسعى إليه.³

ر- قوة التحمل ونضج الشخصية:

يجب أن يتمتع المفاوض بشخصية قوية ناجحة وجذابة بحيث لا يؤدي إلى نفور المحطين به أو الذين يمارسون معه العمل التفاوضي وقوة الشخصية تعتمد على إدراك المفاوض أنه الطرف الذي

¹ Tinsley: How Negotiators to yes: predicting the constellation of strategies used Across Cultures to Negotiate Conflict. J. of applied Psychology, (2001). P. 589.

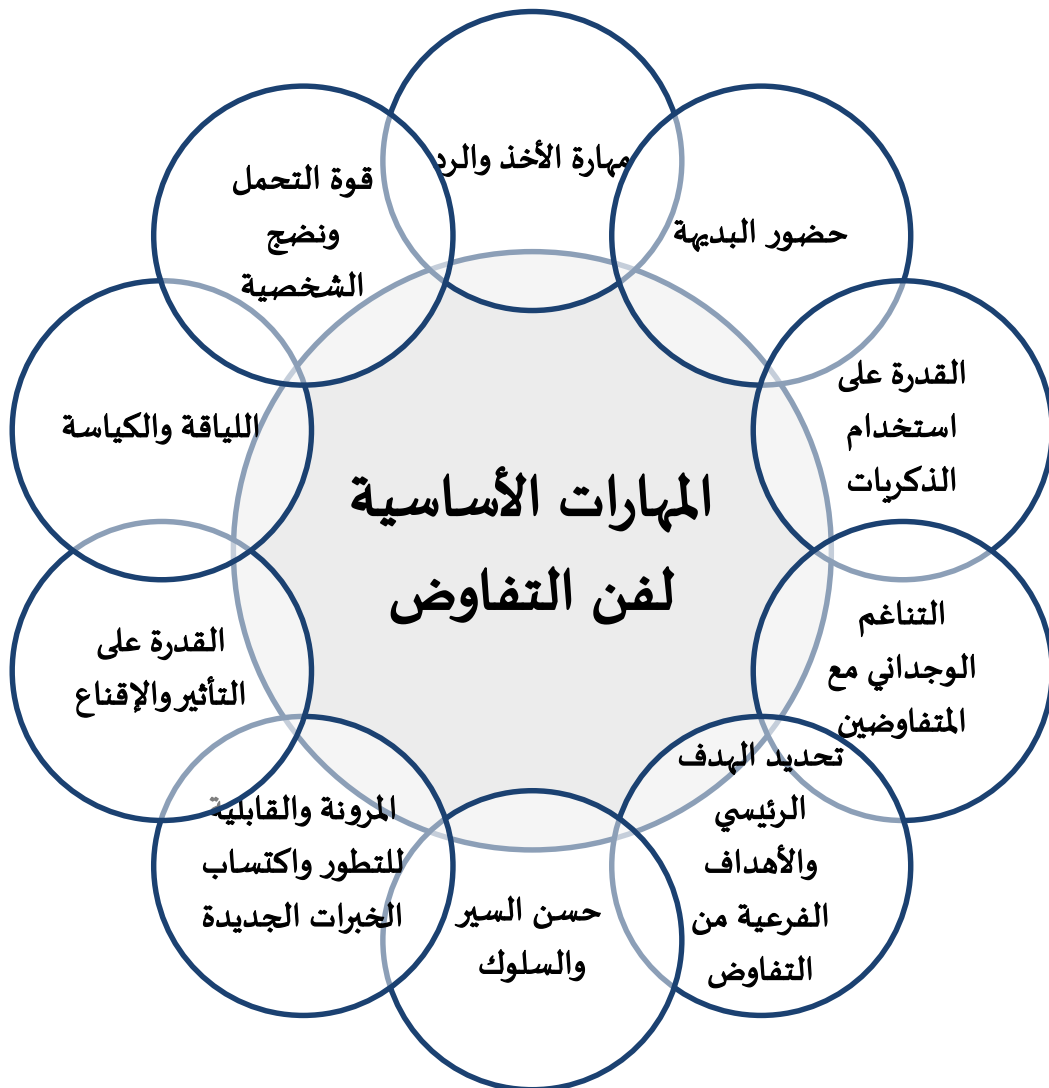
² محسن الخضيرى: تنمية المهارات التفاوضية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1993. ص. 179.

³ عبد السلام عياد: المفاوضة الجماعية وعلاقات العمل، مطابع الولاء الحديثة، القاهرة، 2002. ص. 63.

يتفاوض معه هو إنسان، ومن ثم يجب أن يتحلى بقوة التحمل والصبر، وهذا يعنى أن يدرب نفسه على أن يتحمل الجهد والضغط المتواصل لمدة كبيرة، وتظهر قوة التحمل في مدى هدوء وقوة أعصاب المتفاوض، ويجب أن يستخدم أيضا الضغط والعصبية ضد الخصم وذلك للضغط عليه لتنفيذ ما يريد من رغبات وهدف يريد تحقيقه من التفاوض.¹

الشكل البياني أدناه يوضح المهارات الأساسية لفن التفاوض

الشكل رقم (3-1): المهارات الأساسية لفن التفاوض



المصدر: من إعداد الباحثة

¹محمد حسنين هيكل: المفاوضات السرية بين العرب وإسرائيل، دار الشروق، القاهرة، 1996، ص. 192.

3.1. صفات المفاوض الجيد

- يفاوض من يملك السلطة؛
- يضع أهداف كبيرة؛
- لا يركز على الأهداف قصيرة المدى؛
- يكون هادئاً ولا يظهر ضعفه أمام الآخرين؛
- لا يروج لنفسه ولكن يروج لأفكاره، ويكون كما هو؛
- لا يستعجل الأمور؛
- يراعي مبدأ السرية ويحرص على عدم إفشاء ما لديه دفعة واحدة؛
- لا يقبل العرض الأول؛
- لا يحرص الأشخاص الآخرين؛
- يحذر من الاستطراد في توضيح أفكار لا صلة لها بالموضوع • لا يسرف في الضغط على الآخرين؛
- يقتنع بالرأي قبل إقناع الآخرين به؛
- لا يطل وقت الاجتماع؛
- يقدم تنازلات بحذر؛
- يتصل مع الطرف الآخر بصفته طرفاً قوياً.

4.1. ضوابط حسن الحوار والتفاوض:

- أن يسعى المتحاورون إلى ما يريدون إثباته بشكل مباشر، وذلك باستبعاد الفرضيات الباطلة، وقطع المدخلات الجانبية البعيدة عن لب الموضوع؛
- إذا علم أن خصمه جاد في الحوار وصادق في طلب الحقيقة، ولكن يجهل جوانب الموضوع فعليه أن يرافقه إلى جوانب بيانها، كأن يقول له أظن أن بيانها في المصدر كذا فلنذهب ونرى؛

- أن يكون المبادر بالحوار والمثير للتساؤلات متصفاً بامتلاكه أسلوباً حسناً ويتميز بمنهج منطقي يقود إلى النتيجة الضرورية للموضوع الذي اتخذه للحوار، وأن يتميز بالصبر، والقدرة على استعمال الألفاظ المهدبة، وتجاوز هفوات خصمه؛
- أن يكون الحوار يقصد الحصول على المعرفة لا غير، فلو جاء بقصد التعالي أو الكبر أو العجب بالنفس أو التشهير بالآخرين أو للمغالطات ولإثبات القدرة العلمية أو يقصد التضليل أو الانتقاص من الآخرين أو أي قصد آخر غير الحقيقة موضوع الحوار، فإنه يلغي الجانب الحسن فيه ويظهر بالقبح أمام الآخرين في الحوار أن يرتب المحاور تساؤلاته في موضوع الحوار، خطوة بخطوة ولا يعود لموضوع تم حسمه في الحوار من تلك الخطوات؛
- إذا علم المبادر أن خصمه ضال ومضل في حوارهِ أو انكشف له ذلك أثناء الحوار فعليه أن يسايره متظاهراً بعدم علمه به حتى يوصله إلى أوسع هوة في باطله فيركسه فيها بما لا رجعة له فيها؛
- أن يكون عالماً قدر الإمكان بمسلمات خاصة وإذا كانت معلولة، طالبة بتعليقها، إذا كانت حقائق طالبة بإثبات نسبها في الواقع، وإن كانت معايير طالبة بأفضليتها، وإذا كانت قوانين طالبة بمواضع تطبيقها؛
- أن يختار المحاور الموضوعات التي لديه فيها قدر من الاطلاع والسعة والإحاطة، وأن يتجنب المواضيع التي لا اختصاص له فيها؛
- أن يبدي المحاور ليناً ومدارة كبيرة لخصمه وأن يتحاشى الحدة والانفعال والغضب.

5.1. سلوكيات المفاوض الفعال

الحكم السليم على الأمور والقدرة على التمييز بين القضايا الأساسية والفرعية.

➤ الاستعداد والالتزام بالتخطيط الدقيق لكل التفاصيل وإيجاد البدائل³. الحكمة والصبر

والانتظار حتى تظهر الصورة بأكملها؛

- ☛ القدرة على الاستماع بعقل متفتح؛
- ☛ امتلاك البصيرة للنظر في الموضوع بوجهة نظر الطرف الآخر؛
- ☛ الشجاعة في الاستعانة بالفريق المساعد في الوقت المناسب؛
- ☛ الثقة بالنفس القائمة على المعرفة؛
- ☛ الشخصية المتوازنة (مزج الدعابة مع الجد)؛
- ☛ الالتزام بالنزاهة والقدرة على ارضاء كافة الأطراف؛
- ☛ القدرة على التفاوض بفعالية مع الطرف الآخر وكسب ثقته.

