

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية



محاضرات في مقياس

تقنيات التفاوض الدولي

مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس

تخصص: تجارة دولية

إعداد الدكتورة بزقاري عبلة

أستاذة محاضرة قسم (أ)

قسم العلوم التجارية

السنة الجامعية: 2019-2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
01	مقدمة
03	المحور الأول: مدخل إلى التفاوض والمفاوضات الدولية
03	1- مفهوم التفاوض لغة
03	2- مفهوم التفاوض والمفاوضات الدولية
06	3- الفرق بين التفاوض والمساومة والوساطة والتحكيم
09	4- أهمية التفاوض
10	5- خصائص التفاوض
11	6- ميادين التفاوض والمفاوضات
14	المحور الثاني: مبادئ ومكونات وشروط عملية التفاوض
14	1- مبادئ التفاوض
16	2- مكونات عملية التفاوض
18	3- شروط عملية التفاوض
22	المحور الثالث: مراحل عملية التفاوض
22	1- مرحلة ما قبل العملية التفاوضية
23	2- مرحلة الجلسات التفاوضية
25	3- نهاية التفاوض
26	المحور الرابع: أنواع التفاوض والمفاوضات
26	1- اتفاق لصالح الطرفين
26	2- مكسب لأحد الأطراف وخسارة للطرف الآخر

26	3- التفاوض الاستكشافي والتفاوض التسكيني
27	4- تفاوض التأثير في طرف ثالث
27	5- تفاوض الوسيط
27	6- تصنيف الباحث IKEL للتفاوض
29	المحور الخامس: استراتيجيات وسياسات وتكتيكات التفاوض
29	1- استراتيجيات التفاوض حسب المنهج المستخدم:
29	- استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة
31	- استراتيجيات منهج الصراع
36	2- استراتيجيات التفاوض في التسويق التجاري
40	3- سياسات التفاوض
47	4- تكتيكات التفاوض
49	المحور السادس: المناورات التفاوضية
49	1- مناورات بداية التفاوض (الافتتاح)
50	2- مناورات المرحلة الوسطى من التفاوض
51	3- مناورات نهاية التفاوض
53	4- المآزق التفاوضي والإنقاذ منه
54	المحور السابع: القوة التفاوضية
54	1- مصادر القوة في التفاوض التجاري
56	2- المصادر الشخصية للقوة
57	3- أنماط المفاوضين
59	المحور الثامن: الحوار واستخدام الأسئلة في عملية التفاوض

59	1- مفهوم الحوار
59	2- أهمية الحوار
60	3- الحوار التفاوضي ودائرة الثقافات السبع
61	4- مبادئ ووظائف الأسئلة في التفاوض
65	5- أنواع الأسئلة والإجابة عليها
68	المحور التاسع: لغة الجسد في التفاوض
68	1- مفهوم لغة الجسد
70	2- أهمية لغة الجسد في التفاوض
72	3- عناصر لغة الجسد
76	المحور العاشر: مهارات الإقناع في التفاوض
76	1- مفهوم الإقناع
77	2- عناصر العملية الإقناعية
81	3- نماذج التأثير والإقناع
82	4- تقنيات الإقناع
85	المحور الحادي عشر: صنع الصفقات في بيئة أجنبية
86	1- مكان المفاوضات
87	2- زمن المفاوضات
88	3- اللغة المستخدمة في المفاوضات
88	4- فريق التفاوض
89	5- مسودة المفاوضات

91	المحور الثاني عشر: أثر العامل الثقافي في عملية التفاوض
91	1- مفهوم الثقافة
92	2- البعد الثقافي في عملية التفاوض الدولي
95	3- أساليب التفاوض حسب الثقافات
98	المحور الثالث عشر: خصائص ومواصفات المفاوض المحترف
98	1- أخطاء يقع فيها المفاوض
99	2- خصائص المفاوض الموضوعية والشخصية
101	3- أسباب نجاح المفاوضين
105	المحور الرابع عشر: إستراتيجية ما بعد التفاوض
105	1- مفهوم العقد من الناحية القانونية
106	2- إعداد العقد وصياغته
108	3- التوقيع على العقد
110	الخاتمة
112	قائمة المراجع

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
06	التفاوض واتخاذ القرارات ونظام التغذية المرتدة	01
07	علاقة رابح- خاسر بين طرفي المساومة	02
08	علاقة رابح-رابح بين طرفي التفاوض	03
18	عناصر التفاوض	04
81	نماذج الإقناع الأربعة	05

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
08	المساومة والتفاوض	01

المقدمة

إن حاجة البشر إلى التفاوض قديم منذ الأزل ولن تنتهي هذه الحاجة أو تنتفي بل تزداد هذه الأهمية كلما نمت العلاقات بين الدول وتشعبت سواء على المستوى الاقتصادي أو الاجتماعي أو السياسي. حيث أن التفاوض له أهمية كبيرة في رفعة البشر وتقدمهم، فهو المسئول عن فض نزاعاتهم أو تقسيماتهم، فالبعض يسميه الوجه الحضاري للبشر، لأنه يجنبهم ويلات النزاع والقتال أو الحروب، حيث وجد البشر من خلاله سُبُلًا عديدة للاتفاق فيما بينهم بشكل متقن ومفيد ويحقق النتائج المرضية لكافة الأطراف

والتفاوض ليس جلوس بعض الساسة ورجال الأعمال حول موضوعات خلافية للمناقشة والوصول للحلول المرضية لجميع الأطراف، ولكن هو عملية متكاملة وشاملة لجوانب النشاط الإنساني وفي كل الاتجاهات، تستخدم فيها الأساليب والأدوات المتنوعة لتحقيق النجاح حول موضوع الخلاف، بحيث يفضي هذا التفاوض إلى أجواء صحية وسليمة على كل المستويات.

ولقد نشأ علم التفاوض عبر التاريخ وأوردته النصوص التاريخية المختلفة، وتاريخنا الإسلامي زاخر بالشواهد القصصية والأدلة القرآنية حول هذه الجوانب الكثيرة، فالتفاوض كأداة للحوار جوهر الرسالة الإسلامية والأسلوب القرآني خير دليل على ذلك كأفضل أسلوب للإقناع، قال تعالى: "ادع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتي هي أحسن"، ويقول تعالى: "لا إكراه في الدين" وهذا من شأنه أن يؤدي إلى نشوء مواقف حوارية تفاوضية حقيقية يؤدي بدوره إلى تبلور مفهوم التسامح مع الآخر.

والتفاوض هو موقف تعبيرى حركي قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكييف وجهات النظر واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو تجاه الغير.

حيث أن هدف التفاوض هو الوصول إلى حل وسط يرضي جميع الأطراف، فالتفاوض الناجح هو الذي لا يكون فيه فائز مطلق أو خاسر مطلق، أما إذا اعتبر أحد الطرفين أن الهدف

من التفاوض هو هزيمة الخصم وتحقيق الفوز بأي ثمن، فإن هذا قد يكون له عاقبة وخيمة وقد يؤدي إلى عكس المطلوب.

لذلك تظهر ضرورة علم التفاوض ومدى الأهمية التي يستمدتها من العلاقة التفاوضية القائمة بين أطرافه أي ما يتعلق بالقضية التفاوضية، ونجد أن علم التفاوض يستمد حتميته من كونه المخرج أو المنفذ الوحيد الممكن استخدامه لمعالجة القضية التفاوضية والوصول إلى حل للمشكلة المتنازع بشأنها.

إن هذه المحاضرات الموجهة لطلبة سنة الثالثة ليسانس تخصص تجارة دولية، تهدف إلى التركيز على المهارات اللازمة للطالب في مجال تقنيات التفاوض خاصة وذلك على مستوى المؤسسات وأيضاً على المستوى الدولي، لذلك نتعرف على مكونات ومراحل التفاوض، وأنواع واستراتيجيات وسياسات التفاوض، والمناورات التفاوضية، وكذلك لغة الجسد ومهارات الإقناع، وأثر العامل الثقافي وصنع صفقات في بيئة أجنبية للمفاوض وغيرها من المحاور المهمة في هذا المقياس.

المحور الأول: مدخل إلى التفاوض والمفاوضات الدولية

منذ أن وجد الإنسان وهو تعايش مع أخيه الإنسان، إلا أنه أصبح اليوم يحتل أهمية كبرى في ظل عصر يتسم بالسرعة والتغير والتطور المتلاحق الأمر الذي أنشأ حاجة قوية إلى إيجاد وسيلة يتمكن من خلالها الأفراد من تبادل العديد من المنافع وترتيب العلاقة التبادلية على نحو يحقق التقاء المصالح المشتركة من جهة، وكيفية تسوية المصالح المتنافسة لهذا الهدف من جهة أخرى، وهذا ما يبرز أهمية التفاوض.

1- مفهوم التفاوض لغة:

إن لفظ التفاوض أو المفاوضة لغة مشتقة من الفعل فاوض يفاوض يعني "عقد المحادثات المؤدية إلى التفاعل لحل مشكلة قائمة"، ويراد به المساواة والمشاركة والتفاهم والأخذ والعطاء، وتفاوض الشريكان في المال يعني اشتركا فيه، وفواضه في الأمر أي جاره وتفاوض القوم في الأمر أي فاوض بعضهم بعضا، ويعود أصل كلمة تفاوض في اللغة الانجليزية (Negotiate) إلى الكلمة اللاتينية (Negotium) وهي مركبة من جزئين هما: (Neg= Net) وتعني عدم، و (= Otium Ease) وتعني الراحة فيكون المعنى الضمني أن عملية التفاوض تتسم بالتوتر أو عدم الراحة إلى حين التوصل إلى اتفاق، وكلمة المفاوضات باللغة الانجليزية تعني العملية التي تقوم على اجتماع طرفين أو أكثر لإجراء مباحثات بهدف التوصل إلى اتفاق حول قضية ما.¹

2- مفهوم التفاوض والمفاوضات الدولية:

يعتبر التفاوض (la négociation) من الممارسات اليومية التي يمارسها الأفراد في المنظمات، ومن أقدم مظاهر السلوك الإنساني، وهناك عدة تعريفات للتفاوض بشكل عام نذكر بعضها فيما يلي:

- التفاوض هو العملية الخاصة بحل النزاع بين طرفين أو أكثر، والذي من خلالها يقوم الطرفان (أو جميع الأطراف) بتعديل طلباتهم، وذلك بغرض التوصل إلى تسوية مقبولة تحقق المصلحة لكل منهما.

¹ مروان سالم العلي، استراتيجيات إدارة المفاوضات الدولية: إطار نظري، مجلة دراسات إقليمية، المجلد 12، العدد 37،

- هو تفاعل بين الأطراف المتنازعة بهدف التوصل إلى اتفاق بشأن القضايا المطروحة بينهما.
- هو محادثات تجري بين طرفين أو أكثر حول موضوع أو مشكلة بقصد الوصول إلى اتفاق شامل يحقق المصالح المتبادلة لتلك الأطراف¹.
- التفاوض هو أسلوب الاتصال العقلي بين طرفين يستخدمان ما لديهما من مهارات الاتصال اللفظي لتبادل الحوار الإقناعي ليلبغا حد الاتفاق على تحقيق مكاسب مشتركة.
- كما يعرف بأنه عملية ديناميكية بالغة الدقة والحساسية تتم بين طرفين (فردين أو فريقين) يتعاونان على إيجاد حلول مرضية لما بينهما من مشكلات خلافية أو صراع وتناقض على تحقيق الاحتياجات والاهتمامات أو المصالح والأهداف².
- إن التفاوض إذا هو عملية يتفاعل من خلالها طرفان أو أكثر يرون بأن هناك مصالح مشتركة بينهم يتعذر تحقيقها دون الاتصال والحوار حول القضايا والموضوعات المرتبطة بتلك المصالح ومناقشة الأهداف والآراء والحجج لدى كل طرف منهم للتوصل إلى اتفاق يحقق مصالح الأطراف المشتركة.

معنى ذلك أن التفاوض عملية ديناميكية، تعتمد على مهارات فنية وسلوكية، لا يؤسس النجاح فيها على إتباع طرفي التفاوض لأساليب وفنون التفاوض، بل إن نجاحها مرهون بمهارة المفاوض، فليست مكاسب طرفي التفاوض متعادلة أو متوازنة في جميع أحوال التفاوض، إذ قد تأتي نتائجها بمكاسب أكبر نسبياً لطرف على حساب الطرف الآخر، ومرجع ذلك هو ما يملكه المفاوض من مهارات تحقق له نجاحاً أكبر من شريكه في التفاوض³.

بعد التطرق إلى بعض التعريفات للتفاوض بشكل عام، نحاول التعرف على مفهوم التفاوض الدولي والمفاوضات الدولية فيما يلي.

يعرف الدكتور (فكرت نامق العاني) المفاوضات الدولية بأنها "وسيلة تستخدم لتنظيم العلاقات الدولية من خلال تنمية هذه العلاقات وتحقيق المصالح المشتركة، أو من خلال تسوية

¹ محمود علي، محمد عوض الهزايمة، المدخل إلى فن المفاوضات، دار الحامد للنشر، الأردن، 2006، ص. 27-28.

² أحمد فهمي جلال، مهارات التفاوض، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، 2007، ص. 03.

³ صديق محمد عفيفي، مصطفى محمود أبو بكر، التفاوض في الحياة والأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000،

الخلافاً أو النزاعات بين الأطراف المعنية". أما الباحث (علي صادق أبو هيف) يعرفها " بأنها تبادل الرأي بين دولتين متنازعتين أو أكثر بقصد الوصول إلى تسوية للنزاع القائم بينهما، ويقوم بالمفاوضات عامة المبعوثون الدبلوماسيون للدول الأطراف عن طريق مبعوثين متخصصين أو وزراء الخارجية، وتعد هذه الطريقة أفضل الطرق لتسوية المنازعات الدولية سلمياً وأكثر الطرق شيوعاً لعقد المعاهدات والاتفاقيات الدولية".¹ غير أن هذا التعريف الأخير ركز فقط على المفاوضات السياسية بين الدول، ولم يتكلم على المفاوضات بين الشركات الدولية أو بين الدول والشركات والهيئات الدولية الأخرى.

كما يعرفها الباحث (عبد الأمير الأنباري) على أنها "الوسيلة الرئيسية لتنظيم العلاقات الدولية الثنائية والجماعية وتحقيق الأهداف الوطنية ومنطلقاتها في جميع المجالات".²

بالنسبة للتفاوض الدولي فإنه يرى البعض بأن الصفقة العالمية هي مجرد توسيع للأعمال المحلية، ولكن صنع الصفقة العالمية تشكله قوى عديدة سواء كانت المفاوضات تدور حول بناء فنادق عالمية شيراتون في الجزائر، أو ترتيب اتفاقية ثنائية لإنشاء مشروع مشترك كمصنع رونو لتكيب للسيارات، وبالتالي فإن التفاوض بشأن عمليات تجارية دولية يختلف بصورة رئيسية عن التفاوض في الصفقات المحلية.

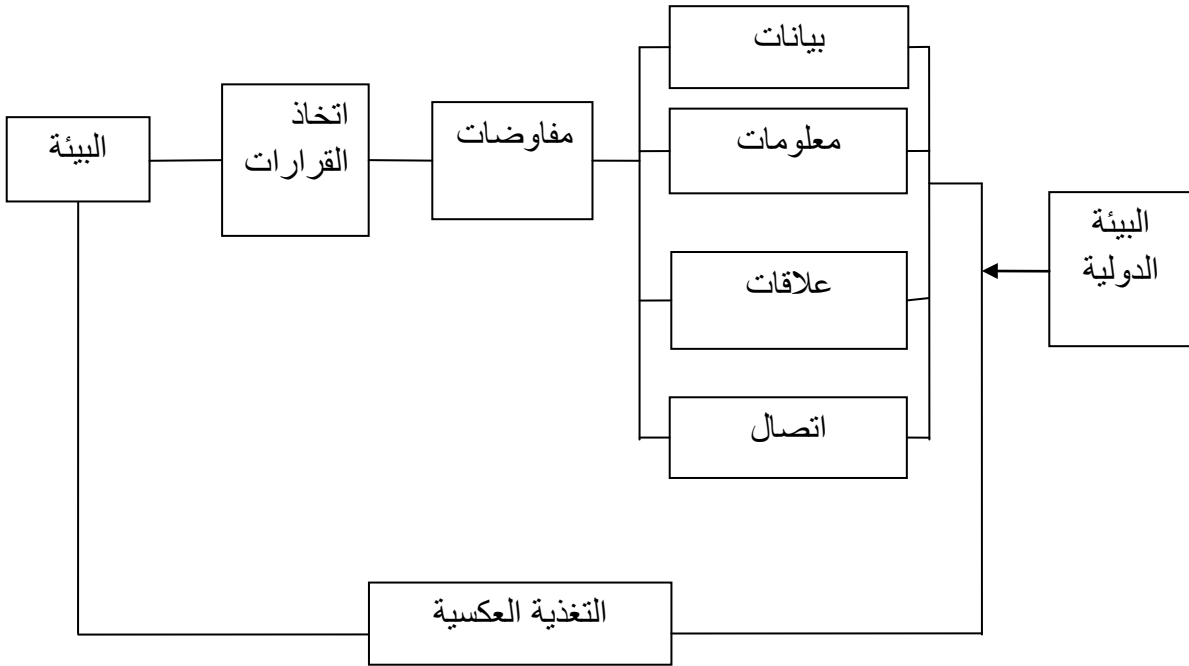
وتعتبر الاختلافات الثقافية العقبة الرئيسية للمفاوضات الدولية، وهناك أيضاً عقبات أخرى تواجه إتمام الصفقة وهي القوانين وتدخل الدولة والظروف السياسية وغيرها من العوامل البيئية الأخرى، وأيضاً أهداف الشركة والفريق المفاوض والإعداد الجيد للمفاوضات.³

¹ مروان سالم العلي، مرجع سابق، ص-ص 137-138.

² وسام صالح عبد الحسين الربيعي، دور المفاوضات في تعزيز السلم الدولي، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، العدد 20، جامعة بابل، نيسان 2015، ص.439.

³ عاطف جابر طه عبد الرحيم، إدارة التفاوض الدولي (صناعة الصفقات العالمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008،

شكل رقم 01: التفاوض واتخاذ القرارات ونظام التغذية المرتدة



المصدر: عاطف جابر طه عبد الرحيم، إدارة التفاوض الدولي (صناعة الصفقات العالمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص.20.

3- الفرق بين التفاوض والمساومة والوساطة والتحكيم:

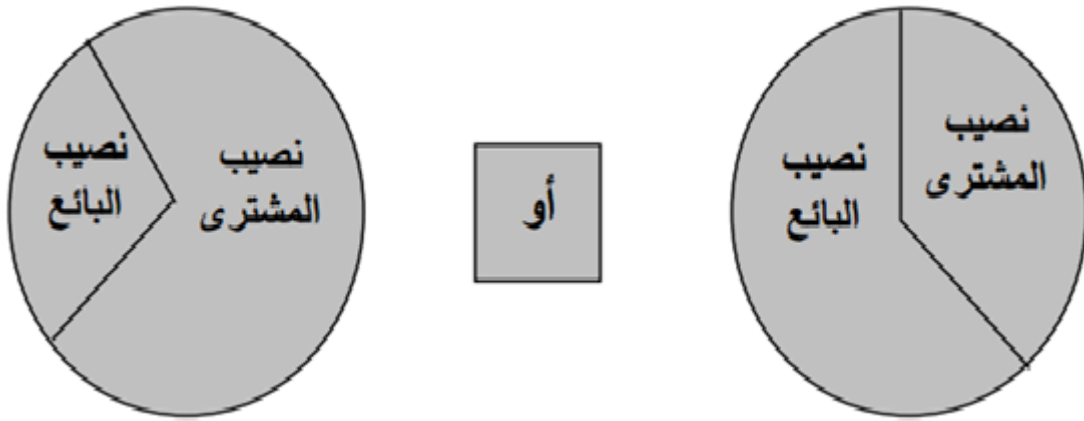
- التفاوض والمساومة والوساطة والتحكيم مفاهيم مختلفة في المعنى، وإن كان كثير من الناس لا يميزون بين هذه المصطلحات وتتمثل أهم الفروقات في:¹
- التفاوض يقوم على احترام متبادل بين الطرفين، بينما المساومة تكون أقل احتراماً ومراعاة لمصالح الآخرين.
 - التفاوض يعتمد على أسلوب الحوار والنقاش من أجل حل المشكلات، بينما المساومة تعتمد على الفرض والإجبار والاشتراط.
 - التفاوض عملية تعاونية، بينما المساومة عملية تنافسية.
 - التفاوض ينطوي على اهتمامات مصالح مشتركة وعامة، بينما المساومة تنطوي على اهتمامات ومصالح متعارضة.

¹ محمد ثابت حسنين، المفاوضات الدولية: رؤية علمية واقعية، الدراسات القانونية والإدارية، المركز الديمقراطي العربي، 28 أكتوبر 2018، <https://democraticac.de/?p=57124>

- التفاوض يركز على الثقة والمعلومات، بينما المساومة تركز على القوة.
- التفاوض غالبا ما يكون فيه الطرفين فائزين، بينما المساومة غالبا ما يكون فيها الطرفين فائز/خاسر.
- يمكن اعتبار المساومة جزءا من التفاوض.
- يختلف التفاوض عن الوساطة والتحكيم في أن التفاوض يتضمن مواجهة مباشرة بين الطرفين ولكن الوساطة والتحكيم لا يتضمنان ذلك.
- تتضمن الوساطة والتحكيم دخول طرف ثالث في النزاع بين الطرفين الأصليين، بينما التفاوض يفترض المواجهة بين الطرفين فقط.
- يمكن القول بأن المساومة والوساطة والتحكيم هي صور من سلوك فض النزاع التي يمكن استخدامها كلها في إطار عملية التفاوض الأكثر شمولاً.

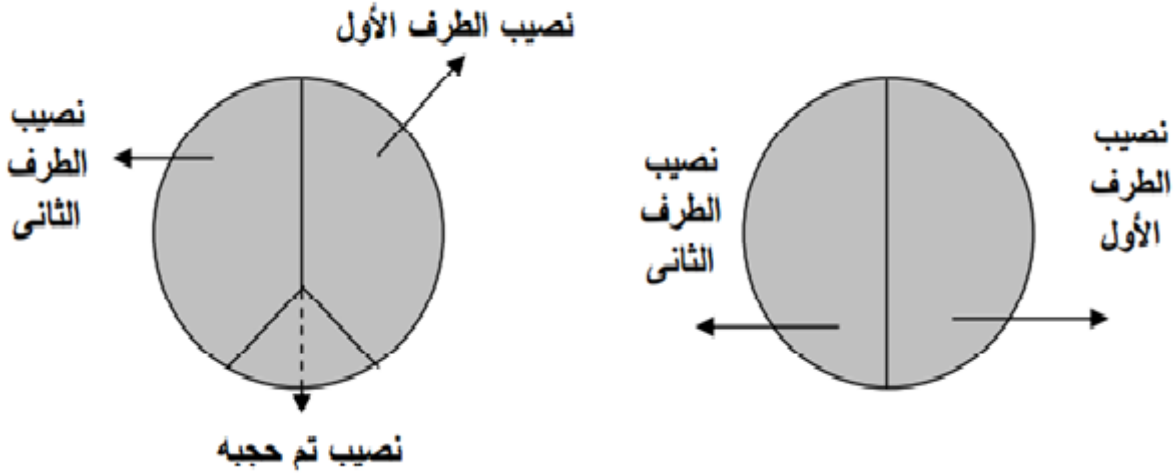
والشكل الموالي يبين الفرق بين التفاوض والمساومة:

شكل رقم 02: علاقة رابح- خاسر بين طرفي المساومة



المصدر: أحمد فهمي جلال، مهارات التفاوض، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، 2007، ص.04

شكل رقم 03: علاقة رابح-رابح بين طرفي التفاوض



المصدر: أحمد فهمي جلال، مهارات التفاوض، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، 2007، ص.05

والجدول الموالي يبين الفرق بين التفاوض والمساومة:

جدول رقم 01: المساومة والتفاوض

التفاوض	المساومة	وجه المقارنة
قضايا متعددة	قضية وحيدة	نوع القضايا
علاقات مترابطة	علاقات مستقلة	نوع العلاقات
يأخذ ويعطي	يأخذ	نمط الشخصية
مدة طويلة	مدة قصيرة	زمن التأثير
موزعة بين الأطراف	مركزة في طرف	تركيز القوة
علاج مشترك	صراع	شكل العلاقة
تعظيم المكاسب	خسائر للطرفين	المحصلة

المصدر: جمال حواش، التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة مع تطبيقات عملية، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص.12.

4- أهمية التفاوض:

- إن الحاجة الدائمة لعملية التفاوض يستوجب بيان أهميته والتي تتلخص في:¹
- ✓ أن التفاوض هو أحد المداخل الإنسانية التي يستخدمها البشر لتجاوز نزعات الشر والصراع والاختلاف.
 - ✓ أن التفاوض هو السبيل الذي يصل من خلاله الأفراد والجماعات إلى النتائج التي لا يستطيعون الوصول إليها بغيره.
 - ✓ أن التفاوض هو البديل الممكن عندما تصبح أساليب التصرف البديلة الأخرى عاجزة عن تحقيق الأهداف المنشودة الخاصة بكل طرف من أطراف التفاوض.
 - ✓ أن التفاوض يولد الوسائل ويشكل الأرضيات المشتركة للتفاهم بين الأفراد رغم اختلاف ثقافتهم وعقائدهم.
 - ✓ أن أهمية التفاوض تبرز من خلال توفير الوقت والجهد الذي يستنفذ في غير الصالح العام.
 - ✓ أن التفاوض كوسيلة لحل المشكلات وتسوية الخلافات وحل الأزمات يبقى الأثر الأقوى في نفوس أطراف التفاوض.
 - ✓ تتبع أهمية التفاوض من اهتمام الجامعات والمعاهد العلمية بتدريسه وتخصيص مساحات واسعة له في الخطط الدراسية.
- كما يمكن القول بأن جميع مجالات النشاط الإنساني -تقريباً- تحتاج إلى التفاوض ومن أمثلة الحاجة إلى التفاوض ما يلي:²
- أ- على مستوى المنظمات: تنشأ الحاجة إلى التفاوض عند القيام بنشاط الشراء أو البيع أو اختيار العاملين.

¹ محمود علي، محمد عوض الهزايمة، مرجع سابق، ص-ص.24-25.

² صديق محمد عفيفي، مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص.17.

ب- على المستوى الدولي: تجرى المفاوضات بين الدول حول القضايا السياسية، الاقتصادية والعلمية والعسكرية -إيران -والغرب.

ج- على المستوى الشخصي: يتفاوض الفرد مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه، كما انه في حياته العادية يتفاوض مع زوجته وجيرانه، وغيرهم من الأشخاص الذين يتعامل معهم، بل يمكن أن يتفاوض مع نفسه حول كيفية توزيع وقته والأولويات الواجبة لاستخدام ذلك الوقت.

تعتبر المفاوضات من الموضوعات الواسعة والمهمة في الحياة المعاصرة سواء كانت على مستوى الأفراد أو المنظمات حيث يطلق البعض على هذا العصر (عصر التفاوض) كونه عمل حيوي وضروري لحل التناقضات والصراعات، إضافة إلى أنه وسيلة هامة لتبادل الآراء والأفكار والوصول إلى حالة من الرضا والاقتران حول المسائل العالقة.

5- خصائص عملية التفاوض:

يتميز السلوك التفاوضي بعدة خصائص مهمة نلخصها فيما يلي:¹

- التفاوض هو عملية متكاملة وليس أنشطة مجزئة يمكن القيام بها بطريقة منفصلة، فهو يحتاج إلى إدارة واعية تقوم على الإعداد والتخطيط الجيد، والتنظيم والتوجيه، والمتابعة والتقييم.
- التفاوض عملية مستمرة، وليس حدثًا طارئًا أو موقفًا عارضًا أو نشاطًا مؤقتًا، كما أن أحد مقومات النجاح في التفاوض يتعلق بالممارسة المستمرة والخبرة المتراكمة للمفاوض.
- التفاوض عملية هادفة وهذا الهدف يتمحور حول فض النزاع وحسم الخلاف للوصول إلى تحقيق الغايات التي ترضي الأطراف المتفاوضة.
- التفاوض عملية احتمالية معقدة تتأثر بهيكل العلاقات الاجتماعية وعادات وتقاليد ولغة الأطراف المتفاوضة.
- التفاوض عملية نفسية تتأثر بالادراكات واتجاهات وشخصيات المفاوضين.
- التفاوض عملية تتأثر بالعلاقات السابقة واللاحقة بين الطرفين وكذلك بالأهداف المعلنة وغير المعلنة لكل منهما.

¹ محمود علي، محمد عوض الهزيمة، مرجع سابق، ص. 34-36

- 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 وأحداث الحاضر، بل تأخذ في الاعتبار الآثار المستقبلية.
- عملية التفاوض تعتمد على مهارات المفاوضين في مجال الاتصال ولباقتهم وقدرتهم على التصرف والتعامل مع الآخرين.
- عملية التفاوض تتصف بالعمومية من حيث خصائصها ومبادئها واستراتيجياتها، وبالتالي فهي تطبق على مختلف أنواع المواقف داخل المؤسسة المتعلقة بالبيع أو الشراء مثلاً.

6- ميادين العملية التفاوضية:

حيث أهم ميادين التفاوض هي: ¹

أ- المفاوضات السياسية:

- المفاوضات بين الدول بعضها ببعض من أجل حماية مواطنيها ورعاياها المقيمين بالدول الأخرى وتأمين حقوقهم.
- المفاوضات بين الدول من أجل إحداث تكتلات وأحلاف سياسية دولية لمواجهة أطراف أخرى.
- المفاوضات التي تعقب العمليات العسكرية بين الدول لإيقاف إطلاق النار والسلام، وأيضاً من أجل النزاعات وتوطيد الروابط.
- المفاوضات بين الدولة وأصحاب النفوذ الإعلامي ووسائل الإعلام من أجل تبني المصلحة العامة.
- المفاوضات بين الحكومات وأيضاً المفاوضات بين الوزراء من أجل تنسيق أعمالهم وتنفيذ قراراتهم.
- المفاوضات بين الحزب الحاكم والأحزاب الأخرى المعارضة، وأيضاً التفاوض بين الأحزاب مع بعضها، وأيضاً بين المرشحين والحزب....

¹ جمال حواش، التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة مع تطبيقات عملية، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص-

ب-المفاوضات التجارية والاقتصادية:

يعتبر التفاوض في المجالات التجارية والاقتصادية من أكثر المفاوضات انتشاراً حيث يتناول الجوانب الضرورية مثل البيع والشراء والعلاقة بين الأفراد والمؤسسات، والمؤسسات فيما بينها كما يلي:

- التفاوض مع جمعيات حماية المستهلك فيما يتعلق بحماية الأفراد والبيئة.
- التفاوض للحصول على قروض من البنوك وشركات توظيف الأموال، والموردين والمساهمين، والوكلاء والموزعين والزيائن.....
- التفاوض لإنتاج منتج مشترك أو الحصول على التكنولوجيا من شركات أخرى دولية.
- التفاوض مع الشركات لتأجير الآلات والمعدات، أو شركات النقل البري أو البحري أو الجوي، وشركات الاستيراد أو شركات التصدير.
- التفاوض للحصول على التصاريح والموافقات والأذونات الحكومية، وأيضاً حقوق الإنتاج وامتيازات العلامة التجارية.
- التفاوض مع العمال في التوظيف والنقل والترقيات والأجور والنفقات.....

ج- المفاوضات الاجتماعية:

- وهو أي حوار يدور حول أي ظاهرة اجتماعية وإنجاحه فلا بد وأن يسير وفق إطار وهيكل القيمة السائدة في المجتمع مثل:
- التفاوض بين الأسرة والأقارب.
 - التفاوض بين زملاء المدرسة والجامعة، أو التفاوض بين زملاء العمل.
 - التفاوض بين الجيران ونفس الأفراد في المنطقة.

د- المفاوضات العسكرية:

- وقف القتال أو الفصل بين القوات المتحاربة وتسليم الأسرى وتبادل الجرحى والبحث عن المفقودين.

-الحصول على السلاح أو الإنتاج المشترك له وتبادل المعلومات العسكرية والخدمات الأمنية.

- برامج التدريب والتعليم العسكري، وأيضا برامج الاستشارات العسكرية وتقديم الخدمات المعلنة والسرية.

- مفاوضات تجميد الصراع ونزع السلاح أو الانسحاب....

- مفاوضات احتجاز الرهائن والإفراج عنهم ومدهم بالغذاء وتوفير الفدية والتفاوض مع الإرهابيين.....

المحور الثاني: مبادئ ومكونات و شروط عملية التفاوض

أولاً- مبادئ التفاوض:

هناك عدة مبادئ تحكم أي عملية تفاوضية في أي مجال من مجالات الحياة وهي:¹

أ- مبدأ الإلتزام:

ويعني هذا المبدأ التزم كل طرف من أطراف التفاوض بتحقيق أهداف جهته التي يمثلها من جهة، والتزامه كذلك بتنفيذ ما يتم الاتفاق عليه مع الطرف الآخر من جانب آخر.

