

PEOPLE'S DEMOCRATIC REPUBLIC OF ALGERIA
MINISTRY OF HIGHER EDUCATION AND SCIENTIFIC RESEARCH
MOUHAMED BOUDIAF UNIVERSITY – M'SILA
LOCAL COMMISSION FOR ADMISTRATION DIGIZATION

N°:183/2021

M'sila at : May 30, 2021

CERTIFICATE

THE DIRECTOR OF DIGITIZATION CERTIFIES THAT سلام الياحي HAS POSTED A COURSE
ENTITLED تقنيات التفاوض الدولي ON M'SILA UNIVERSITY MOODLE PLATFORM WITHIN THE
UNIVERSITY YEAR 2020/2021 .


/DR. KAMELEDDINE HERRAGUEMI
DIRECTOR OF DIGITIZATION

DELIVERED FOR USE AS PERMITTED BY LAW

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République algérienne démocratique et populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Université de Mohamed BOUDIAF M'sila
Faculté des sciences économiques, commerciales
et science de gestion
Vice-doyen en charge de la post-Graduation et de la
Recherche Scientifique et des Relations Extérieures



جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

نيابة العمادة لما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

المسيلة في: 30 ماي 2021

الرقم: 2021/183

مستخرج فردي من محضر المجلس العلمي

بناء على اجتماع المجلس العلمي للكلية المنعقد يوم الأربعاء الموافق لـ 2021/05/19 على الساعة التاسعة صباحا
بقاعة الاجتماعات بالكلية

وبناء على تقارير الخبراء الايجابية للسادة الأساتذة :

- د . شلالي عبد القادر-جامعة الويرة

- د . غفصي توفيق جامعة محمد بوضياف -المسيلة

- د . مير احمد جامعة محمد بوضياف -المسيلة

تم اعتماد المطبوعة العائدة للأستاذ(ة) : سالم إلياس

الموسومة بـ " محاضرات في مادة تقنيات التفاوض الدولي " بعدد 124 صفحة

رئيس المجلس العلمي

أ. د شريط صلاح الدين



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

قسم العلوم التجارية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

محاضرات في مقياس تقنيات التفاوض الدولي

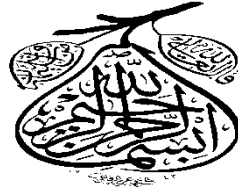
مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس

تخصص: مالية وتجارة دولية

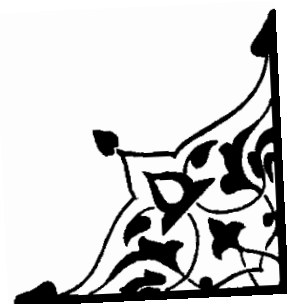
وفق البرنامج المقرر من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

إعداد الدكتور: سالم إلياس

السنة الجامعية : 2021/2020



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



فهرس المحتويات

01.....	فهرس المحتويات
02.....	مقدمة
03.....	الفصل الأول: أساسيات في فن وعلم التفاوض
27.....	الفصل الثاني: خطوات التفاوض
42.....	الفصل الثالث: استراتيجيات، سياسات وتكتيكات التفاوض
57.....	الفصل الرابع: الاتصال الحوار والإقناع في التفاوض
74.....	الفصل الخامس: مناورات بداية ونهاية التفاوض
83.....	الفصل السادس: القوة في التفاوض
87.....	الفصل السابع: مواصفات المفاوض الناجح وأنماط المفاوضين
95.....	الفصل الثامن: التفاوض الدولي
113.....	الفصل التاسع: استراتيجية ما بعد التفاوض
122.....	قائمة المراجع

مقدمة

يعد موضوع التفاوض الدولي من بين الموضوعات الحيوية والبالغة الأهمية في مجالات التسويق والتجارة الدولية، على اعتبار أنها تقدم المهارات والأدوات التي تساعد رجل التسويق ورجل الأعمال على التفاوض الفعال وعقد الصفقات المربحة في الأسواق الدولية. وتقدم هذه المطبوعة العديد من المهارات في مجال التفاوض، ليس فقط لرجل التسويق أو رجل الأعمال، بل لكل من يحتاج ويمارس التفاوض أو يرغب في التعرف على ماهيته ومهاراته، على اعتبار أن التفاوض مهارة إنسانية حياتية يحتاجها الجميع ويمارسها الجميع. وفي سبيل التعريف بموضوع التفاوض الدولي وأهم الموضوعات المرتبطة به، جاءت هذه المطبوعة والتي تعد ثمرة جهد قارب سبع سنوات في تدريس مادة تقنيات التفاوض الدولي لطلبة الليسانس LMD تخصص تسويق و مالية وتجارة دولية، في قسم العلوم التجارية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

تحتوي هذه المطبوعة - والتي هي مطابقة للبرنامج المقرر من طرف الوزارة الوصية على مستوى ليسانس مالية وتجارة دولية- على الموضوعات التالية:

- 1- أساسيات في فن وعلم التفاوض
- 2- خطوات التفاوض
- 3- استراتيجيات، سياسات وتكتيكات التفاوض
- 4- الاتصال الحوار والإقناع في التفاوض
- 5- مناورات بداية ونهاية التفاوض
- 6- القوة في التفاوض
- 7- مواصفات المفاوض الناجح وأنماط المفاوضين
- 8- التفاوض الدولي
- 9- استراتيجية ما بعد التفاوض

الفصل الأول: أساسيات في فن وعلم التفاوض

أولاً- ماهية التفاوض

ثانياً- التفاوض كنظام

ثالثاً- مجالات التفاوض

رابعاً- المفاوضات التجارية

خامساً- تقنيات التفاوض

أولاً- ماهية التفاوض

1- مفهوم التفاوض:

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

و يعرف التفاوض على أنه : " عملية اتصال بين شخصين أو أكثر يدرسون فيها البدائل للتوصل لحلول مقبولة لديهم أو بلوغ أهداف مرضية"¹

و يعرف بأنه : " موقف تعبيرى حركى قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض و تبادل و تقريب و مواءمة و تكييف وجهات النظر و استخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية"²

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

من يقوم بالتفاوض؟ كل من يحتاج إليه

التفاوض و المساومة:

قد يحدث خلط كبير، وفي كثير من الأحيان بين مفهومي التفاوض و المساومة، رغم التشابه الكبير بينها:

¹ - برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: دليل المجتمع المحلي للحد من النزاعات والتنمية الحساسة للنزاعات، منظمة الأمم المتحدة، 2012، ص33.

² - إبراهيم الفقي: استراتيجيات فن التفاوض، دار الحياة، دون ذكر البلد، 2014، ص

فالتفاوض يدل على العملية الديناميكية التي يراد من خلالها حل مشكلة خلافية بين طرفين، تقوم على الاحترام بينهما، يراعي فيها كل طرف حاجات ومصالح وأهداف الطرف الآخر، حيث يحقق كل طرف مكاسب، ولا يكون ذلك على حساب خسارة الطرف الآخر. بينما تعد المساومة عملية نفعية بحتة، يسعى فيها كل طرف إلى تحقيق مكاسب على حساب الطرف الآخر، حيث يغنم أحدهما ويخسر الآخر.

2 - خصائص العملية التفاوضية:

تتميز العملية التفاوضية بمجموعة من الخصائص نوجزها فيما يلي³:

- وجود نوع من تعارض المصالح أو الطموحات بين الأطراف المعنية .
- وجود قناعة أو إدراك لدى الأطراف المعنية بأن من شأن الجلوس إلى طاولة المفاوضات المساعدة في بلوغ منافع متبادلة.
- وجود نوع من العدالة و المساواة في طرح النقاشات و الأفكار (مبدأ خذ و أعط Take and give) من أجل الوصول إلى حلول و وسطية (توافقية).
- تتسم العملية التفاوضية بنوع من الغموض، حيث يلجأ كل طرف إلى إضفاء نوع من السرية و الغموض على مداولاته لكي يتستر على نقاط ضعفه أو إخفاقاته.
- يتسم المناخ التفاوضي بدرجة من التوتر و التشنج بين الأطراف المتفاوضة، إضافة على حالات اللاتوازن النفسي التي تهيمن على مناخ التفاوض عندما تكون المفاوضات صعبة، خاصة و أن لكل طرف عوامل معطلة و أخرى دافعة.
- يعد التفاوض من أرقى أساليب حل النزاعات و فض الصراعات ، لذا يتطلب معرفة ومهارة لدى المفاوض و قدرة على الإقناع مما يتطلب تخطيطا و تحضيرا و تعلما مستمرا لاكتساب هذه المهارات.

³ - بشير العلق: إدارة التفاوض، دار البيازوري، عمّان، 2010، ص18-19.

3- محددات العملية التفاوضية:

تتحدد العملية التفاوضية بثلاثة عناصر هي⁴:

3-1- عوامل مساعدة: تعد العوامل المساعدة مؤشرات على رغبة الأطراف المعنية بتجنب المواجهات الخطيرة و المكلفة اقتصاديا و سياسيا (مثل الحروب، حالات الانتقام، اللجوء على القضاء وتداعياته أحيانا...) و اللجوء عوضا عن ذلك إلى الأساليب السلمية، و التوجه صوب العقل و المنطق و الحكمة، و تدخل أصحاب النخوة و النشامة و الرموز المحترمة في المجتمع.

3-2- عناصر معطلة: يعني أن هناك خلافات أو صراعات بين الأطراف و أن لكل فرد الرغبة في تحقيق أعلى المكاسب على الطرف الآخر، مما يغيب من الحلول الوسطية و التوافقية.

3-3- عناصر دافعة: تتبع العناصر الدافعة من رغبة كل طرف من أطراف التفاوض الوصول إلى اتفاق يحقق المصلحة المتبادلة لهذه الأطراف، و إلا لن تكون هناك حاجة للتفاوض، و تتمثل العناصر الدافعة في:

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

عدم الوصول إلى حلول وسط يعني خسارة لجميع الأطراف.

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

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

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

⁴ - المرجع نفسه، ص 13-16 (بتصرف).

4- شروط التفاوض:

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

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

و فيما يلي شرح لشروط التفاوض:

4-1- القوة التفاوضية:

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

4-2- المعلومات التفاوضية:

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

-من نحن؟

-من خصمنا؟

-ما ذا نريد؟

-كيف نستطيع تحقيق ما نريد؟

-هل يمكن تحقيق ما نريد دفعة واحدة؟

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

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

4-3 - القدرة التفاوضية:

- و يتصل هذا الشرط أساسا بأعضاء فريق التفاوض و مدى براعتهم ومهاراتهم التي يتمتعون بها، ومن الضروري الاهتمام بالقدرة التفاوضية للفريق المفاوض عن طريق ما يلي⁵:
- الاختيار الجيد لأعضاء الفريق من الأفراد الذين يتوفر فيهم القدرة والمهارة والرغبة والخصائص والمواصفات التي يجب أن يتحلى بها أعضاء هذا الفريق.
 - تحقيق الانسجام والتوافق والتلازم والتكيف المستمر بين أعضاء الفريق ليصبح وحدة متجانسة، محددة المهام، ليس بينها أي تعارض أو انقسام في الرأي أو الميول أو الرغبات.
 - تدريب وتنقيف وتحفيز وإعداد أعضاء لفريق المفاوض إعدادا عاليا يتم من خلاله تزويدهم بكافة البيانات والمعلومات التفصيلية الخاصة بالقضية التفاوضية.
 - المتابعة الدقيقة والمستمرة لأداء الفريق المفاوض ولأي تطورات تحدث لأعضائه.
 - توفير كافة التسهيلات المادية وغير المادية التي من شأنها تيسير العملية التفاوضية.

4-4 - الإرادة المشتركة:

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

4-5 - المناخ المحيط:

يحاول المفاوضون التأثير في سلوكيات و إدراكات بعضهم البعض، و قد يشمل أو يحتاج مجهودا لإيجاد مناخ من الثقة المتبادلة لإظهار قيمة العملية أو القضية التفاوضية، و قد ترتفع حرارة القضية و قد يستمد التفاوض تنخفض لاستخراج

⁵ - مصطفى يوسف كافي: الاتصالات التسويقية بين المهارات البيعية والتفاوضية، دار أسامة، عمّان، 2016، ص122.

الحلول من خلال سلوك تعاوني لتحقيق المصالح المتوازنة، و لذلك فإن المناخ التفاوضي يتصل بجانبين أساسيين هما:

* **القضية التفاوضية:** و درجة سخونتها/حرارتها، و تستمد القضية سخونتها من زيادة الاهتمام بها و اشتداد الصراع أو درجات النزاع حولها و مدى ارتباط منافعها و مصالح الأطراف المتفاوضة بنتائجها.

* **توازن المصالح التفاوضية:** يجب أن يتم التفاوض في إطار من توازن المصالح و القوى بين الأطراف المتفاوضة، حتى يأخذ التفاوض دوره و تكون نتائجه أكثر تقبلا و عدالة بين هذه الأطراف، و إن لم يتحقق هذا التوازن فسيفقد التفاوض معناه، و سيضحى استسلاما و ظلما و تسليما لأحد الأطراف الذين لا يملكون القوة اللازمة للتدليل على حقهم و إجبار الآخر على تقبله.

5- أهمية التفاوض:

يستمد التفاوض أهميته من ضرورته و حتميته:

5-1- ضرورته: تظهر ضرورة التفاوض و مدى الأهمية التي يستمدتها من العلاقة التفاوضية بين أطرافه، أي ما يتعلق بالقضية التفاوضية التي يتم التفاوض بشأنها.

5-2- حتميته: يستمد التفاوض حتميته من كونه المخرج أو المنفذ الوحيد الممكن استخدامه لمعالجة القضية التفاوضية و الوصول إلى حل للمشكلة المتنازع بشأنها.

إضافة إلى ذلك فإن تفاقم المشاكل والخلافات، وتعارض المصالح فيما بين الناس، يدفعهم إلى البحث عن أفضل الطرق والوسائل لحل الخلافات، ولتحقيق وتنمية المصالح المشتركة وتلبية الحاجات المختلفة بأقل تكلفة ممكنة، حيق يظهر التفاوض كوسيلة فعالة لحل الخلافات وتحقيق المصالح.

ويمكن إيجاز أهمية التفاوض فيما يلي⁶:

-تزايد المناسبات التي تتطلب التفاوض باستمرار،

- تعد المفاوضات جزءا من أساليب إدارة الصراع وأدواته، حتى الاستسلام ينتهي بمفاوضات على شروطه فعلية كانت أم شكلية.

- أن المفاوضات وسيلة البعض لتغيير واقع قائم وخلق واقع جديد، وسابقة للحاضر والمستقبل.

- أن المفاوضات كأسلوب عمل لا يمكن أن يقبل به أو يرفض من منطلق مبدئي ومطلق، فهي ترفض أو تقبل الآن أو غدا لهذا السبب أو ذاك، ولكن ليس من حيث المبدأ.