6.1. كي تنجح المفاوضات وتستمر

- كي تستمر المفاوضات وتنجح ولا تعيقها العوائق ينبغي في حالة تعثر المفاوضات القيام بالآتي:
- أولاً:** الاستعانة بطرف آخر من خارج دائرة النزاع للضغط على الطرف المتشدد وتحريكه في اتجاه التفاوض بشرط أن يكون لهذا الطرف القدرة على إقناع الطرف المتشدد أو الضغط عليه لكي يشارك في المفاوضات بصورة إيجابية.
- ثانياً:** الثقة المتبادلة بين أطراف التفاوض وإبداء حسن النوايا من الطرفين ومراعاة مشاعر الآخرين والاحترام المتبادل من كافة أطراف التفاوض وذلك يتأتى من خلال استخدام أسلوب مغاير للأسلوب الذي تم استخدامه سابقاً وهذا يؤدي إلى تشجيع الطرف الآخر على المشاركة في المفاوضات والمساهمة في نجاحها.
- ثالثاً:** التمسك بمبدأ أن الخلاف في الرأي لا يفسد للود قضية ومحاولة إقناع كل طرف بوجهة نظره للطرف الآخر والمرونة من الطرفين والرغبة في السماع بصدق لرأي كل طرف.
- رابعاً:** إظهار التعاون والصدق في معاملة الطرف الآخر والإلمام والتفاهم المتبادل للمشكلات والوصول لحلول لها والتشجيع على المشاركة في إيجاد حلول للمشكلة المطروحة والأخذ بهذه الحلول طالما كانت في صالح الطرفين.

خامساً: التأكد من أن الهدف من العملية التفاوضية هو الرغبة الصادقة من كل الأطراف لإيجاد حلول للمشكلة وهذا لن يتأتى إلا بوجود بعض التنازلات من كل الأطراف وهذا في حد ذاته لا يعتبر لي ذراع، بل هي أفضل صيغة للخروج بحلول مناسبة لكل الأطراف.

سادساً: أن تشعر كل الأطراف بقوتها ومقدرتها على التفاوض بدون أي ضغوط من الطرف الآخر.

سابعاً: الوضوح في النوايا وعدم تعمد الغموض قبل أو أثناء عملية التفاوض.

ثامناً: عدم شعور أحد الأطراف بأن الطرف الآخر متفوق عليه في أي مجال من المجالات لأن هذا الشعور يؤدي إلى فشل المفاوضات.

فن طرح الأسئلة:

طرح الأسئلة في المفاوضات فن إنساني رفيع نوجزه في النقاط التالية

- المفاوض الناجح لا يسأل أسئلته مباشرة حتى يجد الطرف الثاني مستعداً لذكر الحقائق والإدلاء بها في دقة لأن الأسئلة المباشرة كثيراً ما تحد وصفه الطليق للمعلومات التي تريده أن يدلي بها، أنه إذا وجد ضرورة لأسئلة ملحة معينة فيجب أن يقدمها بطريقة تجعله يفهمها تعبيراً عن الاهتمام بما يقول.
- المفاوض الناجح يجب ألا يوجه أكثر من سؤال في وقت واحد؛ لأن التجارب دلت على أن توجيه سؤالين أو ثلاثة في وقت واحد من شأنه إرباك الطرف الثاني الذي لا يكون قادراً على أن ينظم بياناته وأجوبته بالشكل الذي توخته الأسئلة أصلاً.
- المفاوض الناجح هو من يحاول الاستمرار في المناقشة رغم بعض الحوار أحياناً عن موضوع التفاوض، فيقدم سؤالاً أو اقتراحاً أو استفساراً يؤدي إلى العودة لموضوع التفاوض لهذا يجب إعداد الأسئلة والمقترحات سلفاً والتي يمكن استخدامها لهذه الغاية، وقد دلت التجارب على أن إعداد وشرح موضوع الاستفسار بصيغ مختلفة يفيد إفادة أكيدة.
- المفاوض الناجح هو من يرتب الأسئلة الهامة ويحتفظ بها في ذهنه ويستبعد أي سؤال بمجرد

الحصول على إجابة له ويركز على السؤال التالي ليستمع إلى جوابه ويحاول أن يفهم المعنى كاملاً لكل عبارة ويتقصى بعناية كل إجابة لأن ذلك قد يقوده إلى اقتراحات معينة أو إلى أسئلة أبعد مدى.

■ المفاوض الناجح هو الذي يعطي الطرف الثاني المفاوض فرصة ليستكمل عناصر إجابهته والذي يختبر الأجوبة كلما أمكن ذلك بكل دقة والذي يسجل الملاحظات مباشرة أو في أقرب فرصة وفي كل جلسة من جلسات التفاوض خوفاً من النسيان وحتى يكون لرأيه قيمة وتأثير في الجلسات الأخيرة للتفاوض وعند وضع مسودة الاتفاق.

■ المفاوض الناجح الكفاء هو من يحاول أن يحرص ما جري من اتفاق حول بعض النقاط في جلسات سابقة بكلمات مقتضبة ويبرر تفهمه للنقاط التي تجري البحث فيها ومن شأن ذلك أن يقلل الأخطار وحسن تفهم الطرف الآخر كأن يقول للطرف الآخر "إذا كنت أفهم جيداً، فأنتم تعتقدون أو قائلون بانكم لا ترون أي جديد في هذا الاقتراح".

■ المفاوض الجيد هو الذي يحتفظ بأوراقه بمنأى عن الطرف الآخر ويعبر عندما يري الوقت مناسباً عن عواطفه بأن يقول للطرف الآخر "لا اعرف جيداً ماذا أجيبك عم قلته فاذا كانت المعلومات التي أعطيتها صحيحة أكون سعيداً بقبولها ولكن عندي شك بصحتها وإني أشعر بالوقت نفسه بالسرور والشك فهل من الممكن ان تساعدني للوصول إلى اليقين، بينما المتفاوض العادي إذا حصل على اقتراح متقدم وإيجابي من الطرف الآخر يقبله مع شكه في صحته. والمفاوضات بين طرفين عبارة عن ميزان بكفتين كل طرف يضع في كفته اقتراحاته مع حججه ومبرراتها ويدور الحوار بين الطرفين والنقاش يحرك الكفتين أو كل طرف يحاول أن تميل كفته بواسطة ثقل وصحة أسئلته وحججه ويعتقد كل فريق أنه كلما زاد حججه مال الميزان لصالحه.

■ المفاوض الجيد الكفو يرى أنه إذا وضع خمس حجج في كفته وكان أحدها ضعيفاً فإن ذلك

يؤثر تأثيراً سلبياً على موقفه وعلى حججه الأخرى القوية لذلك يعتمد على النوعية لا على الكمية في تقديم آرائه وحججه وتبريراته.

■ المفاوض الناجح هو الذي بالإضافة إلى تخصصه التقني وشخصيته المحببة وثقافته الواسعة له الرغبة الأكيدة والحوافز القوية للدخول في عملية التفاوض.

7.1. المفاوضات الجماعية في مجال العمل

المفاوضة الجماعية في مجال العمل وسيلة لتنظيم شروط العمل وتحسين ظروفه بين أصحاب الأعمال أو منظماتهم وبين العمال أو ممثليهم.

ويمكن تعريف المفاوضات الجماعية في مجال العمل بأنها هي الحوار والمناقشات التي تجري بين أصحاب الأعمال أو منظماتهم النقابية وذلك من أجل تحقيق عدة أهداف يمكن إيجازها فيما يلي:

➤ أولاً: تحسين شروط وظروف العمل وأحكام الاستخدام.

➤ ثانياً: التعاون بين طرفي العمل لتحقيق التنمية الاجتماعية لعمال المنشأة من جانب وزيادة وكفاءة العملية الإنتاجية من جانب آخر.

➤ ثالثاً: تسوية المنازعات القائمة بين العمال وأصحاب الأعمال.

➤ رابعاً: العمل على تقريب وجهات النظر بين الطرفين في القضايا المتنازع عليها أو المختلف فيها.

➤ خامساً: تهيئة المناخ للأطراف المتفاوضة للوصول إلى اتفاق عام مقبول بين أفراد التفاوض.

وبإيجاز يمكن القول بأن المفاوضات الجماعية في مجال العمل هي الأسلوب الأمثل لحل وتسوية النزاعات التي تنشأ بين أطراف العملية الإنتاجية وهما أصحاب الأعمال أو ممثلوهم والعمال أو ممثلوهم وذلك بهدف استمرارية واستقرار علاقات العمل في المجتمع مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وشعور العمال بالأمان.

ويمكن القول أيضاً بأن المفاوضات الجماعية في مجال العمل هي المنهج الحديث لشركاء الإنتاج (أصحاب الأعمال – العمال) (أو الذي يلتقون من خلاله حول مائدة المفاوضات للوصول إلى اتفاق

يرضي جميع الأطراف.

أهمية المفاوضات الجماعية في مجال العمل

تعتبر المفاوضات الجماعية في مجال العمل هي العنصر الأساسي لحل الخلافات والمنازعات التي قد تنشأ في بيئة العمل حيث يتم طرح جميع الأمور المتعلقة بالمشاكل المتنازع حولها والمناقشة والحوار للوصول إلى حل يقبله أطراف النزاع. وترجع أهمية المفاوضات الجماعية في مجال العمل إلى عدة أسباب نوجزها فيما يلي:

المفاوضات الجماعية نجاحها يؤدي إلى تعاون طرفا العمل) العمال وأصحاب الأعمال (لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمنشأة.