ب- مبدأ المنفعة:

وهذا المبدأ يفترض وجود منفعة أو مصلحة لأطراف التفاوض الذي لم يكن ليستمر لولا توافر هذا الشرط، حتى ولو تعلق الأمر مثلاً فقط بتقليل الأضرار والخسائر (إنقاذ ما يمكن إنقاذه).

ت- مبدأ العلاقات المتبادلة:

حيث أنه لا يمكن أن يكون هناك تفاوض من جانب واحد ولكن العلاقات المزدوجة أو العلاقات التبادلية بين أطراف التفاوض هي ضمان استمرار التفاوض باستمرار وجود مصالح مشتركة آنية أو لاحقة، كما تظهر أهمية هذه العلاقات في حالة تكرار التعامل بين الأطراف المتفاوضة.

ث- مبدأ القدرة الذاتية:

ويعكس هذا المبدأ مدى مقدرة المفاوض على فهم الخصم وتفهمه لطبيعة السلوك الإنساني ومقدرته على القيادة والحوار والتأثير والإقناع والاستماع. وبصفة عامة فإن الأمر يتعلق بمدى تناسب قدرته مع الموقف التفاوضي.

ج- مبدأ أخلاقيات التفاوض:

هي التأكيد على أهمية الأخلاق في التعامل بعيداً عن الغش والتضليل حيث أن المفاوض أولاً وأخيراً يمثل واجهة المنظمة التي ينظر إليها الجميع.

وهناك باحثين آخرين يرون بأن مبادئ التفاوض تتمثل في 23 مبدأ هي:²

¹ رياض نايل العاسمي، علم النفس التفاوضي في مواقف الأزمة، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص-ص 82-83.

² بشير العلاق، إدارة التفاوض، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص-ص 45-46.

1. كن على استعداد دائم للتفاوض وفي أي وقت.
2. أن لا تتفاوض أبدا دون أن تكون مستعدا.
3. التمسك بالثبات الدائم وهدوء الأعصاب.
4. عدم الاستهانة بالخصم أو بالطرف المتفاوض معه.
5. لا تتسرع في اتخاذ قرار واكسب وقتا للتفكير.
6. أن تستمع أكثر من أن تتكلم وإذا تكلمت فلا تقل شيئا له قيمة خلال المفاوضات التمهيدية.
7. ليست هناك صداقة دائمة، ولكن هناك دائما مصالح دائمة.
8. الإيمان بصدق وعدالة القضية التفاوضية.
9. الحظر والحرص وعدم إفشاء ما لديك دفعة واحدة.
10. لا أحد يحفظ أسرارك سوى شفقتك.
11. تبني تحليلاتك ومن ثم قراراتك على الوقائع والأحداث الحقيقية ولا يجب أن تبني على التمنيات.
12. أن نتفاوض من مركز قوة.
13. الاقتناع بالرأي قبل إقناع الآخرين به.
14. استخدام الأساليب غير المباشرة في التفاوض وكسب النقاط التفاوضية كلما أمكن ذلك.
15. ضرورة تهيئة الطرف الآخر وإعداده نفسيا لتقبل الاقتناع بالرأي الذي تتبناه.
16. هدوء الأعصاب والابتسامة مفتاح النجاح في التفاوض.
17. التفاوض الدائم ومقابلة الثورات العارمة والانتقادات الظالمة برباط الجأش والهدوء المطلق والعقلانية الرشيدة.
18. التجديد المستمر في طرق وأساليب تناول الموضوعات المتفاوض بشأنها وفي أسلوب عمل الفريق التفاوضي.
19. عدم البدء في الحوار التفاوضي بجملة استفزازية أو بنظرة عدوانية أو بحركة تعبر عن الكراهية والتحدي والعدوان.

20. التحلي بالمظهر الأنيق المتناسق الوقور المحترم في جميع عمليات التفاوض وفي كافة جلساته الرسمية.

21. الاستمتاع بالعمل التفاوضي.

22. لا يأس في التفاوض ولا هزيمة مطلقة نهائية ودائمة فيه.

23. عدم الانخداع بمظاهر الأمور والاحتياط دائما من عكسها.

ثانيا- مكونات عملية التفاوض (عناصر التفاوض):

يمكن تحليل عملية التفاوض إلى العناصر التالية: الموقف التفاوضي، أطراف التفاوض، القضية التفاوضية، الهدف التفاوضي، البيئة التفاوضية.¹

1- **الموقف التفاوضي:** إن التفاوض يعد موقفاً ديناميكياً أي حركياً، يعتمد على الفعل ورد الفعل، وهو موقف تعبيرى يستخدم فيه اللفظ والجمل استخداماً دقيقاً، وهو أيضاً موقف مرن يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر مع متغيرات العملية التفاوضية. وبصفة عامة فإن الموقف التفاوضي يتضمن عدة عناصر يجب أن يعيها المفاوض جيداً مثل:

• **الترابط:** أي ترابط على المستوى الكلي لعناصر القضية التفاوضية، وإن كان يسهل الوصول إلى العناصر والجزئيات الخاصة لهذا الموقف.

• **التركيب:** ويقصد به أن يكون التركيب بسيط وواضح بلا غموض.

• **إمكانية التعرف والتمييز:** يجب أن يتصف الموقف التفاوضي بهذه الصفة، دون فقد لأي من أجزائه أو معالمه.

• **المجال المكاني والزمني:** ويعنى به فترة التفاوض والمكان الجغرافى الذي تشمله القضية التفاوضية.

• **التعقيد:** الموقف التفاوضي هو في الغالب موقف معقد، يتكون من مجموعة من العوامل وله العديد من الأبعاد التي يجب الإلمام بها جميعاً، حتى يستطيع المفاوض التعامل مع الموقف ببراعة.

¹ بشير العلاق، مرجع سابق، ص-ص 51-54

• **الغموض:** حيث يحيط بالتفاوض غموض نسبي، مما يدفع المفاوض إلى محاولة تقليبه عن طريق جمع المعلومات التي تكفل توضيح الموقف.

2- **أطراف التفاوض:** يتم التفاوض في العادة بين طرفين، وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين نظرا لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة. وهنا يمكن تقسيم أطراف التفاوض إلى:

- **أطراف مباشرة،** وهي الأطراف التي تجلس فعلا إلى مائدة المفاوضات وتباشر عملية التفاوض.

- **أطراف غير مباشرة،** وهي الأطراف التي تشكل قوى ضاغطة لاعتبارات المصلحة أو التي لها علاقة قريبة أو بعيدة بعملية التفاوض.

3- **القضية التفاوضية:** التفاوض أيًا كان نوعه، وأيًا كان من يقوم به، لا بد وأن يدور حول " قضية أو موضوع معين " يمثل هذا الموضوع محور العملية التفاوضية، وقد يكون الموضوع قضية إنسانية عامة، أو اجتماعية، أو اقتصادية، أو سياسية... الخ، ومن خلال القضية المتفاوض بشأنها يتحدد الهدف التفاوضي، وأيضًا يتحدد غرض كل مرحلة من مراحل التفاوض، والنقاط والعناصر التي يجب تناولها، وأيضًا الأدوات والاستراتيجيات الواجب استخدامها في كل مرحلة، وتوزيع الأدوار على فريق التفاوض.

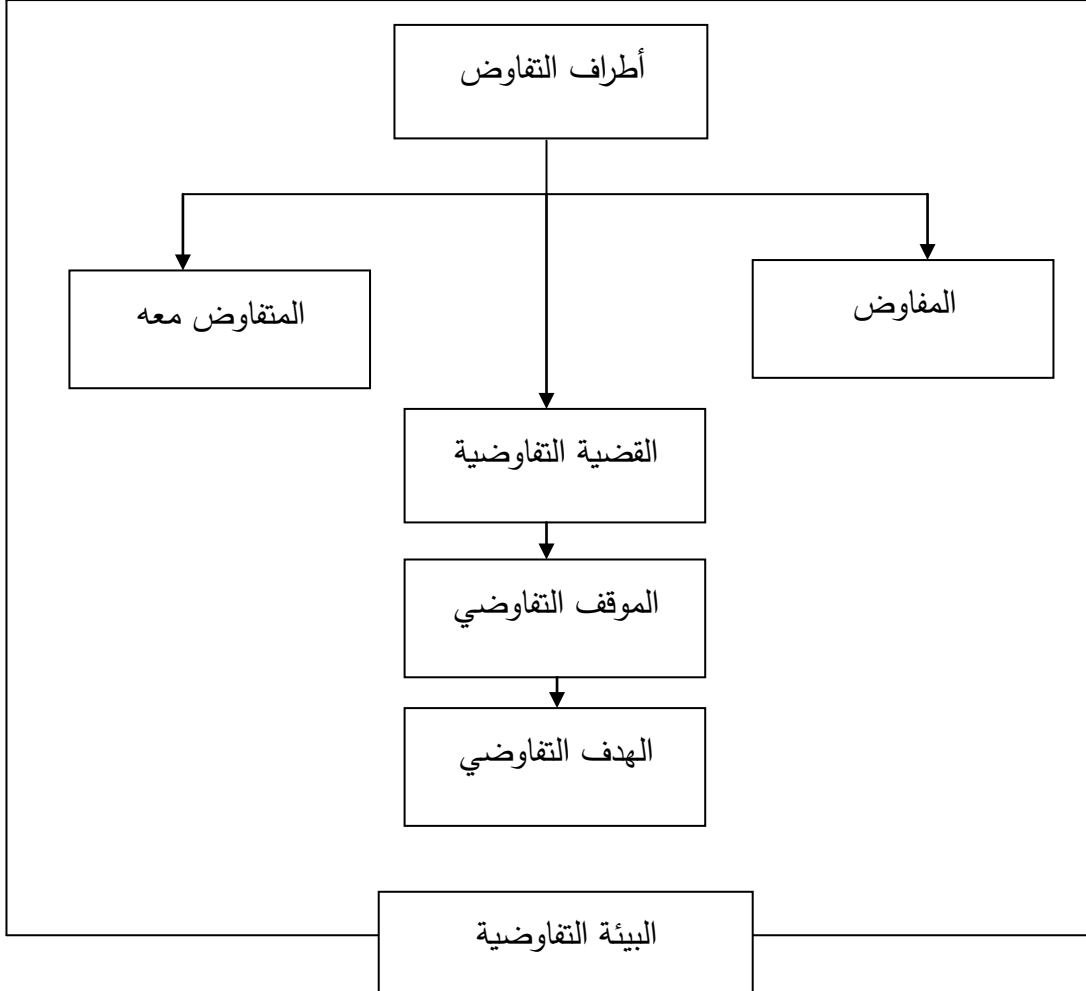
4- **الهدف التفاوضي:** لا تتم أي عملية تفاوض بدون هدف أساسي تسعى إلى تحقيقه أو الوصول إليه وتوضع من أجله الخطط والسياسات، وتستخدم الأدوات والتكتيكات وتحفز من أجله الجهود، وبناء على الهدف التفاوضي يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية وتعمل الحسابات الدقيقة، بل وتستبدل الأدوات والتكتيكات التفاوضية، بل والمفاوضون أنفسهم ويحل محلهم آخرون بناء على مدى تقدمهم وبراعتهم في كسب الجولات التفاوضية واقتربهم من الهدف النهائي الموضوع.

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

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

ويوضح الشكل الموالي العناصر السابقة:

شكل رقم 04: عناصر التفاوض



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

ثالثاً - شروط عملية التفاوض:

للقيام بعملية تفاوض ناجحة يجب أن تتوفر لها عدة شروط، فالتفاوض كما سبق وذكرنا هو نتيجة تفاعل عوامل مختلفة حتى يمكن الوصول على تعظيم الأداء الخاص بالمفاوضين، وهذا لا

يتطلب فقط تهيئة المناخ المناسب لهم بل ينصرف بالضرورة على تفهم الأبعاد المتعددة الأخرى والتي تتمثل فيما يلي:¹

1- القوة التفاوضية: ترتبط القوة التفاوضية بحدود أو مدى السلطة والتفويض الذي تم منحه للفرد المفاوض وإطار الحركة المسموح له بالسير فيه وعدم تعديه أو اختراقه فيما يتصل بالموضوع أو القضية المتفاوض بشأنها، سواء كان المفاوض فردا واحدا أو فريق متكامل.

ويجب أن يكون التفويض مكتوبا ومعلنا لكافة عناصر الفريق من جانب السلطة التي أعطت لهم الحق حتى يكون كل منهم على بينة من الأمر واعيا لحدود الحركة واتجاهاتها.

2- المعلومات التفاوضية: وهي من أهم الشروط التي يتعين توافرها في عملية التفاوض حيث أن عملية تفاوض ناجحة لا تتم في إطار من عدم المعرفة، فهي تحتاج إلى توافر كم مناسب من البيانات والمعلومات، سواء عن القضية أو الموضوع محور التفاوض، وعن الطرف الآخر الذي يتم التفاوض بشأنه والقوى التي تدعمه، والمناخ الذي تسير فيه عملية المفاوضات.

إن المعلومات تعد جابي أساسي وهام يعتمد عليه في الحوار التفاوضي لتحقيق النصر في الجولات التفاوضية، ويرى المتخصصون أن الحد الأدنى للمعلومات والتي يجب توافرها للقيام بعملية تفاوض ناجحة، هي أن يملك فريق التفاوض المعلومات التي تتيح له الإجابة على الأسئلة الآتية:

- من نحن؟ ومن خصمنا؟ وماذا نريد؟

- كيف نستطيع تحقيق ما نريد؟

- هل يمكن تحقيق ما نريده دفعة واحدة؟

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

¹ محسن أحمد الخضيرى، مبادئ التفاوض، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، 2003، ص-ص.34-40

- وإذا كان ذلك يسير، فما هي تلك الأهداف المرحلية، وكيفية تحقيقها؟
- ما الذي نحتاجه من دعم وأدوات ووسائل وأفراد للوصول إلى تلك الأهداف؟
- وبناء على هذه المعلومات يتم وضع برنامج زمني للتفاوض محدد المهام ومحدد الأهداف وتتاح له الإمكانيات وتوفر له الموارد، ووفقا لذلك يتم متابعة العملية التفاوضية والتأكد باستمرار من أن المفاوضات تسير في الطريق السليم المرسوم لها.
- 3- القدرة التفاوضية:** يتصل هذا الشرط أساسا بأعضاء الفريق المفاوض، ومدى البراعة والمهارة والكفاءة التي يتمتع بها أو يحوزها أفراد هذا الفريق، وهو أمر تتوقف عليه إلى حد كبير النتيجة التي يتم التوصل إليها من العملية التفاوضية، 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 والتكليف المستمر بين أعضاء الفريق ليصبح وحدة متجانسة، محددة المهام، ليس بينها أي تعارض أو انقسام في الرأي أو الميول أو الرغبات.
- تدريب وتنقيف وحشد وتحفيز وإعداد أعضاء الفريق المفاوض إعدادا عاليا يتم خلاله 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.
- 4- الرغبة المشتركة:** ويتصل هذا الشرط أساسا بتوافر رغبة حقيقية مشتركة لدى الأطراف المتفاوضة لحل مشاكلها أو منازعاتها بالتفاوض واقتناع كل منهم بأن التفاوض الوسيلة الحيدة أو الأفضل لحل هذا النزاع أو وضع حدا له.

5- المناخ المحيط: ويتصل المناخ التفاوضي بجانبين أساسيين هما:

1- القضية التفاوضية ذاتها: وفي هذا الجانب يتعين أن تكون القضية التفاوضية ساخنة وبالتالي فإن القضية كلما كانت ساخنة كلما أمكن أن يحظى التفاوض باهتمام ومشاركة الأطراف المختلفة 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 استقرارا وتقبلا وعدالة واحتراما بين هؤلاء الأطراف فإذا لم يكن هناك هذا التوازن فإنه لن يكون هناك تفاوضا بالمعنى السليم بل سيكون هناك استسلاما وتسليما وإجحافا بأحد الأطراف الذي لا يملك القوة اللازمة لتأييد حقه أو للتدليل عليه أو لفرض رأيه وإجبار الخصم الآخر على تقبله واحترامه والعمل به أو بما سيتم التوصل بالتفاوض إليه.

المحور الثالث: مراحل عملية التفاوض

تمر العملية التفاوضية بمجموعة من المراحل، وتختلف المدة الزمنية لهذه المراحل عن بعضها البعض، حسب نوعية وصعوبات المفاوضات، فعادة ما تكون المفاوضات الاقتصادية ومعاملات البيع والشراء والتسويق بسيطة وسريعة وغير معقدة، أما المفاوضات السياسية أو تلك التي تتعلق بحيثيات الصراع العسكري والنزاع على المناطق الحدودية، فإنها عادة ما تكون طويلة ومعقدة وشاقة.¹

وتنقسم العملية التفاوضية إلى مرحلتين أساسيتين هما:²

أ- مرحلة ما قبل العملية التفاوضية:

1. **التحضير للتفاوض:** يتم من خلاله الاتفاق على مبدأ التفاوض، والموضوعات التي ستدور حولها العملية التفاوضية، وهذه الموضوعات هي:

1-1 **الموافقة على مبدأ التفاوض:** وهي تعني اقتناع الطرفين بأهمية وضرورة التفاوض، وأنه الطريق الأفضل لحل النزاع وتحقيق المصالح المشتركة، وقد يلجأ أحد الأطراف للاتصال المباشر بالطرف الآخر، أو اللجوء إلى وسيط رفيع المستوى على المستوى الدولي.

2-1 **الموضوعات التفاوضية:** وتتمثل فيما يلي:

- **تحديد الموضوعات محل التفاوض:** بمعنى تسجيل كافة موضوعات الصراع التي يتم بحثها، أو أي موضوعات لم يتم التفاوض عليها سابقاً.

- **تصنيف الأهداف المرغوب تحقيقها:** مثلاً أهداف أساسية لا يجوز التنازل عنها، وأهداف غير أساسية يمكن التنازل عنها مقابل مكاسب أخرى.

- **تحليل الوضع التفاوضي للأطراف:** وذلك بمعرفة أهداف الأطراف الأخرى والبدائل المتاحة أمامهم، ودرجة حاجتهم للتفاوض، والميزانية المخصصة للطرف الآخر للتفاوض...

2. **التمهيد والإعداد للعملية التفاوضية:** وتعتبر من أهم مراحل العملية التفاوضية، وعليها يتوقف حجم ومستوى إنجاز الأهداف التفاوضية، لأن الإعداد الجيد يؤدي دائماً إلى النتائج الجيدة، ويشمل النقاط التالية:

¹ طارق حمو، دراسات في فن التفاوض، المركز الكردي للدراسات، بوخوم، ألمانيا، 2018، ص.38.

² محمود علي، محمد عوض الهزيمة، مرجع سابق، ص.118-121.

1-2 اختيار أعضاء الفريق المفاوض: حيث يأخذ بعين الاعتبار المعرفة والتخصص في مجال التفاوض، والمهارة والتدريب للقيام بالعمليات التفاوضية.

2-2 توفير المعلومات عن الطرف الآخر: عن نوعية مطالبه التفاوضية، ومستوى قدراته، والمستوى التعليمي والعملي لأعضاء الفريق، وأيضا مواقعهم الرسمية، مما يساعد في معرفة أساليبهم التفاوضية وكيفية إدارتهم للعملية.

3-2 تحديد موعد ومكان العملية التفاوضية: عن طريق التشاور والاتفاق بين الأطراف بالشكل الذي يتوافق مع حاجاتهم ومتطلباتهم وظروفهم لتحقيق الأهداف المشتركة.

4-2 إجراء الاتصالات بين الطرفين: الاتصالات تكون مباشرة إذا كانت العلاقة بين الطرفين ودية وتعاونية، وتكون غير مباشرة إذا كانت العلاقة بينهما تصارعية، والهدف من الاتصالات تقريب وجهات النظر للوصول إلى فهم مشترك لاحتياجات كل منهما.

5-2 تحديد الأهداف والأولويات الرئيسية: بحيث تكون هذه الأهداف والأولويات مرتبة ومتسلسلة بشكل منطقي حسب الأهمية، وأن تكون واقعية قابلة للتحقيق، وتحديد قائمة التنازلات التي يمكن تقديمها للطرف الآخر.

6-2 القيام بالأبحاث والدراسات: لتوفير المعلومات اللازمة للفريق التفاوضي عن طبيعة الموضوع المتفاوض عليه، وعناصره المختلفة، حتى يدعم موقفه التفاوضي لتحقيق النتائج المرغوبة.

7-2 تحديد الاستراتيجيات التفاوضية المناسبة: حيث يعد اختيار الإستراتيجية التفاوضية المناسبة من المستلزمات الضرورية والهامة في العملية التفاوضية.

ب- مرحلة الجلسات التفاوضية:

1-الإجراءات التفاوضية: وتبدأ عندما يجلس الطرفان على طاولة المفاوضات، استعدادا لبدأ الحوار والنقاش على النقاط والبنود المدرجة على جدول أعمال الجلسة التفاوضية، وتتضمن العمليات التالية:

- اختيار التكتيك التفاوضي المناسب للموضوع التفاوضي لتحقيق الأهداف.

- الاستعانة بكل الوسائل التفاوضية المناسبة مثل: تجهيز المستندات والوثائق التي تعزز وتقوي وجهة نظر الفريق المفاوض.
- ممارسة الضغوط التفاوضية على الطرف الآخر لدفعه لتقديم تنازلات تفاوضية، وقد تكون ضغوط سياسية أو اقتصادية، أو نفسية معنوية...
- تبادل الاقتراحات وعرض وجهات النظر في إطار الخطوط العريضة لعملية التفاوض، وأيضا دراسة ومناقشة الخيارات المعروضة من الجانب الآخر عن طريق استخدام وسائل الإقناع والحجج والبراهين المادية.
- المساومة بين الطرفين: ويجب أن يكون الفريق المفاوض مرنا ومتعاوننا ومتفهما، مستعدا للأخذ والرد، ولكي تكون المساومة ناجحة يتوجب على كل طرف أن يقرر مسبقا ما يريده من الطرف الآخر مقابل تنازلات متبادلة يقدمانها كلاهما.

هناك العديد من الملاحظات التي يجب على الأطراف المتفاوضة الأخذ بها في هذه المرحلة تنقسم إلى ثلاثة نقاط رئيسية:

أ/ أثناء الجلسات التفاوضية: تتمثل فيما يلي:

- يجب أن تكون الشروط التفاوضية في البداية صعبة والتنازلات قليلة.
- عدم مقاطعة الطرف الآخر حتى ينتهي من حديثه.
- الإمساك عن الكلام وعدم التكلم إلا عند الضرورة.
- عدم إلزام النفس بمقترحات الطرف الآخر.
- البدء بمناقشة القضايا ذات الاختلاف الكبير.
- ضرورة الاستماع إلى تبرير الطرف الآخر.

ب/ عند نهاية الجلسات التفاوضية: من المعلوم أن العملية التفاوضية تتألف من عدة جلسات،

وعند نهاية كل جلسة من هذه الجلسات يتوجب على الفريق التفاوضي القيام بما يلي:

- تلخيص ما يريده الطرف الآخر.

- استحضار المعلومات التي تقوي موقف الفريق التفاوضي.
- تبيان الأخطاء والهفوات التي وقع بها الفريق التفاوضي من أجل تجنبها مستقبلاً.
- طلب التوضيح من الطرف الآخر حول النقاط الغير واضحة.

ج/ أثناء العروض التفاوضية: تتمثل فيما يلي:

- عدم تقديم عروض سخية في بداية التفاوض وأثناء عملية المساومة بالخصوص.
- أن يرتبط العرض الأول بإتاحة مجال للمساومة لكافة أطراف التفاوض.
- يجب أن تقدم التنازلات من قبل طرفي العملية التفاوضية لا من قبل طرف واحد، وعلى المفاوض ترتيب التنازلات طبقاً لأهميتها.

2- نهاية التفاوض: وهي المرحلة الأخيرة والنهائية في المفاوضات، حيث يقوم أحد الأطراف أو كلاهما بتقديم تنازل رئيسي في العملية التفاوضية يشجع من خلاله الطرف الآخر إلى توقيع الاتفاق النهائي، وهذا يعني أن يرضى كل طرف بأقل مما كان يطمح به من الأهداف التفاوضية. في هذه المرحلة كذلك تحدد النقاط الأساسية التي تم الاتفاق بشأنها ل يتم إعداد مسودة اتفاق بين الأطراف المتفاوضة يتم التوقيع عليها بصورة نهائية على شكل اتفاقية رسمية ملزمة للطرفين. وفي هذه المرحلة كذلك يجب الاهتمام بدقة الألفاظ والكلمات الواردة في الاتفاقية، والتركيز على أن تكون شاملة لكل الجوانب والقضايا التي يتم الاتفاق عليها بين الطرفين.

المحور الرابع: أنواع التفاوض والمفاوضات

يمكننا أن نحصر أنواع التفاوض في نطاق محدود وبصفة موجزة فيما يلي:¹

1- اتفاق لصالح الطرفين: وهو إذا ما أنتهج الطرفان أو الأطراف المتفاوضة مبدأ أو منهج المصلحة المشتركة أو ما يعرف (أكسب وأنت تكسب)، ويكون التركيز هنا على ما يحقق صالح الطرفين، حيث تساعد الأطراف بعضها البعض على العمل معا للوصول إلى اتفاقات محددة يستفيد منها الجميع.

أي العمل على طبخ فطيرة كبيرة تشبع كل الأطراف... ولا بد أن يقتنع الطرفان المتفاوضان بأنه لا بد من الوصول إلى حل وسط في قضايا التفاوض المتعثرة، والاستراتيجيات التفاوضية التي يحاول الطرفان تبنيها هي تطوير التعاون الراهن وتعميق العلاقة القائمة، وتوسيع نطاق التفاوض ومداه إلى مجالات جديدة.

2- التفاوض من أجل مكسب لأحد الأطراف وخسارة للطرف الآخر: ويحدث هذا النوع من التفاوض المسمى (أكسب وأنت تخسر) عندما لا يتحقق توازن في القوة بين الطرفين، وكذلك يحدث بسبب سوء اختيار أحد الأطراف لتوقيت التفاوض وحسن الاختيار من قبل الطرف القوي، كذلك يحدث هذا النوع من التفاوض عندما يكون الهدف من التفاوض مرحليا، ولا نعني هنا النظرة المستقبلية كثيرا، والتي قد تنقلب فيها أوضاع موازين القوة، والاستراتيجيات التفاوضية المنتهجة هنا هي استراتيجيات تصارعية مثل إنهاك واستنزاف الطرف الآخر وإحكام السيطرة عليه.

3- التفاوض الاستكشافي: وهذا التفاوض يهدف إلى استكشاف النوايا التفاوضية للأطراف المقابلة، وقد يتم من خلال وسيط أو من قبل الأطراف المعنية مباشرة.

4- التفاوض التسكيني أو الاسترخائي: هذا التفاوض يهدف إلى تسكين الأوضاع أو إرخائها إما لصعوبة البت فيها أو لخفض مستوى حالة التصارع والتناحر لصالح مفاوضات مقبلة، قد تكون فيها الظروف أكثر ملائمة لطرف ما أو الأطراف جميعا، وقد يعبر عن هذا النوع تبني إستراتيجية الاسترخاء بعدم الانسياق لضغوط الأحداث، بل التريث أو التجاهل حتى يتبين مدى أهمية ما

¹ حسن محمد وجيه، مقدمة في علم التفاوض الاجتماعي والسياسي، دار المعرفة للنشر، الكويت، 1994، ص-ص 77-80

يعرض أو يحدث، وأحيانا يكون المقصود بتبني هذه الإستراتيجية أن الزمن سيكون العامل الأكثر تأثيرا في سير العملية التفاوضية وعلى إدارتها.

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

6- تفاوض الوسيط: يعتبر هذا النوع من التفاوض من أهم نماذج دراسة التفاوض الرئيسية في العالم سواء في مجال التجارة والأعمال، أو صراع الدول وإدارة الأزمات، وهذا ما يعرف في العلوم السياسية بسياسة الطرف الثالث، ويتم اللجوء إلى الوسيط باعتباره محايدا ومتحررا من قيود عديدة لابد أن تخدم عملية التوفيق، إلا أن المحللين لهذا النوع من التفاوض يذهبون إلى أنه في كثير من الحالات يكون متحيزا خاصة في المجال السياسي. على سبيل المثال أن الطرف الوسيط وهو الولايات المتحدة في حالة عملية السلام في الشرق الوسط هو في واقع الأمر طرف متحيز في عملية الوساطة نظرا للعلاقة الإستراتيجية والخاصة بين أمريكا وإسرائيل... فلا شك إذن في أن هناك تصورات مختلفة لدور الوسيط وديناميكيات التفاعل المرتبطة بهذا الدور، وبالتالي لقد كانت دائما الولايات المتحدة طرف منجز في العملية الإستراتيجية بين أمريكا وإسرائيل.

قدم الباحث (Fred Ikel) تصنيفا لأنواع التفاوض مبني على أهداف التفاوض الرئيسية

الخمسة طبقا له وهي كما يلي:¹

- أ. التفاوض من أجل تمديد اتفاقيات أو عقود قائمة: ويستهدف هذا النوع من التفاوض إطالة أمد إتفاقيات أو ترتيبات قائمة بين أطراف معينة مثل إعفاءات معينة، أو تسهيلات عسكرية...، حيث أن انتهاء العقد بين الطرفين قد يؤدي إلى تأثيرات سلبية على أحد الطرفين أو أحدهما.
- ب. التفاوض من أجل تطبيع علاقة: والمقصود هنا هو إعادة تأسيس علاقة دبلوماسية أو إنهاء احتلال مؤقت، كما قد يكون المقصود هو تأسيس علاقة معينة بين الطرفين، وقد يكون ذلك بعد عملية صراع طويل بين طرفين متخاصمين، ويضرب الكاتب مثال على العلاقة بين مصر

¹ حسن محمد وجيه، مرجع سابق، ص-ص 80-81

وإسرائيل والأمم المتحدة عام 1949 أي عقب موقف غير عادي وبعد وقف القتال ووجود جو غير مستقر.

ت. التفاوض لتغيير أوضاع ما لصالح طرف ما: ويستهدف ذلك تشكيل وتغيير الأوضاع لصالح طرف ما على حساب طرف آخر، وعادة ما يكون طابع هذا التفاوض هو التهديد والقهْر والإجبار، أو فرض الاستسلام، ويقدم الكاتب مثالا هو إجبار ألمانيا في عهد هتلر الرئيس التشيكي في مارس 1939 على تسليم بقية بلاده للألمان.

ث. التفاوض الابتكاري: والمقصود هنا هو خلق علاقة جديدة أو التفاوض لإنشاء مؤسسة جديدة، الأمر الذي يؤسس لتغيير العلاقة القائمة بين أطراف التفاوض ومن أمثلة هذا النوع: مفاوضات تأسيس وكالة الطاقة النووية، ومفاوضات تأسيس الاتحاد الأوروبي.

ج. مفاوضات التأثيرات الجانبية: ويقصد هنا تلك التأثيرات المهمة للتفاوض التي لا يكون الهدف منها التوصل إلى اتفاق أو توقيع إتفاقية، بل المقصود هنا هو الأهداف الدافعة للتفاوض، مثل الحفاظ على الاتصال، ووقف أعمال عنف قائمة أو محتملة واستطلاع مواقف الطرف الآخر، أو القيام بالخداع والتضليل....

المحور الخامس: استراتيجيات وسياسات وتكتيكات التفاوض

أولاً- استراتيجيات التفاوض حسب المنهج المستخدم:

تعتبر الإستراتيجية التفاوضية الإطار العام الذي يحدد الطريق والمسار، ويؤلف القواعد والمنطلقات الأساسية للعمل والمهام التفاوضية، فتندرج ضمنها خطة العمل الأساسية الشاملة التي يختارها الفريق المفاوض لانجاز الهدف التفاوضي، وتندرج ضمنها عملية التخطيط للمفاوضات وتوجيهها نحو انجاز الأهداف، فهي تتصرف إلى تعبئة وتجنيد واستخدام وإدارة كافة الجهود والأدوات التفاوضية من مادية وغير مادية للقيام بالعملية التفاوضية بنجاح.

إن طبيعة العلاقة بين طرفي التفاوض تحدد نوع المنهج المستخدم في العملية التفاوضية، والمنهج المستخدم يحدد الإستراتيجية التفاوضية المختارة، حيث أن هناك منهجان إما المصلحة المشتركة أي التعاون، أو منهج الصراع القائم على التنافس والعداء:

1- استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة: ويتضمن الاستراتيجيات التالية:¹

1-1 إستراتيجية التكامل: وهي تعني تطور العلاقة بين طرفي التفاوض لدرجة أن يصبح كل منهما مكملًا للآخر، بل قد يصل الأمر إلى أنهما يصبحان كيان واحد مندمج المصالح والفوائد، وذلك بهدف تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة أمام كل منهما، وهناك عدة بدائل لهذه الإستراتيجية:

أ- **التكامل الخلفي:** يعني قيام أحد الأطراف بإيجاد علاقة أو رابطة مصلحة يتم من خلالها الاستفادة من ما يحوزه الطرف الآخر من مزايا وإمكانيات، سواء مادية أو بشرية أو إنتاجية، لإنتاج أو تحقيق مصلحة مشتركة تعود على الطرفين معاً، مما يقوي من قدرات الطرفين المتفاوضين أو من ربحيتهما.