- أن المفاوضات تؤدي إلى الحصول على نتائج أفضل من النتائج التي نحصل عليها دون تفاوض.

- التفاوض وسيلة لتعظيم المكاسب وتقليل الخسائر إلى أدنى حد ممكن في الاتجاهين.

- التفاوض عملية اتصال إنساني مستمر، يهدف إلى القضاء على الخلافات من بدايتها، كما يعد وسيلة لعقد التحالفات والحصول على الموارد، وهو وسيلة المستثمرين في التعاقد مع غيرهم لفتح أسواق جديدة أو تسويق سلعة ما أو الحصول عليها.

- يسهم التفاوض في إيجاد عالم أكثر أمنا من خلال المفاوضات على مستوى المنظمات الدولية و الإقليمية عن طريق المفاوضات الوقائية التي تهدف إلى الحد من التسلح أو خفض الأسلحة النووية، أو القيام بمشاريع التنمية في الدول الفقيرة من خلال المنظمات الدولية المتخصصة...

6- مبادئ التفاوض:

6-1- مبدأ القدرة الذاتية: يشير المبدأ على قدرات و مهارات المفاوض من حيث تفهم قضية التفاوض و أبعادها، الظروف البيئية المحيطة بعملية التفاوض، فهم و إدراك الطرف الآخر من حيث أنماط تفكيره و سلوكه، مهارات الاتصال و الحوار و الإقناع و التكيف مع المواقف.

⁶ - بشير العلاق: إدارة التفاوض، دار البازوري، عمّان، 2010، ص 49-50.

6-2- مبدأ المنفعة: بالرغم من وجود الاهتمامات و المصالح المشتركة بين الأطراف المتفاوضة، إلا أن كل طرف بالطبع يسعى إلى تحقيق فوائد أو منافع معينة من وراء عملية التفاوض و التي تمثل الثمرة التي يجب الحصول عليها من التفاوض.

6-3- مبدأ الالتزام: حيث يلتزم كل طرف بالعمل على تحقيق الأهداف أو المنافع الخاصة بالجهة التي يمثلها من ناحية، و بتطبيق ما يتم التوصل إليه من اتفاقيات مع الطرف الآخر و في المواعيد المحددة.

6-4- مبدأ العلاقات المتبادلة: يعكس هذا المبدأ أهمية العلاقات المتبادلة بين أطراف التفاوض، خاصة في حالة تكرار التعامل بينهم، كما يراعي هذا المبدأ المصالح المشتركة بين الطرفين و المحافظة عليها في المستقبل، كما في حالة البائع و المشتري.

6-5- مبدأ أخلاقيات التفاوض: و يعني الالتزام بأخلاقيات التعامل في عملية التفاوض، فالتفاوض عملية إنسانية اجتماعية تنطوي على علاقات ومصالح مشتركة، و بالرغم من شرعية المناورات و المحاوره، إلا أن الخداع المتعمد أو الغش أو التضليل لا يجب أن يكون من سمات عملية التفاوض.

ويذكر الخضيرى (23) مبدأ، يعتقد أنه يجب أن يتحلى بها كل مفاوض ناجح، وهي كما يلي⁷:

- كن على استعداد دائم للتفاوض، وفي أي وقت.
- أن لا تتفاوض أبدا دون أن تكون مستعدا.
- التمسك بالثبات الدائم وهدوء الأعصاب.
- عدم الاستهانة بالخصم أو بالطرف الآخر المفاوض.
- لا تتسرع في اتخاذ قرار - واكسب وقتا للتفكير.
- استمع أكثر مما تتكلم، وإذا تكلمت فلا تقل شيئا له قيمة خلال المفاوضات التمهيديّة.
- ليست هناك صداقة دائمة، ولكن هناك مصالح دائمة.

⁷ - محسن أم الخضيرى: مبادئ التفاوض، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ص 43- 58.

- الإيمان بصدق وعدالة القضية التفاوضية.
- الحذر والحرص وعدم إفشاء ما لديك دفعة واحدة.
- لا أحد يحفظ أسرارك سوى شفنتيك.
- أن تبني تحليلاتك ومن ثم قراراتك على الوقائع والأحداث الحقيقية ولا يجب أن تبني على التمنيات.
- فاوض من مركز قوة.
- الاقتناع بالرأي قبل إقناع الآخرين به.
- استخدام الأساليب غير المباشرة في التفاوض وكسب النقاط التفاوضية كلما أمكن ذلك.
- ضرورة تهيئة الطرف الآخر وإعداده نفسياً لتقبل والاقتناع بالرأي الذي تتبناه.
- هدوء الأعصاب والابتسامة مفتاح النجاح في التفاوض.
- التفاوض الدائم ومقابلة الثورات العارمة والانتقادات الظالمة بريادة جأش وهدوء وعقلانية.
- التجديد المستمر في طرق وأساليب تناول الموضوعات المتفاوض بشأنها وفي أسلوب عمل الفريق التفاوضي.
- عدم البدء في الحوار التفاوضي بجملة استفزازية أو بنظرة عدوانية أو بحركة تعبر عن اكرهية والتحدي والعدوان.
- التحلي بالمظهر الأنيق المنتاسق الوقور المحترم في جميع عمليات التفاوض وفي كافة جلساته الرسمية.
- الاستمتاع بالعمل التفاوضي.
- لا يأس في التفاوض، ولا هزيمة مطلقة نهائية ودائمة فيه.
- عدم الانخداع بظاهر الأمور والاحتياط دائماً من عكسها.

7- عناصر التفاوض

7-1- الموقف التفاوضي: يعد التفاوض موقفا ديناميكيا، يقوم على الحركة والفعل ورد الفعل إيجابا وسلبا وتأثرا وتأثيرا ، وهو موقف تعبيرى يستخدم فيه الألفاظ والحركات، الإشارات، الجمل،...استخداما دقيقا وذكيا؛ وتستخدم فيه أيضا كافة مهارات وقدرات العقل البشري ودهائه، ويتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر وللمواءمة الكاملة مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية.

ويتضمن الموقف التفاوضي مجموعة من العناصر هي كما يلي⁸:

• الترابط

ويعني أن يكون هناك ترابط على المستوى الكلي لعناصر القضية التي يتم التفاوض بشأنها، أي أن يصبح للموقف التفاوضي (كل) عام مترابط وإن كان يسهل الوصول إلى عناصره وجزئياته.

• التركيب

حيث يجب أن يتركب الموقف التفاوضي من جزئيات وعناصر وينقسم إليها، ويسهل تناولها في إطارها الجزئي زكما يسهل تناولها في إطارها الكلي.

• إمكانية التعرف والتمييز

يجب أن يتصف الموقف التفاوضي بصفة إمكانية التعرف عليه وتمييزه دون أي غموض أو لبس أو دون فقد لأي من أجزائه أو بعد من أبعاده أو معالمه.

• الاتساع المكاني والزمني

ويقصد به المرحلة التي يتم التفاوض فيها والمكان الجغرافي الذي تشملته القضية عند التفاوض عليها.

• التعقيد

⁸ - مصطفى يوسف كافي: مرجع سابق، ص119.

الموقف التفاوضي موقف معقد حيث تتفاعل داخله مجموعة من العوامل وله العديد من الأبعاد والجوانب التي يتشكل منها هذا الموقف، ومن ثم الإلمام بهذا كله حتى يتسنى التعامل مع هذا الموقف ببراعة ونجاح.

• الغموض

ويطلق البعض على هذا الموقف (الشك)، حيث يجب أن يحيط بالموقف التفاوضي الشك والغموض النسبي الذي يدفع المفاوض إلى تقليل دائرة عدم التأكد عن طريق جمع كافة المعلومات والبيانات التي تكفل توضيح التفاوض، خاصة وأن الشك دائما يرتبط بنوايا ودوافع واتجاهات ومعتقدات الطرف الآخر المفاوض.

7-2- أطراف التفاوض

عادة ما يتم التفاوض بين طرفين أو أكثر، قد يمثلون أفراد أو جماعات؛ و تنقسم أطراف التفاوض إلى أطراف مباشرة وهي التي تجلس على طاولة المفاوضات وتباشر العملية التفاوضية وتكون معنية بصفة مباشرة بالتفاوض، وأطراف غير مباشرة أي غير معنية بالعملية التفاوضية بشكل مباشر، ولكنها ذات علاقة - من قريب أو من بعيد- بالمفاوضات ونتائجها، قد تشكل قوى ضاغطة لاعتبارات المصلحة.

7-3- القضية التفاوضية

وهي الموضوع الذي يمثل محور العملية التفاوضية، وقد تكون القضية التفاوضية: تجارية، اقتصادية، سياسية، اجتماعية، إنسانية.....أو غير ذلك.

7-4- الهدف التفاوضي: وهو ما تسعى الأطراف التفاوضية إلى تحقيقه من خلال العملية

التفاوضية، وبمدى تحققه يتم قياس تقدم الجهود التفاوضية خلال جلسات التفاوض؛ ويمكن تلخيصه على أساس:

- تحقيق مصلحة مشتركة.

- حل مشكلة قائمة.

- منع مشكلة من الحدوث.

ثانياً- التفاوض كنظام

يعتبر التفاوض نظاماً متكاملًا يتكون من عدة نظم فرعية، فنجد أن كل نظام يتكون من مدخلات، وعمليات ومخرجات، وتتوقف كفاءة نظام التفاوض في قدرته على تحويل المدخلات إلى مخرجات تخدم أهداف الأطراف المتفاوضة، وعليه فإن الأداء التفاوضي ونتائجه يتوقفان على أداء كل نظام فرعي يتكون منه نظام التفاوض الكلي، وفيما يلي توضيح ذلك:

1-مدخلات نظام التفاوض

تشمل مدخلات نظام التفاوض على العناصر التالية:

-أطراف التفاوض.

- البيانات والوثائق.

- الأدوات المساعدة.

- مكان التفاوض.

- ميزانية التفاوض.

2-عمليات التحويل

تتمثل عمليات التحويل لنظام التفاوض في الحوار، النقاش، تبادل الآراء، الاستراتيجيات المستخدمة، وما تشمل عليه من تكتيكات، وكذا التوجيهات والتعليمات المقدمة للمفاوضين.

3- مخرجات نظام التفاوض

تشمل مخرجات نظام التفاوض على أحد البدائل التالية:

-نجاح التفاوض.

- فشل التفاوض.

- تأجيل التفاوض.

4- التغذية العكسية

وتشير التغذية العكسية إلى رد فعل أطراف التفاوض المترتب عن مخرجات نظام التفاوض من نجاح أو فشل أو تأجيل المفاوضات، وأثر ذلك على المصالح المتبادلة بينهم.

5- البيئة المحيطة

تمثل البيئة المحيطة تلك المتغيرات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية والتي تحيط بنظام التفاوض، ويتفاعل معها لأنه يؤثر فيها ويتأثر بها.

ثالثاً- مجالات التفاوض

طرحنا في البداية سؤالاً مفاده: من يقوم بالتفاوض؟ وكانت الإجابة: كل من يحتاج إليه. مما يعني أن مجالات التفاوض متعددة ومتنوعة بحسب الحاجة، فقد يمارسه السياسي في تفاوضه حول القضايا والمشكلات السياسية، ويحتاجه الاقتصادي في مختلف جوانب النشاط الاقتصادي والمبادلات التجارية سواء بين الأفراد، أو المؤسسات أو الدول، ونجد أيضاً التفاوض الاجتماعي الذي يعالج القضايا والخلافات الاجتماعية بين الأفراد والجماعات؛ وهذه بعض مجالات التفاوض⁹:

1- المفاوضات التجارية والاقتصادية

يعتبر التفاوض في المجالات التجارية والاقتصادية من أكثر أنواع المفاوضات انتشاراً، لأنه يتناول أكثر جوانب الإنسان ضرورة، فهو يتضمن كل نشاطات البيع والشراء، التصدير والاستيراد، نشاط التأمين، التمويل وما يشتمل عليه من ضرورة توفير الأموال وبأحسن الشروط، نشاط الإنشاء والتوسع للمشروعات الاقتصادية والتجارية المختلفة.

بالإضافة إلى نشاطات أخرى قد تندرج ضمن هذا المجال كنشاط الأفراد والعلاقات العمالية مع العاملين، وما يتضمنه من توفر عمالة مدربة ومؤهلة قادرة على الإنتاج، وكل نشاط يتعلق بالحصول على عوامل الإنتاج، وامتيازات العلامات التجارية وبراءات الاختراع، التفاوض حول

⁹- محمود علي و محمد عوض الهزايمة: المدخل إلى فن المفاوضات، دار الحامد، عمّان، 2006، ص37-38.

الحصول على التصاريح والموافقات الحكومية، ونشاط استغلال فائض الطاقة الإنتاج، نشاطات العمل المشترك والتعاون في مجالات الإنتاج وتقديم الخدمات، نشاط منح الائتمان والاقتراض والاستثمار ومتطلبات حماية البيئة.

2-المفاوضات السياسية

تتعلق المفاوضات السياسية بالعمل السياسي، وما يتضمنه من علاقات إيجابية أو سلبية بين مختلف الدول، ويتصف العمل السياسي بالتغير وعدم الاستقرار، فيتغير بتغير الحكومات والأفراد والأحداث والظروف. وتعمل المفاوضات في هذا المجال على إحداث شكل من أشكال التهدئة وتحقيق الأهداف، دون اللجوء إلى العنف من خلال الالتزام بالمحافظة على الحقوق مقابل تقديم الواجبات.

ومن أهم المجالات السياسية التي يستخدم فيها التفاوض: الترشيح للانتخابات، علاقات التفاهم بين الأحزاب، علاقة الأحزاب والحكومة ، التفاهم بين الحكومات والدول، التفاوض لتشكيل التحالفات وما يتعلق بحماية المصالح بين الدول ووسائل رعايتها، الاتفاقيات الخاصة بالوضع السياسي لأي طرف من أطراف التفاوض ... وغيرها.

3-المفاوضات العسكرية

كثيرة هي الحروب وكثيرة هي أسبابها، وما ينتج عنها من التدمير والتهجير والقتل والآلام الكثيرة، وقد تصل الأطراف المتصارعة في ميدان القتال إلى قناعة تقتضي وقف القتال والميل إلى التفاوض تقاديا للنتائج غير المحسوبة وغير المرغوبة التي قد تضر بالأطراف المتقاتلة، وتفضيل الحلول السلمية عن طريق الجلوس إلى طاولة المفاوضات.

4-المفاوضات الاجتماعية

وهي كل نقاش أو محاولة للفهم تدور حول أي ظاهرة اجتماعية، ويتم هذا النوع من المفاوضات ضمن أطر متعددة: كالأسرة أو العائلة، علاقات الجوار، النادي، علاقات الزواج والخلافات الزوجية...