♣ المفاوضات الجماعية تؤدي إلى حل المشاكل والمنازعات التي تحدث بين العمال وأصحاب الأعمال بالطرق الودية وبالتالي فإن النتائج الناجمة عن هذه الحلول لا تترك أي آثار سلبية حيث أنها كانت بتراضي الطرفين عكس إذا ما تم الحل عن طريق المحاكم أو ما شابه ذلك فإن النتائج مهما كانت فإنها تترك آثاراً سلبية وتصبح العلاقة بين الطرفين مضطربة.

♣ نظراً لمعرفة طرفي التنازع بالظروف المحيطة بمشاكلهم وبالتالي معرفة الإمكانيات المتاحة لكل طرف يكون أسلوب التفاوض هنا هو النظام الأمثل.

♣ الالتزام بالعقود والاتفاقيات الجماعية التي تنتج عن المفاوضات الجماعية يؤدي إلى حالة من الاستقرار والأمان للطرفين.

♣ المفاوضات الجماعية تتيح لطرفي العملية الإنتاجية) العمال – أصحاب الأعمال (الفرصة لاختيار الزمان والمكان لمناقشة أي موضوعات طارئة تهم الطرفين وذلك حينما تستدعي الضرورة ذلك وهذه الميزة لا تتوفر في حالة وجود نزاعات وقضايا ومحاكم ولكنها تتوفر في حالة وجود اتفاق.

♣ المفاوضات الجماعية إذا أحسن استخدامها وتوظيفها وشعر طرفي عملية التفاوض بأهميتها ومميزاتها سيكون لها مردوداً إيجابياً لصالح الطرفين بل ولصالح الاقتصاد القومي حيث أن طرفي العملية الإنتاجية (العمال – أصحاب الأعمال) سيكون هدفهم الأول هو تحسين الإنتاج ورفع معدلاته وزيادة جودته وذلك من أجل المنافسة. وهذا يرجع إلى أن العلاقة بينهما واضحة وفي حالة وجود خلاف أو مشكلة يمكن حسمها من خلال مائدة المفاوضات بالطرق الودية حيث إن النوايا الحسنة تكون متوفرة بين الطرفين وكل طرف يحاول جاهداً أن يساهم في حل المشكلة عن طريق التفاوض وبالتالي فالكل يعمل من أجل إنجاح هذه المفاوضات.

8.1. مزايا المفاوضة الجماعية

حينما يقتنع طرفا العملية الإنتاجية (العمل – أصحاب الأعمال) بأهمية المفاوضة الجماعية لهما وإن الخاسر فيها فائز طالما كان ذلك من خلال مائدة المفاوضات ولصالح الإنتاج أولاً وأخيراً فإن ذلك يحقق مزايا عديدة للطرفين أهمها:

- سرعة الوصول إلى حل المشكلة لتفهم الطرفين لأبعاد هذه المشكلة.
- نتيجة لحل المشكلة بهذه السرعة فإن التكاليف تنخفض كثيراً للطرفين بالمقارنة لو تم الحل عن طريق المحاكم.
- استمرارية العلاقة الطيبة بين أصحاب الأعمال – ممثلي العمال (حيث إن الحل جاء عن طريق مائدة المفاوضات أي (داخل المنشأة) وهذا يؤدي إلى مزيد من الترابط بينهما بعكس إذا تم الحل عن طريق المحاكم فإن الفائز يكون منتظراً لرد الخاسر والخاسر يكون متحفظاً لكي يقضي على الفائز في أقرب فرصة.
- في أحيان كثيرة تسفر المفاوضات الجماعية عن مزايا أفضل للعمال من التي أقرها القانون وذلك يرجع إلى لباقة ومهارة ممثلي العمال في عرض قضيتهم على أصحاب الأعمال وإقناعهم

بها وبالتالي نجد أن بعض أصحاب الأعمال يتجاربون مع ممثلي العمال وهذا في حد ذاته إحدى الثمرات الإيجابية للمفاوضة الجماعية، ويكون هذا الإجراء حافزاً مباشراً للعمال على زيادة الإنتاجية وجودتها وبالتالي تحقيق أرباح جيدة للمنشأة تعود على صاحب العمل وعليهم في النهاية وهذا لن يأتي إلا بالتفاهم والوضوح والعلاقة الطيبة بين طرفي الإنتاج (العمال – أصحاب الأعمال).

9.1. خطوات الإعداد للمفاوضة الجماعية

التحضير والإعداد للمفاوضات الجماعية من الأمور الهامة جداً والتي تتطلب درجة عالية من الدقة في التجهيز وتحديد الأهداف والتحليل الدقيق ورسم السياسات ووضع الاستراتيجيات والتكتيكات المناسبة ودراسة القضايا المطروحة ومعرفة عناصرها وعواملها المتغيرة بالإضافة إلى تحديد الموقف التفاوضي للأطراف تجاه القضايا التفاوضية.

وعملية تشخيص الظروف التفاوضية للطرف الآخر للمفاوضات يفيد في معرفة نقاط الالتقاء والاتفاق لتصبح هناك أرضية مشتركة لدفع عملية التفاوض نحو أهدافها. والواقع العلمي يشير إلى أن معظم المفاوضات تتحدد نتائجها سواء كانت سلبية أم إيجابية قبل أن تبدأ المحادثات الفعلية. فالذين يعتقدون أن بإمكانهم الدخول في المفاوضات دون استعداد أو تخطيط مسبق يعيشون في وهم كبير حتى في حالة توصلهم إلى اتفاق وهذا الاتفاق لو تم التمعن والتدقيق فيه لوجدوا أنهم خسروا أشياء كثيرة كان من الممكن الحصول عليها بسهولة من خلال الاستعداد والتخطيط المسبق للتفاوض. وفي هذا العصر الذي نعيشه أصبح كل شيء خاضع للعلم والمعرفة والتخطيط والدراسة المتبعة والبقاء والفوز لمن يبذل جهداً أكبر في الإعداد والتخطيط للتفاوض لأنه مفتاح النجاح.

والتجهيز للمفاوضات يتضمن الخطوات الآتية:

- التحديد والتشخيص الدقيق للقضايا التفاوضية.
- تحديد الأهداف المراد تحقيقها من خلال المفاوضات.

- تحليل الموقف على الجانبين.
 - جمع وتحليل البيانات عن البدائل المختلفة لمكان وزمان عقد المفاوضات، والأطراف الأخرى
 - للتفاوض وقدراتهم التنافسية، وموطن قوتهم، ومواطن ضعفهم.
 - وضع وتحديد الاستراتيجيات البديلة والتكتيكات المصاحبة لها
 - اختيار وإعداد فريق التفاوض.
 - إعداد الجدولة الزمنية لعملية التفاوض.
 - اختيار لغة التفاوض.
 - إعداد سيناريوهات بديلة للمناقشة والحوار.
 - الإعداد للجلسة الافتتاحية للمفاوضات.
- ويمكن بإيجاز إلقاء الضوء على كل مرحلة من المراحل السابقة كما يلي:

أولاً: التحديد والتشخيص الدقيق للقضايا التفاوضية

التحديد والتشخيص الدقيق للقضية التفاوضية والمعرفة الكاملة لكافة عناصرها وعواملها المتغيرة ومواطن الاختلاف ومواطن الاتفاق الأكثر احتمالاً لا يعطي لفريق التفاوض صورة واقعية للشكل العام

للمفاوضات ولذلك فإن هذه المرحلة تتكون من ثلاث خطوات هي:

- (a) وضع قائمة بكل القضايا أو المجموعات.
 - (b) تصنيف هذه القضايا في مجموعات.
 - (c) ربط هذه القضايا بالعلاقة مع الطرف الآخر.
- وهنا يجب أن تتضمن القائمة جميع الموضوعات التي ستطرح أو يمكن أن تطرح من الطرفين، وعلى سبيل المثال فإن المفاوضة الجماعية يمكن أن تتضمن القضايا التالية:

الشكل (2-3): قضايا المفاوضة الجماعية



المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى عدة مراجع

ثانياً: تحديد الأهداف المراد تحقيقها من خلال المفاوضات

يجب تحديد الهدف بالنسبة لكل قضية من القضايا المطروحة، إلا إذا كنا لا نعرف ماذا نريد فمن الصعب أن نحقق شيئاً، والأهداف أيضاً يجب تصنيفها أو تقسيمها على حسب درجة أهميتها فهناك أهداف حيوية واستراتيجية يتحتم تحقيقها، وأخرى مرغوب تحقيقها، وثالثة لا بد من تحقيقها ... إلخ، وكذلك يجب تحديد الحد الأدنى النهائي للقبول بمعنى تحديد النقطة التي يجب أن تتوقف عندها دون تزحزح بالنسبة لكل هدف، وهذا الأسلوب يتيح للمفاوض حرية الحركة وفقاً للمستجدات التي تطرأ أثناء سير المفاوضات.

كذلك فإن تحديد النقطة التي يتم الثبات عندها دون تزحزح يوفر المزايا التالية:

(a) يساعد على زيادة القدرة على التحرك بأمان.

(b) يؤدي إلى زيادة القوة التفاوضية.

(c) يساعد على تحجيم والحد من التنازلات.

وفي النهاية فإن تحديد مؤشرات وحدود القبول لها مزاياها وفوائدها وخاصة إذا تم وضعها بشكل منطقي وبناء على معايير عادلة وبعيداً عن التعسف والمبالغة، كما أن لها مخاطرها وسلباتها التي قد تؤدي إلى الجمود والبعد عن المرونة التي تمثل عنصراً أساسياً في استمرار ودفع عملية التفاوض في اتجاه المفاوضات.