ب- **التكامل الأمامي:** على عكس البديل السابق، يقوم على مبادرة أحد الأطراف المتفاوضة بالكشف عن ما يحوزه من مزايا ومنافع يمكن أن يستفيد بها الطرف الآخر لاستكمال ما يحتاج إليه من قدرات ومهارات لإنتاج منتج جديد. ويحاول أن يعرضها عليه ويسررها له بحيث تعظم الاستفادة منها، خاصة في إطار المنفعة النهائية التي تربط بين الطرفين المتفاوضين، ويقوم التفاوض في

¹ أحمد فهمي جلال، مهارات التفاوض، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، 2007، ص-ص.9-20.

هذه الحالة على تغيير نمط الإنتاج القائم أو تعديل بعض وحداته لإنتاج مواد جديدة تماما أو إنتاج سلع وسيطة تدخل كمكونات في صناعات جديدة.

ت-التكامل الأفقي: يتم عن طريق توسيع نطاق المصلحة المشتركة بين الطرفين المتفاوضين بإضافة طرف ثالث إليها أو أطراف جديدة إليها، ويكون من شأن هذه الإضافة زيادة فاعلية قدرات ومهارات المجموعة ككل وإنتاجيتها، مما يترتب عليها أن يحوز كل منهم مزايا ومنافع جديدة.

1-2 إستراتيجية تطوير التعاون الحالي: وهي تقوم بتحقيق مجموعة من الأهداف العليا التي تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض وتوثيق أوجه التعاون بينهما، وذلك إما عن طريق توسيع مجالات التعاون، أو الارتقاء بدرجة التعاون بينهما، وهذا بالطبع يرجع لدرجة التوافق بينهما في الاتجاهات والميول والتناسب في الظروف والأوضاع، ويرجع أيضًا إلى مدى الرغبة المتوفرة لدى الأطراف المتفاوضة نحو تحقيق الارتقاء المطلوب.

1-3 إستراتيجية تعميق العلاقة القائمة: وتقوم هذه الإستراتيجية على الوصول لمدى أكبر من التعاون بين طرفي أو أكثر تجمعهم مصلحة ما، حيث يقوم كل منهما بإحداث عمق في علاقته بالآخر، فعلاقات الإنتاج المشترك بين الشركات هي خير نموذج لإستراتيجية تقوية الروابط، وصولاً إلى مرحلة الاندماج الكامل بينهما.

وتعد إستراتيجية التعميق التفاوضية إستراتيجية مناسبة بين الأطراف أصحاب المصالح المشتركة والتي يرغب كل منهم في تطوير العلاقة القائمة، خاصة في المفاوضات التجارية التي تتم بين الدول المتقدمة والدول النامية التي تتضمن عمليات نقل للتكنولوجيا وحقوق المعرفة التقنية لصناعة معينة يتم القيام بها لهذه الدول.

1-4 إستراتيجية توسيع نطاق التعاون بمره إلى مجالات جديدة: وهنا نعتمد على الواقع التاريخي الممتد بين طرفي التفاوض، من حيث التعاون القائم بينهما وتعدد وسائله وتعدد مراحلها، ومن خلال الإحساس بأهمية وحتمية التعاون مع الآخر، وضرورة مد هذا التعاون مكانيا أو زمنيا.

2- استراتيجيات منهج الصراع: ويتضمن الاستراتيجيات التالية:¹

1-2 إستراتيجية الإنهاك (الاستنزاف): وهي من أهم أنواع الاستراتيجيات المستخدمة في التفاوض سواء كان ذلك على المستوى المحلي أو الدولي، حيث يعمل المتبنى لها على استنزاف وقت وجهد ومال الطرف الآخر في عملية التفاوض، وتقوم هذه الإستراتيجية على ما يلي:

أ- استنزاف وقت الطرف الآخر: بمعنى المماطلة والتسويق بغية استنزاف الوقت دون الوصول إلى أي نتيجة، فالتفاوض هنا يحدث لمجرد التفاوض ليس إلا، ويتم ذلك عن طريق تطويل فترة التفاوض لتغطي أطول وقت ممكن دون أن تصل المفاوضات إلى نتائج محددة، حيث تأخذ تلك النتائج طابعا شكليا يمكن تغييره وفقا لرغبة أحد أو كلا الطرفين المتفاوضين، وأساليب تطويل فترة التفاوض تأخذ عدة أشكال منها:

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

- التفاوض حول التوقيت المناسب للقيام بال جولات التفاوضية التي تم الاتفاق أو جاري الاتفاق عليها.

- التفاوض في جولة أو جولات جديدة حول الموضوعات التي سوف يتم التفاوض عليها والتي تضمها أجنحة التفاوض.

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

ب- استنزاف جهد الطرف الآخر إلى أشد درجة ممكنة: ويتم ذلك عن طريق تكثيف وحفز طاقاته واستنفار كافة خبراته وتخصصاته، وشغل أصحابها بعناصر القضية التفاوضية الشكلية التي لا قيمة لها عن طريق:

- إثارة العقبات القانونية المفتعلة حول كل عنصر من عناصر القضايا المتفاوض عليها مثل: المسميات لمواضيع القضية الرئيسية والفرعية، وتعبيرات الجمل، ونوع الصياغة للكلمات

¹ محمود علي، محمد عوض الهزيمة، مرجع سابق، ص-ص. 95-102.

والألفاظ، وإثارة الجدل حول اللفظ والصياغة وجعله قضية محورية تؤدي إلى انشغال خبراء ومستشاري الطرف الآخر وإضاعة جهودهم.

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

- زيادة الاهتمام بالنواحي الفنية شديدة الشعب كالنواحي الهندسية والجغرافية والبيئية والعسكرية... الخ، وإرجاء البت فيها إلى حين يصل رأي الخبراء والفنيين الذين سيتم مخاطبتهم واستشارتهم فيها ومن ثم تنتهي جلسات التفاوض دون نتيجة حاسمة بل وهناك أمور كثيرة معلقة لم يبت فيها وهي أمور شكلية في اغلب الأحيان وترتبط بها وتعلق عليها الأمور الجوهرية الأخرى.

ج- استنزاف أموال الطرف الآخر: ويتم ذلك عن طريق زيادة معدلات إنفاق الطرف الآخر وتكاليف إقامته وأتعاب مستشاريه طوال العملية التفاوضية دون حصول ذلك الطرف على عائد يعادل هذه التكلفة، مما يجعله في وضع يقبل ما يملى عليه، فضلا عن ما يمثله ذلك من تضييع باقي الفرص المالية والاقتصادية البديلة التي كان يمكن له أن يحصل عليها لو لم يجلس معنا إلى مائدة التفاوض وينشغل بها، وفي الوقت نفسه فإن تحميل هذا الطرف بهذا الحجم الضخم من التكاليف دون أن يحصل على عائد مقابل ومناسب يعادل هذه التكلفة، تجعله يبدي مرونة كبيرة في قبول ما يعرضه عليه الطرف الآخر من شروط.

هذه الإستراتيجية استخدمتها الولايات المتحدة بذكاء في فترة السبعينات أمام الاتحاد السوفياتي السابق، انتهازا لأزمة الغذاء التي حلت بالروس يومها، فتقدم الاتحاد السوفياتي بطلب للولايات المتحدة لشراء صفقة قمح ضخمة لتعويض الخسارة والنقص في هذه المادة، والتي سببتها الظروف المناخية في المساحات المزروعة قمحا في شمال روسيا، وفي ظل حاجة الروس الماسة لهذه المادة الإستراتيجية فقد عمل الأمريكان على ما يلي:

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

- إظهار الاتحاد السوفياتي السابق أمام مواطنيه على أنه لا يزال متخلفا تكنولوجيا قياسا بالولايات المتحدة.
 - إظهار الولايات المتحدة على أنها كريمة وسخية حتى أمام أشد أعدائها، وهذا له تأثير في الرأي العام الروسي تجاه الولايات المتحدة.
 - إجبار الاتحاد السوفياتي السابق على تخفيض برنامج مساعداته الخارجية للدول التي تدور في فلكه، مما يحفز تلك الدول إلى النفور من الاتحاد السوفياتي السابق والتقرب من الولايات المتحدة.
 - إشعار المواطن الروسي بأنه خدع من قبل قيادته جراء صدمة مشكلة القمح، والتي هي كفيلة بدفعه إلى إعادة حساباته ومواقفه اتجاه اتجاه أجهزة الدولة، وربما تجعله يضغط على الدولة للاهتمام أكثر بالتنمية الغذائية والاقتصادية بدلا من الاهتمام بالإنفاق على التسليح، وهذا في النهاية سيضعف الاتحاد السوفياتي السابق أمام خصمه المتمثل في الولايات المتحدة.
- 2-2 إستراتيجية التشتيت (التفتيت): وتقوم هذه الإستراتيجية على أساس التفريق بين أعضاء الوفد المفاوض، من خلال فحص وتشخيص وتحديد أهم نقاط القوة والضعف في الفريق التفاوضي الآخر ومعرفة ميوله وانتماءاته وعقائده، والوصول لمستواهم العلمي والاجتماعي والفني والطبقي والمالي وكل ما من شأنه أن يقسمهم إلى شرائح وطبقات ذات خصائص محددة مقدما، وبناءا على ذلك يتم رسم سياسة مأكرة لتفتيت وحدة وتكامل هذا الفريق، وتذويب التماسك والاحترام بين أفراد الفريق، ومن ثم العمل إلى جذب البعض للعمل أو تجنيدهم.
- ومن الممكن أن يتم التشتيت من خلال قضية التفاوض نفسها وليس عن طريق أفراد التفاوض، وذلك عن طريق تفريع القضية التفاوضية إلى عدة فروع وجوانب وأبعاد شكلية عديدة، وإضافة أبعاد ومجالات وجوانب جديدة إليها، وهذا يستدعي تقسيم الوفد المفاوض إلى عدة فروع ليتولى كل فرع منها جانبا وبعدا محددًا، وهذا قد يجعل أحد الأبعاد أو الجوانب التفاوضية التي لا أهمية لها موضع اهتمام بحيث يطغى على الجانب الأهم في القضية.
- ومثال ذلك في المفاوضات العربية الإسرائيلية حيث لم تواجه إسرائيل الطرف العربي مجتمعًا، على اعتبار القضية الفلسطينية قضية قومية تهمة العرب أجمعهم، فعملت على مقابلتهم

على انفراد ضمن ما يسمى "بمفاوضات المسارات الثنائية"، ومن ثم إثارة مشكلات جانبية أعطيت أهمية أكثر من إحلال السلام الذي هو مطلب عربي، ونادى به المجتمع الدولي قبل مؤتمر مدريد عام 1991 للسلام، فتعطل المسار السوري اللبناني، وأخذ المسار الفلسطيني يراوح مكانه فلا السلام تحقق ولا نزيف الدم توقف.

2-3 إستراتيجية إحكام السيطرة (الإخضاع): وتعني الإمساك بكل أطراف الموقف التفاوضي، وجعل الطرف الآخر مقيد الحركة، بحيث لا يتحرك إلا وفق قواعد اللعبة التفاوضية التي رسمها الطرف الذي يتبنى هذه الإستراتيجية، فالمفاوضات حسب هذه الإستراتيجية عبارة عن معركة وتنافس ومباراة بين الفريقين المتفاوضين، وهدف كل طرف فيها السيطرة على العملية التفاوضية وتوجيهها نحو تحقيق أهدافه وطموحاته التفاوضية، وتقوم هذه الإستراتيجية على حشد كافة الإمكانيات التي تكفل السيطرة الكاملة على جلسات التفاوض، وهذا يتم إذا تمكن الفريق مما يلي:

- القدرة على التنويع والتشكيل والتعديل والتبديل للمبادرات التفاوضية التي يتم طرحها على مائدة المفاوضات، فضلا عن إجبار الطرف الآخر على أن يتعامل مع مبادرة من صنع الفريق الذي يتبنى إستراتيجية إحكام السيطرة ويسير وفق الطريق الذي رسمها له.
- القدرة على الحركة السريعة والاستجابة التلقائية والفورية والاستعداد الدائم للتفاوض فور قيام الطرف الآخر بإبداء رغبته في ذلك، لتقويت الفرصة عليه في اخذ زمام المبادرة والسيطرة على عملية التفاوض من أولها إلى آخرها.
- الحرص على إبقاء الطرف الآخر في مركز التابع، والذي عليه أن يبقى ساكنا منتظارا للإشارة التي يطلقها الذي يتبنى إستراتيجية إحكام السيطرة أو أن تكون حركته في نطاق الإطار الذي تم وضعه ورسمه له.

ومثال على ذلك قيام الكيان الصهيوني بإعداد فرق للتفاوض قبل موعد مؤتمر مدريد للسلام عام 1992 بسنتين، والتدريب على كل ما تقتضيه العمليات التفاوضية التي تستوجبها إستراتيجية إحكام السيطرة، إضافة على حشد التأييد والقوة السياسية والعسكرية العالمية خاصة الأمريكية والغربية منها، مما جعل الطرف العربي يتحرك وفق المشيئة التي يراها الأمريكيون والإسرائيليون، ومما زاد من فاعلية استخدام هذه الإستراتيجية وتطبيقها ضرب مواطن القوة في العالم العربي من

قبل أكبر دولة في العالم ألا وهي الولايات المتحدة، فغدا المفاوض العربي كمن يدخل معركة بلا سلاح، فالمفاوض الذي يتجرد من القوة يتوجب عليه التحرك وفق ما يرسمه له الطرف الآخر.

4-2 إستراتيجية الدحر (الغزو المنظم): وفقا لهذه الإستراتيجية يتم استخدام التفاوض التدريجي خطوة خطوة ليصبح عملية غزو منظم للطرف الآخر حيث تبدأ العملية باختراق حاجز ندرة المعلومات بتجميع كافة البيانات الممكنة من خلال التفاوض التمهيدي مع هذا الطرف. ثم معرفة أهم المجالات التي يمتلك فيها ميزات تنافسية خطيرة تهدد منتجاتها والتفاوض معه على أن يترك لنا المجال فيها وان يتجه إلى مجالات أخرى تستغرق وتستنزف قدراته وإمكانياته. وفي الوقت نفسه جعله ينحسر تدريجيا عن الأسواق التقليدية التي كان يتعامل معها إلى أن يفقد أسواقه الخارجية بشكل كامل وينحصر عمله فقط في داخل بلاده.

وفي المرحلة التالية يتم اختراق السوق ببلده عن طريق عقود التصنيع المشتركة، ويقتصر عمله هو فقط على إقامة بعض خطوط التجميع؛ وفي مرحلة لاحقة يصرف نظره عن هذه الخطوط ليقصر عمله هو فقط على التوزيع ثم في مرحلة لاحقة نقوم نحن بالتوزيع. ويتطلب التفاوض وفقا لهذه الإستراتيجية قدرات غير عادية من فريق المفاوضين.

ومثال آخر على هذه الإستراتيجية قيام الولايات المتحدة بتبني دور الصديق لكثير من الأنظمة خاصة في العالم الثالث، وذلك للأخذ بناصيتها والتحكم بمصيرها ومصير شعوبها، فأخذت توزع مادة القمح التي هي مادة غذائية إستراتيجية لكل البشر على شكل مساعدات وهبات للشعوب بلا مقابل، وبعدها انتقلت إلى تصديرها بأسعار رمزية، مما يجعل المزارعين يعطون أهمية أقل للأرض ولزراعة القمح، لن ثمن الخبز أصبح أقل من قيمة التكلفة التي يقدمها المزارع من جهد ومال للحصول على رغيف الخبز، ثم أخذت تعمل على تشجيع زراعة الأشجار في المناطق الزراعية وغير الزراعية مثل الزيتون، في ظل برامج زراعة الأراضي الوعرة ذلك مما أدى إلى تقليص رقعة الأراضي الزراعية، زد على ذلك دعم كل تخطيط يقضي على هذه الأراضي، فتم استخدام الأراضي القابلة لزراعة القمح كمناطق سكنية، مما أدى في نهاية الأمر إلى قطع صلة المزارعين بأرضهم، واختفاء الأراضي الزراعية لصالح التوسع العمراني.

2-5 إستراتيجية التدمير الذاتي: لكل طرف من أطراف التفاوض أهداف، آمال غايات؛ وهي جميعها تواجهها محددات، عقبات، صعاب، وكلما كانت هذه العقبات شديدة كلما ازداد يأس هذا الطرف وإحساسه باستحالة الوصول إليها، وأنه مهما بذل من جهد فإنه لن يصل إليها، وهنا عليه أن يختار بين بديلين:

- صرف النظر عن هذه الطموحات والأهداف والرضا بما يمكن تحقيقه منها واعتباره الهدف النهائي له.

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

ووفقاً لهذين البديلين يتم معرفة ومتابعة سلوك الطرف الآخر، فإذا اختار البديل الأول أي اليأس من تحقيق الأهداف فقد انسحب مبكراً وترك المجال للفوز، وإذا اتجه للبديل الثاني أي التصميم والإصرار على تحقيق أهدافه، فيجب محاولة تدمير كافة جهوده ومخططاته وتحطيم روحه المعنوية.

وتستخدم هذه الإستراتيجية بتكوين متاهة تستغرق جهد ووقت ومال الطرف الآخر، ومن خلال عمليات تعقيم وتضليل وتوجيه ضاغط يتم خلالها استنزاف كافة طاقات هذا الطرف وإفقاده مقومات الوجود والقدرة على الحركة، وباستخدام أساليب وأدوات التفاوض الذكي كأداة فعالة لتدميره ذاتياً، عن طريق إفقاده مؤيديه، وتحويل أصدقائه إلى أعداء، وتحويل مصادر القوة لديه إلى ضعف، والعمل على تزايد أعدائه بصفة مستمرة، وإثارة الخلافات لديه بين أفراد فريقه التفاوضي، وفي الوقت نفسه جعل خطواته المرتعشة والمتردة تتجه به إلى الهاوية المرسومة والمحددة بشكل يصعب عليه الإحاطة بها أو حتى الاحتياط منها.

ثانياً- إستراتيجيات التفاوض في التسويق التجاري:

يتسع موضوع التسويق التجاري إلى موسوعة خاصة بطبيعة الحال، فهو شريان الحياة الشعوب والعالم أجمع، ويدخل في إطار مناقشاته العديد من المحاور، وهذا يتضمن تعريف ما يسمى بالمزيج التسويقي الذي يتعلق بالوسائل المنتهجة من قبل شركة ما لتخطيط أوجه النشاط التسويقي المتعلقة بالمنتج، والذي يتضمن ألا تأخذ بعين الاعتبار المنتج فقط، بل مكان السوق والبيئة من

حيث الثبات والتسعير وأساليب الترويج المناسبة، فإننا لا نركز على مفهوم الإستراتيجية الإدارية الخاصة بعملية وضع السياسات العامة والتنفيذية للإسهام في زيادة نمو المؤسسة أو الشركة وأرباحها في الأجل البعيد، ولكننا نركز أساسا على الإستراتيجيات التسويقية الخاصة بالترويج والإعلان عن المنتج لما لهذه الإستراتيجيات من امتداد لمجالات وأساليب التفاوض بصفة عامة. وهنا نقول أن هناك إستراتيجيات رئيسية للإقناع تستخدم في التفاوض التسويقي التجاري وهذه الإستراتيجيات هي:¹

1- الإستراتيجية الابتكارية:

وهي الإستراتيجية التي تستخدمها شركة أو طرف ما يسعى إلى إيجاد وبناء علاقة طيبة بين الشركة والجمهور، وفي محاولة لاستقطاب أو تكوين جمهور لمنتجاتها أو خدماتها التي تشبع رغبات ومتطلبات هذا الجمهور، وذلك من خلال الدراسة الدقيقة لترويج المبيعات بطريقة مغرية أفضل مما يفعله المنافسون، على سبيل المثال قيام شركة لأحذية أطفال، بإنتاج أحذية تضيء عند السير بها وطرح كميات هائلة في شهر رمضان مع حملة واسعة، جعلت من هذا الحذاء الهدية المثلى لكل طفل في عيد الفطر، الأمر الذي يؤدي إلى بيع الملايين من الأحذية في وقت قياسي.

2- إستراتيجية المواجهة:

وهي تلك الإستراتيجيات التي توظفها الشركة أو المؤسسة 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 أو خدماتها.

3- إستراتيجية النوعية المتميزة:

توظف هذه الإستراتيجية من قبل بعض الشركات أو المؤسسات المتميزة للغاية للحفاظ على حصتها التسويقية من خلال الاحتفاظ بمستوى معين من جودة الإنتاج أو الخدمة بما يجعلها دائما في مستوى جودة مفضل لدى المستهلك عن السلع المنافسة، اعتمادا على جهود التطوير وجهود

¹ حسن محمد وجيه، مرجع سابق، ص-ص. 83-85

الدعم للخدمات التي تقدمها. مثال ذلك أسعار تذاكر شركات الطيران ذات السمعة العالمية الرفيعة وأسعار نوع متميز من الشاي مثلا أو أسعار مطعم ما على درجة عالمية من النظافة وحرفية الطهي الرفيعة، وفي هذه الحالة فإن الشركة أو المؤسسة لا تتبالي بارتفاع السعر لأنها تعتمد على قناعة المستهلك بصحة ونوعية المنتج أو الخدمة الرفيعة الجودة.

4- إستراتيجية التحسين:

وهي الإستراتيجية التي توظفها الشركة باستخدام إمكانياتها ومصادرهما للاحتفاظ بالزبون والعملاء الذين يستخدمون منتجات أو خدمات الشركة، وذلك للحفاظ على هيكل الأسعار التي توازن بين المنفعة والقيمة التي يدفعها المستهلك. وتوظف هذه الإستراتيجية كذلك من خلال العمل على تحسين الأوضاع التنافسية للشركة.

وأحيانا يطلق على هذه الإستراتيجية اسم إستراتيجية الاحتفاظ بتسهيل أمر البيع كتوصيل المنتج لمنازل المستهلكين والوكلاء أو البيع بالكاتالوج، كذلك تعتمد هذه الإستراتيجية مثل معظم الإستراتيجيات التسويقية الخاصة على الإبقاء على المنتج أو السلعة في ذهن الجمهور من خلال بعض الإعلانات الغريبة، مثل هذا الإعلان عن سيارة فولكس فاجن بحيث يقول في الفاصل الإشهاري "إنها ليست سيارة إنها فولكس فاجن".

في إطار هذه الإستراتيجية يفيدنا هذا الخبر الوارد في مجلة (Economist) الشهيرة عن تأثير الهرم الوظيفي بشركة (I.B.M) في قطاع البحوث والتطوير، فلقد اكتشفت إدارة الشركة ضعف شديد في عملية التواصل بين مركز التطوير والأبحاث وبين فروع الشركة ومندوبي المبيعات مما أثر سلبا في منتجات وحركة مبيعات الشركة التي أجمت تنافسها شركات صغيرة مفيدة لمنتجاتها ولكنها لا تعاني من هذا الضعف في التواصل والمركزية ، علما بأن قطاع الأبحاث والتطوير في هذه من أفضل القطاعات العلمية على مستوى العالم ، فالشركة تنفق 06 مليارات سنويا على القطاع كما أن باحثيها قد حصلوا على جائزة نوبل في الثمانينات ومن ثم كان على

إدارة الشركة أن توظف إستراتيجية التحصين للحفاظ على مكاسبها وإمكاناتها بحيث لا تضيق هذه الإمكانيات في المنافسة مع شركات أصغر بكثير وأقل إمكانيات منها.

5- إستراتيجية الاستفزاز أو المضايقة:

توظف شركة ما هذه الإستراتيجية بهدف التأثير في إمكانيات المنافسين كالاتصال بالموردين لتقليل مبيعاتهم لهم أو الضغط على الموزعين للحد من مبيعات المنافسين، أو دفع رجال البيع بالشركة أو من خلال العملية الإعلانية للنيل من المنافسين بإبراز أو إدعاء عيوب منتجاتهم للسوق، وهذه الإستراتيجية قد تؤدي إلى تدمير المنافسين ولا سيما إذا كانت الإمكانيات المادية والترويجية للشركة المستهدفة لا تمكنها من الصمود أمام الشركة الموظفة لهذه الإستراتيجية.

هذه الإستراتيجية توظف من قبل شركات ليست لها قدرات إبتكارية وإنتاجية عالية للحفاظ على حصتها من الجهود في الأسواق وطريقة الإعلان عن منتج شركة من خلال مقارنته بمنتج مثل له بالهجوم عليه ووصف عيوبه كما في حالة مهاجمة شركة كوكاكولا لشركة بيبسي أو الفاكس وهذا من الأمور الشائعة في الإعلان الغربي في حين أن هذا النوع من المنافسة يعتبر غير مشروع في القانون الجزائري

6- إستراتيجية العمل على زيادة الطلب على منتجات الشركة:

وهي الإستراتيجية التي تهدف إلى زيادة مستوى الطلب الكلي على منتجات الصناعة أو الخدمات، مع حصول الشركة على النصيب الأكبر من هذه الزيادة، وذلك من خلال زيادة عدد مستخدمي المنتجات، أو من خلال زيادة الرغبة في الشراء عن طريق إعادة عرض السلع أو الخدمات بطريقة مغرية للمتعاملين مع الشركة أو من خلال فرص البيع بالتقسيط....، وكذلك من خلال خلق استخدامات جديدة لسلع راهنة أو من خلال خفض الأسعار للإقبال على المنتج أو الخدمة.

ثالثاً - سياسات التفاوض:

إن السياسة التفاوضية هي إطار عام حاكم لكل جلسة من الجلسات التفاوضية، ومن ثم فإن هذا الإطار العام يكون أقل من حيث الحجم، وأقصر من حيث الزمن، وأضيق من حيث الشمول من مصطلح "الإستراتيجية"، الذي يكاد يكون هو الحاكم المطلق للتفاوض بجميع جلساته ومراحلها وللقضية التفاوضية ذاتها، وإن كان على العكس بالنسبة لمصطلح "التكتيك"، الذي يكاد يقتصر مداه الزمني ويرتبط فقط باللحظة التفاوضية التي تستخدم فيها لإنجاح أثره وجني ثماره.

ويتم اختيار السياسات التفاوضية بدقة متناهية، وتستخدم في ذلك طرق عديدة للمناورة والخداع، حيث أن كل سياسة تفاوضية تستخدم معها سياسة مضادة تقابلها، ومن ثم فإن معرفة الخصم المفاوض للسياسات التفاوضية التي سوف تستخدم في عملية التفاوض تمكنه من الاستعداد بالسياسة المضادة لها والمناسبة للتعامل معها، وعموماً وعلى الرغم من تعدد وتنوع السياسات التفاوضية المستخدمة إلا أنه يمكن أن نشير بإيجاز إلى أهم هذه السياسات فيما يلي:¹

1- سياسة الاختراق/ سياسة الجدار الحديدي:

أ- سياسة الاختراق: تستخدم في الغالب عند الجلوس لأول مرة مع طرف آخر لم يكن هناك علاقات معه من قبل، ومن ثمة فإنه يمثل كما مجهولاً وصندوقاً مغلقاً في حاجة على اختراقه، ولا يعني هذا أن ليس هناك معلومات عنه، بل قد يكون هناك بعض المعلومات ولكنها غير كافية، أو معلومات غامضة أو معلومات خاطئة تم تسريبها إليك لتوجيهك لموقف معين أو إتباع سياسة معينة.

هنا يجب التحذير من الانطباع الأولي الذي يتكون خلال اللقاء التفاوضي الأول مع الطرف الآخر، الذي غالباً ما يكون غير دقيق نظراً لقدرة الطرف الآخر على إضفاء الكثير من الصفات الخادعة غير الحقيقية على نفسه خلال المقابلة والتي تتلاشى مع تعدد اللقاءات، وتعتمد هذه السياسة على الحصول على كل ما يمكن جمعه من معلومات من الطرف الآخر وتقليل دائرة عدم التأكد المحيطة به، حيث بداية تكون مهمة الفريق التفاوضي تحديد معالم الطرف الآخر بالحصول على البيانات التالية:

¹ أحمد فهمي جلال، مرجع سابق، ص-ص 23-32.

- من هو؟ أي اسمه، عنوانه، عمله، سنه، موقعه الوظيفي، ملامحه، بياناته العائلية، سلوكياته الشخصية...
 - ماذا يريد؟ أي معرفة الأهداف والطموحات الخاصة بهذا الفرد سواء بشكل عام في حياته الإجمالية، أو بشكل خاص من خلال مفاوضاته حول القضية التفاوضية.
 - ماذا يملك؟ أي معرفة قوة الضغط التي يحوزها، أو حجم المنافع التي يمكن أن نحصل عليها منه، وهل هو يعلم بهذه المنافع أم يجهلها؟
 - ما هي حدود سلطاته؟ لأي معرفة الحدود المسموح له الحركة فيها، وهل قراره نهائي أو عليه الاعتماد على جهة أعلى منه؟ ومن هي هذه الجهة؟ وكيفية التأثير عليها؟ وما علاقتها بالطرف المفاوض؟
 - كيف يمكن التأثير عليه؟ بمعنى ما هي وسائل الضغط أو وسائل الجذب التي إذا استخدمت معه أمكن إقناعه أو إجباره على سلوك معين أو الامتناع عن هذا السلوك.
- فإذا ما تمكنا من الحصول على هذه البيانات أمكن التأثير على فريق التفاوض الآخر بشكل يمكننا من كسب الجولات التفاوضية بنجاح، وتستخدم في هذه السياسة عدة أساليب أهمها أسلوب "المؤتمرات التفاوضية"، حيث يتم فيه دعوة جميع الأطراف التي لها علاقة بالموضوع على مؤتمر عام يقوم كل فرد فيه بعض وجهة نظره وما يراه مناسباً للقضية التفاوضية، ومن ثم يمكن معرفة الكثير من المعلومات المهمة التي تساعد في وضع التكتيكات.
- ب- **سياسة الجدار الحديدي:** وهي السياسة المضادة لسياسة الاختراق، عن طريق تماسك وصلابة فريق التفاوض الذي عليه أن لا يتيح للطرف الآخر فرصة الحصول على معلومات يستفيد منها، من خلال الاعتناء باختيار أفراد فريق التفاوض الذين يتسمون بالقدرة على المحافظة على أسرارهم، وأن الثقة والاحترام قائمان بينهم وبين رئيسهم وأنهم من الصعب التأثير عليهم، وأنهم شديدي الصلابة والتزمتم أمام المغريات المادية وغير المادية، كما أنهم من أصحاب الوجوه الجامدة التي تخفي مشاعر أصحابها وعواطفهم الحقيقية... الخ.

2- سياسة التعميق التفاوضية (التأكيد) / سياسة التعميم التفاوضية (التشكيك):

أ- سياسة التعميق: وتعمل هذه السياسة على تطوير مستوى المعلومات التي تم الحصول عليها من الطرف الآخر خلال جلسات التفاوض السابقة أو قبلها، وبحث مجالات أكثر تفصيلاً وعمقاً من المجالات التي تم بحثها في الجلسات السابقة، وخاصة وأتينا أصبحنا على معرفة أكثر بالطرف الآخر، والانتقال من معالجة القضايا الشكلية على معالجة الأمور الجوهرية الخاصة بالقضية المتفاوض عليها، ولا تستخدم هذه السياسة إلا بعد التأكد من الإحاطة بكل شيء عن الطرف الآخر وخاصة أن البعض يطلق عليها سياسة التأكيد التفاوضية.

ب- سياسة التعميم: ويطلق عليها أحياناً سياسة التهميش، حيث تعمل على جعل العملية التفاوضية مجرد عملية هامشية سطحية لا تتعدى النواحي الشكلية للقضية التفاوضية، وهي السياسة التي تستخدم لمواجهة سياسة التعميق، حيث يكون على فريق التفاوض مواجهة محاولات الفريق الآخر للتغلغل، وإبطال هذه المحاولات وإفشالها عن طريق استخدام سياسة ذكية وماهرة للتعميم، تقوم بالتشكيك في قيمة المعلومات التي حصل عليها وفي تصديقها ومدى مناسبتها.

ونتيجة هذا التشكيك يجعل الطرف الآخر غير واثق من معلوماته لهذا يلجأ لبحث النواحي الشكلية للقضية التفاوضية بدلاً من الانزلاق على مخاطر التعارض في نواحيها الموضوعية، والتي قد يواجه فيها بما ليس في الحسبان، خاصة وأن لديه نقص خطير في المعلومات عن إمكانياتنا وقدراتنا والوثائق والمستندات التي في حوزتنا والتي نستطيع بها التغلب عليه وإفشال جهوده التفاوضية وتحقيق النصر عليه بشكل ساحق.

3- سياسة التوسيع والانتشار التفاوضية/ سياسة التضيق والحصار التفاوضية:

أ- سياسة التوسيع: هي سياسة من أهم وأذكى سياسات التفاوض التي تجعل جلساته ساخنة دائماً، وتجعل الفريق الآخر يلهث من التعب والإرهاق، حيث تقوم على توسيع النقاط التفاوضية التي يتم بحثها باستمرار وضم نقاط جديدة للتفاوض، بحيث يتسع نطاق التفاوض ليشمل في الجلسة الواحدة عدة عناصر للقضية مع سرعة عرض وتناول كل منها معاً، مما يمثل إرهاقاً للطرف الآخر بشكل يجعله ضعيف التركيز، من ثم يمكن كسب الكثير من النقاط التفاوضية شديدة الأهمية دون

أن يدرك الطرف الآخر التفاصيل أو الأجزاء التي تحتويها والتي يكون لها القدرة على كسب القضية بأكملها.