ولإنجاح المفاوضات الاجتماعية وجب الاحتكام للقيم السائدة في المجتمع والتي تعتبر محددًا للسلوك الحضاري للفرد والأسرة والمجتمع، حيث يتأثر هذا النوع من المفاوضات بالمعتقدات الدينية والأعراف الاجتماعية.

رابعاً - المفاوضات التجارية:

1- تعريف المفاوضات التجارية

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

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

وتتعدد وسائل التفاوض التجاري بتعدد أنواع التجارة، برية كانت أو بحرية عن طريق الأفراد، كتجار أو ممثلين أو وكلاء للشركات والمؤسسات التجارية، وفي جميع حالات البيع والشراء، تتناول المفاوضات ما يلي:

- نوع السلعة ومواصفاتها.

- العرض والطلب والسعر.

- الكمية المطلوبة والنوعية.

- كيفية الدفع وفتح الاعتماد.

- مدة التسليم والتأمين على مخاطر النقل ونسبة تحمل كل من البائع والمشتري لهذه المخاطر.

- تحديد المرجع المناسب لفض النزاعات الناتجة عن تطبيق العقد.

2-أنواع المفاوضات التجارية:

2-1- التفاوض مع العملاء: يعد التفاوض مع العملاء من أكثر أنواع التفاوض التجاري استخداما من جانب منظمات الأعمال في الحياة العملية، وهو جزء أساسي من النشاط البيعي في هذه المنظمات، و يأخذ هذا التفاوض شكل العلاقة بين البائع و المشتري للوصول على اتفاق مرض لكل منهما حول صفقة معينة من المنتجات التي يعرضها البائع، و التي تنتهي بتوقيع عقد البيع، و يكون التفاوض بين البائع و المشتري على جوانب متعددة مثل: مواصفات المنتج، مستوى الجودة، التعبئة و التغليف، التبيين، النقل و التخزين، الكمية، مواعيد التسليم، السعر....

2-2- التفاوض مع الموردين: تلجأ المؤسسات للتفاوض مع الموردين للحصول على الاحتياجات اللازمة من البضائع أو الخدمات أو الأجهزة و المعدات و غيرها. و يتم التفاوض بين المشتري و المورد للوصول إلى اتفاق حول صفقة لتوريد الاحتياجات المطلوبة من السلع أو الخدمات أو المواد الخام او مستلزمات التشغيل، أو التجهيزات و معدات الإنتاج.... و يتم الاتفاق في النهاية من خلال تحرير عقد التوريد، و يتم فيه الإشارة على جميع بنود العقد مثل: الكمية، السعر، مواعيد التسليم، و طرق الدفع....

2-3- التفاوض مع المنافسين: و هو ما يتعلق بحل النزاعات أو الخلافات مع المنافسين حول قطاعات سوقية معينة ، أو حول منطقة بيعية معينة، أو حول الإعلان، وتنشأ الحاجة إلى التفاوض بسبب قناعة الأطراف المعنية بأهمية اللجوء للتفاوض لحل خلافاتهم بدلا من اللجوء إلى القضاء

2-4- التفاوض في الحقوق: قد يعقد طرفا أحدهما المؤسسة عقدا مثل عقد توريد أو عقد بيع، و يقع اختلاف في تفسيره أو تطبيقه، أو قد يخل أحد الأطراف ببعض بنود العقد أو التقصير في الوفاء بالالتزامات الناشئة عن هذا العقد: كالاتزام بشأن الكمية، أو وقت التسليم أو

الجودة ويتم الإخلال بأحد هذه البنود فينشا خلاف بشأنها، مما يستدعي الحاجة على التفاوض بدلا من اللجوء إلى القضاء.

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

2-5- التفاوض مع المؤسسات المالية: ويكون ذلك من خلال التفاوض بشأن التمويل من طرف البنوك والمؤسسات المصرفية لتمويل مشاريعها الحالية والمستقبلية، وقد تتفاوض بشأن قيمة القروض وطرق السداد وأقساطه ... كما تتفاوض مع مؤسسات التأمين لتأمين أصولها وممتلكاتها كذا التفاوض مع مختلف صناديق الاستثمار و غيرها...

2-6- التفاوض مع الهيئات الحكومية: كإدارة الضرائب مثلا، إدارة الجمارك، الغرف التجارية أو مختلف الهيئات الحكومية ذات العلاقة بنشاط المؤسسة.....

3- طرق التفاوض التجاري

يتم التفاوض التجاري عادة بإحدى الطرق التالية¹⁰:

3-1- عقد مفاوضات بين المتفاوضين (البائع والمشتري)، وعادة ما يكون مكان المفاوضات في بلد البائع، وكثيرا ما تحصل الاجتماعات التفاوضية التجارية بين الشركات الدولية في الدول المختلفة بناء على حاجة البائع الذي يبحث عن أسواق لبضائعه.

3-2- التفاوض بين الممثل التجاري المعتمد لشركة تجارية مقيم في دولة ما مع شركة تجارية أخرى، لتسويق بضائع شركته، ويجري هذا التفاوض بنفس الطريقة السابقة.

3-3- التفاوض التجاري بواسطة الهاتف النقال والانترنت، لعقد صفقة أو توضيح بند في اتفاق تجاري، أو في قضايا تتعلق بتسليم السلعة أو تغيير مكان تسلمها.

¹⁰ - نبيلة جعيجع: محاضرات تقنيات التفاوض الدولي، السنة الثالثة تجارة دولية، قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2016/2017، ص33.

3-4- التفاوض التجاري بين دولتين لعقد معاهدة تجارية عامة متعلقة بمختلف أنواع السلع (صناعية، زراعية أو غيرها)، وعادة ما تتناول المفاوضات بين دولتين الموضوعات التالية: الاستيراد والتصدير، القوانين التجارية المعمول بها في الدولتين، التسهيلات الممنوحة، الأسعار...

4- المبادئ الأساسية للتفاوض التجاري

ينبغي أن يلتزم كل طرف من أطراف المفاوضات التجارية بالمبادئ التالية¹¹:

- يلتزم البائع في عقد البيع بالتنازل عن ملكية سلعة، ويلتزم فيه المشتري بأن يدفع الثمن، وتتوقف صحة البيع على المفاوضات، التي توصل الطرفين إلى الصيغة النهائية للعقد، والشروط العامة الموجبة لصحة العقد.

- يجب أن يكون كل من البائع والمشتري أهلاً للالتزام.

- لا يوز التفاوض في بيع الأشياء التي يُمنع المتاجرة فيها، ولا الأشياء التي ليس لها قيمة يمكن تخمينها، أو التي لا يمكن تسليمها بسبب ماهيتها.

- لا يجوز التفاوض على بيع ملك الآخرين.

- يجب أن يركز التفاوض على انتقال الملكية بين البائع والمشتري، حيث تنتقل ملكية المبيع للمشتري عندما يصبح البيع تاماً، ويحق للمشتري منذ إتمام العقد، حتى قبل التسليم أن يفرغ المبيع، ما لم يكن ثمة اتفاق أو نص قانوني مخالف، ويحق للبائع أن يفرغ عن حقه في الثمن قبل قبضه.

- يجب أن تشمل المفاوضات التجارية بين البائع والمشتري المواضيع التالية:

- تسليم المبيع: المكان والزمان والمصاريف.

- الضمان من العيوب والتي يضمنها البائع، وما يترتب على ذلك.

- شروط الدفع والائتمان.

11 - ابراهيم الفقي: استراتيجيات فن التفاوض، دار الحياة، دون ذكر البلد، 2014، ص31.

خامسا- تقنيات التفاوض

يستعمل المفاوض العديد من التقنيات لتحقيق الأهداف المرجوة من العملية التفاوضية، ويمكن أن نميز في هذا الصدد بين نوعين من التقنيات: تقنيات كلاسيكية وتقنيات حديثة، وفيما يلي تفصيل ذلك.

1-التقنيات الكلاسيكية في التفاوض

سميت هذه التقنية بالكلاسيكية لأن البائع هو من يقود مراحل التفاوض، فهو لا يبحث في التدقيق في التفاصيل والملاحظات التي يسجلها الزبون عن المنتج الذي يقدمه، ولا عن تطلعاته المستقبلية اتجاه منتج المؤسسة (البائع)، بل يركز كل اهتماماته نحو هدف واحد وهو كيفية إتمام الصفقة وتحقيق العائد المادي الذي ينجر عنها؛ وفي هذا الصدد يمكن ذكر تقنيتين كلاسيكيتين أساسيتين هما:

1-1-تقنية AIDA

اقترحه STRONG لتوضيح مراحل اتخاذ قرار الشراء، وتفصيله فيما يلي:

- A. جذب الانتباه Attention: أي جذب انتباه المستهلك نحو المنتج.
- ا. إثارة الاهتمام Interest: بمجرد جذب انتباه الزبون، تعمل على إثارة اهتمامه وولعه بالسلعة من خلال عرض منافعها وفوائدها.
- D. الرغبة Desire: بعد إثارة اهتمام المستهلك، تعمل الرسالة على تكوين الرغبة في الشراء، من خلال اقتناعه بقدرة المنتج على إشباع حاجاته.
- A. اتخاذ قرار الشراء Action: تهدف الرسالة إلى إيصال المستهلك الى مرحلة اتخاذ قرار الشراء، أو تكوين اتجاهات ايجابية نحو المنتج، وشرائه مستقبلا.

وتستعمل في التفاوض بنفس الفلسفة من خلال جذب انتباه الطرف الآخر لموضوع التفاوض، ثم إثارة اهتمامه، يليها إذكاء الرغبة وإيقاظها، ليختتم التفاوض بالتوجه نحو الفعل أو إبرام الصفقة.

1-2-تقنية DIPADA

وتعني هذه التقنية¹²:

D – définir أي التعرف على حاجة المفاوض (المشتري).

I – identifier التعريف المنتج/ الخدمة التي تشبع تلك الحاجة

P – preuve البرهنة على أن هذا المنتج/ الخدمة يشبع تلك الحاجة

A – Acceptation قبول البرهان والدليل.

D – désir كسب رغبة الزبون

A – Action الفعل، أي الاتفاق بشأن الصفقة وإنهاء البيع.

في هذه التقنية يقوم البائع (المفاوض) في البداية بمحاولة فهم والتعرف على ماذا يريد الزبون، ويكون ذلك بعدة طرق كأن يعتمد أسلوب الملاحظة لديه وذلك بتركيز نظره على الزبون من خلال تحركاته داخل المحل أو نقطة البيع .. كما يمكنه اعتماد أسلوب طرح الأسئلة المباشرة وغير المباشرة على الزبون، وبعد أن يتعرف البائع على حاجة اهتمامات الزبون يقوم باطلاعه على المنتج الذي يمكن أن يلبي هذه الحاجة، وذلك بتقديم عينة من المنتج، كما يمكن اطلاعه على الكميات المتوفرة منه وثمانه؛ بعد ذلك يحاول البائع (المفاوض) تقديم الأدلة والبراهين على قدرة المنتج على إشباع حاجته مثل الجودة والصلابة وقيمه بالمقارنة مع المنافسين.. وبعد هذه المرحلة يعمل البائع على خلق شعور الثقة لدى المشتري وخلق الرغبة لديه لشراء المنتج، لتختتم العملية بالتوجه نحو الفعل واتخاذ قرار الشراء من قبل المشتري وإتمام الصفقة، على أن يتم هذا

¹² - www.itev.fr/ communique/technique de vente pour un besoin explicite. Consulté le: 26/12/20.

الاتفاق بعقد موثق بينه وبين الزبون يلتزم فيه بموجبه بتسليم المنتج في تاريخ ومكان وكمية معلومة ومدونة في نص الاتفاق، وفي المقابل يلتزم الزبون بدفع كل مستحقات إتمام الصفقة¹³.

2-التقنيات الحديثة في التفاوض

في هذا النوع من التقنيات نفترض أن هناك علاقة متوازنة بين طرفي التفاوض (البائع والمشتري)، وكلاهما يبحث عن إشباع رغباته وحاجاته، ويسمى هذا النوع من التفاوض بالتفاوض التشاركي، والذي يهدف إلى تأسيس علاقة دائمة ومستمرة بين أطراف التفاوض، ويمر عبر ست مراحل أساسية نوجزها فيما يلي¹⁴:

• تكوين الثقة والتواصل

في هذه المرحلة يرغب كلا الطرفين البائع والمشتري في الاتصال فيما بينهم، سواء كان الاتصال مباشراً أو غير مباشر، والهدف من خلق جو من الثقة المتبادلة بين الأطراف المتفاوضة، وتسمى هذه المرحلة في لغة المفاوضات بمرحلة التحضير للمفاوضات.

• البحث عن الرغبات والمحفزات

في هذه المرحلة على البائع أن يبذل مجهودات في البحث عن رغبات زبونه، كما على الزبون كذلك أن يفهم ما يرغب فيه البائع؛ تتم هذه المرحلة سواء من البائع أو المشتري بأسلوب الملاحظة ثم الاستماع لما يقوله كل طرف، ثم الإجابة ومحاولة إبراز مزايا المنتج، وكيف يلبي ما يحتاجه الزبون، وكيف أن العوائد المادية التي سيدفعها الزبون ستغطي تكاليف إنتاج هذا المنتج وتعطي البائع هامش ربح معين؛ ففي هذه الحالة البائع والمشتري مُحَفَّزَان ولديهما الرغبة في إتمام الصفقة.

• مرحلة الإقناع بالأدلة والبراهين

¹³ - مير أحمد: مدخل إلى المفاوضات التجارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2018، ص55-56.

¹⁴ - مير أحمد: مرجع سابق، ص58-59.

فمن جهة البائع تكون هذه المرحلة بالتركيز على مزايا المنتج المقدم للزبون سواء من حيث مكوناته أو الجودة التي يتمتع بها، كما يمكن أن تدرج هذه المرحلة خدمات تابعة لعملية إتمام الصفقة كتكاليف التوصيل والحفظ... أما من جهة الزبون فهذا الأخير يركز خصوا على امتلاكه للمال الكافي لإتمام الصفقة، كما يركز كذلك على إمكانية تكراره عملية الشراء من نفس المنتج مستقبلا.