ثالثاً: تحليل الوقت (على الجانبين)

على كل طرف من أطراف المفاوضات أن يحدد ماذا يريد أن يحقق خلال فترة المفاوضات من خلال الوقت المحدد للمفاوضات وهذا يتطلب تحديد الأهداف والأولويات ودراسة وتحليل الظروف المحيطة ثم ينتقل إلى التركيز على الجانب الآخر والحصول على معلومات واضحة عنه يمكن من خلالها التخطيط للحصول على ما تريد.

رابعاً: جمع وتحليل البيانات عن البدائل المختلفة

المفاوض الجيد هو الذي يحاول أثناء فترة الاستعداد والتحضير للمفاوضات أن يحصل على المعلومات الأساسية التي تساعد على فهم الموقف من وجهة نظر الطرف الآخر وعليه أن يدرس أهداف الطرف الآخر وعوامل القوة والإستراتيجية المحتملة وتحليل كل هذه العناصر ووضعها في إطارها الصحيح يساعد على تفهم الطرف الآخر وكيف يفكر وبالتالي يساهم في نجاح العملية التفاوضية وكذلك يجب أن يكون لديه البدائل المتاحة والممكنة لعقد الاجتماع وأيضاً تحديد الزمان الذي يناسب كل الأطراف.

خامساً: وضع وتحديد الاستراتيجيات البديلة والتكتيكات المصاحبة لها.

الإستراتيجية التفاوضية هي الإطار العام للتحرك أثناء المفاوضات، والأهداف الأساسية المطلوب تحقيقها، وترجمة ذلك إلى سياسات ومبادئ عامة، يتم الالتزام بها على المدى البعيد في كافة جوانب العملية التفاوضية، وبالتالي فإن الإستراتيجية هي التخطيط للتخطيط.

أما التكتيك: فهو التخطيط للتنفيذ ويركز أساساً على كيفية تنفيذ التخطيط، وخطوات العمل اللازمة لتحقيق الأهداف بفاعلية، ويتطلب ذلك تحديد أهداف جزئية أو مرحلية، وبرامج زمنية للتنفيذ وبالتالي فإنه عبارة عن تحركات جزئية في إطار عام محدد مسبقاً، هو الإستراتيجية، فمثلاً قد يكون الهدف هو حسم المفاوضات بسرعة (الإستراتيجية)، ويلجأ المفاوض إلى تحقيق ذلك باستخدام أسلوب التهديد بالانسحاب وقطع المفاوضات كوسيلة للضغط على الطرف الآخر (التكتيك) حرصاً على عدم تضییع الوقت والاستمرار في الجدل.

وهناك الكثير من استراتيجيات التفاوض أهمها ما يلي: إستراتيجية المصلحة المشتركة، إستراتيجية تطوير الحالة، وإستراتيجية التكامل الأمامي والخلفي والأفقي، وإستراتيجية الإنهاء، وإستراتيجية التشييت، وإستراتيجية التحرك التدريجي، وإستراتيجية الإنجاز السريع والخاطف، وإستراتيجية تفادي النزاع، والإستراتيجية الهجومية والدفاعية. أيضاً هناك الكثير من تكتيكات التفاوض أهمها الآتي:

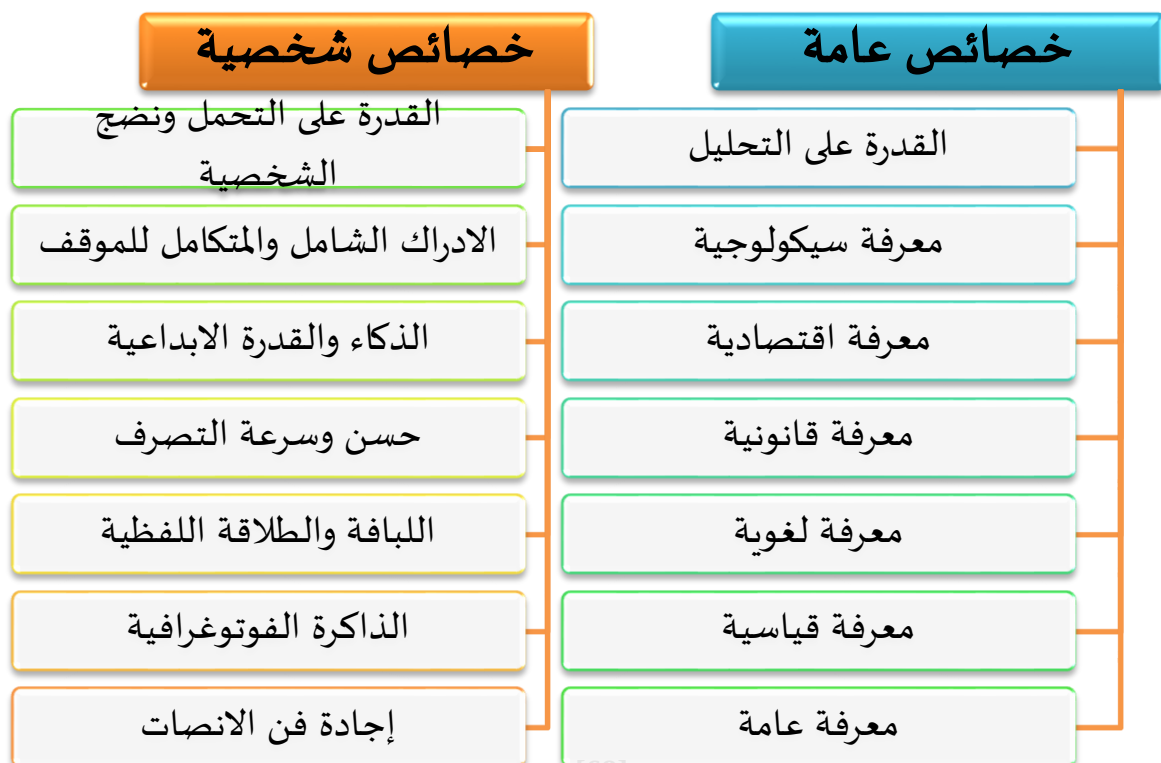
تكتيك الصقر والحمامة، وتكتيك الاعتراضات إلى موافقات وتكتيك التسويق، وتكتيك المفاجأة، وتكتيك الأمر الواقع، تكتيك الكر والفر، وتكتيك نهاية المطاف، وتكتيك التراجع، وتكتيك الخداع والتضليل، وتكتيك كشف الحقائق كاملة، وتكتيك منتصف الطريق، وتكتيك التغطية، وتكتيك العشوائية (أنت وبختك) وتكتيك توثيق الكلام (كن جاهزاً)، وتكتيك اشترى بعض الوقت، وتكتيك كلب الاستعانة بوسيط، وتكتيك التهديد المباشر، وتكتيك التمسك بالمواقف مع استمرار

الضغط، وتكتيك الالتفاف، وتكتيك المهادنة، وتكتيك المراوغة، وتكتيك الهدايا الرمزية، وتكتيك طلب استراحة، وتكتيك تحديد المواعيد النهائية، وتكتيك الخسارة القريبة والمكسب البعيد، وتكتيك عدم المعرفة وتجاهل الطرف الآخر، وتكتيك فرض الأمر الواقع، وتكتيك إجهاض المبادرات المقدمة، وتكتيك كسب الثقة والاحترام المتبادل. وبالتالي فإن نوعية الإستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية التي يعتمد عليها ويستخدمها المفاوض تعتبر أساساً في رسم صورة معينة عن هذا المفاوض وعن سلوكه وتعاملاته وأيضاً تحديد مدى مصداقيته من عدمه وبناءً عليه يتحدد أسلوب التعامل معه.

سادساً: اختيار وإعداد فريق التفاوض

اختيار فريق التفاوض من النقاط الهامة جداً في العملية التفاوضية فنجاح المفاوضات يعتمد بصفة رئيسية على حسن اختيار أعضاء فريق التفاوض لأن المفاوضة بطبيعتها تحتاج إلى مهارات وقدرات وخصائص خاصة قد لا تتوافر لدى الكثيرين ولا بد أن يتوفر في المفاوض الناجح عدداً من الخصائص والمواصفات أهمها الآتي الموضح في الشكل أدناه:

الشكل (3-3): خصائص المفاوض الناجح



المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى عدة مراجع

الشكل (3-4): الصفات والمهارات الرئيسية للمفاوض الناجح



المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى المصدر: مصطفى محمود أبوبكر، التفاوض الناجح مدخل استراتيجي سلوكي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص. 219.

هذه أهم صفات وخصائص المفاوض الناجح ولكن هناك على الطرف الآخر توجد سمات

وخصائص للطرف الآخر المتفاوض معهم وهي:

- ❖ **المفاوض المتكيف:** وهو شخصية تتسم بالمرونة ويقبل التغيير بسهولة ويرضى بالحلول الوسط ولا يضطرب أو يفاجأ أو يرتبك أو يستثار إذا سارت الأمور على نحو مخالف لتوقعاته.
- ❖ **المفاوض الجاحد:** وهو الشخص الذي يصبر باستمرار على أن تحسم الأمور على النحو الذي توقعه وتعود هو عليه، ولا يكيف عاداته أو طرق تفكيره مع عادات الجماعة وطرق تفكيرها، يضطرب ويرتكب إذا تغير الموقف أمامه وإذا تغير أسلوبه الروتيني في الحياة.
- ❖ **المفاوض الانفعالي:** وهو شخص سريع الاستثارة يصرخ كثيرا مثل الأطفال ويضحك بكثرة ويبدى الحب والغضب وكافة الانفعالات بشكل مبالغ فيه.
- ❖ **المفاوض الهادئ:** وهو الشخص المتوازن الذي يبدى القليل من العلامات التي تكشف عن الاستثارة الانفعالية من أي نوع ويحتفظ بهدوئه ويستجيب بدرجة أقل من المطلوب في المناقشة ومواقف الخطر أو الضغوط الاجتماعية.
- ❖ **المفاوض الأمين:** وهو شخص حي الضمير يعرف الواجب ويقوم به حتى لو لم يلاحظه أو يشرف عليه إنسان آخر ولا يقول الكذب أو يحاول خداع الآخرين، يحترم ممتلكات الغير ويعطى كل ذي حق حقه بل ويطالب بحقوق الغير ويساعدهم في الوصول إليها.
- ❖ **المفاوض غير الأمين:** وهو شخص عديم الضمير مجرد من المبادئ الأخلاقية لا يراعى كثيرا مبدأ الصواب والخطأ عندما تتدخل الاعتبارات الشخصية ومصالحه الذاتية يقول الكذب ويخدع الآخرين ولا يحترم ملكية الغير ويشكك في قدرات الغير وفيما يحوزونه من مواهب.
- ❖ **المفاوض المتمسك بالتقاليد:** وهو شخص محافظ ومتمسك بالقواعد المتعارف عليها في المجتمع وذلك بشكل صارم بما في ذلك طرق السلوك والتفكير والملبس وغيرها، ويعمل الشيء المألوف ويبدو حزينا إذا وجد أنه يختلف عن الآخرين.