ب- سياسة الحصار: تقوم هذه السياسة على عدم السماح للطرف الآخر بالانتقال من نقطة إلى أخرى قبل أن نفرغ تمامًا من النقطة التي نحن بصددتها، وعدم التوسع في تناول أكثر من نقطة تفاوضية خاصة إذا كان الطرف الآخر ممكن يتصف بالخبث والدهاء ولم يتسع لنا الوقت للإلمام بكافة عناصر القضية التفاوضية. مثلًا: غالبًا ما يتشكل أعضاء الوفود التجارية في دول العالم الثالث قبل السفر بأيام قليلة، وتوكل إليهم مهمة التفاوض في صفقات اقتصادية وتجارية مالية ضخمة دون أن يكون لديهم معلومات كافية عنها، ومن هنا فإن على هذا الفريق أن لا يسمح للطرف الآخر باستخدام سياسة التوسيع والانتشار، بل عليه أن يطبق سياسة التضيق والحصار.

4- سياسة إحداث التوتر التفاوضي/ سياسة الاسترخاء التفاوضي:

أ- سياسة إحداث التوتر: يعد القلق أحد أهم العوامل التي من خلالها يتم إرباك الطرف الآخر والانتصار عليه تفاوضيًا، ويتم إحداث القلق عن طريق إتباع سياسة التوتر التفاوضي، من حيث إحداث نوع من عدم الاستقرار في الموقف التفاوضي، وإدخال عدة عناصر تفاوضية جملة واحدة بغرض إحداث إرباك لدى الطرف الآخر من حيث صعوبة تناولها جملة واحدة في التفاوض، فضلًا عما تحتاج إليه كل منها من توافر متخصصين ومعلومات دقيقة عن كل منها، وهو يمثل أيضًا وسيلة في نفس الوقت لزيادة حالة القلق لدى الطرف الآخر عن طريق زيادة كم وحجم النواحي الفنية في القضية التفاوضية (مثل: العوامل الجغرافية، الهندسية، القانونية، التعليمية، الاقتصادية، التجارية، السياسية، الثقافية، الاجتماعية، القومية...)، وجعلها محور التفاوض مما يجعل الطرف الآخر في تناقضات تؤدي لوجود خلاف في الرأي بين أعضائه، وهذا الخلاف يجعل الفرصة مهيأة للفوز على هذا الفريق.

ب- سياسة الاسترخاء: ويطلق عليها سياسة النفس الطويل وهي تقوم على عدم الاهتمام بكل ما يطلبه الفريق الآخر، وعدم الانسياق للضغوط التي يقوم بها، بل التريث حتى يتبين لنا مدى أهمية ما يعرض علينا، وما هي جوانبه التي حاول الطرف الآخر أن يجعلها مبهمة ويخفيها عنا، وتستخدم في سياسة الاسترخاء عوامل الصبر، وإن يترك للزمن حل معظم القضايا، وأن الزمن في

هذه الحالة سيكون هو العامل شديد الفعل والتأثير على سير القضية التفاوضية وعلى إدارة جلساتها.

كثيرا ما تستخدم الشركات متعددة الجنسيات هذه السياسة في مفاوضاتها التجارية مع بعض الوفود التجارية من دول العالم الثالث، حيث تقوم باستضافتهم في أفخم الفنادق، وأن تتضمن إقامتهم برنامج حافل بالسهرة والخرجات، وأن يتاح لهم الوقت الكامل لعمليات شراء الهدايا، ومن ثم يكون الوقت المتاح للتفاوض محددا للغاية تقريبا فقط للتوقيع على الاتفاق الذي أعد ببراعة مسبقا، وتحت ضغط الإعلام والصحافة يتم التوقيع عليه دون نتائج تذكر لهذا الوفد.

5- سياسة الهجوم التفاوضي/ سياسة الدفاع التفاوضي:

أ- سياسة الهجوم: تقوم هذه السياسة على استخدام تكتيكات هجومية ضاغطة على الطرف الآخر بشدة لإجباره على التسليم بوجهة نظرنا ومطالبنا في العملية التفاوضية، وعدم ترك المجال مفتوحا أمامه للتراجع أو الانسحاب من عملية التفاوض، وتستخدم هذه السياسة عند حيازة كم مناسب من المزايا التي تجعلنا في موقف متميز قوي يتيح لنا إملاء شروطنا على الطرف الآخر، أو لعدم أهمية المفاوضات مع هذا الطرف الذي لا قيمة له ومن ثم علينا أن نشدد في التفاوض معه، كما تستخدم في حالة الضغط على الطرف الآخر للتنازل عن طموحاته وأهدافه من عملية التفاوض، فعن طريق استخدام تكتيكات متشددة في عرض مطالبنا والمبالغة فيها بشكل كبير لا يكون لدى الطرف الآخر إلا أن يحاول تقليل هذه المطالب ومن ثم نصل إلى قبوله وارتضائه للمطالب الحقيقية التي أخفيها في المطالب المبالغ فيها أو الاعتذار عن التفاوض وإرجائه لجلسات قادمة.

ب- سياسة الدفاع: وتقوم هذه السياسة على العمل على تقليل الضغط التفاوضي الذي يمارسه الطرف الآخر، وعدم السماح له بالاستمرار في جني المكاسب التي تعني بالطبع خسائر بالنسبة لنا، ومن ثم يجب العمل على إقلال هذه الخسائر ما أمكن، ويتم هذا باستقبال كافة مبادرات الخصم الهجومية، بذهن واع منفتح وبدراسة عميقة للوصول إلى أهدافه الحقيقية، وتجزئة هذه

المبادرات للوقوف على الزائف منها لاستبعاده والتعامل معه بهجوم مضاد يتركز على الحقائق والأسانيد والوثائق التي تدعم موقفنا وتؤيد مطالبنا وتساند جهودنا التفاوضية مع هذا الخصم.

6- سياسة التناول المتدرج للقضية التفاوضية/ سياسة الصفقة التفاوضية الواحدة:

أ- سياسة التناول المتدرج: تقوم هذه السياسة على ترتيب عناصر وجزئيات القضية التفاوضية بشكل متدرج صاعد، يبدأ من القواعد الأساسية للقضية ويتدرج حتى يصل إلى قمتها أو شكلها النهائي، أو على شكل متدرج نازل يبدأ من القمة إلى الأساس الذي تركز عليه القضية، بحيث تبدأ العملية التفاوضية من الجزء إلى الكل أو من الكل على الجزء، أو من الجزء إلى بقية الأجزاء والعناصر الأخرى. تعتمد هذه السياسة على التحرك خطوة خطوة من عنصر إلى آخر، ومن ثم لا يتم الانتقال إلى عنصر جديد إلا بعد الاتفاق والانهاء من العنصر الأول، وتتيح هذه السياسة الفرصة الكاملة للتعامل مع العناصر التفاوضية بكافة أبعادها، كما أنها تيسر عملية التفاوض وتهيئ لها المجال النفسي المريح لكلا الطرفين، إلا أنه يعيبها أنها تحتاج إلى وقت وتكلفة ضخمة ليس من السهل توفيرها لكل عملية من عمليات التفاوض.

ب- سياسة الصفقة الواحدة: يرتبط استخدامها بتوفر فرصة مناسبة قد لا يتاح مثلها في المستقبل، ومن ثم فإن علينا أن ننتهز هذه الفرصة وبأسرع وقت ممكن وإلا طراً جديداً على عناصر الموقف القائم مما يغير من طبيعته ومن مناسبة الشروط التفاوضية المعروضة نتيجة هذا الموقف التفاوضي الملائم، فعلى سبيل المثال: عندما تكون هناك شركة ترغب في تصفية أعمالها وبيع الآلات والمعدات الخاصة بها، فإن من المناسب استخدام سياسة الصفقة الواحدة في التفاوض لشراء الآلات والمعدات قبل أن تتغير هذه الظروف، وبالتالي تقرر المؤسسة عدم البيع والاستمرار في نشاطها، أو تطلب ثمناً مرتفعاً جداً لآلاتها ومعدات التي ترغب في بيعها.

7- سياسة المواجهة المباشرة والصريحة / سياسة المراوغة والالتفاف التفاوضية:

أ- سياسة المواجهة المباشرة: تقوم عملية التفاوض وفقاً لهذه السياسة على المكاشفة الصريحة والتعامل مع عناصر القضية التفاوضية بشكل مباشر وصريح، خاصة إذا كانت المصلحة

المشتركة القائمة بين طرفي التفاوض تتطلب الإحاطة بظروف وإمكانيات الطرف الآخر، وأي خداع بين الطرفين سوف ينعكس سلبياً على تنفيذ ما التزم به كل منهما تجاه الآخرن فعلى سبيل المثال: فإن التفاوض بين الشركة المنتجة وأحد موزعيها يعتمد على المواجهة المباشرة للطرفين ومعرفة كل منهما بظروف وإمكانيات الآخر، سواء من حيث الإنتاج ومواصفاته أو من حيث إمكانيات التوزيع، حتى يتم الوصول إلى اتفاق يناسب كلا الطرفين، ومن خلاله تتحقق المصلحة المشتركة التي يجني من ورائها كل منهما الأرباح والمكاسب.

ب- سياسة الالتفاف والمراوغة: حيث نستعملها لأنه كثيراً ما تكون المواجهة غير مجدية والأمر يعتمد على المراوغة والالتفاف غير المباشر حول عناصر وأجزاء القضية التفاوضية، وعدم إظهار حقيقة أهدافنا، بل الاعتماد على الخداع والمراوغة والالتفاف حول القضايا وعناصرها بشكل لا يثير الشكوك والريبة، بل تصل قمة النجاح فيه إلى الخديعة الكاملة للطرف الآخر وانسياقه إلى توقيع اتفاق يرى أنه حقق نصراً فيه، في حين تكون الحقيقة هي الهزيمة الكاملة.

8- سياسة التطوير التفاوضية / سياسة التجميد التفاوضية:

أ- سياسة التطوير: تقوم هذه السياسة على أن القضية التفاوضية هي أساساً قضية متغيرة طالما ارتبطت بعوامل الحركة والزمن، ومن ثم فإنها تخضع لتأثير هذه العوامل بصورة أو بأخرى، ويستلزم لتحقيق المصلحة المشتركة التي تربط بين أطراف التفاوض تطوير وإنماء وتحسين هذه المصلحة عن طريق تقوية العلاقات والروابط بين أطرافها والوصول بها إلى درجة أرقى وأعمق وأوسع وأشمل من درجات التعاون، فعلى سبيل المثال: فإن قيام أحد الشركات العالمية بإعطاء حق تجميع منتجاتها لإحدى الشركات في دول العالم الثالث في مرحلة معينة من مراحل التعاون، يجعلها تفكر مستقبلاً في إعطائها حق تصنيع بعض أجزاء هذه المنتجات.

ب- سياسة التجميد: تقوم هذه السياسة على الإبقاء على الوضع الحالي على ما هو عليه، والاحتفاظ بالموقف التفاوضي القائم دون أي تغيير أو تعديل سواء سلباً أو إيجاباً، وتجميده إلى درجة الموت أو التوقف التام نظراً لعدم جدوى تحريكه أو التعامل معه من جديد بمعطيات جديدة، فعلى سبيل المثال: إذا كانت العلاقة بين أحد الموزعين وبين الشركة المنتجة للمواد علاقة ضعيفة

نظرا لانخفاض قدرته التوزيعية، فإنه لا يكون هناك جدوى من النظر في زيادة حجم المعاملات معه.

وأيا كانت هذه السياسات فإنها لا تستطيع أن تمارس بذاتها، أي بدون تكتيكات مناسبة تدعمها وتؤدي إلى تحقيق أهدافها، وهو ما ينقلنا على دراسة التكتيكات التفاوضية.

رابعا- تكتيكات التفاوض:

إن التكتيك التفاوضي هو إدارة التفاوض على أرض الواقع ولحظة الحوار على طاولة المفاوضات، إذ هي لحظة المحادثات وتبادلات وجهات النظر التفاوضية-الاستعراضية، وهذا يدل على أن التكتيك يعني فن إدارة الحوار التفاوضي والتحسب لكل حدث عرضي مفاجئ الذي لم يتم التنبؤ به قط، فيظهر الرفض والرفض المتبادل، والتأييد والتأييد المتبادل، وهنا يظهر التكتيك التفاوضي على طاولة المفاوضات. لهذا فالتكتيك يدل على محاكاة المفاوض للموقف التفاوضي على طاولة المفاوضات، فهو فن أكثر منه علم، وهو أداء أكثر منه ثقافة، بل هو حراك المفاوض في التفاوض، باستخدام ثلاثية التكتيك (الموقف، الحوار، الضغط).¹

وتتمثل تكتيكات التفاوض فيما يلي:²

- (1) **التسويق 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 وتقرير ما يجب عمله... المفاوض الذي يبادر بالاستجابة إلى طلبات خصمه وتقديم التنازلات فإن الأخير لا يتوقف عن طلب المزيد.
- (2) **المفاجأة:** 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.

¹ حازم حمد موسى الجنابي، فلسفة التفاوض الثلاثية (الإستراتيجية، التكتيك، التكنيك)، مجلة تكريت للعلوم السياسية، المجلد 01، العدد 01، ديسمبر 2014، ص.74.

² غيث الربيعي، استراتيجيات التفاوض، مجلة العلوم السياسية، العددان 38-39، جامعة بغداد، 2009، ص-ص.418

- (3) 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 أكبر مادياً ومعنوياً من الخسارة التي تحدث نتيجة عدم تقبله الأمر الواقع.
- (4) الانسحاب الهادي: وهي استعداد المفاوض للانسحاب والتنازل عن رأيه للطرف الآخر بعد أن يكون قد حصل علي بعض المميزات مهما كانت فهو هنا يحاول إنقاذ ما يمكن إنقاذه.
- (5) الانسحاب الظاهري: وهنا يعلن احد الأطراف انسحابه في اللحظة الحاسمة فيحصل بذلك علي مزيد من التنازلات من خصمه.
- (6) الكر والفر أو التحول: تعني استعداد المفاوض لتحويل موقفه من الأمام إلى الخلف أو العكس طبقاً لظروف التفاوض وملابساته.
- (7) التقييد: وهي وضع قيد علي الاتصال وذلك لإجبار الطرف الآخر علي الوصول إلى قرار سريع أو للنزول علي رغبة معينة في التفاوض.
- (8) تحويل النظر عن القضايا الرئيسية لقضايا فرعية (التفتيت): تستخدم للتشدد في القضايا الرئيسية الهامة وتقديم تنازلات في القضايا الفرعية الأقل أهمية.
- (9) ادعاء العجز: أي تبرير موقف المفاوض المتشدد وعدم تقديم تنازلات بسبب الضغوط التي يتعرض لها من الجماعات أو الفئات التي يمثلها أو محدودية الصلاحية.
- (10) مفترق الطرق: أي أن يتبع المفاوض أسلوب التنازل في بعض القضايا ليحصل علي أقصى ما يمكن الحصول عليه من تنازلات في القضايا الأكثر أهمية مدعياً أنه ما دام تماشى مع الطرف الآخر فيجب أن يقابله في منتصف الطريق.
- (11) التدرج أو الخطوة خطوة: حيث تؤخذ القضية جزءاً جزءاً إلى أن تصل الأطراف المتفاوضة إلى الهدف النهائي وهي تقييد في حالة عدم معرفة الأطراف لبعضهم البعض أو خبراتهم في التعامل محدودة أو لا يوجد ثقة بينهم.

المحور السادس: المناورات التفاوضية

يرى الكاتب (Roger Dawson's) 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 لاعبا ماهرا، فهناك من المناورات والخطط ما يستلزم حنكة وجرأة شديدين، كالتضحية الظاهرية بقطعة صغيرة للحصول على المبادأة، وتحمل قدر من المخاطرة"، حيث يرى أن للمناورات ثلاثة مراحل نذكرها فيما يلي:¹

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 البديهيات، لأنه لو طلب أكثر مما تتوقع فانه سوف يبقى الطرفين بعيدا عن الإحساس بالخسارة لان 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 يكون كسب أكثر مما يتوقع. حتى يعرف المفاوض ما هو مقدار الزيادة التي يتعين عليه طلبها، يجب أولا أن يحدد هدفه ثم يقدم العرض أعلى من هدفه بمقدار بعد ما يقدمه الطرف المقابل عن الهدف.

- أن لا يقول نعم أبدا للعرض الأول: لأنه إذا أجاب بالقبول والموافقة على العرض الأول فإنه حتما سوف يثير الشكوك لدى الطرف المقابل له وقد يتسلل إليه مباشرة أنه وقع في صفقة خاسرة، لذلك يجب أن يرفض مقترحات الطرف المقابل وعروضه بشدة، وأن يكون هذا الرفض ظاهرا منه كرد فعل تجاه مقترحات الطرف الآخر. وعندما يلاحظ الطرف الآخر هذا، فإنه من هنا يبدأ في

¹ مجدي عبد الله شرارة، دليل المفاوض المثالي، مؤسسة فريدريش ايبرت (مكتب مصر)، القاهرة، 2017، ص-ص 181-

تقديم التنازلات في الجلسات التفاوضية، لذلك فإن هذه الشدة والرفض إذا لم يبدو على المفاوض ظاهراً للطرف الآخر فإنه سوف يكون أقل مرونة.

- يجب أن يكون متمنعا سواء كان بائع أو مشتري: لأن المشتريين إذا رأوا أن المفاوض البائع متحمس للبيع، فإنهم سوف يخفضون عروضهم، أما إذا كان متمنعا فإن الطرف المقابل المشتري سوف يتولد لديه شعور أو إحساس أنه عليه أن يرفع عرضه لإتمام الصفقة.

2- مناورات المرحلة الوسطى: هذه المرحلة تتجزأ إلى محورين هما:

- الضغط على الشخص المقابل بدون مواجهة: ومن هذه الطرق للضغط بدون مواجهة هناك مناورة تسمى السلطة الأعلى، ويستخدمها المفاوضون دائما بحيث أن يقوم بالضغط على الجهة المقابلة لأقصى حد يستطيع أخذ تنازلات منه ثم يحجم بعدها عن الموافقة بحجة (السلطة الأعلى) كأن يقول مثلا يجب أن يحيل الموضوع على السلطة الأعلى (وتعني المدير في العمل أو رئيس الشركة)، ثم يعود المفاوض في اليوم التالي لاستئناف المفاوضات ولكن يقول مثلا 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 جهدا أكبر ويقدم تنازلات لتحسين الصفقة.

لتقادي 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 أسبابا محددة عند رفضه لمقترحاته بدلا من الرفض الغامض من جانب السلطة الأعلى.

-النقلة الإلزامية أو الإجبارية: المفاوض الناجح يجب أن لا يقابل الطرف الآخر بعرض مضاد لعرضه ومحدد برقم معين مثلا أو هدف محدد، أي يجعله مبهم 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- مناورات نهاية التفاوض (الختام):

هناك عدة أساليب يستخدمها المفاوضين في المناورات الختامية للتفاوض وهي:

- طلب المحال: كأن يخترع المفاوض المقابل مثلاً طلب صعب أو محال تنفيذه في آخر التفاوض مثلاً: تم الاتفاق على استلام طلبيه منتج معين يستغرق تصنيعه عشرة أيام فيقوم بطلب التسليم بعد خمسة أيام، وهنا يجب إفهامه أن ذلك مستحيل وأن ذلك تعجيز للتهرب من الاتفاق مثلاً، ولكن إذا كان ذلك ممكناً فيجب أن يكون بثمن.

- الخطأ المتعمد: بعض المفاوضين في البيع أو الشراء يتعمد عدم كتابة بند معين ليبدو وكأنه قد نسيه مثلاً، لكنه تعمد ذلك ليكون ورقة لدعم موقفه لطلب مزيد من التنازلات من الطرف الآخر أو فسح الاتفاق.

- الرجوع عن الاتفاق بعد الاتفاق: ويحدث ذلك خصوصاً عندما يكون أحد الأطراف مضطراً للقبول لاحتياجه الشديد لما تم الاتفاق عليه، فيقوم المفاوض المقابل بطلب المزيد بعد الاتفاق أو الانسحاب، لذلك يجب القيام بإجراءات معينة مثل صياغة العقد بشكل لا 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 طلب تنازلات أكثر في اللحظات الأخيرة من الطرف المقابل، حيث تكون في الوقت الذي يكون فيه المفاوضين تخلوا عن حذرهم وحرصهم تماماً، 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 التنازلات.

- تحجيم التنازلات: إن الطريقة التي تقدم بها التنازلات قد تكون مؤثرة على توقعات الطرف المقابل وعلى أدائه 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 متناقصة.

- الغباء التفاوضي (التظاهر بالضعف): لاشك بأنه قمة الذكاء والفعالية التفاوضية وهو ما يسمى الغباء التفاوضي، لذلك على المفاوض أن يتغابى ويجعل نفسه بسيطاً ويأخذ من الشخص المقابل كل المعلومات ولا يبين له أنه لديه كل ما هو مطلوب من معلومات أو السلطة الكافية لاتخاذ القرارات....

- 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 معين.

- 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 بأنه محكوم بإتمام العقد في وقت محدد، لذلك فإن الوقت سلاح فعال لاستخدامه للضغط في المفاوضات مما يجعله يحصل على تنازلات أكبر. ولربح الوقت فعليه أن يطرح شروطه والبنود المتفاوض عليها مجتمعة ولا يسمح بتجزئتها ولا يتساهل في كلمة سنعود لاحقا للمناقشة.

- المفاوضات الطويلة: كما ذكرنا أهمية الوقت وضغط الوقت فانه 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 أن لا يوافق على صفقة خاسرة حتى لو لم تتم الصفقة أو طال أمدها.

- القدرة على الانسحاب: لاشك بأن المفاوض إذا كانت لديه القدرة على الانسحاب في أي لحظة من المفاوضات فان 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 لك.

4- المأزق التفاوضي والإنقاذ منه:

ينشأ المأزق 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 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 تنحيها جانبا، ثم مواصلة التفاوض في القضايا الأخرى القابلة للمناقشة، وبتسوية تلك القضايا واقترب 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.

المحور السابع: القوة التفاوضية

إن القوة هي القدرة على التأثير في الطرف الآخر، وأفضل مصدر للقوة هي المهارة التفاوضية للشخص المفاوض، أي معرفة الأساليب التي يلجأ إليها وتوقيت كل منها، كما تعد المعلومات مصدراً آخر للقوة.

أ- مصادر القوة في التفاوض التجاري:

تلعب القدرة التفاوضية دوراً رئيسياً في كل نوع من أنواع التفاوض، سواء كان التفاوض سياسياً أو تجارياً، ففي مفاوضات قطاع الأعمال لعمليات البيع والشراء، الكل - المشتري والبائع - له سلطة في المفاوضات، والسلطة المقصودة هنا هي إدراك وتصور نقاط القوة والضعف لكل من البائع والمشتري قياساً بالآخر. هذا التصور للسلطة أو القوة يؤثر على قدرة كل طرف في تحقيق أهدافه، فكلما إكتسبت المزيد من القوة التفاوضية مقارنة بالطرف الآخر، كلما أصبحت تنازلاتك أقل. وتتمثل مصادر القوة التفاوضية الثمانية فيما يلي:¹

1. **الحاجة:** من الذي يحتاج هذه الصفقة أكثر من الآخر؟ الزبون أم البائع؟ كلما اشتدت حاجة الزبون، كلما إزدادات القدرة لدى البائع على التفاوض، وكلما إشتدت حاجة البائع للبيع، كلما إزدادت القدرة لدى الزبون على التفاوض.

2. **الخيارات:** ما هي الخيارات المتاحة لكل طرف إذا لم يتم التوصل إلى إتفاق؟ الزبون الذي يعتقد أن منتجاتك وخدماتك فريدة من نوعها ولا تُضاهى ليس لديه خيارات أخرى، أما خياراتك الأخرى كبائع تتألف من فرص المبيعات الأخرى من طرف زبائن حجم صفقاتهم أكبر، فكلما إزدادت خياراتك وقلت خيارات الزبون، كلما إزدادت قدراتك على التفاوض.

3. **الوقت:** يشير الوقت إلى الأحداث الوشيكة والتي شارف موعدها النهائي على الفناء سواء للبائع أو الزبون، فإذا كان الزبون تحت ضغط الوقت، فالبائع عادة ما تزداد لديه القوة التفاوضية، فعلى سبيل المثال في العقارات التجارية، إنتهاء عقد الإيجار القديم من الممكن أن يضع المُستأجر تحت ضغط الوقت لإيجاد مكاتب جديدة، كما أنّ عامل الوقت سيؤثر أيضاً على العديد من المشتريات

¹ باربارا أندرسون، التفاوض الفعال -مهارات التفاوض الاحترافي-، مكتبة الهلال للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010، ص-252-255

الأخرى ذات الصلة بعملية النقل إلى المكان الجديد مثل التعاقد مع مقاول للنقل والديكور، واختيار أثاث المكاتب والمعدات التجارية...، الأحداث الوشيكة والتي تأخر إنجازها تخلق ضغط الوقت وتحدد فُرص وخيارات الزبون من التجول حول المتاجر وسماسة العقار بغية إيجاد سعر أفضل، بالمقابل أنت أيضاً تشعر كبائع بضغط الوقت، ربما لعدم تحقيق الحصة البيعية بحلول نهاية فترتها وفقاً لخطة المبيعات المقررة مسبقاً، في هذه الحالة سيمتلك عميلك قوة الوقت بدلاً منك.

4. **العلاقات:** كيف هي قوة علاقاتك مع المرشحين المحتملين لأن يُصبحوا زبائنك؟ إذا كنت تملك كمية عالية من الجودة العالية في العلاقات مع الزبائن، فأنت تملك قوة السلطة، ولكن بعض الزبائن قد لا يُتيحون لك تطوير هذه العلاقات، ومن الممكن أن يطلبوا منك التكلم والتعامل فقط مع إدارة المشتريات، بكل تأكيد في مثل هذه الحالة سيكون هناك صعوبة في تطوير علاقات القوة.

5. **الاستثمار:** كم من الوقت والطاقة تم استثمارها في عملية إتمام الصفقة؟ كلما إزدادت جهود الاستثمار، كلما إزداد الإلتزام في التوصل إلى إتفاق، كلما أنفق الزبون جهداً أكبر في عملية الشراء، كلما إزدادت قدرتك على التفاوض، وعلى العكس من ذلك، تتعزز قدرة الزبون الإستثمارية عندما تنفق أنت الكثير من الوقت والطاقة في عقد البيع المحتمل، فإذا أنفقت 20 ساعة في إعداد وتجهيز عرض الإقتراح المكتوب، سيكون من الصعب عليك إهمال الصفقة.

6. **المصداقية:** ما الذي تحتاجه حتى تثبت مصداقية شركتك في جودة منتجاتها وتعاملاتها؟ هذا يتطلب قائمة من الزبائن الكبار ذوي المناصب المرموقة، فعندما تباع منتجك إلى رئيس الوزراء أو لأكبر شركة نפט أو لأكبر شركة اتصالات، إحرص دائماً على النقاط صورة تذكارية يظهرون فيها مع منتجك على مكاتيبهم، بكل تأكيد سيعزز هذا من مصداقيتك أمام الزبائن الجدد المحتملين، وقد يتطلب الأمر منك التضحية بأسعار منخفضة للحصول على مثل هذه المصداقية الثمينة.

7. **المعرفة:** هي القوة الحقيقية، أنت تملك قوة المعرفة عندما تفهم بدقة مشكلات وإحتياجات زبائنك وتشرح لهم كيف أنّ منتجاتك أو خدماتك المُقترحة سوف تحل تلك المشكلات وتلبي تلك الإحتياجات، وعلى العكس من ذلك، إذا كان زبونك يعلم عن منتجاتك كما تعلم أو ربما أكثر، سيقبل إعتماده عليك بكل تأكيد. قبل سنوات، قامت شركة آي بي إم IBM بإعادة هيكله طرق بيعها وخبرات مندوبيها وفقاً لمجالات أعمال الزبائن المتخصصة، بحيث يصبح مندوبيها أكثر دراية

بطرق عمل زبائنها، واليوم أصبح لديها 14 فريق عمل متخصص في مجالات أعمال الزبائن مثل الرعاية الصحية، والسفر، والخدمات المالية، وإعترفت الشركة أنّ مندوبيها لم يتمكنوا من إضافة قيمة حقيقية إلى الزبائن حتى إكتسبوا خبرة أكبر منهم أنفسهم في مجالات عملهم.

8. **المهارات:** من هو الذي يمتلك مهارات أكثر في التفاوض؟ لقد أصبح الزبائن يقومون بقرارات شراء أكثر من قبل، وهم في تحسن مستمر مع هذه القرارات، كما أنّ الكثير من الزبائن قد يحضر دورات تدريبية ومؤتمرات لتحسين مهاراتهم التفاوضية، وهذا يعني أنهم إكتسبوا المزيد من القدرة على التفاوض، بالمقابل يجب على البائع أو المسؤول على عقد الصفقات أن يعمل باستمرار على تحسين مهاراته عموماً والتفاوضية خصوصاً لمجرد الإستمرار في البقاء وإقناع الزبائن.

ب- **المصادر الشخصية للقوة:** يرى الكاتب (Roger Dawson's) في كتابه أسرار التفاوض الفعال أنّ المصادر الشخصية للقوة تتمثل فيما يلي:¹

1- **القوة الشرعية:** وهو ذلك النوع من القوة الذي يصحب الألقاب والمراكز العليا، فالتفاوض في مكتبك الفخم يدعم قوتك الشرعية، كما أنّ التركيز على الألقاب أثناء التعارف يعطيك قوة، ويمكن أيضاً إعطاء الأوامر للسكرتير بحجب الاتصالات الهاتفية أثناء الاجتماع مما يعطي المفاوض قوة شرعية مظهرية، ومتى احتجت لركوب سيارة مع الطرف الآخر فلتكن سيارتك، فأنت بذلك تتحكم في الموقف على نحو ما.

2- **قوة الفائدة:** يزداد حماس الطرف المقابل أو الجهة التي تتفاوض معها لإبرام صفقة معك إذا أدركت أنها إنما تتال منك فضلاً لا تمنحك إياه، متى حاول الطرف المقابل أن يعطيك إحساس بأن تفاوضه معك إنما هو فضل منه لا تتضايق، وإنما ابق هادئاً ولا تخذعك محاولاته وخصوصاً إذا كنت واثقاً مما ستقدمه له، وهو ما يمكنك من توظيف هذا النوع من القوة.

3- **القوة القهرية:** وهي عكس قوة الفائدة، فعلى سبيل المثال إذا لم يوقعوا اتفاقاً معك فإنهم سيفقدون مكاسب كبرى لقاء استثماراتهم، وهذا النوع من القوة عندما يتم مزجه بقوة الفائدة تشكل قوه فعالة تدعم موقفك التفاوضي.

¹ روجر داوسون، أسرار قوة التفاوض، مكتبة جرير، الرياض، 2003، ص-ص. 395-355

4- قوة الموقف: قد يهب الموقف القوة لطرف دون الطرف الآخر، ومثال عليها أن تشتري سلعة معينة وتعود لإرجاعها فيطلب البائع منك الفاتورة أو السند لإرجاعها لك ورد القيمة ولكنك قد فقدت هذه الأوراق وهنا فان موقفك يكون ضعيفا جدا.

5- قوة العزيمة والخبرة: وهي أيضا من مصادر القوة التي تدعم للمفاوض قوة في موقفه التفاوضي.

ج- أنماط المفاوضين:

من الأمور الهامة في التفاوض هو فهم نمط المفاوض المقابل، لأن فهم نمط الشخص المقابل ونمط شخصيته التفاوضية له بالغ الأهمية في سير العملية التفاوضية، وأنماط المفاوضين حسب (Roger Dawson's) هي:¹

1- المفاوض الواقعي: المفاوضون الواقعيون يتميزون بإعطائهم اهتمام بالوقت وهو النوع الذي يريد الدخول في صلب الموضوع مباشرة دون الخروج هنا أو هناك عن صلب الموضوع والدخول في هوامش غير مهمة بالنسبة له، ويتصفون بأنهم منظمون ويميلون للتعامل الرسمي، وتجدهم يتصرفون بعدوانية تجاه الطرف الآخر ولا يهتمون به أو باحتياجاته ولا يهتمهم أن يكون مقتنع بما توصل إليه أو لم يقتنع، فهم يريدون أن يكونون هم الكاسبين وغيرهم يخسر، وهذا النوع عندما تتفاوض معه عليك أن تدخل مباشرة في صلب الموضوع بدون ثثرة وتفاصيل كثيرة وإضاعة للوقت، وعليك أن تأخذ قراراتك مع هذا النوع بسرعة وبتشدد دون تقديم تنازلات ولكن يجب أن تكون قراراتك مستندة على معلومات وحقائق واضحة ومباشرة.