• الإجابة عن الشكاوى والاحتجاجات

هذه المرحلة وكغيرها من مراحل التفاوض تتطلب نوعا من الفطنة والذكاء لدى الأطراف المتفاوضة، فمن جهة البائع يجب الإجابة عن شكاوى واحتجاجات الزبون وفق التقسيمات التالية:

- اعتراضات حقيقية وجدية: هذا النوع من الاعتراضات تستوجب إجابة فورية من البائع ونوعا من الإقناع، وإن اقتضى الأمر طلب الاعتذار وتحمل تكاليف الأخطاء.
- اعتراضات غير حقيقية وغير جدية: قد يستخدم الزبون بعض الأساليب والتكتيكات التي توهم البائع بأن الزبون يعترض على بعض البنود في إتمام الصفقة، كأن يتظاهر بأن بعض الزبائن لديه اشتكوا من نقص في جودة المنتجات المشتراة من المؤسسة، هذا النوع من الاعتراضات يتطلب من البائع الفطنة واليقظة وعدم التساهل مع هذا النوع من الزبائن، وبالتالي إرغامه على دفع مستحقات الصفقة المبرمة بينهما.
- اعتراضات جدية ولكن غير مؤثرة على إتمام الصفقة: كأن يعترض الزبون على السعر المرتفع بالمقارنة مع أسعار المنتجات المنافسة رغم أنه يدرك الفارق بين منتج المؤسسة ومنتجات المنافسين؛ أما من جانب المشتري فكذلك يجب عليه الإجابة على اعتراضات البائع خاصة في الاعتراضات المتعلقة بعدم التسديد

في الأجل المتفق عليها بحجة أن طلبيات زبائنه تغيرت كما يمكن أن يعترض البائع على عدم التزام الزبون باستمرارية العلاقة معه والتوجه نحو المنافسين..

• إبرام الصفقة أو إلغاؤها (النتيجة)

• فبمجرد أن يلمح البائع إشارة من الزبون بالقبول، وبمجرد أن

يلاحظ الزبون أن البائع وافق على المبلغ المقترح منه، تتم الصفقة، وفي هذه المرحلة نكون فيما يعرف بنجاح العملية التفاوضية.

فالنتيجة هي المرحلة الأكثر أهمية وتأثيراً على المفاوضات، فهي الصورة المستقبلية لبصمة الأطراف المتفاوضة في أعين بعضهم البعض. فإشارة القبول من طرف الزبون يمكن أن تكون في شكل سؤال عن: الجودة، التسليم، طرق السداد، خدمات ما بعد البيع... أما إشارة القبول بالنسبة للبائع فيمكن أن تكون في شكل سؤال كما يلي: متى يتم دوفع المستحقات؟ متى تستلمون منتجكم؟ ...

• مرحلة المتابعة

وتعد هذه المرحلة من أهم مراحل في المفاوضات الحديثة، إذ بموجبها تتابع المؤسسة منتجها لدى زبائنها بعد عملية التسليم، كما ترسل إليه فريقاً تقنياً لتركيب وتجريب المنتج، كما تقوم بالاتصال بالزبون عدة مرات للاطمئنان على رضاه عن منتجها... هذا من جهة المؤسسة البائعة، كما أن للزبون كذلك اهتمامات للمتابعة، فهو يتواصل مع المؤسسة في كيفية الحصول على منتجات مستقبلاً من نفس النوع وكيفية ذلك...

الفصل الثاني: خطوات التفاوض

أولاً- الإعداد

ثانياً- تحديد الاستراتيجية

ثالثاً- البدء

رابعاً- فهم الموقف

خامساً- التفاوض

سادساً- النهاية

خطوات التفاوض

- تمر عملية التفاوض بمراحل يمكن تلخيصها في ست خطوات، هي كما يلي¹⁵:
- 1-الإعداد: و فيها يتم تحديد موضوعات التفاوض، وتحديد الأهداف الواجب تحقيقها في كل موضوع من موضوعات التفاوض.
 - 2-تحديد الاستراتيجية: و فيها يقوم كل طرف بتحديد استراتيجية تفاوضية، و الأساليب التي سيتبعها في التفاوض.
 - 3-البدء: و فيها يقوم كل طرف بتقديم طلباته المبدئية من الطرف الآخر، أو تقديم أفكاره.
 - 4-فهم الموقف: و فيها يقوم كل طرف بتبرير موقفه طلباته المبدئية من الطرف الآخر، ويحاول أن يفهم موقف الطرف الآخر.
 - 5-التفاوض: و فيها يحاول الأفراد تقديم تنازلات.
 - 6-النهاية: و فيها يتم التوصل إلى اتفاق نهائي، أو التوقف المرحلي إلى حين.

أولاً- الإعداد

و يتم خلال هذه الخطوة ما يلي:

- تحديد الأهداف
- تقييم الطرف الآخر
- تقييم نقاط قوتك و ضعفك

¹⁵ - أحمد ماهر: مهارات التفاوض، الدار الجامعية، الاسكندرية، دون ذكر السنة، ص27.

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

- الحد الأعلى: و يعني أفضل ما يمكن الوصول إليه.
- الحد الأدنى: و يعني أقل ما يمكن قبوله.
- الحد العملي: و يعني المستوى الأكثر احتمالاً وواقعية.

أفضل بديل قبل فشل التفاوض:

و يعني ما هو الحد الأدنى الذي يمكن تقبله، و لا يمكن أن تقبل أقل منه و إلا باءت المفاوضات بالفشل، و عليك أن تحدد ما يلي:

- ما هو أقصى قدر من التنازلات تستطيع تقديمه؟
- ما هو الحد الأدنى الذي يجب ان تتوقف عنده في التفاوض؟
- ما ذا يحدث لو توقف التفاوض او فشل؟
- هل يُحتاج إلى الطرف الآخر بعد التفاوض؟
- هل يحتاجك الطرف الآخر بعد التفاوض؟

ب- **حلل الطرف الآخر:**

• اعرف الموضوعات (البند) التي سيتحدث فيها الطرف الآخر، و ضعها في جدول الأعمال.

- فند ادعاءات الطرف الآخر عن كل بند.
- اعرف ما الذي يحاول أن يصل إليه الطرف الآخر في كل بند.

- جس نبض الطرف الآخر في ادعاءاته، فربما ترشدك أن هناك مشكلة أخرى أكثر أهمية.
- اجمع معلومات دامغة عن الموضوع قبل بدء التفاوض.
- حاول التعرف على الحقائق التي يستخدمها الطرف الآخر، وكذا الأسانيد التي تعزز مطالبه.
- توقع شيئاً ما خلف الستار أثناء التفاوض (أي جدول أعمال خفي و غير معلن)
- أعرف أين تكمن قوة الطرف الآخر و ضعفه.
- اعرف كيف يرتب و يسلسل موضوعاته
- اعرف حدود القوة و الصلاحيات المتاحة للطرف الآخر.

ج- اعرف نقاط قوتك و ضعفك:

- صلاحيات اتخاذ القرار
- الحدود المالية.
- كمية المعلومات
- حدود الوقت المتاح
- الجوانب الأخلاقية في الموضوع
- مثابرة و إصرار المفاوض
- الإعداد المسبق و التحليلات.

• خبرة و تجارب المفاوضات

ثانيا - تحديد الاستراتيجية:

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

ثالثا - ابدأ أول جلسة

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

- بداية الجلسة الافتتاحية

- تحديد جدول الأعمال

1- تحديد الجلسة الافتتاحية

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

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

- تمثل الجلسة الافتتاحية نوعا من جس النبض

- تمثل الجلسة الافتتاحية تحديدا للمناخ الذي سيتم فيه العمل.

من سيتحدث في الجلسة الافتتاحية؟

- إن كنت الأقوى و الأوضح و الأكثر استعدادا إبدأ أنت.

- قدم أعضاء الفريق، حدد الغرض من التفاوض، المدة التي يستغرقها، اقترح الإجراءات الخاصة بمن يتكلم، و ما هي الموضوعات.
- عن كانت القوتان متساويتان فيمكنك أن تدعو الطرف الآخر بأدب (و بتقديم جيد) ان يبدأ عرض وجهة نظره، و يعطيك هذا أن تعيد النظر في بعض الحسابات، و ان تجس نبضه أو ترفض طلباته.

ارفع طلباتك عاليا:

- ارفع طلبك الأساسي عاليا حتى تعطي لنفسك الفرصة للتنازل.
- عدد من طلباتك، فكلما طلبت أكثر حصلت على أكثر.

ما هو رد فعلك للبيان الافتتاحي للطرف الآخر؟

- ارفض طلبه الأساسي بأدب.
- ارفض طلباته الأخرى بأدب.

2-جدول الأعمال:

- موضوعات التفاوض
- غرض كل موضوع
- حدود كل موضوع
- يجب ان يتم ذلك كتابيا
- يجب توضيح حدود الوقت.

رابعاً - فهم الموقف

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

- الحصول على المعلومات.

- اختبار و تقييم موقف الطرف الآخر.

- استخدام الوقت و الانسحاب.

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

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

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

. ماذا.....ما الذي تعتقد أنه مناسب؟

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

. كيف.....كيف يمكن تبرير ذلك؟

● **أسئلة مغلقة:** و فيها لا تعطى الحرية للطرف الآخر لكي يسهب في الإجابة، و ذلك لأنك تقيد بنوعية اسئلة تفرض عليه أن يجيب:

نعم.....لا.....رقم.....كلمة واحدة.....مثل:

. هل توافق؟

. ما هو سعر تحويل العملة؟

. هل تلقيت عرضنا؟

- أسئلة استكشافية: و فيها تستطلع اتجاه و نوعية المعلومات، و أنت تلجأ إلى ذلك في حالة عدم كفاية المعلومات، أو للحصول على مزيد من المعلومات، مثل:

. هل يمكن أن توضح لي أكثر ما الذي تقصده؟

. هل يمكن أن تعطني معلومات أكثر عن.....؟

. أريد أن توضح لي المزيد عن.....؟

- أسئلة افتراضية: و أنت تلجأ إليها لكي تتعرف على المزيد من الجوانب الغائبة، أو للتعرف على كيفية سير الأحداث في ظل تغيير الموقف الراهن؛ و هي تأخذ الشكل:

افتراض أن..... تغيير إلى.....فما الذي يمكن أن يحدث؟

و مثل الاسئلة التالية:

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

. ما هو الموقف لو اننا دفعنا نقدا؟

. ماذا يحدث في حالة تأخير التسليم؟

كيف يمكن تشجيع الطرف الآخر على إعطاء المزيد من المعلومات؟

- **الإيماء:** مثل حركات الراس.....، رفع الحاجب.....، التعجب.....، زم الفم.....، رجوع الراس على الخلف.....كلها تشير على الاهتمام بالكلام، و طلب المزيد.
- **المقارنة:** مثل: ما الفرق بين عرضك الحالي و السابق؟ ما الجديد في الموقف؟ ماذا يحدث لو تغير كذا؟
- **السكوت:** ثواني من عدم كلامك يعني اشياء مثل: (لقد استمعنا لما فيه كفاية) ، (لا يعجبنا هذا العرض) ، (نحن محبطون)
- **الجسر Pont:** يحتاج الامر إلى تحويل الكلام إلى موضوع آخر من خلال عبارات تعبر بها من موضوع إلى آخر، مثل: (اعتقد أننا نتناقشنا بما فيه الكفاية عن.....و يجب أن نتناول الآن موضوع.....)
- بما أننا وصلنا إلى.....أليس من الواجب أن نتطرق إلى.....
- **التكرار:** من أجل أن تتأكد من صحة المعلومات و المشاعر المرتبطة بها يمكنك أن تحاول تكرر ما يقوله الطرف الآخر أي تعمل كالمرأة لما يقوله مثل: (يبدو أن ما تقوله هو.....)
- (أي أن قصدك هو.....)
- (ما تعنيه إذا هو.....)
- **التلخيص:** يحتاج الأمر إلى إنهاء المناقشة أو التوصل إلى حقائق بعد مناقشات طويلة، ويحتاج الأمر إلى أن تستخدم عبارة: (ما توصلنا إليه.....)

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

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

اختبار موقف الطرف الآخر

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

- حقائق و معلومات خاطئة
- حقائق و معلومات مذكورة
- عدم منطقية النتائج التي تم التوصل إليها
- استخدام بعض المعلومات التي قدمها الطرف الآخر.
- و إذا طلب الطرف الآخر منك أن تقدم معلومات، فعليك ما يلي:
- لا تعارضه أثناء طلبه للمعلومات، حتى تعرف ما هو مطلوب منك.
- قل فقط ما هو ضروري، و لا تتطوع بمعلومات لم يطلبوها.
- إنه كل عرض لك بسؤال، مثل هل فهتم؟ أليس هذا كاف؟
- تجنب إبعادك عن الموضوع الرئيسي.
- لا تعط معلومات ما لم تشعر أنها ستفيد التفاوض، و ما لم سيعود عليك ذلك بالنعف.

استخدام الراحة و التوقف عن التفاوض

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

كيف يمكن التوقف؟

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

- تحتاج إلى مزيد من الوقت و التفكير و لهضم ما تم تلقيه من معلومات أو عرض من الطرف الآخر، و لا ترغب بالتسرع برد فعل أثناء الجلسة.
- ظروف التفاوض اختلفت من حيث المشاعر، أو التكتيك المستخدم بواسطة الغير، أو الاسلحة المستخدمة في التفاوض بواسطة الطرف الآخر.
- فشل ما استخدمته من أسلحة في التفاوض وتود تغييرها
- تود التهدئة، لأن التفاوض زادت حدته.
- تود أن تحصل على إجماع أو تعزيز من فريق التفاوض على شيء جديد
- التفاوض زاد عن حده و ليس هناك طائل من الاستمرار

- تعب أو جوع فريق التفاوض

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

خامسا - التفاوض

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

- الحصول على تنازلات من الطرف الآخر.

- فشل التفاوض

- التحرك نحو الاتفاق

1-الحصول على تنازلات: التنازل هو تحرك من وضع إلى وضع أقل، من كلا الطرفين، و

هو امر عادي في التفاوض و لا يجب أن ينظر إليه بشكل سيء، و هو تمهيد جيد للتوصل إلى اتفاق.

ما هي مشاكل التنازل؟

- هل يجب أن أتنازل الآن؟

- ما هو حجم التنازل الواجب أن أقدمه؟

- ما الذي سأحصل عليه نظير التنازل؟

إن الإجابة على هذه التساؤلات يمكن أن تكون كالاتي:

- حينما تقدم التنازل فليكن مشروطا بحصولك على شيء في المقابل.

- حينما تقدم تنازلا فليكن أقل ما يمكن، و لكن بشكل يشجع الطرف الآخر.

- لا تقدم تنازلاً إلا بناء على ضغط و طلب من الطرف الآخر.
- لا تضع في حسابك أنك لن تتنازل أبداً.
- يمكن أن تضع تنازلك (أو تطلب تنازلاً) في شكل حزمة.
- اضغط على الطرف الآخر و شجعه بضرورة تقديم تنازل ، كالاتي:
- اقنعه أن علاقتك به يمكن أن تتأثر.
- اقنعه أن التنازل لن يخرجه أو يفقده ماء وجهه.
- اقنعه أن التنازل سيكون من الجانبين

2- فشل التفاوض:

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

أسباب فشل التفاوض:

- لكلا الطرفين أهداف متعارضة و متباعدة.
- احد الطرفين أو كلاهما لا يريد التنازل.
- كسلاح يستخدم لفرض الراي على الطرف الآخر

كيف تعالج فشل التفاوض:

ليس من الحكمة أن تدع التفاوض يفشل، و محاولتك لإقناع الطرف الآخر لتحريك الموقف أفضل من توقف المفاوضات، أو تدخل طرف ثالث، و يمكن أن تقوم بإعطاء وعود ببحث موضوعات اخرى ذات صلة بالتفاوض، أو أن تقوم بتقديم تنازل مشروط،

فإن لم يجد هذا فضع حلا نهائيا و بشكل حاسم للموقف، فإن لم يجد ما طلب تدخل طرف ثالث لتسوية النزاع.