❖ **المفاوض المتحيز:** وهو شخص غير متمسك بالتقاليد ولا يبالي بالعرف ويسلك سلوكاً مختلفاً عن الآخرين ولا يضره أن يتبنى فكرة أخرى أو أن يفعل ذات الأفعال كالآخرين ذو اهتمامات واتجاهات وطرق إلى حد ما غريبة السلوك، وغالباً ما يتبع أسلوبه الخاص به والذي يختلف نسبياً عن الآخرين ويبدو غريباً عنهم.

❖ **المفاوض الغيور:** وهو شخص يحسد الآخرين على إنجازاتهم، يتسم سلوكه بالغيرة إذا كان هناك اهتمام من جانب الآخرين بغيره ويمكن أن يعتبر ذلك على أنه إهانة شخصية له ويطلب لنفسه أسوة بغيره مالا يستحقه.

❖ **المفاوض غير الغيور:** وهو شخص محب للغير حتى من هم أفضل منه، ولديه ميل إنساني نحو الجميع، لا يضيق صدره إذا حظي الغير باهتمام أكثر منه بل إنه قد يشارك في الثناء عليهم وتعبير إنجازاتهم والإشادة بمهاراتهم.

❖ **المفاوض المهذب الحذر:** وهو الشخص الذي يراعى مشاعر الآخرين ويحترم حاجاتهم ويسمح لهم بالتقدم عليه في الصف بل إنه يمنحهم نصيباً أوفى مما يستحقون حتى ولو على حساب الخاسر وذلك احتراماً منه لمشاعرهم.

❖ **المفاوض المتهور (الطائش):** وهو الشخص الذي لا يراعى ولا يحترم مشاعر الآخرين، إنه متغطرس وعنيد مع الآخرين ويصبح فظاً لا يطاق حين يخرج عن صوابه وذلك كنوع من التهديد للآخرين، حتى يتجنبوا ثورته ويستجيبوا لرغباته ومطالبه.

❖ **المفاوض المستسلم:** وهو الشخص المهمل الذي يفرط بسهولة في حقه ويتوقف عن إتمام أي عمل إذا صادفته عقبة ما ويعمل على نحو متقطع وغير منتظم يسهل تشتيت فكره وإبعاده عن هدفه الذي يسعى إليه مهما كان هذا الهدف أساسياً وذلك نتيجة لدوافعه الشاردة والصعوبات الخارجية وكليهما.

❖ **المفاوض المثابر:** وهو الشخص الذي لديه تصميم وعزم على السير نحو هدفه رغم الصعوبات

والعراقل التي أمامه والإغراءات التي تعرض عليه قوى الإرادة، مجد ومجتهد يتمسك بحقوقه حتى يحقق أهدافه التفاوضية.

❖ **المفاوض العاطفي:** وهو شخص رقيق تسيره المشاعر، يميل إلى الحسد والظن، ودود وعطوف وحساس، يراعى مشاعر الآخرين، لا يقوم بأعمال من شأنها أن تقلب عليه مشاعره.

❖ **المفاوض العقلاني:** وهو الشخص الواقعي والموضوعي الذي توجهه الضرورة، غير ودود، لا يهتم كثيراً بمشاعر الآخرين خاصة إذا كان هذا هو ما يحب أن يفعله.

❖ **المفاوض المتواضع:** وهو الذي يكره أن يمتدحه غيره على إنجازاته، ولا يميل إلى الظهور ويتباعد عن الأضواء ولا يبدو أنه يفكر في ذاته على أنها شيء هام لا يشعر بأنه شخص جدير بالاهتمام، وقد يؤنب نفسه إذا سارت الأمور على نحو خاطئ.

❖ **المفاوض المغرور:** وهو الشخص كثير التباهي والاعتزاز بنفسه ويتعالى ويترفع على الآخرين يسرع إلى الحصول على التقدير عندما تسير الأمور في مجراها الحسن، لديه إحساس متعظم ومبالغ فيه عن قدراته الذاتية، يميل إلى حب الظهور والأضواء ويؤنب الآخرين وينتقدهم كلما حدث صراع وسارت الأمور على نحو خاطئ.

❖ **المفاوض المتكاسل:** وهو الشخص الضعيف يشعر دائماً بالإجهاد عقب أي مجهود يبذله حتى لو كان صغيراً، يفتقر إلى الحيوية والنشاط، بطيء الحركة والعمل، غير واضح وبطيء الكلام ولديه عزوف عن المشاركة في أي شيء.

❖ **المفاوض النشيط:** وهو الشخص المتحمس واليقظ والذي يتسم بالفاعلية وسرعة الاستجابة للعمل حاسم وقوى في قراراته، لديه قدرات ومهارات عالية على المواجهة والمخاطبة والحضور الذهني والنفسي والرد التلقائي والفوري والواقع أن معرفة تلك الأنماط يمكن أن تفيد المدير أيضاً في تشكيل فريق التفاوض وتوزيع الأدوار والاختصاصات على كل منهم وبما يتناسب مع طبيعة القضية التفاوضية والأنماط المتوقعة لشخصيات التفاوض، وهذا من شأنه أن يسهم في زيادة

درجة فعالية العملية التفاوضية ذاتها.

👉 **المفاوض الواقعي:** المفاوضون الواقعيون يتميزون بإعطائهم اهتمام بالوقت، الدخول في صلب

الموضوع مباشرة دون الخروج عن صلب الموضوع والدخول في هوامش غير مهمة بالنسبة له،

ويتصرفون بأنهم منظمون ويميلون للتعامل الرسمي بسرعة وبتشدد ودون تقديم تنازلات.

👉 **النمط المقاتل:** وتجدهم يتصرفون بعدوانية تجاه الطرف الآخر ولا يهتمون به أو باحتياجاته، ولا

يهمهم أن يكون مقتنع بما توصل إليه أو لم يقتنع، فهم يريدون أن يكونوا هم الفائزين وغيرهم

يخسر أي (أنا ومن بعدي الطوفان كما يقال).

👉 **المفاوض الانفتاحي الودود المتعاون:** هو عكس الواقعية فهو نوع يحب أثناء التفاوض أن يبتعد

عن أجواء العمل ليجد لنفسه شيء من المداعبة مع الشخص المقابل وتجده متساهل أثناء

تفاوضه. ويمتازون بحبهم للناس وتجدهم أن تصرفاتهم عاطفية أو يغلب عليها التعاطف مع الناس.

يتسمون بالبطء في اتخاذ القرارات ويكرهون الضغط، فهم لن يتموا أو يوافقوا أو يتخذوا قراراً

تحت الضغط أياً كان.

وهذا النوع في أثناء التفاوض يتحولون إلى عناصر تهيدة غالباً، فهم يسعون دائماً إلى إسعاد الجميع،

أي جميع الأطراف المتفاوضة. وهم انفعاليون نوعاً ما في بعض المواقع ولكنهم قادرين على اتخاذ

القرار عادة وفوراً دون تردد، وتجده يفيض من الأحاسيس الجياشة وذو إحساس مرهف.

👉 **النمط التحليلي:** لا يقتنع أبداً بأي عرض إلا بعد أن يعرف كل التفاصيل وتفاصيل التفاصيل،

وبالطبع فإن ذلك سوف يكون له الأثر على الوقت وسرعة اتخاذ القرار من قبلهم، فسوف تتسم

المفاوضات معهم بالبطء، فإنهم يحبون أو بمعنى أصح يريدون أن يتخذوا وقتهم الكافي في التحليل

والتحصيل في كل التفاصيل ولا يحبون أن يدفعهم المفاوض المقابل لاتخاذ القرارات، بل يريدون

أن يكون كل شيء في مكانه تماماً بعد أخذ كل التفاصيل والمعلومات وغيره. هذا النوع عندما تقع

فيه أثناء تفاوضك فعليك ألا تعطيه كل المعلومات المطلوبة، وإنما يجب أن تعطيه إياها على

مراحل كلما سئل عنها أو طلبها ولتعتطي نفسك الفرصة للإجابة على أسئلته التي لن تنتهي.

➤ **النمط الهجومي:** يستخدم أسلوب الهجوم المستمر الاستفزازي في كافة مراحل المفاوضات. وهذا النوع عندما تتعامل معه عليك بأسلوب الإقحام معه من خلال المعلومات التي علمتها عنه أو من خلال توريطه عن طريق الاستفزاز ومن خلال كلامه.