2- المفاوض الانفتاحي: فهو عكس الواقعي فهو نوع يحب أثناء التفاوض أن يبتعد عن أجواء العمل ليجد لنفسه شيء من الدعابة مع الشخص المقابل وتجده متساهل أثناء تفاوضه، وهذا النوع انفعالي نوعا ما في بعض المواقع من التفاوض ولكنه قادرا على اتخاذ القرار عادة وفورا دون تردد ويكون ذو إحساس مرهف، وأنت كمفاوض إذا تعرضت لهذا النوع فحاول أن تستغل ذلك لتحقيق صفقة وتستطيع ذلك باستثارة حماسه نحو مشروعك الذي تقدمه وإذا نجحت فسوف تجده يوافق بقرار سريع مبني على حماسه.

¹ رياض نايل العاسمي، مرجع سابق، ص-ص. 199-201.

3- المفاوض الودود: يمتازون بحبهم للناس وتجد أن تصرفاتهم عاطفية أو يغلب عليها التعاطف مع الناس وهذا النوع مطلوب منك أن تجعله يشعر بالاطمئنان تجاهك، لأنه في بداية تفاوضه معك سوف لن يتخذ إي قرار إلا بعد أن يشعر بالاطمئنان نحوك، ولذلك تجدهم يتسمون بالبطء في اتخاذ القرارات ويكرهون الضغط فهم لن يوافقوا أو يتخذوا قرار تحت الضغط أيا كان، وهذا النوع يسعون دائما إلى إسعاد الجميع أي جميع الأطراف المتفاوضة، فإذا تفاوضت مع هذا النوع ، فعليك أن ترضى على بطء اتخاذ القرارات منهم أولا ثم أن تحاول أن تتال ثقتهم وأن تُشعرهم بالاطمئنان نحوك في البداية، ولكن عليك الحذر من الضغط على هذا النوع من المفاوضين، فكلما ضغطت عليهم كلما كان ابتعادهم وحجمهم عن اتخاذ القرار.

4- المفاوض التحليلي: وهذا النوع لا يفتتح أبدا بأي عرض إلا بعد أن يعرف كل التفاصيل وتفاصيل التفاصيل، وبالطبع فان ذلك سوف يكون له الأثر على الوقت وسرعة اتخاذ القرار من قبلهم، فسوف تتسم المفاوضات معهم بالبطء، فإنهم يريدون أن يأخذوا وقتهم الكافي في التحليل والتمحيص في كل التفاصيل ولا يحبون أن يدفعهم المفاوض المقابل لاتخاذ القرارات، بل يريدون أن يكون كل شيء في مكانة تماما بعد اخذ كل التفاصيل والمعلومات وغيره، هذا النوع عندما تتفاوض معه عليك أن لا تعطيه كل المعلومات المطلوبة وإنما يجب أن تعطيه إياها على مراحل كلما سئل عنها أو طلبها ولتعطي لنفسك فرصة الإجابة على أسئلته الكثيرة.

المحور الثامن: الحوار واستخدام الأسئلة في عملية التفاوض

1- مفهوم الحوار:

إن معنى الحوار في اللغة له مجموعة من التعريفات ومنها:

الحوار هو نوع من الحديث بين شخصين أو فريقين، يتم فيه تداول الكلام بينهما بطريقة متكافئة، فلا يتأثر به أحدهما دون الآخر، ويغلب عليه الهدوء والبعد عن الخصومة والتعصب"، وهذا التعريف يوضح حدود الحوار والآداب المتبعة في أثناء التحوار وإعطاء فرصة لكل المتحاورين، بعيدا عن التعصب والخصومة.

كما يعرف الحوار أيضا بأنه "محادثة بين شخصين أو فريقين حول موضوع محدد، لكل منهما وجهة نظر خاصة به، هدفها الوصول إلى الحقيقة أو إلى أكبر قدر ممكن من تطابق وجهات النظر، بعيدا عن الخصومة والتعصب بطريق يعتمد على العلم والعقل، مع استعداد كلا الطرفين لقبول الحقيقة ولو ظهرت على يد الطرف الآخر".¹

كما يعرف أيضا بأنه "مراجعة الكلام في شأن ما أو رأي ما لتعزيزه أو تصويبه أو تطويره، والوصول فيه على التماثل أو التجانس، أو التفاهم أو التكامل... ما يفيد بأنه نظام لغوي للتخاطب بين المتحاورين يتضمن خطابا إعلاميا، ورسالة ذات مضمون وطني وقومي وإنساني، رسالة مشتركة لتلقي المكونات الثقافية والحضارية، تبتعد عن التقويل والتحريف والتلفيق".²

2- أهمية الحوار:

تتمثل أهداف الحوار فيما يلي:³

- إيجاد حل وسط يرضي جميع الأطراف.
- التعرف على وجهات نظر الطرف أو الأطراف الأخرى وهو هدف تمهيدي هام.

¹ رياض نايل العاسمي، مرجع سابق، ص.55

² مولاي علي الزهرة، فن التفاوض والحوار داخل المؤسسة الاقتصادية، حوليات جامعة الجزائر1، العدد 33، الجزء 04، ديسمبر 2019، ص.488.

³ رياض نايل العاسمي، مرجع سابق، ص-ص.64-65.

- البحث والتتقيب من أجل الاستقصاء والاستقراء في تنويع الرؤى والتصورات المتاحة للوصول إلى نتائج أفضل وأمكن ولو في حوارات تالية.
- تقريب وجهات النظر بين المتحاورين.
- الخروج بتوصيات مفيدة يرى فيها جميع المشاركين في الحوار بمختلف أطيافهم.
- الاستماع لوجهات النظر المختلفة.
- القضاء على الخلافات المذهبية في المجتمع عن طريق الحوار.

3- الحوار التفاوضي ودائرة الثقافات السبع:

وهي دائرة الثقافات السلبية التي تؤثر بالسلب على عملية التفاوض، وكلمة ثقافات هنا هي تسمية مجازية دائماً ما يقصد بها تلك العمليات السلبية المتراكمة في عملية التفاوض لدينا وهي:¹

- أ- **ثقافة التناحر:** وتعتمد على المباراة الصفرية وتتسم بالآتي:
 - الخطاب المغلق على ذاته مما يؤدي إلى فقدان جسور التفاوض.
 - التقنن في تكنولوجيا العداء تجاه "معسكرات الآخرين".
 - الانفعال والإشتباكات الكلامية وغير الكلامية التي تصل إلى حد حوار الطلقات.
 - استخدام الحجج والبراهين ليس للتدليل على قوة حجة بقدر ما هي للتدليل على خطأ الآخر.

ب- **ثقافة التسلط:** تمخضت عنها الشخصية الاستبدادية في واقعنا التي يكون تعبيرها لإستغلال سلطة مع وجود نظام تعليمي تلقيني جامد كان أثره الأعظم هو تلقين وشحن أعداد كبيرة من العقول داخل منظوماته، وهناك العديد من ظواهر الحوار اللاتفاوضي قد تمخضت عن هذه الثقافة.

ت- **ثقافة التآمر:** تمثل هيمنة التفكير التأمري على الحوار وهي تلك التي تبني على افتراضات أو تصورات مسبقة للعلاقات والأحداث دون محاولة للتحريض أو التأكد منها وأهم سلبياته أنه يمس أهم معضلات التفاوض وهي معضلة الثقافة والتعارف.

¹ حسن محمد وجيه، مرجع سابق، ص-ص. 134-138.

ث-ثقافة غيبوبة الماضي: وهى استلها م الماضي كمصدر قوة للذات والمتحاورون طبقا لهذه الثقافة فنتان: الأولى فئة ترى في التاريخ القديم مرجعا أساسيا يطغى على الأطر المرجعية الراهنة، أما الثانية هي فئة أقل ماضوية ولكن تجمد نشاطها الذهني عند نقطة معينة وتجسد الفنتان الآتي:

- تذكر الماضي جيدا ونسيان دروسه بسرعة.
- ترك أمر المتابعة والتطورات السريعة جدا والمتلاحقة التي يشهدها العالم اليوم والاستكانة للأنماط السابقة.

ج-ثقافة الاستلاب والإحباط: ولها عدة ملامح منها:

- أن تشعر أن هناك من حدث لهم نوع من التنويم المغناطيسي من قبل أحد الأطراف إلى الحد الذي ينفادون فيه إلى خط ما يحدده لهم آخرون أيا كان توجههم(ديني أو علماني).
- هؤلاء المستلبون ليست لهم قدرة على رؤية البدائل ويشعرون بالأمان مع المعروف القريب لهم وهم أكثر الفئات مقاومة للتغيير.
- المتحاورون يجسدون حالات من الإحباط الشديد تفقدهم القدرة على تبين أي صيغة فاعلة ولذا تعكس حواراتهم العديد من أنواع التعبير عن الإحباط و الشكوى.

ح-ثقافة الصمت والغموض السلبي: وهى ثقافة مفيدة إذا ما أُجيد استخدامها إلا أن كثيرين يوظفون آليات الصمت نتيجة العجز في توصيل المعنى أو الافتقار لشجاعة المواجهة الصحية.

خ-ثقافة تبديد الوقت: قد نضيع الوقت نتيجة عادات اجتماعية خاطئة ولكن هناك ما يحتاجه الجميع كذلك هناك أنماط (رد الفعل السريع والمنفعل) الذي ينتج عنه خسائر تحتاج إلى وقتا للإصلاح وكذلك أنماط (رد الفعل المتأخر)، أيضا غياب مهارة الإيجاز مثل الذي أرسل خطابا طويلا يقول فيه أنه آسف لعدم وجود الوقت الكافي لكتابة خطاب قصير والتفصيل الكثير في مواجهة الموقف مضيعة للوقت.

4- مبادئ ووظائف الأسئلة في التفاوض:

أ- المبادئ المرشدة لاستخدام الأسئلة:

يستطيع المفاوض الفعال أن يستخدم بشكل مثمر في مفاوضاته لتزاد فرص تحقيقه لأهدافه من التفاوض، وهو إذا أدرك الأهمية الكبيرة للأسئلة والإمكانيات التي تتيحها، يستطيع أن يعد سلسلة من الأسئلة التي يلجأ إلى استخدامها خلال مجرى التفاوض لأداء وظائف محددة، كما يستعد بمجموعة من الأسئلة الاحتياطية التي يستطيع بها توجيه مجرى الحديث في الاتجاه الذي يريده، وكل ذلك يشترط أن تكون الأسئلة مناسبة للإستراتيجية والتكتيك اللذين يستخدمهما المفاوض، وأن تصاغ وتوجه بالطريقة التي تتناسب مع الهدف منها، وتتمثل مبادئ استخدام الأسئلة فيما يلي:¹

- يجب أن يكون لكل سؤال هدف مطلوب تحقيقه، ويجب ان يكون ذلك الهدف واضحا في ذهن السائل، وليس ضروريا أن تكون الإجابة المباشرة على السؤال هي ما يستهدفه موجه السؤال .
- يجب أن تكون الأسئلة -كما قلنا- مناسبة للإستراتيجية التي يتبناها المفاوض والتكتيك الذي يستخدمه، فلا يصح له استعمال أسئلة استفزازية مثلا في حين تكون إستراتيجية مبنية على محاولة تقادي النزاع.
- السائل عموما في موقف أفضل من المجيب، فأن تكون أنت الموجه للسؤال يجعلك في وضع عقلي ونفسي أكثر يسرا من وضع أن يكون مطلوب منك الإجابة، ولا تريد أن تعطي إجابة غير مدعمة لموقفك أو تكشف شيئا لا تريد كشفه، أو تظهرك في مظهر من يتهرب من الإجابة، أو تظهرك لكشف أوراقك في توقيت لا تخططه أنت ...
- المفاوض دائما يستطيع دائما المعاونة في حل في حل العقبات والمشكلات القائمة في طريق التوصل إلى اتفاق من خلال الاستخدام الذكي للأسئلة أو توجيه الأسئلة الصحيحة هو أقصر طريق للوصول إلى الحلول الصحيحة.

¹ صديق محمد عفيفي، جرمين حزين سعد، مرجع سابق، ص-ص 165-166

- ترتيب وتجهيز سلسلة من الأسئلة تساعد المفاوض على تنظيم وترتيب أفكاره بشكل منطقي.
- توجيه الأسئلة المناسبة في وقت مناسب يمكن أن يدعم القوة التفاوضية.
- خلفية السائل أساسية لدى توجيه الأسئلة فيجب أن تبعث الأسئلة على الاحترام وليس على الاستخفاف.

- تؤثر لهجة ونغمة توجيه السؤال على مغزاه لكافة الأطراف.

ب-وظائف الأسئلة: تتمثل فيما يلي:

- **جذب الانتباه:** وتستخدم الأسئلة لهذا الغرض عادة في بداية الحوار في الدقائق الأولى من جلسة التفاوض، كما قد يستخدمها المفاوض لجذب الانتباه إليه لدى انشغال الآخرين بالحوار معاً. ويلاحظ أن سؤال جذب الانتباه في العادة لا يتضمن مضموناً هاماً أو خطيراً، فهو من قبيل إشعار الطرف الآخر بأنك تستبعد لا حوار معه مثل: "هل تسمح لي..؟" و "كيف حالتك؟" و "هل يمكن أو توضح لي..؟" ، "هل عندكم مانع..؟"
- **الحصول على معلومات:** وربما كانت هذه الوظيفة من أكثر الوظائف استخداماً في توجيه الأسئلة حيث يرغب السائل في الحصول على معلومات معينة يسأل عنها مثل "كم إنتاج مصر من القطن سنوياً؟" و "كم عدد السائحين الأوروبيين الذين وصلوا إلى مصر خلال الشهر الماضي؟"، "ما هو موقف مصر بشأن هجوم الشيعة على المخيمات الفلسطينية؟"، "ومتى يمكن أخذ الموافقة على المشروع؟".

ومثل هذه الأسئلة بطبيعة الحال قد يشعر المجيب ببعض القلق خاصة إذا كان غير متأكد بشأن الهدف الحقيقي للسؤال، لذلك يحسن عدم استخدام هذه الأسئلة في بداية المفاوضات وقبل التعارف.

ويلعب التوقيت والتسلسل المنطقي للأسئلة من هذا النوع دوراً كبيراً في تحقيق الحصول على المعلومات، حتى ولو لم يكن مستعداً لإعطائها بهذا اليسر.

- إعطاء معلومات: وهنا لا يقصد السائل الحصول على المعلومة وإنما يريد بسؤاله أن يعطي معلومة مثل:

✓ " وهل قصرت شركتنا في تنفيذ تعهداتها؟ "

✓ " وهل عمرك رأيت شقة بهذا السعر؟ "

✓ " أليس صحيحا أن امتحان التكاليف كان صعبا للغاية؟ "

✓ " هل هناك مشكلة لا يمكن حلها؟ "

كما يمكن من خلال توجيه الأسئلة بتسلسل معين أن يعطي السائل معلومة محددة مثل:

✓ هل هناك عدالة في الولايات المتحدة؟

✓ هل هناك عدالة للسود؟

✓ هل هناك عدالة ومساواة للجميع؟

- اختبار صحة المعلومات: وهنا يوجه المفاوض الأسئلة بهدف التأكد من صحة المعلومات لديه، وقد يوجه الأسئلة بتسلسل معين للتأكد من صحة الإجابات التي يعطيها الخصم.

-إثارة التفكير: والقصد هنا هو إثارة تفكير الخصم، أو إثارة تفكير كل الأطراف بطرح تساؤلات مختلفة تدعو إلى التفكير والتقدير، وهي عادة أسئلة تتعلق بوجهات النظر والاتجاهات الفكرية والسلوكية للأطراف، مثل:

✓ "هل تظن أن لجان ترشيح الاستيراد تخدم الاقتصاد القومي؟".

✓ "هل هناك ما يدعو إلى القلق بشأن الموقف في السودان؟".

✓ "أتظن أن الشركة المساهمة هي الشكل القانوني الأفضل؟".

✓ "هل تعتقد أن نظام المشاركة أفضل من الاقتراض؟".

- الوصول إلى نتيجة: وهنا يرغب المفاوض في التوصل إلى نتيجة محددة يريد التأكد منها مثل: "هل هذا أم ذلك؟" أو "هل هذا موقفك النهائي؟" و"هل اتفقنا على كذا؟"¹

- تنشيط المناقشة: قد يستهدف المناقش من توجيه الأسئلة للسعي إلى تنشيط المناقشة التي بدأت تقتر، أو كسر الجمود المؤقت في المباحثات وإعادة الحياة إلى الحوار، وهنا يفضل عدم يفضل عدم إثارة أسئلة تتعلق بالمواقف المبدئية والتي اتضح من المناقشة السابقة تباعدها الشديد، فذلك، فذلك يفيد في كسر الجمود.

- تغيير مجرى الحديث: قد يرغب المفاوض لسبب أو لآخر تغيير مجرى الحديث إلى اتجاه جديد، وهنا يكون توجيه الأسئلة هو أفضل الوسائل لتحقيق هذا الهدف، ويفضل في هذه الحالة إيجاد ربط ولو ضعيف بين السؤال وبين سير الحديث بمعنى انتهاز الفرصة للإلقاء بكلمة أو معلومة أو موقف معين من قبل أحد المفاوضين، ويحاول الانطلاق من ذلك إلى توجيه السؤال الذي يريد به توجيه مسار الحديث باتجاه آخر.

- كسب الوقت لإضاعة الوقت: هنا يقصد المفاوض إما أن يكسب بعض الوقت أو يضيعه في سبيل تأخير المواجهة في مسألة معينة، أو أملاقي تأجيل المفاوضات بعد موعدهم معين أو غير ذلك، وهنا يثير تساؤلات مختلفة، ويشجع الخصم على الإجابة المطولة لكي يضيع الوقت.

- لإرباك المفوض: يقصد بإرباك المفاوض إحداث الارتباك في تفكير الخصم أو على الأقل إرباك ترتيب الأحداث الذي أعده لسير المفاوضات، مما يجعله خصما أسهل في التفاوض، حيث لم تعد المباحثات تسير بنفس السيناريو الذي تصوره الخصم مقدما.

- إثارة الخصم: يستهدف المفاوض إثارة الخصم أو استفزازه ربما لدفعه إما إلى الخطأ أو الاندفاع أو التهور فيسجل المفاوض تقدما موقفه نتيجة ذلك.

- للحصار: قد يحاصر المفاوض الخصم بسلسلة من الأسئلة العديدة التي تبحث عن إجابة بشكل يضعف من مركزه بدرجة كبيرة ويكون هذا الحصار هدفا في حد ذاته.¹

¹ جيرارد إ. نيرنبرج، أسس التفاوض، ترجمة: حازم عبد الرحمان، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2011، ص-ص. 156-

5- أنواع الأسئلة والإجابة عليها:

أ- أنواع الأسئلة:²

- **الأسئلة المفتوحة:** تسمح للمتلقي بالإجابة من أي زاوية يريدتها مثل... ماذا تحب أن تقول عن نفسك؟ ما رأيك في...؟، ومن مزايا هذا النوع من الأسئلة نجد:
 - أن نجعل متلقي السؤال يتكلم ونحن ننصت.
 - يمكن أن يتطوع المسئول بمعلومات قد نستفيد منها.
 - يسهل الإجابة عنها ولا تمثل أي تهديد أو رهبة في نفس المسئول.
 وتتمثل عيوب الأسئلة المفتوحة فيما يلي:
 - قد يتحدث المسئول في اتجاهات لا تهم السائل.
 - تستهلك كثيرا من الوقت.
- **الأسئلة المغلقة:** وهي أسئلة تقييد فتقييد المسئول في إطار اختيارات معينة مثل: من رئيسك في العمل؟ ما مرتبك في وظيفتك السابقة؟ ما عمرك؟، ومن مزايا هذا النوع من الأسئلة نجد:
 - السائل يسيطر على الأسئلة والأجوبة بطريقة مؤثرة في ناتج التفاعل.
 - تستهلك وقتا أقل.
 - لا نحتاج جهدا في الإجابة عنها.
 وتتمثل عيوب الأسئلة المفتوحة فيما يلي:
 - قد لا تحصل منها إلا على قدر قليل من المعرفة.
 - قد تجبرنا على تبني موقف معين تجاه الحوار برمته مما يؤثر سلبا على إيجابية الحوار.
- **أولي:** أين كنت عندما حدث الزلزال؟

¹ صديق محمد عفيفي، جرمين حزين سعد، مرجع سابق ص-ص 167-170

² حسن محمد وجيه، مرجع سابق، ص-ص 163-165.

• ثانوي: في أي طابق من المبنى تقيم؟

ب- الإجابة على أسئلة الخصم:

يمكن الاسترشاد بالنصائح التالية:¹

- تفهم مغزى السؤال قبل الإجابة، لأن فهم المغزى يحدد شكل ومضمون إجابتك.
- خذ وقتك في فهم السؤال، دون حرج، حتى لا يؤدي عدم فهمك إلى إضعاف موقفك.
- إذا كنت لا ترغب في الإجابة فلاحظ: - لا تبدو متهرباً من الإجابة فهذا يضعف موقفك، كما أنه يفتح الباب للخصم ليلجأ إلى -محاصرتك بالأسئلة. -يمكنك الاحتجاج بأن الإجابة غير متوفرة لديك الآن وتعد بتوفيرها في وقت لاحق. - يكمن كذلك طلب إرجاء الإجابة لوقت لاحق لتأخذ فرصتك في التفكير.
- يجب تقييم موقف السائل وبناء عليه تقرر الإجابة الصادقة أو المناورة في الإجابة.
- لاحظ أن السؤال المباشر يستوجب الإجابة المباشرة.
- جرب تكتيك إجابة السؤال بسؤال مضاد.
- الغموض في الإجابة تكتيك يمكن استخدامه في المفاوضات ذات الطابع الرسمي.
- إذا حوصرت بالأسئلة فلا تهرب، والبديل:-الانسحاب الهادئ. -التنازل التكتيكي. - الاعتراف بالحقيقة. وفي كل الأحوال سجل نقطة بأمانتك أو بتنازلك.
- قبل الإجابة على السؤال فكر بسرعة:- هل من حق الخصم توجيه هذا السؤال؟. - هل سيستعمل المعلومات بطريقة بناءة؟. - هل سيتحمل الصراحة؟. - هل سأندم على الإجابة؟.

¹صديق محمد عفيفي، جرمين حزين سعد، مرجع سابق، ص-ص.171-172

المحور التاسع: لغة الجسد في التفاوض

إن اللغة التي لا تستخدم الكلمات يستخدمها الأفراد طوال الوقت، فعندما نتحدث مع الآخرين فإننا نتصل بأكثر من الكلمات، من خلال تعابيرنا وإيماءاتنا وحركات الجسد الأخرى، نحن نرسل رسائل إلى محيطنا مثلا الابتسامة واليد الممتدة تعني الترحيب، والتجهم يشير إلى الاستياء، وإيماءة الرأس تشير إلى القبول.

1- مفهوم لغة الجسد:

عرف الباحث (Luthans, 1985) لغة الجسد بأنها "استجابات إنسانية غير كلامية (مثل الإيماءات وتعابير الوجه) لمعرفة خصائص البيئة المدركة التي يتم من خلالها إرسال الرسائل غير اللفظية". كما حددها الباحث (Kreitner et Kinicki, 1992) بأنها "رسالة ترسل وتستقبل مستقلة عن الكلمة المكتوبة أو المقروءة لأنها تتضمن عوامل مثل استخدام الوقت، والمكان والمسافة بين الأشخاص عند المحادثة، واستخدام اللون واللباس، وسلوك المشي، والوقوف وترتيب الجلوس وموقع المكتب".¹

تعرف لغة الجسد بأنها "نوع من التواصل غير الشفهي"، وأيضاً بأنها "إشارات وإيماءات جسدية ترسل رسالات محددة في مواقف وظروف مختلفة، تظهر لك المشاعر الدفينة وتخرجها للسطح، فتصل من خلالها معلومات أو أفكار عن الشخص الآخر بحيث لا يستطيع إخفاء الأفكار التي تدور في ذهنه".²

لغة الجسد في علم النفس "هي تلك الحركات التي يقوم بها الأفراد مستخدمين أيديهم أو تعابير وجهم أو أقدامهم أو نبرات صوتهم، ليفهم المخاطب بشكل أفضل المعلومة التي يراد أن تصل إليه، وغالباً ما تستعمل من قبل شخص غير قادر على التعبير عن نفسه بالكلمة فقط، فيعمل على إيضاح كلماته بحركات من يديه أو جسمه بشكل أو بآخر، أو أن الشخص المستقبل

¹ سندية مروان سلطان الحيايلى، دور لغة الجسد في تحديد سلوك المنظمات "دراسة تحليلية لآراء عينة من المرؤوسين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية محافظة نينوى"، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 04، العدد 02، 2014، ص.102

² أسامة جميل عبد الغني ربايعه، لغة الجسد في القرآن الكريم، مذكرة ماجستير في اصول الدين، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2010، ص.10

لل كلمات لا يستطيع استيعاب كلام المرسل فيحاول المرسل إيضاح كلماته عبر بعض الحركات التوضيحية"¹.

إنه ليبدو صعب التصديق أنه طوال مليون من السنين أو أكثر من تطور الإنسان، لم تدرس مظاهر الاتصال غير الشفهي عمليا على أي مقياس إلا منذ الستينات، وإن الجمهور لم يعي وجودها إلا عندما نشر دجوليوس فاست كتابه عن لغة الجسد في سنة 1970²

لغة الجسد قناة تستخدم لنقل المعلومات بشكل غير لفظي، أي بدون استخدام الكلمات فهي نافذة تطل على ما يدور في الذهن، وتظهر كل حركة المشاعر والمواقف الحقيقية إزاء الأشخاص الآخرين، فما لا يقال شفها بشكل مدروس، يقال بشكل لا ملفوظ. فلغة الجسد قد تكون تلقائية وخارجة عن نطاق الإدراك الواعي، أو تكون متعمدة من خلال الإيماءات، وتعابير الوجه، وغيرها من عناصر لغة الجسد التي يستخدمها المفاوضين في التفاوض التجاري أو الدولي.

وتتألف لغة الجسد من مجموعة من العناصر كالإيماءات، ووضعية الجسد، وتعابير الوجه، والتي تنتظم مع بعضها لتشكل قناة اتصالية تنقل المعنى الذي يحمله كل عنصر من هذه العناصر إلى الأشخاص الآخرين، وقد تكون هذه الرسائل صادرة عن وعي أو لا وعي المرسل، وموجهة إلى وعي أو لا وعي المستقبل.

ويمكن أن ترافق لغة الجسد اللغة الملفوظة بشكل لا وعي مما يؤدي إلى كشف المشاعر والمواقف الحقيقية للأشخاص الذين يتم الاتصال بهم، كان يقول بائع ألبسة للزيون: إنني أبيعك بسعر التكلفة أي بدون تحقيق أي ربح منك - وهو يحك جبينه من اليمين إلى اليسار بشكل لا وعي، طبعا تدل هذه الحركة على عدم مصداقية البائع.³

وقد تطورت لغة الجسد لتشمل الآتي⁴:

¹ عقبة الصباغ، لغة الجسد وأثرها على إنجاز أهداف التفاوض التجاري دراسة ميدانية، مذكرة ماجستير في التسويق، جامعة حلب، سوريا، 2015، ص.56

² آلن بيز، لغة الجسد (كيف تقرأ أفكار الآخرين من خلال إيماءاتهم)، تعريب: سمير شيخاني، الدار العربية للعلوم، بيروت، لبنان، 1997، ص.07

³ عقبة الصباغ، مرجع سابق، ص.57

⁴ نفس المرجع، ص.58

- علم الحركات: وهي دراسة حركة اليد، وإيماءات الرأس، وتغير اتجاهات النظر وتعبير الوجه، وخاصة كيفية استخدامها أثناء الحديث، كما أنها تبحث في كيفية استخدام لغة الجسد هذه للاتصال ولإظهار حالات ذهنية وعاطفية محددة.
- علم المكانية: وهو دراسة المنطقة والمساحة الشخصية (المسافة بين الناس عندما يتحدثون أو يقومون بالأشياء معا)، مثلا الجلوس إلى جوار أحدهم ينقل رسالة مختلفة عن الجلوس مقابل أحدهم.
- علم اللمس: وهي دراسة اللمس ويتابع تحليل تأثير الملامسة والمصافحة بين المتحدث والمستقبل.
- اللغة النظرية: وهي تشير إلى المتممات غير اللفظية المصاحبة للحديث، أي كيف يستخدم الصوت ليرافق الحديث.

2- أهمية لغة الجسد في التفاوض:

هناك بعض المواقف تتسم بالحساسية وتوتر الأعصاب كما هو الحال عند الجلوس لمائدة المفاوضات، ويمكن القول أن القدرة على فهم لغة جسد الطرف الآخر أمر بالغ الأهمية في مثل هذه المواقف، فالعينان واليدين بشكل خاص يستطيعون إخبارك بالمزيد عما تحتاج أن تعرفه عن الطرف الآخر أكثر مما تقوله الكلمات، ومن ناحية أخرى، فإن الأمر لا يتوقف فقط عند لغة جسد الطرف الآخر التي تعطيك القدرة على الحكم عليه، بل تدخل فيه أيضا لغة الجسد الخاصة بك التي تستطيع الكشف عن أمور قد لا تتخيلها، مثلا: إذا بدوت في شدة الاسترخاء فإن ذلك سيعطي انطباعا بأنك إما تنقثر إلى الخبرة والمهارة العملية أو تحاول جاهدا التظاهر بقدرتك على السيطرة على الموقف.¹

يعتقد العديد من المفاوضين بأنهم يمكنهم تحقيق النجاح في المفاوضات عن طريق إتقان اللغة فقط أثناء التفاوض، لكن في الحقيقة فإن العديد من المفاوضين غير واعين أنهم يتصلون بشكل غير لفظي مع الآخرين، فاللغة المنطوقة تلعب دورا مهما في التفاوض، ولكنها ليست الوحيدة التي يتم من خلالها تبادل المعلومات أثناء عمليات التفاوض، حيث لا يعبر المفاوضين

¹ بيتر كليتون، لغة الجسد (مدلول حركات الجسد وكيفية التعامل معها)، دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2014، مصر،

عن مشاعرهم وأفكارهم فقط بالكلمات، وإنما أيضا من خلال تعابير الوجه ونغمة الصوت والإيماءات، وأيضا اللباس والهيئة العامة للمفاوض ترسل رسائل للطرف الآخر.¹

وتعد لغة الجسد أداة قوية للغاية تمكن المفاوض من تحسين نتائج المفاوضات بطرق عدة، مع الصبر والمثابرة والتدريب، ويمكن للمفاوض أن يستخدم أنماطا سلوكية غير لفظية للكشف عن الحقيقة والكذب بشكل أسهل، ولإعطاء المزيد من الثقة والحضور الأقوى والإقناع والتأثير، وجعل الطرف الآخر مرتاح أكثر أثناء المفاوضات، وخلق شعور من الثقة وتكوين الصداقات معهم. إن الوعي بالرسائل اللفظية وغير اللفظية سوف يعطي أفضلية كبيرة خلال التفاوض، فالمحادثات اللفظية تمثل فقط جزءا من الرسائل التي يتم تبادلها بين المفاوضين، وتظهر الأبحاث بأن 70 % إلى 90% من الاتصال المباشر هو غير لفظي، ونتيجة لذلك ينبغي أن يكون المفاوض واع إلى صيغ الاتصال غير اللفظي المختلفة التي تواجهه أثناء العملية التفاوضية.²

يرى الباحث (Mehrabian, 1981) أن مجموع أثر الرسالة في الطرف الآخر هو 7% فقط من خلال الكلمات (شفهي)، و 38% من خلال الصوت ونبرة الصوت، و 55% غير شفهي من خلال لغة الجسد. وقد أكد الباحث بردهويسل حول كمية الاتصال غير الشفهي بين البشر أن العنصر الأساسي غير الشفهي في المحادثة التي تتم وجها لوجه هي أقل من 35% وأن أكثر من 65% من الاتصال يتم بكيفية غير شفهيية من خلال لغة الجسد.³

وتكشف الإشارات الصادرة عن الجسد الأفكار والعواطف والمواقف والصفات، كما أنها تدعم الاتصال اللفظي أو يمكن أن تكون بديلا عنه، ومعظم الأبحاث الحديثة في مجال دراسات الاتصالات، تبين أن الاتصال غير اللفظي هو الحاسم في أول اتصال، حيث أن 60 % من الانطباع النهائي، خلال اللقاء الأول بين الأشخاص يتشكل نتيجة للاتصال غير اللفظي. ويؤكد الباحثون على أهمية الانطباع الأولي، وهو يتشكل خلال الأربعة دقائق الأولى من اللقاء مع شخص ما. فالدقائق الأولى من اللقاء مع الطرف الآخر المتفاوض معه ترسم الانطباع المشكل عنده وتبين فيما إذا كان سلبيا أم إيجابيا، ويكون التقييم بالاعتماد على لغة الجسد. ويجب الانتباه

¹ عقبة الصباغ، مرجع سابق، ص. 59.

² نفس المرجع، ص. 59.

³ آلن بيز، مرجع سابق، ص. 08.