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

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

3-التحرك نحو الاتفاق:

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

- النصح: كأن تقول: "أنت تستطيع الوصول إلى ذلك من خلال....." أو "إن الطريق إلى ذلك هو..."
- الوعد: أي أن تعد بتقديم شيء مرغوب في حالة قيام الطرف الآخر
- التهديد: أي ان تبين المشاكل التي تنتظر الطرف الآخر في حالة عدم موافقته أو عدم تنازله مثل ان تقول: " إذا قمت بفسنجد اننا لا مفر....." او (إن لم تقم بفإننا سنكون مضطرين ل

سادسا - الاتفاق النهائي

لا قيمة لأي اتفاق من الناحية القانونية إذا لم يتم توقيعه في شكل اتفاقية موقعة وملزمة للطرفين المتفاوضين، ويجب الاهتمام بأن تكون الاتفاقية شاملة وتفصيلية، تحتوي على كل الجوانب ومراعى فيها اعتبارات الشكل والمضمون، من حيث جودة وصحة ودقة اختيار الألفاظ والتعبيرات التي لا تنشئ أي عقبات أثناء التنفيذ الفعلي للاتفاق التفاوضي.

ويتم التوصل إلى اتفاق نهائي بعد التأكد من عدم إمكانية تحسين الموقف أكثر، ويتجلى ذلك من خلال:

- اقتناع الأطراف المتفاوضة بما تم التوصل إليه
- عدم القدرة على تحريك الطرف الآخر لتقديم تنازلات أخرى، مع عدم الرغبة في التنازل أيضا.
- إعلان الطرف الآخر أن ما قدمه هو آخر عرض، وأنت تؤمن بذلك.
- موافقة الطرف الآخر على آخر عرض لك.

الفصل الثالث: استراتيجيات، سياسات وتكتيكات التفاوض

أولاً- استراتيجيات التفاوض

ثانياً- سياسات التفاوض

ثالثاً- تكتيكات التفاوض

أولاً- استراتيجيات التفاوض

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

1-استراتيجية (التعاون) منهج المصلحة المشتركة:

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

1-1 استراتيجية التكامل:

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

1-2- استراتيجية تطوير التعاون الحالي

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

-توسيع مجالات التعاون

-الارتقاء بدرجة التعاون

1-3- استراتيجية تعميق العلاقة القائمة:

تقوم هذه الاستراتيجية على الوصول لمدى اكبر من التعاون بين طرفين أو أكثر تجمعهم مصلحة مشتركة، حيث يقوم كل منهما بتعميق العلاقة مع الطرف الآخر، فمثلا في صناعة السيارات، يتم الاتفاق مبدئيا على تجميع مكونات السيارة، ثم تصنيع بعض أجزائها، ثم تصنيعها بالكامل و تسويقها محليا ، ثم الاستفادة من الخدمات التسويقية للشركة الأم في التسويق الخارجي للسيارة المنتجة محليا

1-4- استراتيجية توسيع نطاق التعاون بمداه إلى مجالات جديدة:

ويكون من خلال:

-توسيع نطاق التعاون بمداه إلى مجال زمني جديد

توسيع نطاق التعاون إلى مجال مكاني جديد

2- استراتيجية النزاع (الصراع):

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

وتتضمن هذه الاستراتيجية البدائل التالية:

2-1- استراتيجية الاستنزاف ..

وتقوم هذه الاستراتيجية علي أن هناك تعارض بين مصلحة أطراف التفاوض ويقوم المفاوض علي استنزاف موارد الطرف الآخر ، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق إطالة

وقت التفاوض والدخول في متاهة الأمور الفرعية والتلاعب بالألفاظ لاستنزاف الوقت ، كما يمكن أيضاً استنزاف الموارد المالية للطرف الآخر ، وتستخدم هذه الاستراتيجية بصورة أكبر في مجال السياسة أكثر من استخدامها في مجال الأعمال .

2-2- إحكام السيطرة والإخضاع

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

2-3 استراتيجية التثبيت

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

2-4 استراتيجية التدمير الذاتي (الانتحار)

لكل طرف من أطراف التفاوض أهداف، آمال، أحلام و تطلعات، و هي جميعاً تواجهها محددات، عقبات، مشاكل و صعاب، و كلما كانت هذه العقبات شديدة كلما ازداد يأس هذا الطرف و إحساسه باستحالة الوصول إليها، و أنه مهما بذل من جهد فإنه لن يصل إليها، و هنا عليه أن يختار بين بديلين هما:

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

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

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

ثانياً - سياسات التفاوض

يستعمل المفاوض العديد من السياسات التفاوضية والسياسات المضادة، وفيما يلي عرضها بإيجاز¹⁶:

1- سياسة الاختراق/ سياسة الجدار الحديدي

1-1- سياسة الاختراق

تستخدم سياسة الاختراق بفاعلية وعلى نطاق واسع في حالة التفاوض مع شخص لم يسبق التفاوض معه، وهو في هذه الحالة يمثل شخصاً مجهولاً، وحب التعرف عليه ومحاولة اختراقه، والحصول على المزيد من المعلومات، بالرغم من إمكانية توفر معلومات مسبقة، ولكن قد تكون غير كافية، أو خاطئة تم تسريبها بهدف توجيه القناعات نحو موقف معين أو سياسة معينة يسهل بها الفوز أثناء التفاوض.

¹⁶ - محسن أحمد الخضيرى: مبادئ التفاوض، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2003، ص 100.

ومما يجدر لفت الانتباه إليه الانطباع الأولي أو المبدئي الذي يتكون خلال اللقاء التفاوضي الأول، والذي غالبا ما يكون غير دقيق، من خلال إضفاء بعض الصفات الخادعة عن نفسه، أو محاولة صورة غير الحقيقة، غير أن تعدد الجلسات يمكن الأطراف المتفاوضة من التعرف على بعضها بشكل أفضل وأعمق؛ وتعتمد هذه السياسة على جمع المعلومات عن الطرف الآخر لتقليل حالة عدم التأكد، من قبيل:

- من هو؟ اسمه، عنوانه، وظيفته، سنه، بياناته العائلية، سلوكياته الشخصية...
 - ماذا يريد؟ معرفة الأهداف والطموحات المفاوض الآخر،
 - ماذا يملك؟ أي معرفة قوة الضغط التي يملكها، أو حجم المنافع التي يمكن أن نحصل عليها منه.
 - ما هي حدود سلطاته؟ أي معرفة الحدود المسموح له بالحركة فيها، وهل قراره نهائي أم عليه اعتماده من جهة أعلى؟ ومن هي تلك الجهة؟ وكيفية الوصول إليها والتأثير فيها؟ وما مدى علاقتها بالطرف الآخر؟ ونوع هذه العلاقة؟
 - 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.
- يمكننا الحصول على هذه المعلومات التأثير على المفاوض وكسب الجولات التفاوضية.

1-2- سياسة الجدار الحديدي

تستخدم هذه السياسة لمواجهة محاولة الطرف الآخر المفاوض استخدام سياسة الاختراق، وذلك عن طريق المحافظة على تماسك فريق التفاوض، والذي يوجب عليه عم إتاحة أي فرصة

للطرف الآخر للحصول على معلومات يستفيد منها، حيث يتم اختيار أعضاء الفريق المفاوض من بين الذين يتسمون بالقدرة على المحافظة على أسرارهم، ومن الصعب التأثير عليهم وإغرائهم ماديا أو معنويا، وأن يكونوا من أصحاب الوجوه الجامدة التي تخفي مشاعر أصحابها وعواطفهم الحقيقية. ومن ثمَّ فإنه من الصعب التأثير عليهم واختراقهم ومعرفة تكوينهم النفسي والتأثير على وحدة القرار لديهم أو تماسكهم كفريق تفاوضي متكامل، فضلا عن الإشراف عليهم وحمايتهم من أي اختراق يقوم به الطرف الآخر من حيث زرع أجهزة التنصت أو إرسال الجواسيس أو غيرهم من الأفراد الذين يهددون سلامة قيامهم بالعمل التفاوضي على أفضل وجه.

2- سياسة التعميق/ سياسة التعقيم

2-1- سياسة التعميق

تعمل هذه السياسة على تطوير مستوى المعلومات التي تم الحصول عليها من الطرف الآخر سواء خلال جلسات التفاوض السابقة أو قبلها، وبحث مجالات أكثر تفصيلا وعمقا من المجالات التي تم بحثها في الجلسات السابقة، خاصة وأنا أصبحنا على دراية ومعرفة أكثر بالطرف الآخر، ومن ثمَّ فإنه لا بد من معرفة المجالات التي يتم التركيز عليها أكثر لتعظيم العائد وتضخيم المكاسب التفاوضية، ومن ثمَّ يتم اختيار هذه المجالات كنقاط بحث ذات أولوية خاصة، ويتم تركيز الاهتمام عليها بشكل كبير.

ومن حيث الارتقاء بمستوى المعالجة التفاوضية والانتقال بها من معالجة القضايا والنواحي الشكلية إلى معالجة الأمور الجوهرية والحقيقية أو الرئيسية الخاصة بالقضية المتفاوض بشأنها، ولا تستخدم هذه السياسة إلا بعد التأكد من الإحاطة بكل شيء عن الطرف الآخر، وخاصة أن البعض من المفاوضين يطلقون على هذه السياسة، سياسة التأكيد، أي تأكيد مستوى العلاقات التفاوضية مع الطرف الآخر بالسير في ذات الاتجاه السابق ولكن بصورة أكثر تحديدا وتأكيدا.

2-2- سياسة التعقيم (التشكيك)

تستخدم هذه السياسة لمواجهة سياسة التعميق، حيث يكون على فريق التفاوض مواجهة محاولات الفريق الآخر في التغلغل وإبطال هذه المجالات وإفشالها عن طريق استخدام سياسة ذكية وماهرة للتعقيم تقوم بالتشكيك في قيمة المعلومات التي حصل عليها، وفي صدقها ومدى ملاءمتها.

ويطلق على سياسة التعقيم أيضا سياسة التهميش أو التسطیح، حيث تعمل على جعل العملية التفاوضية مجرد عملية هامشية سطحية لا تتعدى النواحي الشكلية للقضية.

3- سياسة التوسع (الانتشار) التفاوضية/ سياسة التضييق (الحصار) التفاوضية**3-1- سياسة التوسع (الانتشار)**

تقوم هذه السياسة على توسيع النقاط التفاوضية التي يتم بحثها باستمرار وضم نقاط جديدة للتفاوض، بحيث يتسع نطاق التفاوض ليشمل الجلسة الواحدة عدة عناصر من عناصر القضية التفاوضية، مع سرعة عرض وتناول كل منها مما يمثل إرهاقا للطرف الآخر بشكل يجعله ضعيف التركيز، ومن ثم يكسب كثيرا من النقاط التفاوضية شديدة الأهمية دون أن يدرك الطرف الآخر التفاصيل أو الأجزاء التي تحتويها والتي يكون لها القدرة على كسب القضية بكاملها.

وتعد هذه السياسة من أهم وأذكى سياسات التفاوض التي تجعل جلساته ساخنة دائما، وتجعل الفريق الآخر يلهث من الإرهاق والتعب.

3-2- سياسة التضييق (الحصار)

تقوم هذه السياسة على السماح للطرف الآخر بالانتقال من نقطة إلى أخرى قبل أن تفرغ تماما من النقطة التي نحن بصدددها، وعدم التوسع في تناول أكثر من نقطة تفاوضية خاصة إذا كان

الطرف الآخر ممن يتصفون بالدهاء، ولم يتسع لنا الوقت للإلمام بكافة عناصر القضية التفاوضية.

4- سياسة التوتر/ سياسة الاسترخاء

4-1- سياسة التوتر

تقوم استراتيجية التوتر التفاوضي على إحداث نوع من القلق وعدم الاستقرار في الموقف التفاوضي، وإرباك الطرف الآخر للانتصار عليه تفاوضياً، وإدخال عدة متغيرات تفاوضية جملة واحدة بغرض إحداث إرباك لدى الطرف الآخر من حيث صعوبة تناولها جملة، فضلاً عما تحتاجه كل منها من معالجة خاصة، وما تتطلبه من توافر مختصين ومعلومات عن كل منها، وهو يمثل أيضاً وسيلة في نفس الوقت لزيادة حالة "القلق" لدى الطرف الآخر وزرع الخلاف في الرأي بين أعضائه مما يزيد من فرص التوتر ويجعل المجال مهياً للفوز على الفريق المرتبك القلق سواء بالنسبة لعامل الوقت، أو التكلفة التي سوف تتحملها عملية التفاوض.

4-2- سياسة الاسترخاء

يطلق على سياسة الاسترخاء أحيانا سياسة التجاهل، وسياسة 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 يخفيها.

وتستخدم في سياسة الاسترخاء عوامل الصبر، وأن يترك للزمن حل معظم القضايا، وأن الزمن في هذه الحالة سيكون العامل الأكثر تأثيراً على سير القضية التفاوضية وعلى إدارة جلساتها.

5- سياسة الهجوم/ سياسة الدفاع

5-1- 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 مفتوحاً أمامه للتراجع أو الانسحاب من عملية التفاوض، وتستخدم هذه السياسة الهجومية عند حيازة كم مناسب من المزايا التي تجعلها 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 نتشدد في التفاوض معه، كما تستخدم في حالة الضغط على الطرف الآخر للتنازل عن طموحاته وأهدافه في عملية التفاوض.

5-2- سياسة الدفاع

وتقوم هذه السياسة الدفاعية على العمل على تقليل الضغط التفاوضي الذي يمارسه الطرف الآخر، وعدم السماح له بالاستمرار في جني المكاسب التي تعني خسائر للطرف المفاوضات، ومن ثمَّ العمل على تقليل تلك الخسائر ما أمكن، ويتم هذا باستقبال كافة مبادرات الخصم الهجومية، ودراستها بعمق للتوصل إلى أهدافه الحقيقية وتجزئة تلك المبادرات للوقوف على الزائف منها لاستبعاده والتعامل معه بهجوم مضاد يتركز على الحقائق والأسانيد والوثائق التي تدعم موقفنا وتؤيد مطالبنا وتساند جهودنا التفاوضية مع الطرف الآخر.

وتقوم هذه السياسة على استمرار الاحتفاظ بالموقف التفاوضي ساخناً، وتجميع عناصر القوى التفاوضية واستجماع عواملها المختلفة لبدء جولة ناجحة من المفاوضات خلال الجلسات التفاوضية.