الفصل الرابع

مناورات بداية ونهاية
التفاوض

الفصل الرابع: مناورات بداية ونهاية التفاوض

1.1. تمهيد

يشير الكاتب Dawson Rogers في كتابه أسرار التفاوض الفعال الذي نشره سنة 1995 أن "التفاوض الفعال ما هو إلا لعبة شطرنج، حيث يعرف اللاعبون المتميزون النقلات اللازمة والتوقيت المناسب، ويصعب أن يكون الطرف الآخر في كل تفاوض العبا ما ار، فهناك من المناورات والخطط ما يستلزم حنكة وجراءة كبيرة، كالتضحية الظاهرية بقطعة صغيرة وتحمل قدر من المخاطرة"، كما أن في المفاوضات أو المناورات هناك مناورات أخلاقية وهناك مناورات غير أخلاقية، وعليك ان تعرف المناورات غير الأخلاقية التي يستخدمها بعض المفاوضين في المناورات الختامية للتفاوض لكي تُبطل مفعولها.¹

2.1. تعريف المناورات

يُقصد بالمناورة تلك العناصر الفرعية التي يستخدمها المفاوض ويتحرك بها داخل الاستراتيجية لتحقيق الأهداف الرئيسية لعملية التفاوض. فهي بهذا المعنى الأداة التي يستخدمها المفاوض لخدمة الاستراتيجية.²

يتضح من ذلك، بان المناورة ترتكز أساساً على كيفية تنفيذ الاستراتيجية لعملية التفاوض، وترتكز كذلك على خطوات العمل اللازمة لتحقيق أهداف المفاوضات بفعالية أكبر. من أمثلة المناورات التي تطبق في محادثات وجولات المفاوضات في العقود التجارية الدولية، التمسك بثمان أقل بكثير من الثمن الذي يعرضه البائع، وذلك لحمل هذا الأخير على تخفيض الثمن، ليس إلى الحد الذي يتمسك به المشتري، لكن إلى حد بين هذا وذاك، وهكذا نصل إلى نقطة تشكل

¹ محمد محمود مصطفى، علم التفاوض بين النظرية والتطبيق، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص. 141.

² علي أحمد صالح، المفاوضات في العقود التجارية الدولية، دار هومة، الجزائر، 2012، ص. 224.

منتصف المسافة، التي تفصل بين موقف الطرفين¹، وذلك ليقال إبدأ بطلب الأكثر لتحصل على الأقل الذي تريده.² وهذه المناورة تسمى مناورة المساومة.

ومن بين أمثلة المناورة، أسلوب المفاجئة في العرض والمناقشة أو طلب استراحة قصيرة، للتخفيف من حدة التوتر والعودة لاستكمال الحوار أو تعديل أسلوب التحدث والمخاطبة، على نحو يشعر الطرف الآخر، بأن الطرف الأول، على استعداد لتقديم تنازلات، أو تعديل في اقتراحه، أو تقديم التنازل الأول في السعر واعتباره مكافأة، وأشعار الطرف الآخر بأنه التنازل الأخير، فلا يطلب غيره،³ أو الصمت المؤقت في الحوار التفاوضي أي الأحجام عن الحديث في وقت محدد، والامتناع عن الرد الفوري، وتأجيل الإجابة بتغيير مجرى الحديث، وذلك للاستفادة من عامل الوقت، وإعطاء الفرصة للفريق التفاوضي للتفكير في مغزى السؤال وأهدافه.⁴

3.1. مراحل المناورات

يرى الكاتب **Dawson Rogers** أن للمناورات ثلاثة مراحل نذكرها فيما يلي:⁵

1.3.1. مناورات الافتتاح

وهي البداية عند التفاوض في أي نوع من المفاوضات، وهنا يجب على المفاوض المحترف ما يلي: أن يطلب أكثر مما يتوقع: لأنه إذا طلب فقط ما يرجوا أن يحصل عليه فلن يتاح له مجال أوسع للتفاوض وهي من البدهييات، لأنه لو طلب أكثر مما تتوقع فانه سوف يلقي الطرفين بعيداً عن الإحساس بالخسارة لأن الأمور سوف تتقارب بالتنازلات في المفاوضات، كما نجد أحيانا لعدم مقدرة الشخص المقابل على التفاوض فقد تطلب أكثر مما تتوقع، ويقابل بالقبول من الطرف الآخر وبذلك

¹ رجب كريم عبد اللاه، التفاوض على العقد، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2000، ص. 43.

² أحمد أبو الوفا، المفاوضات الدولية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2005، ص. 76.

³ أحمد عبد الكريم سلامة، النظام القانوني لمفاوضات العقود الدولية، المجلة المصرية للقانون الدولي، المجلد 56، العدد 56، 2000، ص. 40.

⁴ أحمد عبد الكريم سلامة، مرجع سابق، ص. 76.

⁵ إبراهيم أحمد السقا، أسرار التفاوض العصري، مكتبة الوفاء القانونية، مصر، الطبعة الأولى، 2016، ص. 352.

يكون كسب أكثر مما تتوقع. حتى يعرف المفاوض ما هو مقدار الزيادة التي يتعين عليه طلبها، وأوال يجب أن يحدد هدفه ثم يقدم العرض أعلى من هدفه بمقدار بعد ما يقدمه الطرف المقابل عن الهدف.

🚩 ألا يقول نعم أبداً للعرض الأول

لأنه إذا أجاب بالقبول والموافقة على العرض الأول فإنه حتما سوف يثير الشكوك لدى الطرف المقابل له وقد يتهبأ إليه مباشرة أنه وقع في صفقة خاسرة، لذلك يجب أن يرفض مقترحات الطرف المقابل وعروضه بشدة، وأن يكون هذا الرفض ظاهراً منه كرد فعل تجاه مقترحات الطرف الآخر. وعندما يلاحظ الطرف الآخر هذا، فإنه من هنا يبدأ في تقديم التنازلات في الجلسات التفاوضية، لذلك فإن هذه الشدة والرفض إذا لم يبدو على المفاوض ظاهراً للطرف الآخر فإنه سوف يكون أقل مرونة¹.

🚩 يجب أن يكون ممتنعاً سواء كان بائع أو مشتري:

لأن المشتريين إذا رأوا أن المفاوض البائع متحمس للبيع، فإنهم سوف يخفضون عروضهم، أما إذا كان ممتنع فإن الطرف المقابل المشتري سوف يتولد لديه شعور أو إحساس أنه عليه أن يرفع عرضه لإتمام الصفقة.

2.3.1. مناورات المرحلة الوسطى

هذه المرحلة تتجزأ إلى محورين هما:²

🚩 الضغط على الشخص المقابل بدون مواجهة

ومن هذه الطرق للضغط بدون مواجهة هناك مناورة تسمى السلطة الأعلى، ويستخدمها المفاوضون دائماً بحيث يقوم بالضغط على الجهة المقابلة لأقصى حد يستطيع أخذ تنازلات منه ثم يحجم بعدها عن الموافقة بحجة (السلطة الأعلى) كأن يقول مثال يجب أن يحيل الموضوع على

¹قرواني مريم، محاضرات في مقياس تقنيات التفاوض الدولي، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس، تخصص تجارة دولية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2022-2023، ص. 85.

²إلياس طارق فؤاد، التفاوض، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ميب للنشر والتوزيع، الجيزة، مصر، 2017، ص. 140.

السلطة الأعلى (وتعني المدير في العمل أو رئيس الشركة)، ثم يعود المفاوض في اليوم التالي لاستئناف المفاوضات ولكن يقول مثال السلطة الأعلى لم توافق على العرض وتصر على كذا وكذا، أي مزيد من التنازلات من قبل الطرف الآخر، وبذلك يكون قد شكل ضغط على الطرف الآخر كي يبذل جهداً أكبر و يقدم تنازلات لتحسين الصفقة.

لتفادي الوقوع في فخ السلطة الأعلى يجب توضيح من البداية أنه على الطرف الآخر أن يكون صاحب القرار في الموافقة النهائية على الاتفاق، أو يمكن للمفاوض أن يقول لهم بشكل قاطع "لكنهم -أي السلطة الأعلى - سوف يوافقون على ما توافقون عليه"، كما يمكن للمفاوض التحقق من الشروط اللازمة لموافقة السلطة الأعلى بحيث يكون على الطرف الآخر أن يقدم أسباباً محددة عند رفضه لمقترحاته بدال من الرفض الغامض من جانب السلطة الأعلى.

📌 النقلة الإلزامية أو الإجبارية

المفاوض الناجح يجب ألا يقابل الطرف الآخر بعرض مضاد لعرضه ومحدد برقم معين مثال أو هدف محدد، أي يجعله مهم كأن يقدم له الطرف الآخر عرض فيرد عليه بأنه يريد عرض أفضل (عرض أفضل وليس عرض برقم أو هدف محدد)، ثم يلتزم الصمت بعدها لفترة حسب وضع المفاوضات، وهذه هي النقلة الإجبارية وهي (الرد بطلب عرض أفضل والصمت بعدها إلى أن يصل رد من الطرف المقابل) فهي تلقي ضغط على الشخص المقابل لتقديم مزيد من التنازلات بدون مواجهة.

3.3.1. مناورات نهاية التفاوض (الختام)

هناك عدة أساليب يستخدمها المفاوضين في المناورات الختامية للتفاوض وهي:

— طلب المحال

كأن يخترع المفاوض المقابل مثال طلب صعب أو محال تنفيذه في آخر التفاوض مثال: تم الاتفاق على استلام طلبية منتج معين يستغرق تصنيعه عشرة أيام فيقوم بطلب التسليم بعد خمسة

أيام، وهنا يجب إفهامه أن ذلك مستحيل وأن ذلك تعجيز للتهرب من الاتفاق مثال، ولكن إذا كان ذلك ممكنا فيجب أن يكون بثمن أعلى.