بأن تزييف لغة الجسد ليس أمراً سهلاً فلا يمكن السيطرة بشكل كامل على لغة الجسد، وهذا يعني أنه لو حاول المفاوض تزييف لغة جسده بطريقة ميكانيكية بحتة، فسوف تنتقل رسائل قد تظهره أنه غير جدير بالثقة أو مشوش، فمثلاً، إذا فك المفاوض تصالب ذراعيه وساقيه، فذلك لن يقنع الطرف الآخر أنه منفتح إن لم يستطع أن ينظر إلى عينيه في الوقت نفسه، وتعتبر أفضل طريقة لتغيير لغة الجسد هي تغيير ما يشعر به المفاوض من الداخل.¹

3- عناصر لغة الجسد: وتتكون من العناصر التالية:

أ- **المساحة الشخصية بين المتفاوضين:** يقصد بها كمية الفراغ أو المسافة التي تفصل بين الأشخاص أثناء الاتصال، والتي تساعد على تحديد نوع العلاقة بينهم، وتختلف المسافة بين الأشخاص وكذلك المعنى الذي تحمله من ثقافة لأخرى. ووفقاً للباحث (ألن بيز، 1997) هناك أربع مسافات أساسية في الاتصال بين الأفراد والعلاقات الاجتماعية وهي:

- **المسافة الحميمية:** تكون بين (15 سم - 45 سم) وهي المنطقة الأكثر أهمية والتي يحميها الشخص وكأنها ملكيته الخاصة ولا يسمح سوى للمقربين عاطفياً بدخولها مثل الوالدين، الزوج، الزوجة، الأولاد، الأصدقاء المقربين، الأقارب والحيوانات الأليفة، وهناك منطقة فرعية تمتد إلى 15 سم من الجسد وهي المنطقة الحميمة القريبة، وكل تعدي من طرف غريب لهذه المسافة الحميمة يستوجب رد فعل مباشر من الفرد، ويثير لديه مشاعر سلبية جداً مثل عدم الراحة، والانزعاج، والقلق، والغضب، مثلاً عند وضع ذراعك بطريقة ودية على شخص ما التقيته للتو أو حول عنقه، قد ينتج عنه شعور سلبي اتجاهك حتى لو ابتسم لك.

- **المسافة الشخصية:** وتكون بين (46 سم - 122 سم) وهذه هي المسافة التي نجعلها بيننا وبين الآخرين في الحفلات، والمناسبات الاجتماعية والرسمية، وحفلات العمل.²

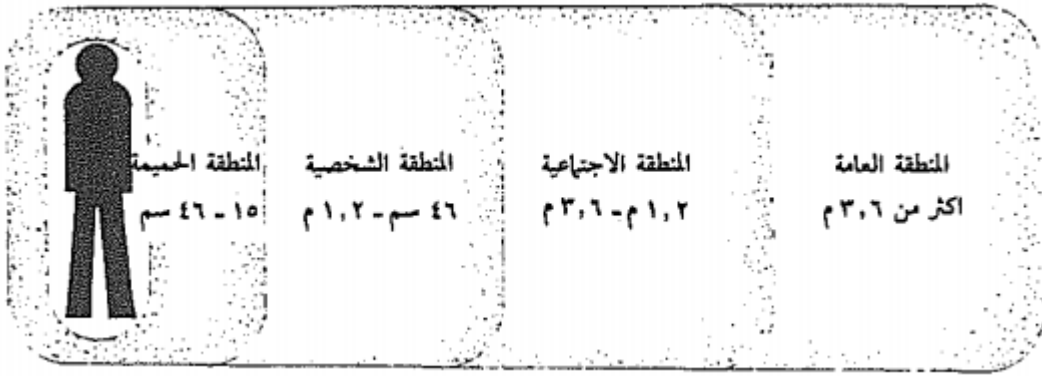
- **المسافة الاجتماعية:** وتكون بين (122 سم - 360 سم) ويتم الوقوف على هذا البعد من الغرباء كالبائع، والموظف الجديد في العمل، والأشخاص الذين لا معرفة جيدة بهم، وفي هذه المنطقة يعتمد بشكل أساسي على البصر والسمع، ويمكن للعين التركيز على كامل الوجه، حيث

¹ عقبة الصباغ، مرجع سابق، ص. 60

² ألن بيز، مرجع سابق، ص. 22

تعتبر تعابير الوجه مهمة جدا في هذه المسافة وذلك أثناء عملية التفاوض، وتعطي هذه المسافة رغبة في التفاعل عند الالتزام بها من أطراف التفاوض.

- **المسافة العامة:** وهي أكثر من 360 سم، وهذه المسافة رسمية، فأنت لا تحاول أن تتداخل فيها مع الأشخاص الآخرين أو تتجاهلهم، وغالبا ما تكون هذه المسافة عند مخاطبة مجموعة كبيرة من الأشخاص فهذه هي المسافة المريحة، في هذه المسافة لا يمكن إلتقاط الفروق الدقيقة للوجه، أو نبرة الصوت، حيث تقوم العين بالنظر إلى الجسد كله.¹



ب- **المظهر المادي للمفاوض:** أكد الباحثون على أهمية ومزايا المظهر المادي في التفاعلات الاجتماعية كعنصر جاذب ومساعد في فك رموز الرسائل غير اللفظية خلال عملية الاتصال، كما أن المظهر المادي يساهم في تشكيل الانطباع الأولي عن الشخص الآخر خاصة عندما لا يعرفون بعضهم.²

ت- **إيماءات الجسم:** ويمكن تقسيمها إلى النقاط التالية:³

- **إيماءات راحة اليد:** قرنت اليد المفتوحة دائما بالصدق والأمانة الطاعة، حيث تقدم الشهادة في المحكمة برفع راحة اليد في الهواء، وراحة اليد للأعلى يستخدمها المتسول، وراحة اليد للأسفل توقف شيئا أو تكبحه، وعندما يرغب الناس أن يكونوا صادقين كليا تراهم يكشفون راحتي اليدين للشخص الآخر، كذلك المصافحة بالأيدي للتحية.

¹ عقبة الصباغ، مرجع سابق، ص. 67.

² نفس المرجع، ص. 70.

³ آلن بيز، مرجع سابق، ص. 33-73.

- **إيماءات اليد والذراع:** إن فرك راحتي اليدين بطريقة يتصل بها الناس بصورة غير شفوية للتوقع بالايجابي والتشويق والحماس، كما أن فرك الإبهام مع أطراف الأصابع أو السبابة يستخدم عامة كإيماءة توقع وصول مبلغ من المال، واليدان الممسكتان معا بإحكام تظهر موقفا محبطا أو عدائيا، أما اليدين البرجيتان تدل على الثقة في النفس أو معرفة كل شيء، وأيضا كلتا اليدين خلف الرأس تعني الشعور بالثقة أو التفوق في كل شيء، أما الذراعين المطويتان عند الصدر تعني موقف دفاعي أو سلبي أو عصبي.

- **اليد على الوجه:** وتعني الخداع والشك والكذب، عندما نرى أو نتكلم كذبا أو خداعا فإننا نحاول أن نغطي أفواهنا أو عيوننا أو آذاننا بأيدينا، مثلا إذا كذب الولد غالبا يغطي فمه بيده، وإذا لم يرد أن يسمع كلاما موبخا يغطي أذنيه بيديه، عندما يلمس البالغ أنفه وهو يتحدث فهو دليلاً على أنه يكذب.

- **العين:** إذا اتسع بؤبؤ العين وبدا للعيان فإن ذلك دليل على أنه سمع منك تَوًا شيئاً أسعده، أما إذا ضاق بؤبؤ العين فالعكس هو ما حدث، وإذا ضاقت عيناه أكثر أو فركهما ربما يدل على أنك حدثته عن شيء لا يصدقه. أو إذا حاول أن يتجنب النظر في عيون الناس ومن حوله فهذا يدل على أنه فاقد الثقة بنفسه ليس دائما فأحيانا تجنب النظر في أعين الناس يدل على الخجل أو انه يحاول الانسحاب في الحوار الجاري.

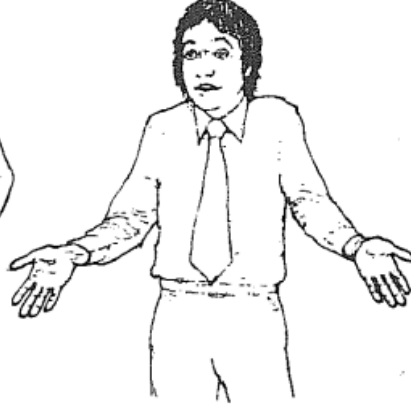
- **الحواجب والجبين:** إذا رفع المرء حاجبًا واحدًا فإن ذلك يدل على أنك قلت له شيئاً إما أنه لا يصدقه أو يراه مستحيلاً، أما رفع كلا الحاجبين فإن ذلك يدل على المفاجأة، أما الجبين فإذا قطب الشخص جبينه ونظر للأرض في عبوس فإن ذلك يعني أنه متحير أو مرتبك أو أنه لا يحب سماع ما قلته، أما إذا قطب جبينه ورفع إلى أعلى فإن ذلك يدل على دهشته لما سمعه منك.

- **الأذنان والأكتاف:** فإذا حك الشخص أنفه أو مرر يديه على أذنيه ساحبًا إياهما فهذا يعني أنه متحير بخصوص ما تقوله ومن المحتمل أنه لا يعلم مطلقاً ما تريد منه أن يفعله، أو أنه يشك بصحة ما تقوله. أما عندما يهز الشخص كتفه فيعني أنه لا يدري أو لا يعلم ما تتحدث عنه.

والصورة الموائية توضح إيماءات عالمية يفهمها كل الناس مثل حلقة الأصابع التي تعني جيد أو موافق أو حسنا أو أوكي، أما إيماءة هز الكتفين تعني أنه لا يفهم ما تتحدث عنه وأيضا اليدان البرجيتان.



الشكل (٢) كل شيء حسن!



الشكل (١) إيماءة هز الكتفين.



الشكل (٤٢) اليدان البرجيتان

ث- **وضعية جسد المفاوض:** بمعنى وضعية واتجاه محدد لأجزاء الجسم، حيث يعد الرجوع للوراء إشارة على رفض عملية الاتصال، أما الانحناء الجزء العلوي من الجسد إلى الأمام يدل على الاستجابة والحماسة، كما أن وضع اليدين في الجيوب أو الجلوس ووضع القدمين فوق بعضهما ويأرجح أحدهما يكون انطبعا سلبيا عند الآخرين، وبشكل عام فإن الوقوف مستقيما، وشد الكتفين للخلف، ورفع الرأس وعدم طي الذراعين، يكون انطبعا جيدا عند الآخرين، ويقدم المفاوض على أنه ذو قوة وثقة بالنفس.¹

¹ عبلة الصباغ، مرجع سابق، ص. 83.

المحور العاشر: مهارات الإقناع في التفاوض

تظهر عملية الإقناع في التعاملات البسيطة، فمنذ المراحل الأولى للحياة البشرية تتعايش هذه المجموعات وتحتك وتتفاعل فيما بينها، وذلك من أجل التأثير والتأثر، وهنا تبرز لنا تجليات الإقناع بوضوح، على أنها عملية يتم بموجبها تغيير أو بناء رأي أو اتجاه معين، وهي عملية تشمل مجالات كثيرة منها ما يتعلق بالتسويق لإقناع الزبائن للشراء، أو المجال السياسي لإقناع الناخبين، أو التفاوض وإقناع الطرف الآخر في العملية التفاوضية.

1- مفهوم الإقناع:

الإقناع حسب الباحث أحمد محمد عطيات هو "تغيير قناعات شخص ما أو مجموعة أشخاص من قبل شخص أو أكثر دون استخدام القوة أو العنف من قبل الطرف أو الأطراف القائم أو القائمين بعملية الإقناع".¹

يعرف الإقناع أيضا بأنه "تأثير المصدر في المستقبلين بطريقة مناسبة ومساعدة على تحقيق الأهداف المرغوب فيها، عن طريق عملية معينة أين تكون الرسائل محددة لهذا التأثير".

كما يمكن تعريف الإقناع بأنه "عملية إيصال الأفكار والاتجاهات والقيم والمعلومات إما إيجابا أو تصريحا عبر مراحل معينة، وفي ظل حضور شروط موضوعية وذاتية مساعدة، وعن طريق عملية الاتصال". ويرتبط مفهوم الإقناع بمفهوم آخر وهو التأثير، ويكاد هذان المفهومان يكونان متلازمين، فظاهر لفظ التأثير يشير إلى عملية تبدأ من المصدر لتصل غلى المستقبل مع توفر إرادة لذلك، في حين أن مصطلح التأثير هو إرادة وفعل لتغيير الاتجاهات والاعتقادات أو الآراء، أو على الأقل تعديلها، أو ترسيخ قيم وأفكار جديدة، أما التأثير فهو النتيجة المحققة من خلال عملية التأثير، وبهذا الشكل يكون التأثير مرادفا للإقناع، والتأثر مرادفا للاقتناع.²

الإقناع حسب الباحث ربيع حسين هو "عملية تطويع رأي أو آراء الطرف الآخر أو الآخرين نحو رأي مستهدف من قبل المقنع"؛ ومعنى ذلك أن الإقناع هو عملية، ويتم التخطيط والتحضير لها، فقد يتم الإقناع في جلسة واحدة، وقد يحتاج إلى عدة جلسات، كما تقوم عملية الإقناع على

¹ أحمد محمد عطيات، الإقناع، أمواج للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص.09

² عامر مصباح، الإقناع الاجتماعي (خلفيته النظرية وآلياته العملية)، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،

2006، ص-ص.17-18

التطويع، أي الإتيان طواعية وليس على فرض الرأي أو استخدام السلطة أو النفوذ أو غير ذلك، كما قد تستهدف عملية الإقناع رأياً واحداً أو مجموعة من الآراء، وقد يكون المستقبل فرداً أو مجموعة من الأفراد، كما يجب للعمل على نجاح عملية الإقناع، إعداد وتحضير مجموعة استراتيجيات معينة للتعامل بها مع المستقبلين.¹

وهناك فرق بين الإقناع والتفاوض حيث يتداخل المصطلحان، إلا أن التفاوض يقوم على التوافق الجزئي بين طرفين أو أكثر، ولا يشترط التوافق الكلي، بمعنى أن التفاوض يقوم على الوصول على حل وسط واتفاق مقبول من جميع الأطراف المتفاوضة، ولا يشترط الاقتناع الكامل بكل الجزئيات.²

2- عناصر العملية الإقناعية:

تعد عناصر العملية الإقناعية هي نفسها عناصر عملية الاتصال والتي تتكون من المرسل، الرسالة، الوسيلة والمستقبل ونشرها كما يلي:³

أ- المرسل: ويقصد به الشخص أو مجموعة الأشخاص أو مؤسسة تريد أن تؤثر على الآخرين، وهذا التأثير قد ينصب على معلومات الآخرين واتجاهاتهم النفسية وأحاسيسهم ومشاعرهم، وسلوكهم ومعتقداتهم، وهناك مجموعة من الدوافع يحملها المرسل تؤثر في الاتجاه الذي تأخذه عملية الإقناع والتأثير، يمكن تحديدها فيما يلي:

- دوافع اجتماعية: مثل حب البروز، أو كسب الأناصير أو تقديم الخدمات، أو مكافحة الآفات الاجتماعية، أو تعديل السلوك، أو التثقيف الاجتماعيين أو التوعية والإرشاد الطبي....
- دوافع اقتصادية: مثل الترويج للمنتجات، أو إبراز أهمية مؤسسة من المؤسسات، أو إرشادات فلاحية، أو تنمية الدافع للإنتاج...
- دوافع سياسية: مثل الحملات الانتخابية، أو تشويه المعارضة، أو دعم التعددية، أو تمرير مشاريع سياسية، أو ترسيخ قيم سياسية جديدة، أو شرح برامج انتخابية...

¹ ربيع حسين، الإبداع... في مهارات الإقناع، دار الحلم للنشر والتوزيع، 2017، ص.47

² نفس المرجع، ص.50

³ عامر مصباح، مرجع سابق، ص-ص.25-27

- دوافع نفسية: مثل دافع السيطرة، أو الإخضاع، أو تحسين الصورة، أو التخويف، أو التشويق أو التحذير، أو استرجاع الهيبة...
- ويجب أن يتميز المرسل بمجموعة من الخصائص تتحدد فيما يلي:
- مصداقية المرسل: والتي تشير إلى ثقته في نفسه، وقدرته في التأثير وإقناع الآخرين وتعديل سلوكهم.
- المكانة الاجتماعية: وتتعلق بمكانته العلمية والتخصصية والاقتصادية، والتاريخ الشخصي له.
- الجاذبية: وتتعلق بالسمات الشخصية للمرسل مثل جمال الوجه، والأناقة وجمال الصوت، وحسن الحديث...
- شعبية المرسل: وتعني جماهيرية المرسل بين المستقبلين، وسمعته وشهرته بين المستقبلين.
- المهارة الاتصالية للمرسل: بمعنى أن يتوفر على القدرة والمهارة اللتان تمكنانه من التحدث أو الكتابة بحيث يستطيع التأثير على أفكار الآخرين.
- المعرفة الواعية بالنظام الاجتماعي والثقافي الذي يعمل فيه.
- ب- الرسالة الإقناعية: وهي الفكرة أو مجموعة الأفكار أو الأحاسيس أو القضايا أو الاتجاهات والخبرات التي يريد المرسل نقلها على المستقبل والتأثير عليه طبقاً لها، ولكي تكون الرسالة الإقناعية مؤثرة ونافذة للجمهور يجب أن تتوفر على ما يلي:
- إثارة الانتباه: ويقوم الانتباه بدور المصفاة التي تيسر نفاذ المعلومة حسب النوعية والجودة.
- الجاذبية.
- بساطة الأسلوب.
- اتساق بنيان الحجج.
- المظاهر الكمية مثل المدة والتكرار.
- ج- المستقبل (المتلقي): ويقصد به الشخص أو مجموعة الأشخاص أو جمهور المستقبلين الذين يستقبلون رسائل التأثير الصادرة عن المرسل، ويجب على القائم بعملية الإقناع والتأثير أن يضع في حسابه مجموعة العناصر التالية:
- حاجات الفرد.
- الدوافع الاجتماعية للفرد.

- البيئة الاجتماعية التي يعيش فيها الفرد.
- ت- **الوسيلة الإقناعية:** ويقصد بها الأداة الناقلة للرسالة الإقناعية، وهي أيضا الأداة التي بواسطتها يتم نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل، وتختلف الوسيلة باختلاف مستوى الاتصال، فهي الاتصال الجماهيري تكون الصحيفة أو المجلة أو الإذاعة أو التلفزيون، وفي الاتصال الاجتماعي مثل المحاضرات أو المؤتمرات تكون الميكروفون، أما في الاتصال المباشر فإن الوسيلة لا تكون ميكانيكية (صناعية) وإنما تكون طبيعية من خلال الحواس.
- ث- **فعالية عملية الإقناع:** لا تكون عملية الإقناع والتأثير ذات فعالية غلا إذا تمكنا من الإجابة على مجموعة من الأسئلة هي:¹
- **لماذا؟:** ويتعلق هذا السؤال بالهدف المرسوم والمقصود من وراء عملية الإقناع، وهذا يقتضي تحديد الهدف الذي نريد أن نصل إليه بدقة، بحيث يمكن تقييم هذا الهدف وحسابه بدقة. إن تحديد الهدف يؤدي إلى تحديد نوعية المضمون الإقناعي المناسب للهدف المسطر، وهذا من شأنه بناء الرسائل وتحديد مضمونها، وصياغتها صياغة واضحة، أي يؤدي إلى تيسير توفر شروط الرسالة الناجحة للمستقبلين.
- **ماذا؟:** بمعنى ماذا نريد أن نقول أو نكتب؟ وما هو المضمون الذي تتضمنه الرسالة؟ لكي نصل على الهدف الذي نريدهن لذا على القائم بالإقناع أن يجمع قدرا أكبر من المعلومات المتوفرة حول موضوع حديثه، حتى يدعمه بالوقائع والشواهد والبراهين اللازمة التي من شأنها أن تزيد من مصداقية رسالته وموضوعيتها، وتكون أكثر قبولا لدى المستقبل.
- **من؟:** يتعلق الأمر في هذه الخطوة بالجمهور المستهدف الذي توجه إليه الرسالة الإقناعية، وهذا يتطلب معرفة خصائص الجمهور المستهدف ونوعية فئاته الثقافية السائدة فيه، وكذلك معرفة القيم التي يمجدها ولا يستطيع التنازل عنها، والقيم الأقل من ذلك التي يمكن التنازل عنها، إضافة إلى معرفة طبيعة الجمهور من حيث التغيير والثبات، بمعنى هل هو جمهور مرن يقبل بسهولة الأفكار الجديدة، ويتأقلم معها ويتبناها، وهل هو سهل التغيير؟ أم هو جمهور جامد شديد الثبات، منطوي على ذاته وأفكاره وينظر بحذر للأفكار الجديدة وتمسك بما نبت عليه من أفكار وقيم وعادات وعلاقات اجتماعية. إن معرفة كل هذه الأشياء تساعد

¹ عامر مصباح، مرجع سابق، ص-ص 28-31

القائم بالإقناع على إيصال رسالته إلى جمهوره، ونجاحه في النفاذ إلى قلوبهم وعقولهم وإقناعهم بمضمون رسالته، ويتفادى ظاهرة الاصطدام بين مضمون رسالته والواقع الذي ينشره فيه وعقلية المستقبلين.

- **كيف؟**: يتعلق هذا السؤال بآليات الإقناع التي يتبناها المقنع، والتي بموجبها يستطيع أن يجعل المستقبل يكون راضي ومقتنع بذلك، وتكاد تكون عملية الإقناع مرتبطة ارتباطا مباشرا وكليا بالآليات التي يتبناها المقنع في إرسال الرسالة، وتكمن هذه الآليات في بحث القائم بعملية الإقناع على السبل والمنافذ التي يدخل من خلالها إلى المستقبل، والتي هي غير ثابتة غذ تتغير من مستقبل لآخر وتخضر لتغير طبيعة الجمهور، وبصفة عامة فإن القائم بالإقناع يجب أن يجيب على السؤال التالي: ما هي السبل التي يمكن عبرها الوصول غلى قلب وعقل المستقبل؟.

- **متى؟**: يتناول هذا السؤال مسألة الزمن الذي ترسل فيه الرسالة، والذي هو في غاية الدقة والحساسية، إذ تتطلب الرسالة الإقناعية إرسالها في الوقت الذي يكون فيه المستقبل مستعدا لتلقيها استعدادا نفسيا وعقليا ومحيطيا (ظروف البيئة الاجتماعية)، ويرتبط عامل الزمن باستغلال الفرص التي يكون فيها المستقبل مهيبا لتلقيها، أو يقوم المرسل بعملية تهيئة المستقبل لتلقي الرسالة، ومن الفرص التي يمكن استغلالها، الظروف التي يمر بها المستقبل كانتشار مرض السرطان في البلاد عندما نريد إقناع الجمهور بالإقلاع عن ظاهرة التدخين.

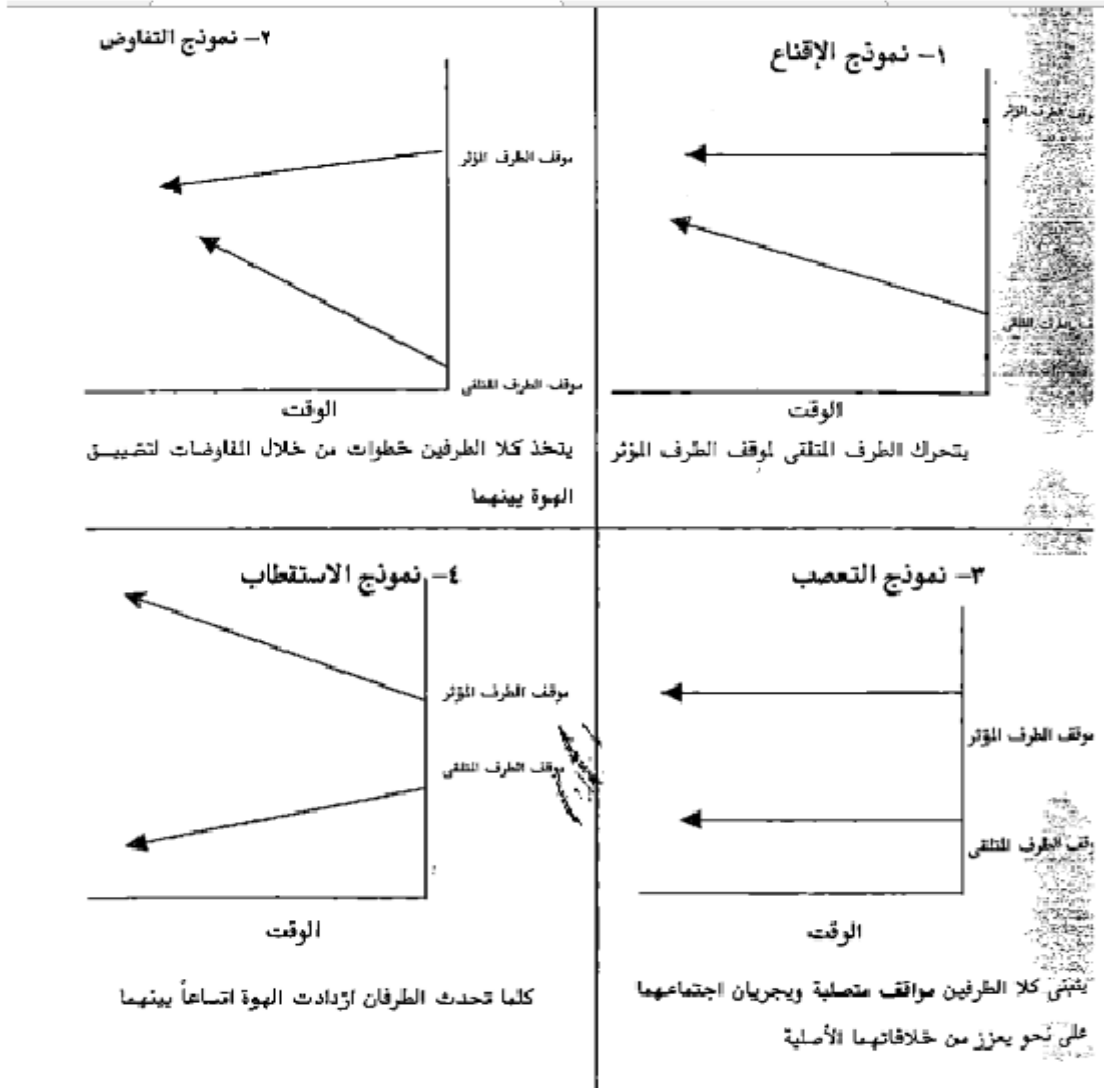
- **إرجاع الأثر**: وهو يشير إلى معرفة مستوى الإقناع الذي أحدثته الرسالة في المستقبلين، أو معرفة نوعية الاستجابة إزاء الرسالة الإقناعية، وهو ميزان التقييم للقائم بالإقناع، لمعرفة مواطن الضعف والقوة في عملية الإقناع، ويمكننا من تصحيح الأخطاء وإدخال التعديلات الممكنة، مما يجعل عملية الإقناع أكثر نجاحا.

بعد القيام بعملية الإقناع على المرسل القيام بعملية تحسس وجس النبض لمعرفة الآثار التي أحدثتها رسالته، السلبية منها والايجابية، ولا يمكن تحسين الأداء الإقناعي غلا عن طريق معرفة رجع الصدى للرسالة الإقناعية، ولذا نجد الكثير من القائمين بالإقناع يقومون بمعرفة آراء الجمهور نحو البرامج التي يقدمونها في القنوات الإذاعية والتلفزيونية حتى يتمكنوا من التقرب أكثر من رغبات الجمهور ومعرفة نوعية المضامين الإعلامية التي تؤثر فيهم.

3- نماذج الإقناع:

قام أستاذ الإدارة "تسالز مارجرسون" بتحديد أربعة نماذج للمحادثة، تحدث حينما يحاول الناس التأثير على بعضهم البعض، وقد وضحاها في الشكل الموالي:

شكل رقم 05: نماذج الإقناع الأربعة



المصدر: هاري ميلز، فن الإقناع (كيف تستدعي انتباه الآخرين وتغير آراءهم وتؤثر عليهم)، مكتبة جرير، الرياض،

2001، ص.07

1- نموذج الإقناع:

يطلق الأستاذ "تشارلز" على أول هذه النماذج اسم نموذج الإقناع، وفيه يحاول أحد الطرفين إقناع الطرف الآخر بتبني أو الموافقة على موقفه، ويظهر من الشكل نجاح الطرف المؤثر في إقناع الطرف الآخر بالانتقال إلى موقفه.

2- نموذج التفاوض:

إذا لم تستطع إقناع الطرف الآخر بقبول موقفك قبولاً كلياً يمكنك عندئذ أن تبدأ التفاوض معه، والمعتاد في التفاوض أن يتنازل هذا الطرف قليلاً والطرف الآخر قليلاً وهو ما يتسبب في إيجاد حل وسيط في نهاية المفاوضة (يقوم كلا الطرفين أثناء المفاوضات بتقديم تنازلات لتضييق الهوة بينهما)، كما يظهر من الشكل.

عادة ما يكون محترفو الإقناع على أهبة للتفاوض حينما لا يفلح الإقناع بصورة مباشرة كما أنه من العادة أن يشمل التعاون المستمر والعلاقات التي تهدف إلى كسب رضا كلا الطرفين أخذاً وعطاءً.

3- نموذج التعصب:

يحدث هذا التعصب عقب اتخاذ كل من الطرفين مواقف ثابتة ومتشددة، ورفضه التحرك دون اعتبار لما يطلبه الطرف الآخر (قد يدير الاجتماع على نحو يصعد الخلاف بين الطرفين)، ويعد هذا الأثر (أثر التعصب) شائعاً فيمكنك أن تشاهد شخصين ذوي انتماءين حزبيين مختلفين وهما يتجادلان بشأن موقف حزبيهما الثابتة وترى أن كل طرف يكرر مضامينه في محاولة لإقناع الطرف الآخر بالترشح عن موقفه، غير أن كلا منهما لا يبدي مرونة بل يتشبث كل منها بموقفه.

4- نموذج الاستقطاب:

يحدث هذا حينما تتسع الهوة كلما استمر الحديث، ودائماً ما يحدث الاستقطاب حينما يقوم كل طرف بمهاجمة موقف الطرف الآخر دون نزاهة، رافضاً الاستماع إلى حجة الآخر وبينما يحاول كل طرف إثبات صحة موقفه يحدث الاستقطاب.¹

¹ هاري ميلز، مرجع سابق، ص-ص. 04-06.

4- تقنيات الإقناع:

تستخدم التقنيات الإقناعية وفقا لخصوصية الموقف الاتصالي، وتتميز بالتنوع والمرونة ومخاطبة العقل أو المشاعر أو كلاهما معا بهدف تحقيق نتائج معينة على مستوى الاتجاه والسلوك، وهي العملية التي نقوم بها للتأثير في الآخرين عن طريق استخدام مختلف الأدلة والشواهد والأمثلة والبراهين لتقبل ما نقدمه لهم من أفكار وآراء، أو القيام بعمل معين أو تكوين اتجاهات محددة.¹

تتنوع التقنيات الإقناعية بين الترهيب والترغيب ومنها العاطفي ومنها العقلاني، وتوجد ثلاثة أنواع من التقنيات المستخدمة في الرسالة الإقناعية وهي: التقنيات العاطفية، التقنيات العقلية، وتقنيات التخويف، نشرحها فيما يلي:²

أ- **التقنيات العاطفية:** يذهب علماء الاجتماع إلى أن الجماعة تقبل التقنيات العاطفية والوجدانية أكثر من غيرها، ولكن أفضل التقنيات إنما يحدده السياق الاتصالي للرسالة الإقناعية، والواقع أن فعالية التقنيات العاطفية تتوقف إلى حد كبير على إقناع الأفراد بالتفكير المنطقي في بعض الأمور التي تثار، ولكي تكون الحجج المنطقية فعالة فإنها يجب أن تعتمد إلى حد ما على استمالة دافع الفرد، مثلا في مجال التفاوض نجد المفاوض يقنع الطرف الآخر بضرورة التعامل معه والعلاقات الدائمة التي ينتج عنها مكاسب أخرى للطرفين. وتعتمد التقنيات العاطفية على:

- استخدام الشعارات والرموز: بتلخيص هدف الإقناع في صيغة واضحة ومؤثرات عاطفية تثار في كل مرة تستخدم فيها.

- استخدام الأساليب اللغوية: مثل التشبيه والاستعارة والكناية، وكل الأساليب التي من شأنها تقريب المعنى وتجسيد وجهة نظر القائم بالإقناع، وكذا دلالات الألفاظ التي هي من أساليب تصريف المعنى اعتمادا على الألفاظ المستخدمة باستخدام الكلمات والصفات والأفعال المحملة بالمشاعر.