6- سياسة التناول المتدرج/ سياسة الصفقة الواحدة**6-1- سياسة التناول المتدرج**

تقوم هذه السياسة على ترتيب عناصر وجزئيات القضية التفاوضية بشكل متدرج، يبدأ القواعد الأساسية للقضية ويتدرج حتى يصل إلى قمته أو شكلها النهائي؛ حيث تعتمد هذه السياسة على التحرك خطوة خطوة من عنصر إلى آخر، ومن ثم لا يتم الانتقال إلى عنصر جديد إلا بعد الاتفاق والانتهاء من العنصر الأول، وتتيح هذه السياسة الفرصة الكاملة للتعامل مع العناصر التفاوضية بكافة أبعادها، كما أنها تيسر عملية التفاوض وتهيء لها المجال النفسي المريح لكلا الطرفين، إلا أنه يعيبها أنها تحتاج إلى وقت وتكلفة ضخمة ليس من السهل توفيرها لكل عملية من عمليات التفاوض.

6-2- سياسة الصفقة الواحدة

يرتبط استخدام هذه السياسة 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 أو المتاحة نتيجة هذا الموقف التفاوضي.

7- سياسة المواجهة المباشرة (الصريحة)/ سياسة المراوغة (الالتفاف)**7-1- سياسة المواجهة المباشرة (الصريحة)**

تقوم عملية التفاوض وفقاً لهذه السياسة على المكاشفة والمصارحة والتعامل مع عناصر القضية التفاوضية بشكل مباشر وصريح، خاصة إذا كانت المصلحة المشتركة القائمة بين طرفي التفاوض تتطلب الإحاطة بظروف وإمكانيات الطرف الآخر، وإن أي خداع بين الطرفين سوف ينعكس سلباً على تنفيذ ما التزم به كل منهما تجاه الآخر.

7-2- سياسة المراوغة (الالتفاف)

كثيرا ما لا تكون المصلحة المشتركة هي العنصر الحاسم للعملية التفاوضية، بل إن الصراع والنزاع يعبر عن طبيعة القضية المتفاوض عليها، ومنها يتم الاعتماد على سياسة المراوغة والالتفاف حول عناصر وأجزاء القضية التفاوضية وعدم إظهار حقيقة الأهداف التفاوضية، 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 فيه نصرا، في حين أن الحقيقة هي الهزيمة الكاملة.

8- سياسة التطوير / سياسة التجميد**8-1- سياسة التطوير**

تقوم هذه السياسة على أن أي قضية تفاوضية هي أساسا قضية متغيرة طالما ارتبطت بعوامل الحركة والزمن، ومن ثم فإنها تخضع لتأثير هذه العوامل بصورة أو بأخرى، ويستلزم لتحقيق واستمرار 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 وأشمل من درجات التعاون

8-2- سياسة التجميد

تقوم هذه السياسة على الإبقاء على الوضع الحالي كما هو عليه، والإبقاء على الوضع التفاوضي القائم دون أي تغيير أو تعديل سواء كان سلبيا أو إيجابيا، وتجميده إلى درجة الموت نظرا لعدم جدوى تحريكه أو التعامل معه من جديد بمعطيات جديدة.

ثالثاً - تكتيكات التفاوض

يقوم المفاوض بتحويل الاستراتيجيات التفاوضية إلى شكل أداء تنفيذي يتناسب مع الموقف التفاوضي وإمكانياته، بما يحقق الهدف من العملية التفاوضية¹⁷، وهو ما يعرف بـ "التكتيك التفاوضي".

يشير مصطلح التكتيك إلى العناصر الفرعية أو المكونات الجزئية التي يستخدمها المفاوض ويتحرك بها داخل الاستراتيجية لتحقيق الأهداف الرئيسية لعملية التفاوض، أي أن التكتيكات تتمثل في النشاطات التي يقوم بها المفاوض أو التصرفات التي يسلكها أو الأساليب التي يستخدمها لخدمة الاستراتيجية وزيادة فعاليتها في تحقيق النتائج المستهدفة من عملية التفاوض¹⁸.

ولكي تتجح العملية التفاوضية لا بد لأطراف التفاوض معرفة التكتيكات المناسبة لكل استراتيجية وكيفية توظيفها والانتقال من تكتيك إلى آخر أثناء العملية التفاوضية الواحدة، كما يمكن اعتماد تكتيك واحد في العملية التفاوضية، وهذا راجع إلى طبيعة القضية المتفاوض عليها وعلى قوة أو ضعف الطرف الآخر؛ ولقد قسم المختصون التكتيكات التفاوضية إلى خمس مجموعات كبرى نذكرها فيما يلي¹⁹:

1- تكتيكات أخذ زمام المبادرة: يتطلب هذا النوع من التكتيكات قوة الشخصية والشجاعة في

أخذ زمام المبادرة، وهو بدوره ينقسم إلى تكتيكات فرعية على النحو التالي:

- **المدح المزيّف:** يستخدم هذا التكتيك في حالة اكتشاف المفاوض أن خصمه ينقصه التجربة والخبرة، وبالتالي يقوم بتثمين كل تدخلاته وأفكاره ومدحه بعبارات منمقة، بشرط

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

18 - صديق محمد عفيفي و مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سابق، 266.

19 - مير أحمد: مرجع سابق، ص 53- 54.

أن يكون المفاوض قادراً على التحكم في تعابير وجهه وعبارات المدح لأتفه التدخلات، وبالتالي إيهام الطرف الآخر بأنه على صواب وبالتالي مهاجمته في الوقت المناسب.

- **الإكراه:** يمكن استخدام هذا التكتيك ضد عضو صغير في فريق الخصم، كقول سبق التعامل مع السيد فلان ولم يأخذ هذا المنحى أبداً فهل أنت واثق من تأييده لك بهذا الخصوص.

- **التضاد بين الشركاء (بين أطراف الوفد الواحد):** ويكون ذلك بأن يوهم الخصم بأن أعضاء الوفد التفاوضي ليسوا على اتفاق حول أحد بنود التفاوض بل وأكثر من ذلك يتم إيهام الطرف الآخر بأن أحد أعضاء الوفد التفاوضي يدافع عن مصلحة الخصم.

- **إظهار الخصم بمظهر غير عقلاني:** ويكون ذلك بتعابير الوجه القوية والتي تدل على أن فكرة الخصم غير عقلانية وكأنه يطلب المستحيل، وهذا من شأنه أن يجعل الخصم يتنازل حتى وإن كان ما يقترحه أمر عادي.

2- **تكتيكات الضغط:** يلجأ الوفد المفاوض إلى هذا النوع من التكتيكات لإجبار وإرغام الطرف الآخر على التنازل على مطالبه أو على الأقل تخفيض سقف مطالبه، ويكون باستخدام مجموعة من الأدوات كالتهديد بالانسحاب من المفاوضات، التشكيك في نزاهة الخصم، تثبيط همته ومعنوياته، استخدام عبارة نعم .. ولكن ..، المطالب المبالغ فيها، إظهار عدم قدرة الطرف المفاوض على اتخاذ القرار وبالتالي تهديده بالاتصال برئيسه..

3- **تكتيكات التوقع:** يتطلب استخدام هذا النوع من التكتيكات المهارة الكبيرة، وذلك بالقدرة على قراءة أفكار الخصم وبالتالي توقع ما سيطلبه الخصم، وبالتالي مفاجأته بالقول: نحن نعلم أنك كنت ستقول كذا وكذا.

4- **تكتيكات المحاصرة:** يبنى هذا التكتيك على سياسة غلق كل المنافذ في وجه الطرف الآخر، وبالتالي إرغامه على التنازل، ولكن هذا النوع من التكتيكات يحتاج إلى عملية تحضير للمفاوضات تكون جد عميقة ودقيقة.

5- **تكتيكات الخداع:** يستخدم هذا التكتيك بخداع الخصم بأن المفاوضات تسير في صالحه، وبأن الوفد المفاوض قد تنازل عن كل شيء، ويستخدم هذا التكتيك باتباع أسلوب تضخيم المطالب أو توسيع هامش المفاوضات إلى حد يمكن للوفد المفاوض من التنازل بطريقة توهم الخصم بأنه قد تنازل كثيرا، وبالتالي عليه بقبول النقاط التي يعتبرها الوفد المفاوض نقطة اللاتنازل بعدها.

الفصل الرابع: الاتصال الحوار والإقناع في التفاوض

أولاً- الاتصال

ثانياً- الحوار

ثالثاً- الإقناع

أولا -الاتصال

1-تعريف الاتصال

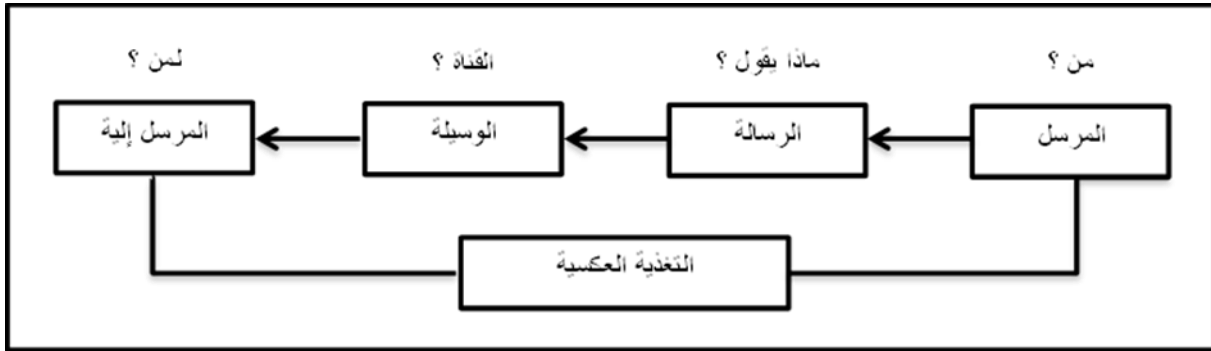
يعرف الاتصال بأنه: "تبادل المعلومات والأفكار بين شخصين أو أكثر"²⁰، فهو وسيلة لإيصال الأفكار والآراء والحقائق والمشاعر والقيم للآخرين²¹.

كما يعرف أيضا بأنه: "العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات والي تفهم من قبل شخصين أو أكثر وذلك بغرض إحداث الدافعية والتأثير في السلوك"²²

يعتبر الاتصال جوهر عملية التفاوض، فبدون اتصال جيد لا يمكن أن يكون هناك تفاوض ناجح، فمن خلال الاتصال يتم التعبير، تبادل الأفكار، المفاهيم والحقائق، الآراء والاتجاهات، بين أطراف التفاوض باستخدام مختلف مهارات الاتصال من تحدث، إنصات، إيماءات، وإقناع وغيرها من المهارات التي تساهم في إنجاز عملية التفاوض.

2-عناصر الاتصال

تتكون عملية الاتصال من العناصر التالية، وذلك حسب النموذج المبين أدناه:



المرسل: هو مصدر الرسالة المطلوب نقلها إلى المرسل إليه، وهو الطرف المفاوض والذي يريد نقل وإيصال معاني ومعلومات وأفكار إلى الطرف الآخر المفاوض.

²⁰ - علي محمد منصور: مبادئ الإدارة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص 222.

²¹ - حسين حريم: السلوك التنظيمي، دار الحامد، عمّان، 2004، ص 245.

²² - مصطفى يوسف كافي: مرجع سابق، ص13.

الرسالة: وهي مجموعة المعاني المطلوب إرسالها إليه، يتم تحديد محتواها بعد دراسة كل من دوافع واتجاهات المرسل إليه.

ولكي تكون الرسالة ذات فاعلية كبيرة وجب أن تحقق ما يلي:

-لفت انتباه المستقبل، من خلال الإشارة إلى حاجاته ورغباته واقتراح الطريقة المناسبة لإشباعها.

- البساطة والوضوح حتى تكون مفهومة لدى المستقبل؛

الوسيلة: وهي وسائل الاتصال التي تنتقل من خلالها الرسالة المطلوبة، فمنها المنطوق ومنها المكتوب.

المرسل إليه: وهو متلقي الرسالة، ويقصد به الطرف الآخر للمفاوض، أو الجمهور المستهدف.

3- أشكال الاتصال

يأخذ الاتصال أشكالا ثلاثة، نوضحها فيما يلي:

الاتصالات اللفظية: وهي المحادثة المباشرة بين طرفين وعبر استخدام وسيلة معينة أو دونها، وعبر استخدام الصوت لنقل الأفكار عبر عملية الاتصال، والتي تأخذ أشكالا مختلفة منها: المقابلات الشخصية، الاجتماعات، المناقشات، المفاوضات، المؤتمرات، الخطب، المكالمات الهاتفية، المذياع، التلفاز...

الاتصالات غير اللفظية: وهي كافة الاتصالات التي يستخدمها الفرد ومن دون استخدام الصوت في تلك العملية، والتي تأخذ أشكالا مختلفة ومنها: حركة اليدين، حركة العيون، تعابير الوجه، طريقة الجلوس والوقوف، طريقة التدخين، حركة الرأس والكتف، أسلوب النظر من خلف النظارة، طريقة المشي...

الاتصالات المكتوبة: وتتأثر بكافة الوسائل والأدوات التي يمكن استخدامها في الكتابة للتعبير عن الأفكار التي يحملها المرسل والهادف من إيصالها إلى الآخرين، وتأخذ أشكالا مختلفة

منها: الرسائل، المذكرات، الكتب، التقارير، الخرائط، الرسوم البيانية، الصحف، المجلات، الصور...

ثانيا- الإقناع

1- تعريف الإقناع

يعد الإقناع من بين أهم المهارات التي يجب أن يكتسبها المفاوض، نظرا لحاجة هذا الأخير للتأثير في أفكار واتجاهات وقناعات من يتفاوض معهم، من أجل تحقيق مكاسب من عملية التفاوض.

يعرف هاري ميلز الإقناع بأنه: "عملية تغيير أو تعزيز المواقف أو المعتقدات أو السلوك"²³ فهو عبارة عن نتيجة تصل إليها من خلال تبني أسلوب اتصالي تستخدم فيه أدوات التأثير. كما يعرف بأنه: "الجهد المنظم المدروس الذي يستخدم وسائل مختلفة للتأثير على آراء الآخرين وأفكارهم، بحيث يجعلهم يقبلون ويوافقون على وجهة النظر في موضوع معين، وذلك من خلال المعرفة النفسية والاجتماعية لذلك الجمهور المستهدف"²⁴. ويعرف أيضا بأنه: "عمليات فكرية وشكلية يحاول فيها أحد الطرفين التأثير على الآخر وإخضاعه لفكرة ما"²⁵.