– الخطأ المتعمد

بعض المفاوضين في البيع أو الشراء يتعمد عدم كتابة بند معين ليبدو وكأنه قد نسيه مثال، لكنه تعمد ذلك ليكون ورقة لدعم موقفه لطلب مزيد من التنازلات من الطرف الآخر أو فسخ الاتفاق.

– الرجوع عن الاتفاق بعد الاتفاق

ويحدث ذلك خصوصا عندما يكون أحد الأطراف مضطرا للقبول الاحتياج الشديد لما تم الاتفاق عليه، فيقوم المفاوض المقابل بطلب المزيد بعد الاتفاق أو الانسحاب، لذلك يجب القيام بإجراءات معينة مثل صياغة العقد بشكل ال يقبل الرجوع عنه بعد التوقيع، أو استخدام أمور أخرى تجعل من الشخص المقابل يجد صعوبة في الانسحاب مثل توطيد العلاقات الخاصة معه مثلاً.

– ضربة اللحظات الأخيرة

الضربة الأخيرة وهي التي تكون في الوقت الضائع وهي طلب تنازلات أكثر في اللحظات الأخيرة من الطرف المقابل، حيث تكون في الوقت الذي يكون فيه المفاوضين تخلوا عن حذرهم وحرصهم تماما، ويستخدمها المفاوضون في طرح الأمور التي لا يتقبلها الطرف المقابل في بداية التفاوض، وعلى المفاوض المحترف في هذه الحالة أن يقول أن الاتفاق عادل ولا يحتمل المزيد من التنازلات¹.

– تحجيم التنازلات

إن الطريقة التي تقدم بها التنازلات قد تكون مؤثرة على توقعات الطرف المقابل وعلى أدائه

¹ محمد محمود مصطفى، مرجع سابق، ص. 141.

التفاوضي، فقد يتوقع منك المزيد إذا فعلت ذلك بإعطائه تنازلات أكبر مما قدمت بداية التفاوض، لذلك عليك أن تقدم تنازل أقل مما قدمت ولا تنسى أن يكون تقديمه بشرط الحصول على مقابل من الطرف الآخر وليس بدون مقابل ويجب أن تكون التنازلات متناقصة¹.

— الغباء التفاوضي (التغابي)

لا شك أن قمة الذكاء والفعالية التفاوضية هو ما يسمى **الغباء التفاوضي**، لذلك على المفاوض أن يتغابي ويجعل نفسه بسيطاً ويأخذ من الشخص المقابل كل المعلومات ولا يبين له أنه لديه كل ما هو مطلوب من معلومات أو السلطة الكافية لاتخاذ القرارات².

— القيمة نسبية

إن القيمة للشيء المتفاوض عليه نسبية وتختلف من شخص لشخص آخر، وليست النقود أكثر أهمية فقد تكون أحيانا المادة المتفاوض عليها تشكل أهمية أكبر من السعر، فقد يكون هناك بعض المفاوضون قد يدفعون مالا أكثر في شيء يشكل بالنسبة لهم قيمة مضافة مثل ندرة أو جودة منتج معين³.

— قيمة الوقت

في التفاوض يشكل الوقت أهمية كبيرة خصوصا إذا كان محكوم بتاريخ محدد لإنهاء التفاوض والوصول للنتائج، وفي هذه الحالة فإن كثير من المفاوضون يستخدمون ضغط الوقت مع المقابلين لهم خصوصا إذا عرفوا أنه محدد، فيجب على المفاوض أن يحرص بأن لا يعلم الشخص المقابل أنه محكوم بإتمام العقد في وقت محدد، لذلك فإن الوقت سلاح فعال لاستخدامه للضغط في المفاوضات

¹ محمد محمود مصطفى، مرجع سابق، ص. 142.

² محمد محمود مصطفى، مرجع سابق، ص. 142.

³ محمد محمود مصطفى، مرجع سابق، ص. 143.

مما يجعله يحصل على تنازلات أكبر. ولربح الوقت عليه أن يطرح شروطه والبنود المتفاوض عليها مجتمعة ولا يسمح بتجزئتها ولا يتساهل في كلمة سنعود لاحقا للمناقشة¹.

— المفاوضات الطويلة

كما ذكرنا أهمية الوقت وضغط الوقت فإنه أحيانا يكون المفاوض غير ملزم بوقت محدد ولكن عندما تطول مدة التفاوض قد يشعر بحاجته لإنهائها، مما يجعله يقدم تنازلات أحيانا من أجل دفع عجلة المفاوضات والتوصل للحل، يجب ألا يوافق على صفقة خاسرة حتى لو لم تتم الصفقة أو طال أمدها².

— القدرة على الانسحاب

لا شك أن المفاوض إذا كانت لديه القدرة على الانسحاب في أي لحظة من المفاوضات فإن ذلك يشكل ضغط على الطرف الآخر عندما يظهر له أنه قادر على الانسحاب، ولكن كيف تجعل الشخص المقابل يحس بهذا النوع من الضغط ويحاول أن يخشى انسحابك من المفاوضات؟

تجعله كذلك إذا جعلت من التعاقد أهمية بالنسبة له وغرست في أعماقه بأن هذا الاتفاق بالنسبة له مهم ونقطة تحول له أو لأعماله، وفي نفس الوقت تظهر أنت بأن الاتفاق لا يشكل أهمية بالنسبة لك وسواء تم أو لم يتم هذا الاتفاق فهما سيان بالنسبة لك³.

4.1. المآزق التفاوضي والإنقاذ منه

ينشأ المآزق التفاوضي متى استمر الطرفان في المناقشة بلا نتيجة، ويحتاج المفاوض هنا لإدخال نوع من القوة الدافعة، الوسيلة المثلى لذلك هي تغيير آلية التفاوض عن طريق طلب استراحة

¹ محمد محمود مصطفى، مرجع سابق، ص. 157.

² محمد محمود مصطفى، مرجع سابق، ص. 158.

³ محمد محمود مصطفى، مرجع سابق، ص. 158.

مثلا، حيث يمكن استكمال المناقشة على الغداء وهذا لتغيير جو المفاوضات.

وقد تصل المفاوضات أحيانا إلى طريق مسدود ولا يوجد في الأفق سبيل لاتفاق الطرفين، وهنا لا داعي لمواصلة التفاوض إذا كان المفاوض واثقا من استحالة الاتفاق.

إذا كانت هناك نقطة معينة محل خلاف يجب على المفاوض الفعال تجنبها جانبا، ثم مواصلة التفاوض في القضايا الأخرى القابلة للمناقشة، وبتسوية تلك القضايا واقتربا الطرفين من الاتفاق الكامل يصبح لدى الطرفين قدر أكبر من المرونة تجاه النقاط التي سبق وأن هددت بإلغاء التفاوض.

إذا وصلت المفاوضات إلى نقطة اللاعودة وكان المفاوض مضطرا لمواصلتها بسبب ضعف موقفه، عليه أن يشرك طرفا ثالثا محايدا يتولى عملية الإنقاذ، على أن يكون له القدرة على دفع الطرفين للوصول إلى القرار أو الاتفاق، حيث أنه لن يعود عليه شيء من هذه المفاوضات

5.1. أنواع المناورات

في الحقيقة أن هناك العشرات من المناورات والحيل المختلفة، ولكن من الممكن تصنيفها إلى ثلاث فئات رئيسية.

1.5.1. مناورة المواقف الجامدة

في هذا النوع من المناورات يقوم المفاوض، بمحاولة إقناع المتعاقد الآخر، بأنه ليس لديه أي مرونة، وأنه ليس أمامه سوى أن يقبل موقفه برمته، أو يرفضه برمته، وهذا النوع من المناورات قد يأخذ عدة أشكال مختلفة، ولعل أهمها مناورة الأمر الواقع.

يلجأ المفاوض عادة إلى استخدام مناورة الأمر الواقع من أجل محاصرة الطرف الآخر، وتركه دون اختيار سوى قبول الأمر الواقع، مثال ذلك ان يبادر بشكل حازم إلى شطب شرط معين من مسودة الاتفاق بخط يده حسماً للمناقشة.¹ أو ان يقول له، (فما تم قد تم، ولا يمكن تغييره).

¹مصطفى محمود أبو بكر، التفاوض الناجح، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004-2005، ص. 376.

قد يلجأ المفاوض إلى مناورة التعلل بسياسة الشركة، كأن يقول مثلاً (لا أستطيع فعل أي شيء حيال ذلك، فهذه سياسة الشركة).¹

يتطلب استخدام أسلوب مناورة الأمر الواقع، التأكد من توفر الفرصة الملائمة لاتخاذ مثل هذا الاجراء، لفرض سياسة الأمر الواقع، والتأكد من ضعف الطرف الآخر، ومن عدم توفر القدرات التي تمكنه من المواجهة.

يشترط لنجاح هذه الطريقة أن تكون خسارة الطرف الآخر، من رفض الأمر الواقع كبيرة جداً. وأن تكون النتائج الولية مشجعة للطرف الآخر على قبول الأمر الواقع.²

2.5.1. مناورة الهجوم

الهجوم أسلوب ضاغط، الغرض منه تخويف المفاوض وجعله يشعر بعدم الراحة، بحيث يفضل الإذعان لمطالب الطرف الآخر، ومن أكثر مناورات الهجوم شيوعاً واستخداماً التهديد بسوء العواقب إن لم يقبل المفاوض شروط الطرف الآخر.