¹ نزهة حانون، الأساليب الإقناعية في الصحافة المكتوبة الجزائرية - ميثاق السلم والمصالحة نموذجاً دراسة لجريدتي النصر والخبر-، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص الاتصال والعلاقات عامة، جامعة قسنطينة، 2007-2008، ص.38

² نفس المرجع، ص-ص. 38-42

- الاستشهاد بالمصادر: مثل التشبيه بمن هو أكثر شهرة أو أعلى سلطة أو من يحضى بمصداقية عالية من جانب المتلقي.
- عرض الرأي على أنه حقيقة وذلك رغم عدم الإجماع على ذلك من طرف المتلقين.
- التأثير العاطفي من خلال استخدام الضغط الذي يجعلنا نتوافق مع الجماعة المرجعية التي ننتمي إليها حتى لو كنا غير مقتنعين تماما بالفكرة.
- ب- التقنيات العقلية: وتعتمد مخاطبة عقل المتلقي وتقديم الحجج والشواهد المنطقية ونجد المفاوضات من خلال مرحلة ما قبل التفاوض والإعداد والتخطيط للتفاوض يجمعون كل المعلومات المتعلقة بالصفقة والمتغيرات البيئية الأخرى المؤثرة على العملية، وتستخدم في ذلك:
 - الاستشهاد بالمعلومات والأحداث الواقعية.
 - تقديم الأرقام والإحصائيات.
 - بناء النتائج على مقدمات.
 - تنفيذ وجهة النظر الأخرى.
- ت- تقنيات التخويف: من أهم التقنيات المستخدمة في المجال الإقناعي، ويشير إلى إثارة مخاوف أفراد الجمهور من الآثار السلبية لقضية ما أو موضوع معين بهدف تغيير الاتجاه نحوه، وتعد تقنيات التخويف رسائل اقناعية توضح الأضرار الاجتماعية التي تترتب على عدم الاستجابة لمحاذير الرسالة الإقناعية، والهدف من استخدام التخويف ليس مجرد إثارة الرعب بين المتلقين، لكن الشرح والتفسير وتقديم الحقائق الموضوعية المقنعة وصولاً إلى الاتجاه الإيجابي بالضغط على وتر الخوف كاستجابة انفعالية لما قد يهدد حياة الإنسان وأمنه وصحته، وهنا يؤكد الباحثين أن تقنيات التخويف تعمل من خلال تصوير أو توضيح خطورة أو مضار مشكلة معينة، مثلاً في مجال التفاوض نجد المفاوضات يقنع الطرف الآخر بأن عقد الصفقة معه هو مسألة حياة أو موت بالنسبة له، والتأكد من احتمالية حدوث هذه المضار والتعرف على الآثار الايجابية للاستجابة الوقائية، وتتوقف تلك المتغيرات على مستوى التخويف المطلوب.

المحور الحادي عشر: صنع الصفقات في بيئة أجنبية

في مجال صناعة الصفقات الدولية يمكن أن تمثل البيئة التي يجري فيها التفاوض عقبة أمام المنظمة، وهذا طبيعي لأن البيئة بالنسبة لأحد أطراف التعاقد ستكون أجنبية بصورة واضحة، وفي الأحوال السيئة في هذا المجال نجد أن فريق التفاوض من الممكن أن يحدث له ما يطلق عليه علماء النفس "الصدمة الثقافية" نتيجة الصدام مع البيئة الأجنبية، والتي يمكن تعريفها بأنها "تعبير يستعمل لوصف المخاوف والمشاعر (من المفاجأة، الحيرة، الفوضى... إلخ) المحسوسة عندما يتعامل الناس ضمن ثقافة أو محيط اجتماعي مختلف تماما، كالبلاد الأجنبية، وترتفع هذه الصعوبات في خلال استيعاب الثقافة الجديدة، مما يشكل صعوبات في معرفة الملائم من غير الملائم، وفي أغلب الأحيان ترتبط هذه الثقافة بالاشمئزاز الكبير حول بعض صفات الثقافة الجديدة أو المختلفة".¹

إن الصدمة الثقافية قد تؤدي إلى عزز الفريق عن إتمام المفاوضات، وقد يؤدي بهم الأمر بالنهاية للانسحاب نهائيا من التفاوض، وفي غالبية الأحوال قد تؤدي البيئة الأجنبية لبعض المؤسسات إلى نوع من الشعور بالحيرة والارتباك وعدم ضبط النفس، وهذا بطبيعة الحال يرجع لأسباب عديدة منها:²

- عدم كفاية الدراسات المسبقة عن الشركة الأخرى والبيئة التي تعمل فيها.

- عدم تنوع الثقافات لدى الفريق التفاوضي.

ولعلاج هذه المشكلة لا بد من جمع البيانات عن المؤسسات التي نتعامل معها خارج الحدود ومعرفة طبيعة البلدان الموجودة بها هذه الشركات من حيث الفكر والعادات والتقاليد والقوانين المتبعة والأعراف السائدة، ويفيد هنا أن يكون الفريق التفاوض بالشركة على اتصال دائم بالملحقات الثقافية لهذه البلدان ليكون على دراية بأي تغييرات في أنظمتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية، أو الاستعانة بالخبراء في هذا المجال.

¹ موسوعة ويكيبيديا، صدمة ثقافية، 2020/06/07،

<https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%B5%D8%AF%D9%85%D8%A9>

² عاطف جابر طه عبد الرحيم، مرجع سابق، ص. 86

إن المفاوضات التي تتم بين المؤسسات على صناعة الصفقات العالمية لا تحدث في فراغ، وإنما يجب أن يكون هناك مكان لإجراء مثل هذا النوع من المفاوضات، وهذا المكان الذي تعقد فيه هذه المفاوضات هو ما يطلق عليه البيئة المحدودة للمفاوضات، وأن هذه البيئة تتشكل من مجموعة من العناصر نشرحها فيما يلي:

1- **مكان المفاوضات:** بناء على قرار المفاوضين يتحدد المكان الذي سوف تجري فيه المحادثات، فهذا يتحدد بناء على اتصالات متبادلة بين الجانبين، وتحكمه عوامل عديدة منها قيمة الصفقة ونوعيتها، وحجمها، وعلاقة كلا الطرفين ببعضهما، والضرائب والقوانين والظروف السياسية...، والسبب في صعوبة تحديد المكان والموافقة عليه هو علم المؤسسات بأن اختيار الموقع سوف تكون له عواقب على العملية التي ستعقب ذلك وبالتالي نتائجها في النهاية. وللأطراف المعنية بالمفاوضات أربعة خيارات لاختيار الموقع وهي:¹

- **التفاوض داخل الوطن:** تفضل أغلب المؤسسات أن تجري المفاوضات على أرضها بدلا من أرض الطرف الآخر وهذا يحقق لنا عدة فوائد هي: أننا تكون أكثر ثقة وقوة، تحقيق التكيف مع بيئة التفاوض، يواجه الطرف الآخر خطر الصدمة الثقافية ونكسب نحن، نعرف كل المعلومات عن المكان ويواجهون هم بنقص المعلومات، ميزة تنظيم موقع التفاوض من حيث تنظيم القاعة ومكان جلوس المفاوضين وتوقيت الاستضافة، وكسب ميزة دور المضيف على الطرف الآخر، وتنسيق المناسبات الاجتماعية (الحفلات) لمصلحتنا لإتباع الطرف الآخر زيادة على تعب السفر، وأيضا التفاوض في الوطن يتيح لنا بتقادي رحلة الطائرة وأيضا العثور بسهولة على الخبراء بالشركة لاستشارتهم، وأيضا تخفيض تكاليف التفاوض مثل تكاليف الطائرة والفندق والتكاليف الأخرى والتي قد يعتمد عليها الطرف الآخر للضغط علينا من خلال تطويل المفاوضات لزيادة نفقاتنا.

- **التفاوض خارج الوطن:** إن التفاوض خارج الوطن محفوف بالمخاطر بالإضافة إلى ارتفاع تكاليفه مما سيؤثر بالطبع على قيمة الصفقة ككل وبالتالي على مستوى ربحية الشركة، هذا إذا أخذنا في الاعتبار جانبا آخر وهو أن البيئة غير مألوفة يتعذر التعامل والتحكم فيها،

¹ عاطف جابر طه عبد الرحيم، مرجع سابق، ص-ص 88-109

وصعوبة الاتصال بالوطن، وكلها أمور تأثر في سير المفاوضات. لكن أغلب الشركات تظهر جدية التعاقد بذهابها إلى دولة الطرف الآخر والرغبة القوية في إتمام الصفقة، ومن مميزات التفاوض خارج الوطن الخبرة والتعلم حيث يتيح لكلا الجانبين الفرصة في معرفة الآخر وذلك من خلال أعمالهم، ظروفهم، قدراتهم التفاوضية، حجم الأعمال لديهم، المكانة السوقية، نقاط القوة والضعف لديهم، أسلوب اتصالاتهم، العملاء والموردون الذين يتعاملون معهم، استراتيجياتهم، فلسفتهم التنظيمية...

لحل مشكل مكان التفاوض "بيتي أو بيتك" من أحسن الحلول أن يتفق الجانبان في بداية محادثتهما على أن يتبادلا الجولات التفاوضية المختلفة بين بلديهما، وهو حل مناسب إذا كان من المتوقع أن تمتد المفاوضات لفترة طويلة من الوقت، وإقامة علاقة مستمرة بين الطرفين.

التفاوض في مكان محايد: إن اتفاق الطرفين في عقد صفقة دولية على اختيار دولة ثالثة محايدة للمفاوضات ليست له الجاذبية والقبول المطلوب لكلا الطرفين، ففي هذا الموقف فكل جانب لا يكسب ميزة أو ضررا نتيجة للمكان الذي تجرى فيه المحادثات. عموما في مواقف النزاع فإن التفاوض في أرض محايدة للطرفين يكون أفضل ولا يشعر الزائرين أنهم تحت ضغط وتهديد من الطرف الآخر.

- **التفاوض عن طريق الاتصال:** هناك نوعية أخرى من القرارات التي تتعلق بمكان التفاوض وهي بحث الطرفين تجنب الاجتماع وجها لوجه، ويمكنهم استخدام تكنولوجيا المعلومات المتقدمة في أي دولة كانت، باستخدام شبكات الانترنت ومؤتمرات الفيديو وغيرها، والتي تتيح تخفيض التكاليف مقارنة بزيارات الوفود والاستضافة والسفر وتسهل العمليات على المتفاوضين. لكن هذا التفاوض الإلكتروني يكون فعالا عموما في حالتين: إما الصفقات بسيطة ولا تحتاج الكثير من المعلومات، أو أن الأطراف يعرفون بعضهم بعضا جيدا.

2- **زمن المفاوضات:** إن تأثير الوقت في الصفقات الدولية ينبع من أنه يأخذ أبعادا كثيرة،
فهنالك:¹

¹ عاطف جابر طه عبد الرحيم، مرجع سابق، ص-ص 110-118.

أ) **الوقت المحلي:** حيث يصعب عقد الصفقات خلال الإجازات والعطلات والمناسبات الدينية والثقافية، لذلك يجب معرفة التقويم الوطني للعطل للأطراف الأخرى عند التخطيط لإجراء مفاوضات سواء كانت ستجرى في بلدك أو بلد الطرف الآخر.

ب) **التوقيت المحلي:** بمعنى أن المفاوضين الزائرين يخضعون للمواعيد اليومية والتقويمات السنوية في أوطانهم مثلاً توقيت أمريكا يختلف يتأخر عن توقيت الجزائر بست ساعات، وأيضاً العطل الأسبوعية يوم الجمعة تختلف عنهم بيومي السبت والأحد، كعلاج لفرق التوقيت وعطلة نهاية الأسبوع يمكن لصانعي الصفقات وضع ترتيبات للتشاور مع زملائهم بعد انتهاء ساعات العمل اليومية، أو تعيين شخص مسؤول بالشركة الوطن لمساندة الصفقة والعمل المستمر.

ج) **وقت الصفقة:** إن معرفة الأعياد والمناسبات القومية التي تتم في بلد التفاوض قد يجنبك تقديم تنازلات حتى تحصل على موافقات فورية لتجنب زيادة التكاليف وضياح الوقت.

3- **اللغة المستخدمة في المفاوضات:** وهي من أهم العوامل المؤثرة في صناعة الصفقة لأنها أداة الاتصال والتخاطب التي يتم من خلالها عقد الصفقة، وبسبب الاستخدام الواسع للغة الانجليزية في دنيا الأعمال فإن أغلب المتفاوضين يتفاوضون بها، وبالتالي فإن درجة الطلاقة في الحديث والتمكن من اللغة تؤثر مباشرة على المحادثات وبالتالي تؤثر في بطء خطى المفاوضات، من ناحية أخرى هناك بعض المفاوضين يرفضون التحدث بهذه اللغة حتى لا يترك الفرصة للجانب الآخر بتحقيق ميزة تكتيكية تجعله أكثر قوة في التفاوض، وفي هذه الحالة يلجئون للاستعانة بمترجم، غير أن من عيوب المترجمين: زيادة وقت وتكاليف التفاوض، ووجود خطر سوء الفهم بين الجانبين، وعدم تخصص المترجم في مجال الأعمال.¹

4- **فريق التفاوض:** من المهم اختيار وإعداد فريق التفاوض بعناية، لأن الأشخاص غير الأكفاء على مائدة المفاوضات قد يتقبلون الصفقة مهما كانت خاسرة، وبالعكس المفاوضين الأكفاء المهرة يحولون المواقف الصعبة الخاسرة إلى مواقف رابحة لشركاتهم، حيث يتوقف نجاح الصفقة وحجمها

¹ عاطف جابر طه عبد الرحيم، مرجع سابق، ص-ص 119-124

على خبرة فريق التفاوض والخلفيات الثقافية للأطراف، ويختلف عدد الفريق التفاوضي حسب الصفة ونوعيتها، وأيضاً حسب الثقافات من دولة لأخرى حيث نجد الصين تميل لتجميع فريق كبير للتفاوض عكس الولايات المتحدة التي تعتمد على الفرق الصغيرة. كما يجب مراعاة أن يكون هناك رئيس أو قائد للفريق التفاوضي، بمعنى أن يتم الاتفاق على متحدث واحد باسم الفريق لزيادة الفعالية، كما يجب أن يكون الرئيس شخصاً متعدد المواهب والقدرات والكفاءات وله رؤية واسعة، كما يجب أن يحضر الفريق بشكل مسبق للمفاوضات ويتم توزيع الوظائف والمهام المحددة على أعضاء الفريق.¹

كما تتبع أهمية الفريق التفاوضي من الاعتبارات التالية:²

- تزداد الموضوعات التي يتم التفاوض حولها وتعقد وتتسع بفضل التطورات التكنولوجية والمعرفية، وهو ما يجعل عملية التفاوض حولها معقدة وتحتاج على أنماط مختلفة من المفاوضين (تخصصات مختلفة) ولا يمكن للمفاوض الفرد بالتالي التعاطي معها بمفرده.
- يؤدي إرسال فريق تفاوضي بدلاً من إرسال شخص واحد إلى الحد من الشكوك التي يمكن أن تخطر على بال الأشخاص الذين لم يشاركوا في المفاوضات.
- يملك الفريق الذي يتكون من عدة أشخاص قدرة أكبر على دراسة القضايا التفاوضية وفحص العروض التي يقدمها الطرف الآخر والنظر عليها من عدة زوايا.
- يسمح الفريق بتوظيف بعض التكتيكات وتوزيع الأدوار بين المفاوضين، حيث يقوم عضو في الفريق بدور المفاوض المتشدد بينما يقوم عضو آخر بدور المفاوض اللين.
- تنطوي العملية التفاوضية مهما كانت على أدوار متعددة لا يمكن للفرد الواحد القيام بها.

5- مسودة أو مشروع المفاوضات: وهي أن يتقدم أحد الأطراف بوثيقة تفصيلية أو مسودة أو نموذج للتعاقد والاتفاق، حتى يتسنى للأطراف المعنية أن يستخدموه أساساً للمناقشات، حيث أن

¹ عاطف جابر طه عبد الرحيم، مرجع سابق، ص. 125.

² عبد الله محمد الفقيه، إدارة التفاوض، جامعة العلوم والتكنولوجيا، السودان، 2012، ص-ص. 168-169.

تقديم مسودة الاتفاق الشامل كخطوة أولى هو عادة متعارف عليها في كل مفاوضات الأعمال الدولية والمفاوضات الدبلوماسية.

إن المسودة أو نموذج الاتفاق يخدم أهداف عديدة للطرف الذي يتقدم بها قبل سير المفاوضات وتتمثل فيما يلي:

- إن إعداد مسودة يعتبر فرصة للمفاوضين الذين يمثلون شركات كبيرة للتشاور مع الفروع الداخلية والخارجية واتخاذ قرار بشأن قبول التفاوض، وهذا التشاور الأولي يعد من قبيل التمهيد للمفاوضات، ويعطي المفاوضين بعض الضمانات بأن الصفقة إذا سارت على هذه المسودة سوف يعتمدها المكتب الرئيسي للشركة.

- إن الحكومة أو الشركة غالباً ما تنوي التفاوض بإجراءات مماثلة مع أطراف أخرى كثيرة، فإن مسودة الاتفاق تعتبر فعالة في إبلاغ شركاء المفاوضين المحكمين عن نوع العقد أو الاتفاقية التي يفضلها الجانب مقدم الاقتراح، لذلك يمكن القول بأن استخدام المسودة يناسب التفاوض الذي يكون فيه أحد الأطراف حكومي أو قطاع عام ليبروقراطية إجراءاته.

- تعطي المسودة ميزة تكتيكية للجانب الذي قدم الاقتراح، لأنه إذا قبل الطرف الآخر المسودة كأساس للمناقشات، فإن مقدمها يكون قد حدد في الواقع جدول أعمال المفاوضات، والأهم من ذلك أنه قد وضع إطار تحديد المفاهيم للتفاوض على الصفقة واختصر الخطوات.¹

¹ عاطف جابر طه عبد الرحيم، مرجع سابق، ص-ص 127-129.

المحور الثاني عشر: أثر العامل الثقافي في عملية التفاوض

1- مفهوم الثقافة:

الثقافة في جوهرها هي طريقة وأسلوب حياة الأفراد، وعادة ما يعبر مصطلح الثقافة إلى التنظيم العام للأفكار الكلية والأشياء التي من صنع الإنسان أو من نتاج براعته وطرق وأساليب عمل الأشياء التي يشارك فيها أعضاء مجتمع معين. أو هي نمط حياة المجتمع في مجموعته بشتى جوانبه المادية واللامادية، أو أنماط السلوك المشتركة التي يتبعها أبناء المجتمع الواحد والتي يتوقع أن يلتزم بها الأفراد، والتي تميز مجتمعا عن غيره من المجتمعات. والاختلافات الثقافية لا توجد بين الشعوب القومية المختلفة فحسب، وإنما يمكن أن توجد داخل الشعب الواحد، لأن بداخل كل ثقافة نجد ثقافات فرعية مثل ثقافة الشمال وثقافة الجنوب، ثقافة البدو الرحل...¹

يمكن تعريف الثقافة حسب الباحث (تايلور) بأنها "ذلك الكل المعقد من المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات وجميع القدرات الأخرى التي يستطيع الإنسان أن يكتسبها بوصفه عضوا في المجتمع"، كما يعرفها الباحث (جونسون) بأنها "المخزون المتراكم من الرموز والأفكار والمنتجات المادية المرتبطة بالنظم الاجتماعية سواء في المجتمع ككل أو مع الأسرة أو مع البناء الاجتماعي أو السكان أو البيئة، وهي المكونات الأساسية للبناء الاجتماعي".²

إن طريقة كلام الفرد وأفعاله هي عادات تحددها الثقافة، فهي تعني المواقف الاجتماعية، والاتجاهات والقيم والأهداف، والمعتقدات التي يؤمن بها الأفراد، وبالتالي فهي تحدد أنماط السلوك الإنساني، ومعنى ذلك فهي استجابة آلية يستخدمها في تعامله مع الآخرين، غير أنه سيكون من الخطر أن يأخذ هذه العادات دون تفكير إلى مائدة المفاوضات، فهناك بعض الثقافات تهتم بشكل كبير بالألقاب قبل الأسماء، وثقافات أخرى لا تبالى بذلك، وهذا لابد من فهمه والتعامل به على مائدة المفاوضات، ومن ثم فإن المفاوضات بحاجة للتفكير بعناية في العواقب المحتملة للأقوال والأفعال قبل أن يستخدمها في الاتصال التفاوضي.

¹ عاطف جابر طه عبد الرحيم، مرجع سابق، ص. 147.

² أحمد محمد الحسن محمد عثمان، أثر الثقافة التنظيمية على التفاوض دراسة حالة: صناعة الاسمنت، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة شندي، السودان، ص. 31.

هناك قيم ثقافية معينة تشكل شخصية المفاوض وتؤثر على خطوات العملية التفاوضية وأساليب الحلول المقترحة للمشكلة، ومن هذه القيم، نظرة الشخص للعالم من حوله، تكييفه وتوجهه نحو الأنشطة المتبعة في التفاوض، إدراكه الحسي لذاته ولطبيعة الآخرين، تقديره ونظرتة للوقت والزمن، بالإضافة إلى نظرتة وإدراكه للعلاقات الاجتماعية ودورها في حل قضايا الخلاف، وكل هذه القيم لها دور في تحديد النمط الاتصالي بين الأطراف وتهيئة الجو العام للحوار والتوصل إلى نتائج.¹

قد تخلق الاختلافات الثقافية صعوبات كبيرة ليس في فهم الكلمات واللغة فقط، بل وفي تفسير الأفعال أيضا، فبينما يجد الأمريكيون والكنديين مثلا أنه من المناسب مناقشة الأعمال على مائدة الغداء، فعلى النقيض نجد المكسيكيين والبرازيليين يرون أنه ليس مكان ملائم تماما للقيام بذلك، ومن ثم فإن هناك فروقا ثقافية حادة فيما يتعلق بمتى؟ وأين؟.

يتأثر سلوك المديرين بالعوامل الثقافية ويبرز ذلك على مائدة المفاوضات، حيث يتوقع أغلب الفرنسيين إجابة فورية عندما يدلون بتصريح أو يوجهون سؤالاً، بينما يميل اليابانيون إلى أخذ وقت طويل للرد قد يتحول إلى صمت طويل، وقد يفسر الأمريكيون صمت الياباني بأنه عدم فهم، أو أنه تكتيك خبيث لجعل الأمريكيين يكشفون أنفسهم.

وقد تؤثر الأنماط الثقافية أيضا على مكان عقد الصفقة الدولية، ففي الغرب يتوقعون أن تجري المفاوضات في جو من السرية وأن يهتم الجانب الآخر بأعمال الجلسات فقط بدون وجود مقاطعات، عكس الدول العربية التي تتم المفاوضات فيها في أماكن العمل مما يؤدي لمقاطعات كثيرة للمفاوضات.²

2- البعد الثقافي في عملية التفاوض الدولي:

الثقافات تختلف سماتها من ثقافة لأخرى تماما كالبشر فمنها ما يتسم بالسماحة والإنسانية ومنها ما يتسم بالعدوانية والشراسة ومنها ما لا مبدأ له إلا الانتهازية إلى آخره من هذه السمات،

¹ مصطفى أسعد عالم، أثر التباين الثقافي في التفاوض، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، المجلد 13، العدد 26، نوفمبر 1998، ص. 194.

² عاطف جابر طه عبد الرحيم، مرجع سابق، ص-ص 150-155.

ومسألة اختلاف المنطلقات الثقافية التفاوضية تتضح من الزاوية التي تنتظر بها كل ثقافة إلى خاصية التفاوض وهي خواص عشرة تتمثل فيما يلي:¹

- **هدف التفاوض: عقد أم علاقة؟** الثقافة الأمريكية ترى أن الهدف هو العقد بمعنى بمجرد توقيع العقد تكون الصفقة قد انتهت، بينما المفاوض الياباني والعربي يرى أن العلاقة هي أهم هدف للتفاوض بمعنى أنك قد لا تقنع الطرف العربي بقبول العقد لأنه قليل التكاليف إذا أحس أن العلاقة ستنتهي بمجرد العقد، فالعقد عنده بدء علاقة عكس الأمريكيين.

- **موقف التفاوض: فوز/فوز أم فوز/خسارة؟** حيث يرى أصحاب فوز/فوز أن التفاوض عملية تعاونية بينما أصحاب فوز/خسارة أن التفاوض عملية يجسر فيها الطرف الأضعف والدول النامية ترى أن مفاوضاتهم مع الشركات الكبرى مسابقات فوز/خسارة لأنهم يرون أن أية أرباح يحصل عليها المستثمر هي خسائر للدول المضيفة بشكل آلي، فيركزون في مفاوضاتهم على تحديد أرباح المستثمر بدلا من التركيز على أكبر فائدة من المفاوضات، والمفترض أن يدخل الطرف الضعيف المفاوضات بنفسية المفاوض القوي ليحقق أكبر مكسب من التفاوض والمثال (بنما في مفاوضاتها مع أمريكا حول قناة بنما).

- **الأسلوب الشخصي: غير رسمي أم رسمي؟** يرى البعض تفعيل الأسلوب الرسمي في التفاوض (استخدام الألقاب-الملابس-أسلوب الحديث) بينما يرى الآخرون العكس وكل حسب ثقافته، والأمريكي والاسترالي يرى مناداته شخص باسمه الأول عمل ودي بينما يرى العرب والفرنسيون واليابانيون عكس ذلك ومن ثم يجب مراعاة احترام الشكليات المناسبة بكل ثقافة.

- **الاتصال مباشر أم غير مباشر؟** يؤكد البعض على طرق الاتصال البسيطة والمباشرة بينما يرى البعض غير ذلك، حيث يميل بعض الناس إلى إظهار عواطفهم في أثناء تلك العملية، بينما يميل آخرون إلى العقلانية في التعامل.

¹ فيليب روبنز، التفاوض فن الفوز، دار الخلود للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010، ص-ص 71-74

- الحساسية للوقت مرتفعة أم منخفضة؟ يرى الأمريكيون السرعة في عقد الصفقات بينما يرى أصحاب الثقافات أن العقد بدء علاقة، فهم يرون استثمار الوقت في التعرف على بعضهم البعض لذا فإنهم يعتبرون أن العمل على تقليل وقت التفاوض عملية عدوانية لإخفاء شيء ما.

- النزعة العاطفية: مرتفعة أم منخفضة؟ هناك ثقافات تشير دائما إلى ميل مجموعة معينة أو افتقارها إلى المشاعر العاطفية وللتقافات عموما قواعد مختلفة فيما يتعلق بإظهار العواطف. فالأمريكي مثلا لا يحب أن يتحدث عن عواطفه لأي شخص بسهولة لأنهم يعتبرون ذلك نوعا من العدوان عليه، بينما يرى الياباني أنه لا يجب أن يظهر من العواطف ما فيه حب لنفسه، في حين نرى الإيطالي يظهر عواطفه كلها.

- شكل الاتفاق: عام أم محدد؟ للأمريكيين عقودا مفصلة للغاية لأن الصفقة لديه هي العقد ذاته، والصينيون يفضلون العقد مبادئ عامة لكن جوهر الصفقة علاقة الثقة، ويرى البعض أن الاختلاف على شكل الاتفاق يرجع إلى قوة مساومة غير متكافئة بين الأطراف وليس بسبب الثقافة، فالأقوى يريد التحديد لقدرته على الوفاء، والأضعف يريد العموم ليتخلص من الظروف المعاكسة وفي هذا الشأن فإن اتفاق غزه وأريحا بعموميته الشديدة قيلت فيه أشياء منها أنه لضعف الطرف الفلسطيني، ومنها أنه لكي يستخدمه الإسرائيليون في المراوغة، ومنها أنه أقيم ليقيم علاقة.

- الاتفاق من أسفل إلى أعلى أم من أعلى إلى أسفل؟ هل نبدأ بالاتفاق على مبادئ عامة ثم نمضي إلى بنود محدودة أم العكس؟ الأمريكيون يفضلون العكس بينما يرى الفرنسيون ذلك وكذلك اليابانيون، حيث يرون أن جوهر الاتفاق وجود مبادئ عامة تحدد عملية المفاوضات.

- تنظيم الطريقة: رئيس أم إجماع على رأي المجموعة؟ هناك ثقافات تفضل وجود رئيس للمفاوضات له كل السلطات، بينما تفضل ثقافات أخرى وجود فريق ذو قرار جماعي، وعلى سبيل المثال تفضل الولايات المتحدة الأولى، بينما تفضل الصين الثانية، وفي الحالة الأولى يكون الفريق صغيرا، وفي الحالة الثانية كبيرا والقرار مع الأول أسرع ومع الثاني أبطأ.

- تحمل المخاطر: مرتفع أم منخفض؟ هناك ثقافات تتقاضي المخاطر أكثر من غيرها، وثقافات تفضل العكس وهذا يتوقف على الثقافة وطبيعة المفاوض، وفي النهاية فإن على كل مفاوض أن يدرس جيدا هذه العوامل العشرة حتى يستطيع أن يدرك نفسية المفاوض المقابل ودرجات تقبله وعدم تقبله لما سيطرحة قبل أن يبدأ مفاوضاته.

3- أساليب التفاوض حسب الثقافات:

هناك عدة أساليب للتفاوض حسب ثقافات الشعوب، ونذكر بعضها فيما يلي:¹

أ- **الأسلوب الأمريكي:** يكاد يكون الأسلوب الأمريكي في التفاوض من أكثر الأساليب انتشارا وتأثيرا في العالم، فالشخصية الأميركية الشخصية مفتحة تعبر عن الإخلاص، واثقة وإيجابية، تندمج بسرعة في المفاوضات، تبدأ التفاوض بحماس وتسعى على تحقيق مكاسب اقتصادية، ويحترم المفاوض الأمريكي من هو أكثر مهارة منه في التفاوض، كما أنه ماهر في استخدام التكتيكات بهدف تحقيق المكاسب، وينصب إهتمامه على المرحلة الأخيرة في المفاوضات باعتبارها مرحلة حاسمة لعملية التفاوض.

ج- **الأسلوب الصيني:** يولي المفاوض الصيني اهتمام بالجانب الشكلي للشخصية، فهو يحب أن يتفاوض مع أفراد ذوي مركز مرموق وصلاحيات كبيرة، وبالمقابل يكره إجباره على التخلي عن موقفه الحازم خلال المفاوضات، وتجنب المناقشات السياسية ما أمكن. كما تتميز المفاوضات وفق الأسلوب الصيني بالتخصص نظرا لاحتوائها على عدد كبير من الخبراء منهم: الخبير التقني، الخبير المالي وخبير الشحن، إلى جانب خبراء آخرين مما يؤدي إلى إطالة وقت المفاوضات. كما أن المفاوض الصيني يرحب باهتمام الطرف الآخر في المفاوضات بأسرهم، من خلال تقبل الهدايا الصغيرة لعائلاتهم وتفضيلها على العلاقات الاجتماعية.

¹ كايلي ريمة، التفاوض ودوره في تفعيل العملية البيعية -دراسة حالة ش ذ م م للخدمات العامة والتجارية آل دوداح-، مذكرة ماجستير، تخصص: تسويق، جامعة بومرداس، 2014/2013، صص.42-45

ب- **الأسلوب الألماني:** يهتم المفاوض الألماني كثيرا بمرحلة الإعداد للمفاوضات، ويقدم خلالها عروض واضحة ومعقولة، ويكره الحلول الوسطى ولا يتمتع بالمرونة الكافية في التنازل، لذا من أجل التفاوض معه يجب أن لا يكون المفاوض جافا، يحرص على الحضور في الوقت ويظهر معرفة بالموسيقى، والمسرح والأدب الألماني.

ح- **الأسلوب الفرنسي:** يتميز المفاوض الفرنسي الجدية التامة في التعامل، والإصرار على استخدام اللغة الفرنسية كلغة رسمية في التفاوض، يفضل تحديد الإطار العام للمفاوضات بدقة والاتفاق على هذا الإطار العام والأسس العامة للاتفاق بدون تفاصيل، وليده قدرة عالية على الرفض وتأكيد النقط غير المقبولة من جانبهم.

ت- **الأسلوب الانجليزي:** المفاوض الانجليزي لطيف ودود واجتماعي، لديه استعداد للتوصل إلى اتفاق، يعطي وزنا للتخطيط للمفاوضات، ولا يحب الحديث عن السياسة، كما أنه أكثر مرونة واستجابة لطلبات الطرف الآخر، كما تعتبر الجنسيات الأخرى المفاوض الانجليزي هاوي وليس محترف في عملية التفاوض مثل المفاوض الأمريكي.

ث- **أسلوب التفاوض في دول أوروبا الشمالية:** يتميز المفاوض الأوروبي الشمالي بالهدوء، لذا من السهل إرباكه خلال المراحل الأولى للمفاوضات، كما يتميز بصراحته وانفتاحه بعد تجاوز هذه المراحل، ويتميز أيضا بمساعدة الطرف الآخر في الحصول على معلومات عن موقفه، والقدرة الخلاقة على ابتكار أفكار جديدة، لكنه لا يصل إلى مصاف الأمريكيين أو الأمان في تقديم العروض إذ يمكن أن يكون صلبا عنيدا، ولا على مصاف الأمريكيين في استخدام تكتيكات المساومة.

ج- **الأسلوب الروسي:** عادة ما يشترك عدة مفاوضين في المفاوضات وفق الأسلوب الروسي، اللذين يلتزمون بالإجراءات والحرفيات والمدخل البيروقراطي، إجراءات وأهداف المفاوضات التي غالبا ما تكون مجهولة لدى المفاوض من ثقافة أخرى وأيضا يركزون على التفاصيل، والسرية والأمن لها أهمية خاصة، وفي بعض الأحيان يضم فريق التفاوض ممثلا سياسيا يراقب مدى التزام الأعضاء في المفاوضات وذلك بهدف حماية مصالح الدولة.