2- أنواع الإقناع

يمكن تحديد أنواع الإقناع كما يلي²⁶:

2-1- إقناع بالترغيب وإقناع بالترهيب:

يتم الإقناع بالترغيب بتقديم الحوافز المادية والمعنوية للطرف الآخر في المفاوضات، بهدف تشجيعه على قبول الأفكار والممارسات الجديدة.

²³ - هاري ميلز: فن الإقناع، ترجمة مكتبة جرير، 2001، ص24.

²⁴ - مصطفى يوسف كافي: مرجع سابق، ص107.

²⁵ - المرجع نفسه، ص108.

²⁶ - كايلي ريمة: التفاوض ودوره في تفعيل العملية البيعية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة بومرداس، 2013/2014، ص72.

أما الإقناع بالترهيب فيكون من خلال إكراه الطرف الآخر بمختلف الوسائل الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية والفكرية التي تجعله يقبل بالأفكار والآراء المعروضة عليه.

2-2- إقناع مباشر وإقناع غير مباشر

يكون الإقناع المباشر عندما يتم إقناع الطرف الآخر بشكل تلقائي دون التأثير أو الضغط عليه.

أما الإقناع غير المباشر فيكون من خلال التلميح أو الإشارة للطرف الآخر بأهمية الأفكار الجديدة والفوائد المكتسبة الناتجة عن الإقناع بتلك الأفكار، وتترك له حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بقبول تلك الأفكار أو رفضها دون تأثير مباشر.

3-قوانين الإقناع واستخداماتها

3-1-قوانين الإقناع

في كتابه "علم النفس الإقناع" قام روبرت سيالديني بعرض الطرق اللازمة لعملية التسويق الناجحة، من خلال تناوله للجوانب النفسية في العملية الإقناعية، وأشار إلى أن الانسان لديه سلوك استجابي، يسير وفق منشطات وحوافز، مثل الدعاية، وهنا طرح سؤالاً مفاده: لماذا يكون العاملون في مجال الدعاية والتسويق ناجحون ومؤثرون؟ الجواب: لأنهم يفهمون جيداً الدوافع المحركة للإنسان، يفهمون جيداً قوانين الإقناع، والتي تستخدم أثناء التفاوض للتأثير على الآخرين. وفيما يلي عرض لهذه القوانين²⁷:

3-1-1- قانون التبادل

يحاول الإنسان عموماً أن يجاري ن حوله، فهو يرغب في الحصول على أشياء لا يملكها ويملكها غيره، ويرغب غيره في الحصول على بعض الأشياء يملكها غيرهم، لذلك لا بد عليه أن يفهم العملية التبادلية، فهو في حاجة إلى الناس والناس في حاجة إليه، فلو أن شخصاً

²⁷ - جاري كاراس: مهارات التفاوض الناجح، ترجمة علي رمضان فضل، دار الجزيرة، الجزائر، 2014، ص16-22.

أعطاك بعض الأشياء التي تحتاجها، فهو في المقابل يرغب في الحصول على بعض الأشياء التي يحتاجها.

3-1-2- قانون الالتزام والثبات

يفضل الناس الالتزام بأفكارهم ومشاعرهم وأعمالهم والثبات عليها، فيحاول الشخص أن يكون له موقف، يحاول أن يتصرف وفق طريقة معينة لكي يعدل من قراراته السابقة، فإذا أنت التزمت بما تفعل فسوف يكون لديك ما يمكنك من خلاله أن تقنع الآخرين، وهذه حقيقة واضحة، ويمكن البرهنة على صدقها من خلال التزامك بوجهة نظر معينة مفضلة لديك، فسوف تقدم كل الجهود اللازمة لإقناع الآخرين بوجهة النظر هذه، وسوف ترى ذلك جليا في عملية البيع، فالبائع إذا كان مؤمنا بما بين يديه من سلعة حتى لو كانت دون المستوى تراه يقنع العميل بها وأنها ضرورية، وبها مزايا وفوائد عديدة لا توجد في غيرها.

3-1-3- قانون الربط (الارتباط)

عندما تحب شخصا ما أو تؤمن بما يؤمن به، فأنت في الغالب تكون ميالا إلى إرضائه والعمل على إسعاده، ففي عملية البيع تجد البائع الناجح يحاول في البداية أن يقيم علاقة إنسانية ينفذ من خلالها إلى المشتري لكي يقنعه بما يريد.

3-1-4- قانون الحاجة

إذا لم تكن على يقين من أن بعض هذه الأشياء ضرورية بالنسبة لك، أو أنك ترغب في شرائها، فإنك تفكر جيدا قبل اتخاذ قرار الشراء، وتعرض لهذه السلعة بدائل أفضل؛ فالحاجة تؤدي إلى الإقناع، وإذا أدرك البائع بحدسه وفطنته أن المشتري يحتاج إلى هذه السلعة فعليا فإن إقناعه سيكون سهلا.

3-1-5- قانون السلطة والنفوذ

إذا كان الشخص صاحب سلطة ونفوذ، واستطاع أن يعطي انطبعا للآخرين بأنه في غنى عن شيء ما، فإنه يكون قادرا على إقناعهم بسهولة، وترى ذلك في عمليات النصب والاحتيال،

فالمحتال يوهم الناس ويعطيهم انطباعا بأنه لا يبالي بما في أيديهم، ومن خلال هذه السلطة والنفوذ يقنع الناس بما يريد.

3-1-6- قانون الاستحسان الاجتماعي

يجعل قانون الاستحسان الاجتماعي الناس أميل إلى الاقتناع حتى لو لم يكن هذا الشيء في صالحهم، ولكن لأن المجتمع يستحسن من يفعله تجد الناس مقنعة به، فتجد مثلا البعض يشتري سلعة معينة، أو يتصرف تصرفا معيناً دون قناعة منه، ولكن العادة والعرف والاستحسان الاجتماعي جعلهم يتصرفون كذلك.

3-2- استخدام قوانين الاقتناع في التفاوض

ذكرنا سابقاً أن في أي عملية تفاوضية نجد أن كل طرف يسعى للوصول إلى نتيجة، تجعله يشعر بأنه حصل على أفضل العروض، خاصة إذا كانت هذه العروض أو النتيجة مرضية لكلا الطرفين المتفاوضين؛

فلكل طرف من الأطراف معايير الخاصة بقبول نتيجة التفاوض أو رفضها، ولكل طرف نقاط قوة ونقاط ضعف يكون على دراية بها، وعلى دراية أيضاً بنقاط القوة والضعف لدى الطرف الآخر، فيتجلى للمفاوض متى يستخدم نقطة القوة هذه، ومتى يرغب الخصم عن التخلي على نقطة القوة.

وعندما يعرف المفاوض أن الطرف الذي أمامه يستخدم بعض قوانين الاقتناع فإنه يلاحظ ذلك، ويستخدم هو أيضاً المزيد من قوانين الإقناع التي ذكرناها سلفاً، وفيما يلي استخداماتها في التفاوض:

3-2-1- قانون التبادل

يعتبر هذا القانون من القوانين الهامة في التفاوض، لأنها قائمة على الأخذ والعطاء، والتفاوض في جوهره أخذ وعطاء.

3-2-2- قانون الالتزام والثبات

يستخدم قانون الالتزام والثبات في التفاوض، من خلال إظهار للطرف الآخر مدى التزام وثبات وإيمان المفاوض بمواقفه، واقتناعه بها،

3-3-3- قانون الارتباط

إذا أدرك المفاوض بوضوح جوانب القوة في الطرف الآخر المفاوض، فإنه يستطيع أن يقدم الجوانب التي تجعل الخصم يردك أن لديه هو الآخر أسلحته التفاوضية التي يمكن من خلالها الحصول على ما يريد، وإرغام الخصم على التخلي عن بعض مكاسبه، فالعملية التفاوضية عملية مناورة وكر وفر.

3-3-4- قانون الحاجة

في الكثير من الأحيان نجد البائع لديه التزام كبير بإتمام هذه الصفقة، مما يجعله يحاول بكل جهد أن يقنع من يتفاوض معه لإتمامها، وإذا أدرك الطرف الآخر هذه النقطة يمكنه أن يستخدم سلاح الوقت والضغط.

3-3-5- قانون السلطة والنفوذ

إذا أدرك البائع أن سلعته ليس لها مثل في السوق فإنه سيعرف أن لديه سلطة، وسوف يستخدمها في عملية التفاوض؛ وفي الجانب الآخر، إذا لم يكن الطرف الآخر بحاجة إليها أو يملك بدائل فإن إقدامه على اقتناء هذه السلعة سيكون بطيئاً، مما يجبر البائع على الدخول في عملية تفاوض.

3-3-6- قانون الاستحسان الاجتماعي

يمكن استخدام هذا القانون في التفاوض لإرضاء العميل وإقناعه بأنه هذه السلعة تتماشى مع العرف أو العادة، فإذا كان معظم الناس يرتاحون لبضاعة معينة فمن السهل إقناع الآخرين بها، وكذلك الأفكار والمعتقدات.

4- استراتيجيات الإقناع

هناك العديد من الاستراتيجيات التي تستخدم في الإقناع، نذكر منها²⁸:

4-1- الاعتماد على العاطفة أو المنطق في الاستمالة

في واقع الأمر ليس هناك قاعدة ثابتة نستطيع التأكيد فيها على أنه يمكن الاعتماد عليها في هذا المجال، إلا أن درجة تأثير الاستمالة العاطفية تزيد عند اقناع المستهدفين بالرسالة منطقياً، حيث تعتمد في هذه الحالة على استمالة دوافع الفرد إلى حد ما وليس هناك طريق لتحديد مدى استخدام الاستمالات العاطفية أو المنطقية إلا بدراسة الفروق الفردية للمستهدفين، وعندما تكون هناك خبرة سابقة بين المرسل والمستهدفين، فإن ذلك سوف يساعد على إمكانية التعرف على كل فرد على حدة أو كل مجموعة صغيرة والأسلوب الأمثل للاستخدام معهم.

4-2- الاعتماد على درجة من التخويف لتحقيق الاستمالة

تؤكد التجارب أن نسبة كبيرة من المجموعات التي تتعرض لدرجة معتدلة من التخويف تتأثر بالنصائح التي تستمع إليها، وتقل هذه النسبة كلما زادت درجة التخويف، فالرسالة التي تعمل على إثارة الخوف يقل تأثيرها كلما زادت أو قدر التخوف فيها، ويرجع السبب في ذلك إلى أن المستهدفين بالرسالة ترتفع درجة توترهم نتيجة للتخويف الشديد، ويؤدي ذلك إلى النقليل من شأن التهديد أو أهميته، أو قد يؤدي إلى الابتعاد عن الرسالة بدلا من التعلم منها أو التفكير في مضمونها.

4-3- البدء بالاحتياجات والاتجاهات الموجودة لدى المتلقي

المتحدث الذي يخاطب المستهدفين باحتياجاتهم ويساعدهم في تحديد الأساليب التي تحققها، تكون لديه فرصة أكبر في إقناعهم بدلا من أن يعمل على خلق احتياجات جديدة لهم، ويكون الحديث أو الرسالة أكثر فاعلية في إقناع المستهدفين عندما يبدو لهم أنه وسيلة لتحقيق هدف

²⁸ - مصطفى يوسف كافي: مرجع سابق، ص 110- 112.

كان لديه بالفعل؛ فإقناع أي فرد للقيام بعمل معين يجب أن ينطلق من إحساس الفرد بأن هذا العمل وسيلة لتحقيق هدف كان لديه من قبل أو بدأ التفكير فيه من قبل على الأقل.

4-4- عرض وتحليل الآراء المتباينة للموضوع

يؤدي عرض الجانب المؤيد لرأي المستهدفين إلى تدعيم رأيهم والتفاعل مع المتحدث، لأن الرسالة التي تعرض جانبا واحدا من الموضوع تكون قادرة على إقناع الأفراد ودفعهم إلى تبني وجهة النظر المعروضة عندما تم التأكيد عليها من جانب المستهدفين. وقد أثبتت التجارب بشكل عام فاعلية تقديم الرأي المؤيد والمعارض معا بالنسبة للفرد الخبير؛ فعندما يقوم المتحدث بعرض وجهة نظره بحياد يمكن أن يكون التأثير والإقناع أقوى لدى المستقبل لوجهة النظر درجة أعلى من القناعة من وجهات النظر المضادة بعد ذلك.

4-5- ربط المضمون بالمصدر أو المرجع

يقوم المرسل أو المتحدث في بعض الأحيان بنسب المعلومات والآراء التي يقولونها لمصادر معينة أو مراجع، ويلاحظ أن المستهدفين بعد فترة من الزمن يتذكرون المضمون دون أن يتذكروا المصدر، وذلك باستثناء المصادر الدينية المختلفة مثل الكتب السماوية أو الأحاديث الدينية والمصادر التي يعتبرها المستهدفون ثابتة وصادقة تسهل من عملية الإقناع، في حين أن المصادر الأخرى سوف تؤدي إلى نظرة سلبية قد تشكل عائقا أمامهم للإقناع.

4-6- درجة الغموض والوضوح في الرسالة

تمثل درجة الوضوح في الرسالة أهمية كبيرة في الإقناع، فكلما كانت الرسالة واضحة ولا تحتاج لجهد في تفسيرها واستخلاص النتائج أصبحت أكثر إقناعا؛ إلا أن الوضوح في الهدف من الرسالة قد يعطي الفرصة لاتجاهات المستقبلين أن تنشط في مقاومة تلك الرسالة، في حين أن الهدف الضمني يترك للمستهدف الفرصة لكي يعمل ذهنه ويستنتج الهدف بغير أن يشعر بالتوجيه نحو الهدف.

4-7- الترتيب المنطقي لأفكار الرسالة

إذا قدم المتحدث في رسالته حججا متفاوتة، فإن الحجج القوية تكون أكثر تأثيرا على المستمعين، ولذلك يفضل البدء بالحجج القوية ثم المساعدة ثم الأقل تأثيرا، وإثارة الاحتياجات أولا، ثم تقديم الرسالة التي تشبع تلك الاحتياجات تكون أكثر تأثيرا من تقديم المحتوى المقنع أولا وعلى المتحدث بعد ذلك أن يقدم الحجج المؤيدة أولا، حيث أن ذلك سيقوي موقفه ويستعد لرفض الحجج المعارضة التي سوف تأتي بعد الإقناع بالحجج المؤيدة.

4-8- التأثير المتراكم والتكرار

التكرار من العوامل التي تساعد على الإقناع، ويمكن أن يؤدي تكرار الرأي أو الرسالة إلى تعديل الاتجاهات العامة نحو أو قضية أو موضوع، إلا أن التكرار في بعض الأحيان قد يسبب الملل والضيق، ويتطلب ذلك أن يكون التكرار مع التنوع، وقد اتضح أن الأفراد المستهدفين الذين عرض عليهم أكثر من سبب أو مبرر واحد أكثر استعدادا للإقناع من الذين عرض عليهم مبرر واحد أو سبب واحد؛ كذلك فإن الإقناع الناتج من التعرض المتراكم للموضوع أكبر منه عند التعرض كرة واحدة.