يستخدم المفاوض هذه المناورة، من أجل الضغط على الطرف الآخر حتى يقدم تنازلات، أو يُملي عليه بعض الشروط، ويضع حدوداً زمنية ومالية، ويطلب من المفاوض الموافقة عليها.³

كأن يقول له، (اقبل وإلا). أو يهاجم الاقتراحات التي تقدم بها المفاوض فيقول، (إن الأرقام التي تقترحها بعيدة كل البعد عن المطلوب)، أو يهاجم مصداقية المفاوض فيقول، (إنك جديد في وظيفتك، أليس كذلك).⁴

3.5.1. مناورة الحيل

يهدف المفاوض من استعمال مناورة الحيلة، إلى خداع الطرف الآخر والاقناع به، حتى يستسلم

¹وليام أورى، فن التفاوض: ترجمة نيفين عزاب، الدار الدولية للنشر والتوزيع، 2001، ص. 51.

²مصطفى محمود أبو بكر، نفس المرجع السابق، ص. 376.

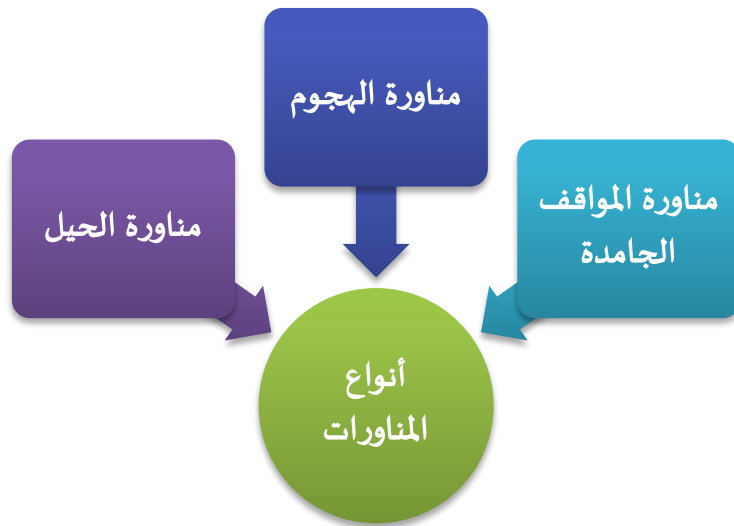
³أحمد ماهر، مهارات التفاوض، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص. 92.

⁴وليام أورى، مرجع سابق، ص. 51.

معتمداً على الثقة المفرطة التي يضعها فيه، بحيث يعتقد بأنه يتصرف بشرف ويقول الصدق، وإحدى هذه الحيل هي التحكم في البيانات من طرف المفاوض وإعطاء معلومات مضللة وغير صحيحة للطرف الآخر، كأن يوهم الطرف الآخر، بأنه صاحب القرار النهائي في الموضوع، لكن بعد تقديم بعض التنازلات يُفاجأ المفاوض بأنه لا بد من موافقة شخص آخر، أو يقدم المفاوض طلب جديد أو إضافي في آخر لحظة، بعد ان يكون قد أوهم الطرف الآخر، بأن المفاوضات قد انتهت، ولم يبق سوى الامضاء على العقد النهائي.¹

الشكل البياني التالي يوضح أنواع المناورات

الشكل (1-4): أنواع المناورات



المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى المرجع علي أحمد صالح، المفاوضات في العقود التجارية الدولية، دار

هومة، الجزائر، 2012، ص ص. 224-230.

¹وليام أورى، مرجع سابق، ص. 52.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1. المراجع باللغة العربية

- إبراهيم أحمد السقا، أسرار التفاوض العصري، مكتبة الوفاء القانونية، مصر، الطبعة الأولى، 2016.
- أبوالمجد إبراهيم، أساليب التفاوض من منظور تنظيم "ما سلو" للحاجات النفسية لدى مديري ووكلاء التعليم الثانوي العام، مجلة كلية التربية ببنها، المجلد الثاني عشر، العدد الحادي والخمسين، إبريل 2002.
- أحمد أبو الوفا، المفاوضات الدولية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2005.
- أحمد عبد الكريم سلامة، النظام القانوني لمفاوضات العقود الدولية، المجلة المصرية للقانون الدولي، المجلد 56، العدد 56، 2000.
- أحمد ماهر، مهارات التفاوض، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- إلياس أنطوان إلياس وإدوار أنطوان إلياس: قاموس إلياس الجيب، دار إلياس العصرية، القاهرة، 1981.
- إلياس طارق فؤاد، التفاوض، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مبك للنشر والتوزيع، الجيزة، مصر، 2017.
- إيرين إيمان، محاضرات في مقياس تقنيات التفاوض، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر تسويق سياحي والسنة الثانية ماستر تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، 2022-2023.
- إيهاب كمال، مهارات التفاوض ودبلوماسية الإقناع، هبة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011.
- باربارا أندرسون، التفاوض الفعال: مهارات التفاوض الاحترافي، مكتبة الهلال للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010.
- ثابت عبد الرحمن ادريس، التفاوض (استراتيجيات وتكتيكات ومهارات تطبيقية)، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- جعيجع نبيلة، محاضرات التفاوض الدولي، سنة أولى ماستر، تخصص مالية وتجارة دولية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2020/2021.
- جعيجع نبيلة، محاضرات تقنيات التفاوض الدولي، مطبوعة بيداغوجية مقدمة لطلبة السنة الثالثة ليسانس تجارة دولية، جامعة المسيلة، 2016/2017.
- جيرارد إيندبنج، أسس التفاوض: ترجمة حازم عبد الرحمن، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1998.

- جيفين كينيدي، قمة التفاوض لعقد الصفقات الرابحة والعلاقات الناجحة، ترجمة أميرة نبيل، مركز الخبرات المهنية للإدارة، (إصدارات بميك)، القاهرة، 2001.
- حسن الحسن، التفاوض فن ومهارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، سلسلة البحوث والدراسات، 1989.
- حنفي سليمان وآخرون، السلوك الإنساني في المنظمات، مكتبة اليسر، الزقازيق، 1996.
- رجب كريم عبد اللاه، التفاوض على العقد، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2000.
- سامر سمية، شهاب محمد، المفاوضات: مقارنة علمية قانونية، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 09، العدد 03، 2020.
- سيد عليوة: مهارات التفاوض والجوانب القانونية للتعاقد، القاهرة، الناشر جزيرة الورد، مكتبة جزيرة الورد، القاهرة، 2002.
- صالح محمد عبد الحميد، فن التفاوض والدبلوماسية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2012.
- صديق عفيفي، جرمين حزين سعد: التفاوض الفعال في الحياة والأعمال، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1986.
- عبد الحكم الخزامي: أسس عملية التفاوض - بناء المفاوضات الفعال، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1998.
- عبد السلام عياد: المفاوضات الجماعية وعلاقات العمل، مطابع الولاء الحديثة، القاهرة، 2002.
- عبد الله الكبير، وآخرون: لسان العرب: طبعة دار المعارف، القاهرة، الجزء الخامس، 1987، ص.
- عبد الله راقيدي، دور عامل الثقة في المفاوضات الدولية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد، 2088.
- عثمان العثماني: قواعد التفاوض، مؤسسة الوثبة للصحافة والنشر، أبوظبي، الإمارات، 2000.
- العلاق بشير، إدارة التفاوض، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010.
- علي أحمد صالح، المفاوضات في العقود التجارية الدولية، دار هومة، الجزائر، 2012.
- عمر صقر، التفاوض التجاري الدولي، مكتبة عين شمس، مصر، 1997.
- فرهاد محمد الأهدن، فن وآداب علم التفاوض، الإدارة، القاهرة، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، العدد الأول، 1987.
- قرواني مريم، محاضرات في مقياس تقنيات التفاوض الدولي، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس، تخصص تجارة دولية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2022-2023.
- كيت كينان: أصول المفاوضات الإدارية، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، الدار العربية للعلوم،

- 1996.
- كيت كينان، أصول المفاوضة الإدارية، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، الدار العربية للعلوم، 1996.
- محسن الخضري، تنمية المهارات التفاوضية، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 1993.
- محسن الخضري، تنمية المهارات التفاوضية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1993.
- محمد حسنين هيكل: المفاوضات السرية بين العرب وإسرائيل، دار الشروق، القاهرة، 1996.
- محمد طارق، مهارات التفاوض والتعاقد الحديثة في المجالات المختلفة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2066.
- محمد محمود مصطفى، علم التفاوض بين النظرية والتطبيق، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012.
- مصطفى محمود أبو بكر، التفاوض الناجح مدخل استراتيجي سلوكي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004-2005.
- منير البعلبكي، المورد قاموس إنجليزي-عربي، دار العلم للملايين، بيروت، 1994، ص.
- نادر أحمد أبو شيخة، أصول التفاوض، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2008.
- وليام أوري، فن التفاوض: ترجمة نيفين عزاب، الدار الدولية للنشر والتوزيع، 2001.
- يوسف ميخائيل أسعد: تعلم فن التفاوض، دار غريب – القاهرة، 1997.

2. المراجع باللغة الأجنبية

- Barlow. C, Eisen. G., Purchasing Negotiation, (Boston: C.B.I. Purchasing Co., 1983).
- Dennis Hawver., How to Improve your Negotiation Skills (N.Y: Alexander Hamilton Inst. 1982).
- Gaavin Kennedy, et, Al, Management Negotiation, Prentice- Hall, N.J, 1952.
- Menkel: Teaching about Gender and Negotiation: sex, Truths and videotape. Negotiation J., (2000).
- Ross, H.S., Negotiation Principles of Entitlement in sibling property Disputes. Developmental psychology, (1996).
- Royce, A. Coffin., The Negotiator : A Manual for Winners (N.Y : american Management Association) (1973).
- Tinsley: How Negotiators to yes: predicting the constellation of strategies used Across Cultures to Negotiate Conflict. J. of applied Psychology, (2001).