خ- أسلوب التفاوض في الشرق الأوسط: يتبع المفاوض الشرق أوسطي تقليد الصحراء الذي يقوم على أن الكرم قوة والوقت لا قيمة له، يعطي وزنا كبيرا للاعتبارات الاجتماعية والعلاقات الشخصية، كما يتوقف نجاح المفاوضات في هذه الدول على المراحل الأولى منها فإذا تمت المرحلة الأولى بنجاح فإن احتمال نجاح التفاوض للنهاية يكون شبه مؤكد، وعادة ما تستغرق المفاوضات وقتا طويلا وتكثر حالات التأجيل والمقاطعات، وحتى عندما تصل المفاوضات إلى مرحلة حاسمة وحرجة، فإنها يمكن أن تتعطل بقدوم طرف ثالث لبحث موضوع مختلف كليا عن موضوع التفاوض بمعنى تحدث تعطيلات وتأخيرات في المواعيد والحديث في موضوعات مخالفة لموضوع النقاش الأصلي، مما يؤدي لفقدان توازن التفاوض الذي يقدر قيمة الوقت نتيجة لفقدان حماسه في متابعة مجرى سير المفاوضات.

المحور الثالث عشر: خصائص ومواصفات المفاوض المحترف

1- أخطاء يقع فيها المفاوض:

- قبل أن نحدد بالتفصيل المهارات الأساسية، التي لا بد أن يمتلكها المفاوض الناجح، نشير إلى أن هناك بعض الأخطاء، التي تجعل المفاوض يضل طريقه إلى هدفه، ومن هذه الأخطاء:¹
- الإعداد غير الجيد: إذ يجب على المفاوض أن يضع من الخطط والبرامج والإستراتيجية ما يتناسب مع الظروف التفاوضية التي يعمل في ظلها، ومع طبيعة الهدف، الذي يسعى إلى تحقيقه.
 - إغفال مبدأ الأخذ والعطاء: فالتعنت ومحاولة فرض الشروط والإملاء قد تؤدي إلى فشل العملية التفاوضية، ورفض الطرف الآخر الاستمرار في التفاوض، وإنما ينبغي أن يكون طرفا التفاوض مقتنعين بأن التفاوض يعني الأخذ والعطاء، وأنه ليست مباراة صفرية، أي أن يكسب طرف كل شيء، في حين يخسر الطرف الآخر كل شيء أيضا، وإنما التفاوض عملية تبادل مصالح مشتركة، تتطلب المرونة وعدم الميل إلى الأنانية.
 - استخدام أسلوب التهيب: وقد بينت الدراسات أن التهديد والوعيد لا يؤديان إلا إلى مزيد من سوء الفهم والتعنت والتشدد في المواقف، مهما كان الطرف الآخر ضعيفا.
 - نفاذ الصبر: تحتاج العملية التفاوضية إلى صبر ومثابرة من أجل البحث عن أرضيات مشتركة للتفاهم وإقامة جسور التعاون، ونفاذ الصبر يؤدي إلى ردود أفعال سلبية تأخذ طابع الانفعال والبعد عن العقل.
 - ثورة الغضب: وهذه تؤدي إلى عدم التحكم في الانفعالات، والوصول أحيانا إلى درجة الإساءة الشخصية، والبعد عن الموضوعية، مما يفقد صاحبها التحكم في الموقف، ووضع متاريس أمام عملية التفاوض.

¹ زياد السمرة، فن التفاوض، دار أسامة للطباعة والنشر، عمان، 2008، ص-ص. 103-104

- الكلام الكثير والإصغاء القليل: وذلك تطبيقاً للحكمة القائلة (إذا أحببت الاستماع تكسب المعرفة، وإذا فتحت أذنك فسوف تصبح حكيماً)، والإصغاء يعني التمعن في الأفكار والآراء، التي يطرحها الطرف الآخر، حتى يمكن تنفيذها والرد عليها.
- **المجادلة بدلا من التأثير:** إذ يمكن أن يكون الموقف التفاوضي أفضل بكثير في حالة اللجوء إلى الموضوعية والأسلوب العلمي في الإقناع، بدلا من الدخول في جدل عميق يزيد من التوتر وسوء الفهم.
- **تجاهل النزاع:** ويتطلب ذلك الصدق مع النفس، وعدم دفن الرؤوس في الرمال، وإنما لا بد أن يتقبل المفاوض الأمر الواقع، وأن يعترف بوجود النزاع، ويعمل على حله، بدلا من أن يتفاداه.

2- خصائص المفاوض الموضوعية والشخصية:

هناك عدد من الخصائص والمواصفات، التي يجب أن تتوافر في رجل التفاوض المحترف، حتى يستطيع أن يقوم بوظيفته التفاوضية خير قيام، وهذه الخصائص يتكامل بعضها مع بعض، لتضع الإطار العام والخاص لشخصية رجل التفاوض، وأهم الخصائص للمفاوض الناجح:¹

2-1 الخصائص الموضوعية:

- **القدرة على التحليل:** تتعلق هذه القدرة بمدى معرفة رجل التفاوض بفن التحليل العلمي للقضايا التفاوضية وعناصرها وعواملها، ومعرفة العناصر التي تتكون وتتركب منها هذه القضايا، وربط الأسباب بالنتائج وإيجاد العلاقة بين المؤثر والسبب، وبين الباعث والمحصلة.
- **المعرفة الاقتصادية:** حتى يستطيع حساب حجم التكلفة ومقدار العائد الخاص بكل عنصر، يتم التفاوض عليه.
- **معرفة قانونية:** لتساعد رجل التفاوض على القيام بمفاوضاته بشكل سليم، أما إذا لم يكن لديه هذه المعرفة، فإن عليه أن يستعين بأحد المتخصصين في الشؤون القانونية.

¹ زياد السمرة، مرجع سابق، ص-ص 105-106

- معرفة لغوية: حتى يمكن أن يفرق بين المعنى الاصطلاحي للكلمة والمعنى المعجمي لها، والمعنى الدارج لها.
- معرفة نفسية: ليحدد الطبيعة والمزاج النفسي للطرف الآخر الذي يتفاوض معه، وفي الوقت نفسه يحدد الأدوات النفسية، التي سوف يستخدمها في ممارسة الضغط النفسي.
- معرفة قياسية: وتتصل هذه المعرفة بعلم القياس الذي من خلاله يتم ترجمة النقاط التفاوضية إلى قياس كمي.
- معرفة عامة: وتضم هذه المعرفة العامة كل النواحي الثقافية، التي تشكل الإطار العام لثقافة التفاوض.

2-2 الخصائص الشخصية:

- قوة التحمل ونضج الشخصية: لا بد أن يتمتع المفاوض بشخصية قوية ناضجة وجذابة، بحيث لا يؤدي إلى نفور وتأفف المحيطين به أو الذين يمارسون معه العمل التفاوضي... وأن يدرّب نفسه على أن يتحمل جهدا وضغطا متواصلًا لمدة كبيرة.
- الذكاء والدهاء: يرتبط الحوار التفاوضي بذكاء المفاوض في تحديد أوجه القصور والضعف لدى الطرف الآخر لاستغلالها، ومعرفة أوجه القوة ليجنبها.
- حسن التصرف وسرعته: ويعتمد على معرفة أبعاد العملية التفاوضية ومحور القضية المتفاوض بشأنها.
- إجادة فن الاستماع والإنصات: فالاستماع مصدر حيوي للحصول على البيانات والمعلومات التفاوضية.
- اللباقة والكياسة: وتعكس الاحترام والود والرغبة في الوصول إلى الحل التفاوضي.
- سرعة الملاحظة والفتنة: تساعد على إدراك ومعرفة الأشياء الصغيرة والاستفادة منها في الجلسات التفاوضية.

- الإدراك الشامل والكامل: يجب أن يتصف رجل التفاوض بالقدرة على الرؤية الشاملة والكاملة والمتكاملة للقضية التفاوضية إجمالاً.

3- أسباب نجاح المفاوضين:

في كثيرٍ من الأحيان نجد المفاوضين لا يفلحون في عملية التفاوض حتى مع الدورات العديدة التي يتلقونها، ما السبب يا ترى؟ لماذا نجد بعض المفاوضين أنجح من غيرهم؟ الأسباب كثيرة ومتشعبة، نلخصها فيما يلي:¹

- **الموقف (Attitude):** المفاوض الناجح لديه القدرة على تحصيل النتائج الإيجابية بواسطة مواقفه الإيجابية اتجاه الطرف الآخر وتفكيره الإيجابي لما يرى ويسمع، المفاوض الناجح دائماً ينظر إلى نصف الكأس الممتلئ ويتجاهل النصف الفارغ، المفاوض الناجح يضع نصب عينيه نتائج (فوز-فوز) عندما يدخل المفاوضات، ولا يرضى بالخسارة لا لنفسه ولا للطرف الآخر، ليس من الإحترافية ولا من أخلاقيات العمل والتفاوض أن يشعر الطرف الآخر أو العميل أنه تم خداعه أو التحايل عليه، كما أن أحد الطرفين لن يشعر أنه قد حصل على صفقة جيدة أو أن أحدهم قد حصل على أكثر مما يستحق، هذا لن يجدي لا على المدى القريب ولا البعيد في عقد صفقات أخرى.

- **الخبرة (Experiance):** بكل تأكيد أن الخبرة تلعب الدور الأهم في فن التفاوض، فالمفاوض الناجح هو المفاوض المحنك صاحب الخبرة ذو الطموح العالي والفهم الحقيقي لمصادر القوة التفاوضية مهما كان موضوع التفاوض، فعليه أن يتمتع بقدرة تحكم بنفسه تحت ضغط المفاوضات ويُبقي ذهنه نقياً مهما إشتدت الضغوط عليه، ويُبقي عقله مُنفتحاً مع مرونة في التعامل، ويُدرك أن التنازل في بعض الأحيان لكسب أمور أكثر أهمية ليس ضعفاً أو انهزاماً، فهو لا يقوم بتنازلات كبيرة تفقده معنى التفاوض، وإن تنازل... فهو يتنازل عن الأمور الصغيرة التي لا تُذكر، ويُصورها للطرف الآخر على أنها تنازلات ضخمة لا بد من تقديرها، فالتمرس والعمل الطويل يُكسب المفاوض خبرة في استخدام مصادر القوة التفاوضية.

¹ مجدي عبد الله شرارة، مرجع سابق، ص-ص 253-257

- **التخطيط (Planning):** المفاوض الناجح يتجهز لمفاوضاته ويفهمها قبل الوقت المحدد ولا يجعل من نفسه ضحية للوقت، ضعف التخطيط يجعل المفاوض يتنازل عن أمور مهمة وكبيرة بالفعل مما يجعله يندم عليها فيما بعد، لابد من دراسة الأحداث الحقيقية للصفقة وفهمها قبل الشروع في التفاوض، وهذا يتطلب فهم ومراجعة ماضي التعاملات مع الزبون، حتى تفهم الأحداث المهمة وتبني عليها خططك، لذا فإن مرحلة التحضير والإعداد لعملية التفاوض مهمة جداً.

- **العمل الجماعي (Team Working):** العمل الجماعي مع فريق عمل متخصص قبل وبعد عملية التفاوض من الأمور المهمة بكل تأكيد، وهي تعتمد على حجم الصفقة وأهميتها التي من المفترض التفاوض عليها، فلا بد من عقد جلسات داخلية للخروج بأفضل أجندة للتفاوض، فلا ينبغي للمفاوض أن يخطط أو يذهب وحده للتفاوض، على الأقل لابد أن يكون هنالك شخصين آخرين معه، واحد لكتابة النقاط المهمة للإجتماع، والآخر للإستماع ومراقبة الحوار التفاوضي، لأنه غالباً ما يفقد المفاوض الرئيسي التركيز على بعض النقاط المهمة والأمور التي قد تطراً على النقاش بسبب إنشغاله في تجهيز الردود، فيقوم المراقب بإبلاغ ملاحظاته للمفاوض في فترات الإستراحة، أو يكتبها مباشرة ويضعها أمامه على ورقة إن كان الأمر طارئاً لا يحتمل التأجيل.

- **الأولوية (Priority):** المفاوض الناجح يبحث عن القوة في التفاوض ويبدأ من النقاط الأقوى، لأنه مدرك لدورة حياة التفاوض، كما أنه مدرك لنقاط القوة والضعف لدى الطرفين، فهو لا ينبغي له أن يركز على النقاط غير المهمة التي لا تجدي نفعاً، لابد له من التركيز على الأمور الكبيرة والمهمة لكلا الطرفين، لابد له من ترتيب أولويات الحوار، وهذا يتطلب تجهيزات مسبقة مع الزبون ودراستها مع مديره وأعضاء فريقه في التفاوض حتى يكون التفاوض مثمراً وذو نتيجة نافعة.

- **الإتصال (Communication):** إن الكثير من المفاوضات قد تفشل بسبب سوء التواصل مع الطرف الآخر، فلا بد من إتقان فنون التواصل مع الطرف الآخر وعلى رأسها حسن الإنصات الذي يمكن المفاوض من القدرة على الفهم وتبادل الحوار، فلا بد للمفاوض من أن يضع نفسه في

مكان الزبون حتى يتفهم موقفه ويقترح عليه حلولاً مُجدية إن كان ممكناً، وهذا كله يتطلب إتقان فنون التواصل مع الإصغاء التام للطرف الآخر والتعبير عن المعنى بدقة وبشكل محترف.

- لغة الجسد (Body Language): من فنون التواصل التي يجب على المفاوض الناجح إتقانها هي لغة الجسد، ففهم حركات وتصرفات وإيماءات الطرف الآخر ستمكنك من فهم حالة هذا الزبون، بالمقابل، لغة الجسد ستمكن الطرف الآخر من فهم مدى قبولك له ورغبتك في التفاوض معه، كما تمكنه من أن يفهم الموقع الذي ترى نفسك فيه، وهو موقع قوة أم ضعف، وقد أثبتت الدراسات أن لغة الجسد تُشكل 66% من حجم الإتصال مع الزبون، كما يُشكل الإتصال الصوتي 27% منه، والإتصال اللفظي 7% .

- الإعتراضات (Objections): لابد للمفاوض المتمكن من إدارة الموانع والإعتراضات التي قد تظهر خلال عملية التفاوض والتي قد تؤثر سلباً على المجريات بحيث تفشل كل محاولات التفاوض، الإستسلام مباشرة دون فهم الأسباب يهدم فكرة التفاوض نفسها ويفقد معناها، إذ جعل التفاوض للنقاش والتباحث والإكثار من الأسئلة التفصيلية، فلعل أحد الطرفين متمنع بهدف الحصول على ميزة ما وهو لا يريد أن يقولها صراحة حتى لا تُحسب عليه نقطة، فإذا تابعت معه النقاش ولو كان ذلك في جلسات متعددة، ستعلم منه ما الذي يريده حقاً، ولك أن تُقرر وقتها إن كان شيئاً مهماً لك بالفعل أم لا، لعله شيء بسيط لن يكلفك شيئاً، امنحه إياه واكسب نقاط قوة لصالحك.

غالباً ما يحدث في المفاوضات عوائق تمنع كلا الطرفين من الوصول لإتفاق، لذلك المفاوض الناجح هو الذي عندما يصل إلى مرحلة الانغلاق والإعتراض من قِبَل الطرف الآخر، يستمر في التفاوض ويصرّ على الوصول إلى إتفاق نهائي ذو معنى، فلا بد من أن يستمر في محاولة الزبون ويكافح من أجل فهم وجهة نظره، ولماذا هذه العوائق موجودة، هل لأنّ الزبون لديه سعر أفضل؟ أم أنه غير مقتنع بالمنتج؟ أم أنه يعتقد أن الصفقة غير مجدية وليس فيها أي عوامل نجاح لصالحه أو ضرورة حقيقية؟ أم أنّ الوقت غير مناسب؟ أم أنه لديه موقف ما سلبي تجاه المفاوض؟ من الممكن أن تستمر المفاوضات أياماً طويلة بهدف عقد الصفقة أو الوصول

إلى حل بخصوص مشكلة ما، لكن الأمر يتطلب فهم الموانع والإعترضات التي تجعل الزبون يمتنع عن الوصول إلى حل يرضي الطرفين.

- **البدية (Intuition):** المفاوض الناجح يمتلك سرعة بديهة متميزة وحاضرة دائماً، لأن بعض النقاط في التفاوض تستلزم حضور البديهة التي تُعين على إتقاط النقاط المهمة بدلاً من السهو عنها أو إغفالها.

- **الثقافة (Culture):** لابد للمفاوض الناجح من فهم ثقافة الطرف الآخر قبل الحكم على سلوكه وردّات فعله اللفظية والجسدية، فهي تختلف من ثقافة إلى أخرى، فالقدرة على التواصل ستتحسن إن إستطاع المفاوض أن يتفهم ثقافة وعادات الطرف الآخر في التعامل مع (العمر، الجنس، الحالة الإجتماعية، الخصوصية، المصطلحات والتعابير، المزاج... إلخ)، فكلما تفهمت ثقافة الطرف الآخر كلما تمكنت من التفاوض بشكل أفضل.

المحور الرابع عشر: إستراتيجية ما بعد التفاوض

تدخل الأطراف المختلفة من أجل تحقيق مصالح ومنافع معينة، أو تجنب التعرض لخسائر وأضرار مختلفة، ويتحقق ذلك بفضل الخلاف في وجهات النظر والمصالح والانتقاء، وعلى أرضية مقبولة من كل الأطراف، وتتمثل هذه الأرضية ثمرة المفاوضات التي يتم الاتفاق عليه، ويعتبر هذا الاتفاق أساسا للتعامل بعد ذلك.

يتعين إذا أن يهتم كل أطراف التفاوض بتفاصيل وأسس وإطار ما يتم الاتفاق عليه سواء من حيث المضمون أو من حيث الصياغة وذلك حتى تكون الأمور واضحة لكل الأطراف، ولكي يتم تجنب زيادة احتمالات النزاع المستقبل حول تحديد ما تم الاتفاق بالفعل في نهاية المفاوضات، ويفضل في كل الأحوال أن يتم إفراغ ما تم الاتفاق عليه في صورة عقد محدد وواضح سواء كان العقد مكتوبا، أو غير مكتوب وإن كانت كتابة العقد تساعد في تقليل فرص الخلاف في المستقبل.¹

1- مفهوم العقد من الناحية القانونية:

أ- تعريف: العقد هو توافق إرادتين على إنشاء أو نقله أو تعديله أو انقضائه، فيشترط لوجود العقد اتجاه إرادتين متقابلتين إلى ترتيب أثر قانوني على عاتق أحد الطرفين أو كليهما فإن لم تتجه الإرادتان إلى ذلك فإننا لسنا بصدد عقد، وبعد العقد أهم صور التصرف المنشئة للالتزام.

ب- أنواع العقود: تنقسم العقود من حيث الأركان اللازمة لانعقادها إلى عقود رضائية وعقود غير رضائية:

- العقد الرضائي: هو العقد الذي يكفي لانعقاده مجرد تراضي الطرفين دون الحاجة إلى أي إجراء آخر، وهذا هو الأصل في العقود.

-العقد الشكلي والعقد العيني: وهي العقود التي لا يكفي لانعقادها مجرد التراضي بل يستلزم توافر إجراء آخر فضلا عن التراضي، فقد يتطلب القانون لانعقاده إفراغ العقد في شكل معين أو تسليم شيء أو عين معينة، ولذلك تنقسم العقود إلى شكلية وعينية.

والعقود الشكلية هي العقود التي يلزم فيها إفراغ تراضي الطرفين في شكل معين - غالبا هو الكتابة، سواء كانت رسمية أو عرفية، ومثال الأول عقد هبة العقار، وعقد الرهن الرسمي، فكل

¹ صديق محمد عفيفي، جرمن حزين سعد، مرجع سابق، ص-ص 226-230

منها يتطلب إفراغ التراضي في محرر رسمي، أي يقوم بتحريرها موظف عام مختص وفقا للأوضاع التي يحددها القانون ويسمى موثق العقود، ومثال الثانية : عقد الشركة الذي يجب لانعقاده أن يفرغ التراضي في محرر أو سند مكتوب موقع عليه من جميع الشركاء .

أما العقد العيني فيتطلب القانون لانعقاده فضلا عن التراضي تسليم شيء أو عين، فلا ينعقد العقد إلا بتسليم هذا الشيء أو تلك العين فإن تخلف التسليم لا ينعقد العقد، ومثال ذلك عقد هبة المنقول.

ج- أركان العقد:

يقتضي العقد لإنشائه وجود إرادتين متوافقتين وهو ما يعبر عنه بالرضا أو فكرة التراضي، ولهذا التراضي موضوع أو محل يرد عليه، وله سبب أي غاية يراد تحقيقها بإبرام العقد وإنشاء التزامات ناتجة منه، ويترتب على عدم مراعاة القواعد التي تقوم عليها الأركان السابقة وهي الرضا والمحل والسبب بطلان العقد.

ولا يكفي تحقق هذه الأركان لصحة العقد، بل يجب أيضا توافر أهلية إبرام العقد لدى طرفيه، وسلامة إرادة كل متعاقد من العيوب التي قد تلابس إنشاء العقد.

ويجب في كل الأحوال أن يكون الشخص المتعاقد هو المخول بالتعاقد حيث لا يشترط أن يصدر الإيجاب أو القبول من الشخص المتعاقد أي طرف العقد، بل يجوز أن يصدر الإيجاب أو القول أو كلاهما من نائب يعمل لحساب المتعاقد، وفي هذا الصدد يعد الأصيل أي المتعاقد طرفا في العقد لا النائب، والنياحة سلطة تثبت لشخص تخوله إبرام التصرفات القانونية باسم ولحساب شخص آخر ويسمى الأول النائب ويسمى الثاني الأصيل، ويستمد النائب سلطته من إرادة الأصيل نفسه أو من القانون.

2- إعداد العقد وصياغته:

أ - المسؤولية عن الإعداد والصياغة:

الأطراف المتفاوضة هي نفسها المسؤولة عن إعداد المضمون الرئيسي للعقد، بمعنى أن تتولى هذه الأطراف بنفسها أو بمعاينة المتخصصين تحديد البنود الرئيسية التي تم الاتفاق عليها مع بيان التزامات كل الأطراف.

وقد يتطلب الأمر الاستعانة بذوي الخبرة من المتخصصين في المسائل القانونية لدى تحديد بنود العقد وصياغته في صورته النهائية ولكن ذلك لا يعني الأطراف نفسها من المسؤولية حيث يجب على المفاوض أن يدرس بنود العقد و أسلوب صياغتها و يتأكد من أنها تعبر تعبيراً دقيقاً عما تم الاتفاق عليه، كما أن عليه التأكد من تقليل احتمالات الاختلاف حول التفسير في المستقبل.

وكثيراً ما تكون هناك صيغ نمطية أو نموذجية مطبوعة للعقود، ومثل هذه الصيغ يجب أخذها بحذر، حيث قد يكون بها بعض البنود التي لم تتجه إرادة الطرفين إلى أحداث أثرها.

ب- درجة التفصيل في العقود:

الأصل أن الخلاف في صياغة العقود يفيد كل الأطراف ويقلل فرص الخلاف عند التطبيق، ولكن الإفراط في التفصيل قد ينتج أثراً سلبية يحسن تجنبها خاصة إذا أدى الإفراط في التفصيل إلى إثارة صعوبات غير ضرورية وتسبب في تأخير إتمام التعاقد بدون مبرر.

يلاحظ عموماً أن الشركات الأمريكية تميل إلى الإطالة في تفاصيل العقد، بل قد يزيد العقد عن 100 صفحة متضمناً بنوداً غاية في التفصيل والدقة في الصياغة لتتضمن كافة الاحتمالات ويستخدم كثيراً عبارات "إذا..." و "في حالة..." و "لو أن...".... الخ.

وعلى العكس من ذلك نجد أن الشركات اليابانية لا تنظر إلى الإطار القانوني باعتباره أداة لحل الخلافات والنزاع، بل أن لفظ "النزاع" لا يعكس في نظرهم ما يجب أن تكون العلاقة بين المتعاقدين حيث يجب أن يسعى كل طرف إلى العلاقة من أجل المصالح والمنافع المشتركة، وبالتالي فإن العقود في اليابان قصيرة للغاية - صفحتان أو ثلاثة ومكتوبة بطريقة بسيطة - وتتضمن في العادة حديثاً عن المبادئ الحاكمة للعلاقة ويرى اليابانيون أن التركيز الأمريكي على العقود الحاكمة هو التخطيط للطلاق قبل إتمام الزواج.

وتميل الممارسة المصرية بدرجة أكبر إلى وجهة النظر اليابانية، بل أن التأكيد على المبادئ والقيم و"كلمة الشرف" أكثر تكراراً بكثير في التجربة المصرية، ونحن نعتقد أن درجة التفصيل ولاهتمام بالصياغة في العقود يجب أن تتناسب مع أهمية العقد وخطورة الالتزامات الناشئة عنه،

فالتعاقد حول توقيت الانسحاب من سيناء يختلف بالتأكيد عن التعاقد حول توقيت تركيب مصنع الكيماويات الجديد.

ومن أشهر الصياغات التي أحدثت جدلا كبيرا في أنحاء العالم وعلى مدى عشرين عاما كلمة "أراضي" و "الأراضي" في قرار مجلس الأمن رقم 242 والصادر في عام 1967 حول انسحاب إسرائيل من "أرض احتلت" أو من "الأراضي المحتلة"، والفرق بين الصياغتين كبير كما هو واضح.

ت- لغة العقد:

عندما يكون التعاقد عبر الحدود الدولية فيتعين الاتفاق على اللغة التي يتم بها تحرير العقد، وان تعددت اللغات، فيجب النص على اللغة أو اللغات التي يعتد بها حال وقوع خلاف في التفسير.

3- التوقيع على العقد:

أ- سلطة التوقيع:

يجب التأكد من صلاحية القائم بالتوقيع على العقد تجنباً لأية مشكلات مستقبلية، فلا يجوز أن نفاجاً بأن من وقع على عقد البيع هو شخص لا يملك البيع سواء بالأصالة أو بالنيابة.

ب- مراسم التوقيع:

يفضل الكثيرون في الصفقات الكبيرة أو العقود الهامة أن تحاط عملية التوقيع بمراسم واحتفالات خاصة، وهو أمر مفيد في توثيق العلاقة بين الطرفين وإيجاد مناخ يؤكد الالتزام بتنفيذ ما تم الاتفاق عليه.

الخاتمة

تعد تقنيات التفاوض وخاصة التفاوض الدولي من المجالات المعروفة بكثرة في عالم الأعمال، خصوصاً من طرف البائعين، أو من طرف الشركات عند عقد الصفقات، لكن في الحقيقة، إذا توقفنا للتفكير بشكل فاعل وبتأن، نلاحظ أن التفاوض هو مهارة يحتاج لها الجميع في هذه الحياة، كل شخص في هذا المجتمع.

هناك العديد من المواقف في هذه الحياة تتطلب منا أن نكون على علم بأساليب التفاوض، كما هو الحال عندما نكون في السوق أو عند إقامة الشراكات أو المناقشة والتحاور في الأمور الحياتية اليومية، وبكلمات أخرى يعد اكتساب تقنيات التفاوض مطلباً أساسياً وحاجة ضرورية لنكسب ما نريد.

وعندما نتحدث عن عالم الأعمال بنحو خاص، نعلم أنه في ظل المنافسة القوية المتواجدة في السوق، والتي تنمو على نحو متزايد في العديد من القطاعات الاقتصادية، قد تقل أمام المؤسسة الفرص إذا لم تعلم كيف تتفاوض في السوق بأسلوب استراتيجي وذكي في عالم الأعمال.

لهذا تطرقنا في هذه المطبوعة لكل ما يهم الطالب في مجال تقنيات التفاوض الدولي، معتمدين على الكثير من الدراسات والمراجع العلمية.

قائمة المراجع

أولاً- الكتب:

1. أحمد فهمي جلال، مهارات التفاوض، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، 2007.
2. أحمد محمد عطيات، الإقناع، أمواج للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
3. آلن بيز، لغة الجسد (كيف تقرأ أفكار الآخرين من خلال إيماءاتهم)، تعريب: سمير شيخاني، الدار العربية للعلوم، بيروت، لبنان، 1997.
4. باريارا أندرسون، التفاوض الفعال -مهارات التفاوض الاحترافي-، مكتبة الهلال للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010.
5. بشير العلاق، إدارة التفاوض، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
6. بيتر كليتون، لغة الجسد (مدلول حركات الجسد وكيفية التعامل معها)، دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2014، مصر.
7. جمال حواش، التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة مع تطبيقات عملية، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.
8. جيرارد إ. نيرنبرج، أسس التفاوض، ترجمة: حازم عبد الرحمان، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2011.
9. حسن محمد وجيه، مقدمة في علم التفاوض الاجتماعي والسياسي، دار المعرفة للنشر، الكويت، 1994.
10. ربيع حسين، الإبداع... في مهارات الإقناع، دار الحلم للنشر والتوزيع، 2017.
11. روجر داوسون، أسرار قوة التفاوض، مكتبة جرير، الرياض، 2003.
12. رياض نايل العاسمي، علم النفس التفاوضي في مواقف الأزمة، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
13. زياد السمرة، فن التفاوض، دار أسامة للطباعة والنشر، عمان، 2008.
14. صديق محمد عفيفي، مصطفى محمود أبو بكر، التفاوض في الحياة والأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
15. عاطف جابر طه عبد الرحيم، إدارة التفاوض الدولي (صناعة الصفقات العالمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.

16. عامر مصباح، الإقناع الاجتماعي (خلفيته النظرية وآلياته العملية)، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
17. عبد الله محمد الفقيه، إدارة التفاوض، جامعة العلوم والتكنولوجيا، السودان، 2012.
18. فيليب روبنز، التفاوض فن الفوز، دار الخلود للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010.
19. مجدي عبد الله شرارة، دليل المفاوض المثالي، مؤسسة فريديش ايبيرت (مكتب مصر)، القاهرة، 2017.
20. محسن أحمد الخضيرى، مبادئ التفاوض، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، 2003.
21. محمود علي، محمد عوض الهزيمية، المدخل إلى فن المفاوضات، دار الحامد للنشر، الأردن، 2006.
22. موسى غانم فنجان، فاطمة فالح أحمد، أخلاقيات التفاوض في المنهج الإسلامي، دار الكندي للنشر، الأردن، 2008.

ثانياً - المقالات:

1. حازم حمد موسى الجنابي، فلسفة التفاوض الثلاثية (الإستراتيجية، التكتيك، التكنيك)، مجلة تكريت للعلوم السياسية، المجلد 01، العدد 01، ديسمبر 2014.
2. سندية مروان سلطان الحيايلى، دور لغة الجسد في تحديد سلوك المنظمات "دراسة تحليلية لآراء عينة من المرؤوسين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية محافظة نينوى"، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 04، العدد 02، 2014.
3. غيث الربيعي، استراتيجيات التفاوض، مجلة العلوم السياسية، العددان 38-39، جامعة بغداد، 2009.
4. محمد ثابت حسنين، المفاوضات الدولية: رؤية علمية واقعية، الدراسات القانونية والإدارية، المركز الديمقراطي العربي، 28 أكتوبر 2018، <https://democraticac.de/?p=57124>
5. مروان سالم العلي، استراتيجيات إدارة المفاوضات الدولية: إطار نظري، مجلة دراسات إقليمية، المجلد 12، العدد 37، 2018، ص. 136

6. مصطفى أسعد عالم، أثر التباين الثقافي في التفاوض، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، المجلد 13، العدد 26، نوفمبر 1998.
7. مولاي علي الزهرة، فن التفاوض والحوار داخل المؤسسة الاقتصادية، حوليات جامعة الجزائر 1، العدد 33، الجزء 04، ديسمبر 2019.
8. موسوعة ويكيبيديا، صدمة ثقافية، 2020/06/07
<https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%B5%D8%AF%D9%85%D8%A9>
9. وسام صالح عبد الحسين الربيعي، دور المفاوضات في تعزيز السلم الدولي، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، العدد 20، جامعة بابل، نيسان 2015، ص.439.

ثالثا- المذكرات والأطروحات:

1. أحمد محمد الحسن محمد عثمان، أثر الثقافة التنظيمية على التفاوض دراسة حالة: صناعة الاسمنت، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة شندي، السودان.
2. أسامة جميل عبد الغني ربيعة، لغة الجسد في القرآن الكريم، مذكرة ماجستير في اصول الدين، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2010.
3. طارق حمو، دراسات في فن التفاوض، المركز الكردي للدراسات، بوخوم، ألمانيا، 2018.
4. عقبة الصباغ، لغة الجسد وأثرها على إنجاز أهداف التفاوض التجاري دراسة ميدانية، مذكرة ماجستير في التسويق، جامعة حلب، سوريا، 2015.
5. كايلي ريمة، التفاوض ودوره في تفعيل العملية البيعية -دراسة حالة ش ذ م م للخدمات العامة والتجارية آل دوداح-، مذكرة ماجستير، تخصص: تسويق، جامعة بومرداس، 2014/2013.
6. نزهة حانون، الأساليب الإقناعية في الصحافة المكتوبة الجزائرية -ميثاق السلم والمصالحة نموذجا دراسة لجريدتي النصر والخبر-، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص الاتصال والعلاقات عامة، جامعة قسنطينة، 2007-2008.