5- كيف تقنع الآخرين؟

تتطلب عملية الإقناع مجموعة من العناصر نوجزها فيما يلي²⁹:

- يشترط أن يكون المفاوض أو المتحدث مقتنعا بالفكرة التي يسعى لنشرها، أو إقناع الآخرين بها،

لأن أي مستوى من التذبذب قد يحول دون إيصال الفكرة للطرف الآخر المفاوض.

- استخدام الكلمات ذات المعاني المحصورة والمحددة مثل: بما أن، إذن، إذا كان ... فهذه عبارات فيها حصر للمعنى وتحديد للفكرة، والابتعاد عن التعميم البراقة التي لا تفهم أو تحمل معاني واسعة.

²⁹ - محمد محمود مصطفى: علم التفاوض بين النظرية والتطبيق، دار البداية، عمّان، 2012، ص85.

- ترك الجدل العقيم، والتخلي بروح ودية، وعدم الخوض في الخصومات التي قد تنتفر الآخرين.

- تحليل الحوار إلى عنصرين أساسيين هما:

. المقدمات المنطقية: وهي تلك البيانات أو الحقائق أو الأسباب التي تستند إليها النتيجة وتفضي إليها.

. النتيجة: وهي ما يرمي الوصول إليه المحاور أو المجادل، مثال على ذلك: المواطنون الذين ساهموا بأموالهم في تأسيس الجمعية هم الذين لهم الحق في الإدلاء بأصواتهم فقط، وأنت لم تساهم في الجمعية، ولذلك لا يمكنك التصويت..

- اختيار العبارات اللينة، الهينة، والابتعاد عن الشدة والإرهاب والضغط وفرض الرأي.

- الحرص على ربط بداية حديث الطرف الآخر بنهايته، لأن هذا يشعره بأهمية كلامه لدى المفاوض وأنه يحترمه ويهتم بكلامه، ثم بعد ذلك يقوم المفاوض بتقديم الحقائق والأرقام التي تشعر الطرف الآخر بقوة معلوماته وأهميتها وواقعية حديثه ومصداقيته.

- إظهار الاهتمام - غير المصطنع - بصوابية موقف الطرف الآخر، لأن محاولة رد الحقائق الظاهرة يشعر الطرف الآخر بأن المفاوض يبحث عن الجدل والانتصار لنفسه.

6- وسائل تنمية مهارة الاقناع

يتوقف نجاح عملية التفاوض بدرجة كبيرة على مهارات التأثير والاقناع، والتي تعد إحدى المهارات الذهنية السلوكية اللفظية المركبة، التي تمكن من ترتيب الأفكار وصياغة العبارات وتحديد الألفاظ بصورة تمكن عرض القضايا والحجج والبراهين بطريقة مقنعة؛ ويمكن تنمية مهارات التأثير والاقناع من خلال مجموعة الوسائل والأدوات التالية³⁰:

-يؤدي توفر المعلومات والبيانات عن موضوعات وقضايا التفاوض إلى تدعيم الموقف التفاوضي من خلال إمكانية تأثيرك وقدرتك على الاقناع.

³⁰ - صديق محمد عفيفي و مصطفى محمود أبو بكر: التفاوض في الحياة والأعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص 163-164.

- من خلال الادراك الجيد الناتج عن اليقظة الذهنية والانصات المستمر يمكنك تحسين التعبير عن أهدافك وتكون مؤثرا عند تناول موضوعات التفاوض ولديك القدرة على إقناع الاطراف الاخرى بوجهة نظرك.

- تؤدي المرونة الذهنية وإمكانية تحديد البدائل إلى تنمية القدرة على الاستدلال، وزيادة الطلاقة اللفظية في التعبير عن نفسك وعن قضيتك وأهدافك بالتأثير على الآخرين وإقناعهم بها.

- تنعكس درجة قناعتك بأهدافك والإيمان بها والثقة فيها على تعبيرات وجهك وأسلوبك في الحوار وطريقة تفكيرك وطرحك للموضوعات واختيارك للألفاظ، ومن ثم قدرتك على التأثير والإقناع.

- يؤدي حرصك على تحقيق اهدافك من عملية التفاوض وممارستك لها باستمتاع إلى تنمية قدرتك على توظيف كافة وسائل التعبير وكل لغات الوجه واليدين والجسد وغيرها، مما ينعكس على مهاراتك في التأثير والإقناع.

ثالثا-الحوار

1-تعريف الحوار

يعرف الحوار بأنه: "عملية تبادل الأفكار والآراء بين متحاورين أو أكثر لغرض بيان حقيقة مؤكدة، أو رأي معين قد يتقبله الآخر أو قد يرفضه، فإن ارتضاه فيكون حوارا قصيرا، أما إذا خالفه فيمكن أن يستمر الحوار بينهما لكي يقنع الطرف الأول الطرف الآخر، وقد لا يقنع الطرف الآخر، وحينئذ تبقى مسألة الخلاف قائمة بينهما، مما يؤدي إلى استمرار الحوار إلى أوقات أخرى"³¹.

³¹ - مصطفى يوسف كافي: مرجع سابق، ص 102.

2- أهمية الحوار

يكتسب الحوار أهميته من كونه يعد نافذة لتبادل وتناقح الأفكار، فهو من أحسن الوسائل للإقناع وتغيير الاتجاهات والأفكار والسلوكيات نحو الأفضل، وترويض للنفوس على قبول النقد واحترام الرأي الآخر.

3- فوائد الحوار:

يحقق الحوار جملة من الفوائد يمكن إيجازها فيما يلي³²:

- اكتساب معارف ومعلومات جديدة حول الموضوع محل الحوار والاطلاع على ثقافات وأنماط مختلفة للتفكير.
- اكتساب خبرات ومهارات في طرق العرض والإقناع والاستماع والاتصال.
- معرفة مواطن القصور ونقاط الضعف لدى المحاور، سواء حول خلفيات الموضوع محل الحوار، أو في مهارات الاتصال والحوار والعمل على تقوية نقاط الضعف وتصحيح مواطن القصور.
- شرح الموضوع محل الحوار وتوضيحه وإزالة اللبس بشأنه، وتقريب وجهات النظر ومواءمتها.
- إثراء الموضوع وتطويره نتيجة لاختلاف الأفكار ومزجها
- جذب مؤيدين وحشد الآراء لمناصرة الموضوع والاقتراع به.

³²- جمال إبراهيم: فن الحوار الناجح، دار الحرية، القاهرة، 2015، ص 19-20.

4-قواعد جوهرية للحوار الفعال

حتى يكون الحوار فعالاً، من المهم أن نتبع القواعد التالية³³:

- الاستماع الإيجابي: وهي طريقة فعالة في التشجيع على استمرارية الحوار بإيجابية، وتنمي العلاقة بين المتحاورين، ويحتاج الاستماع الإيجابي إلى رغبة حقيقية في الاستماع تخدم الحوار، وفي ذلك تعلم الصبر وضبط النفس، وعلاج الاندفاعية وتنقية القلب من الأنانية الفردية، والاستماع الإيجابي يؤدي إلى فهم وجهة نظر الآخرين وتقديرها ويعطي مساحة أكبر لفهم الآخرين.
- حسن البيان: يحتاج المحاور إلى فصاحة غير معقدة الألفاظ، وإلى بيان دون إطالة أو تكرار فتكون العبارات واضحة، ومدعومة بما يؤكدتها من الكلام والشواهد والأدلة والأرقام وضرب الأمثلة؛ ومن البيان تبسيط الفكرة وإيراد الاستشهادات الداعمة لاستثارة الاهتمام ومواصلة الحوار حتى يتحقق الهدف.
- ومن البيان أيضاً عدم السرعة في عرض الأفكار لأن ذلك يعجز الطرف الآخر فلا يستطيع التركيز والمتابعة، وعدم البطء كي لا يمل، إضافة إلى ترتيب الأفكار بحيث لا تزدحم في ذهن المحاور فيضطرب إدراكه؛ وعلى المحاور ألا ينشغل بالفكرة اللاحقة حتى ينهي الفكرة الأخرى، وعلى المحاور أن يعرف متى يتكلم ومتى ينصت ومتى يجيب بالإشارة، وعليه استخدام نبرة صوت مريحة وهادئة، وعليه أن يتحكم في انفعالاته، وأن يخفض من صوته، وأن يتذكر دائماً أن الحجة الواهية لا يدعمها الصوت المرتفع، وألا يتعجل المحاور الرد قبل الفهم، ولا بأس بشيء من الطرفة والدعابة الكلامية والرواية النادرة التي تجذب المحاور، مع وزن الكلمة قبل النطق، وكذا الحذر من الاستطراد.

33 - محمد محمود مصطفى: مرجع سابق، ص 75-78.

- الجاذبية: يحتاج المحاور إلى الجاذبية، وتقديم التحية قب بدء الحوار، وأن يبدأ بنقاط الاتفاق كالمسلمات والبديهيات، وليجعل البداية هادئة وسلسة، وتقدير المشاعر عند الاطراف المتحاوره، مما من شأنه بناء جسر من المودة والثقة والتفاهم، بما يجعل الحوار إيجابيا وفعالاً.
- يحتاج المحاور أن تكون فقرة الافتتاح مسترعية انتباه المحاور، وعليه أن يحاول أن يكون الحديث طبيعياً مبنياً على الفهم، وأن يعي الهدف المراد الوصول إليه من حوارهما.
- على المحاول ألا يستخدم كلمة "لا" خاصة في بداية الحوار، ولا يستعمل ضمير المتكلم أنا، ولا عبارة "يجب عليك القيام بكذا..." ولا عبارة "أنت مخطئ، وسأثبت لك..."
- على المحاور أن يستخدم الوسائل المعينة والأساليب الحسية والمعنوية التي تساعد على توصيل ما يريد كالأرقام والحجج والبراهين والأدلة والأمثال الشعبية، مع تلخيص الأفكار والتركيز على الأكثر أهمية.
- ضبط الانفعالات، فعلى المحاور أن يكون حكيماً يراقب نفسه بنفس الدرجة من اليقظة والانتباه التي يراقب بها محاوره، وعليه إعادة صياغة أفكا محاوره وتصورات وقسمات وجهه ورسائل عينيه، وعليه ألا يغضب إذا لم يوافق محاوره الرأي.
- عدم إعلان الخصومة على المحاور كي لا يحال الحوار إلى جدل وعداء.
- مخاطبة المحاور باسمه أو لقبه أو كنيته التي يحبها، مع عدم المبالغة في ذلك.
- الإجابة ب "لا أدري" أو "لا أعلم" إذا سئل المحاور عن مسألة لا يعرفها، وفي ذلك شجاعة نفسية بعدم التستر على الجهل بالشيء.
- الاعتراف بالخطأ وشكر المحاور على التنبيه.

- على المحاور أن يتذكر في كل لحظة أنه يحاور وليس يجادل، وأن يتجنب تداخل الأفكار ويمنع الاستطراد الذي لا ينفع أثناء الحوار، وألا يخلط بين الفكرة أو موضوع الحوار وشخص المحاور، حتى لا يتحول الحوار إلى جدل عقيم قد يضر بالطرفين ولا يحقق الهدف من الحوار.
- عدم التعالي وإظهار الاحتقار للطرف الآخر المحاور بكلمة أو إشارة أو نظرة.

5- وسائل تنمية مهارات الحوار الفعال

يعد الحوار الفعال من بين أهم المهارات التي تساعد على إقامة مفاوضات مثمرة للأطراف المتفاوضة، ويتوقف ذلك على القدرة على فهم التركيبة الثقافية والاجتماعية والنفسية للطرف الآخر، لإدارة الحوار معه بفعالية لتحقيق أهداف الحوار والتفاوض، ويمكن تنمية مهارات الحوار الفعال من خلال ما يلي³⁴:

- استيعاب المنهج التفاوضي للطرف الآخر.
- التعرف بعمق على أوجه القوة ونقاط الضعف لدى الطرف الآخر.
- استخدام التعبيرات والألفاظ المناسبة والمؤثرة الموجزة.
- تجنب تقليل قيمة الأفكار أو المقترحات التي يطرحها الطرف الآخر.
- الحرص على حسن الاستماع وتقبل الرأي الآخر.
- تجنب اتخاذ الجانب المضاد أو الرأي المعاكس.
- تجنب الوضوح في تبني موقف الرفض.

³⁴ - صديق محمد عفيفي و مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سابق، ص 162-163.

- لا تظهر بمظهر المدافع المستميت عن آرائك وأفكارك.
- ركز تحفظك على الموضوع ذاته، واحذر أن يكون تحفظك أو انتقادك لشخص الطرف الآخر المحاور.
- انتهر الفرصة الملائمة، واطلب من الطرف الآخر الرأي والنصح والمشورة.
- استخدام التساؤلات بفعالية.
- تعلم كيفية استخدام لغة الصمت في إدارة الحوار بفعالية.

الفصل الخامس: مناورات بداية ونهاية التفاوض

أولاً- مناورات بداية التفاوض

ثانياً- مناورات نهاية التفاوض

يقترح الكاتب الكبير وخبير التفاوض روجر داوسون في كتابه " أسرار قوة التفاوض"، العديد من المناورات التي يمكن أن يستعملها المفاوض في بداية أو وسط أو في نهاية العملية التفاوضية؛ نذكر بعضا منها فيما يلي بإيجاز:

أولا - مناورات بداية التفاوض

أو يمكن تسميتها بمناورات الافتتاح، حيث يقترح روجر داوسون عدة مناورات يمكن القيام بها أثناء بداية العملية التفاوضية، وهي كما يلي:

1- اطلب أكثر مما تتوقع

يقول الدبلوماسي الكبير هنري كيسنجر: " إن الفاعلية على طاولة المفاوضات تعتمد على المبالغة في تقديم الطلبات".

إذا طالبت - فقط- بما ترجو الوصول إليه، فلن يتاح لك مجال أوسع للتفاوض، وهنا لن تكون الظروف مواتية لفوزك، لأنك إذا تمسكت بما قررت الحصول عليه، فإنك ستواجه موقفا لا يحتمل إلا القبول أو الرفض، وبذلك تضع الطرف الآخر في موقف الخسارة التي لا جدال فيها؛ وهكذا إذا طالبت بأكثر مما تتوقع فإنك تبقي كلا الطرفين بعيدا عن الإحساس بالخسارة، ومن الأسباب الهامة الأخرى التي تدعوك إلى طلب أكثر مما تتوقع هو أنك قد تحصل على ما تريد فعلا؛ إضافة إلى أن طلبك أكثر مما تتوقع قد يرفع من القيمة الظاهرة لما تقوم بعرضه، وعندما تضطر إلى تقديم تنازلات، أو تبدأ بالتظاهر بتقديم تنازلات، فإنه يمكنك أن تطلب مقابلا لها.

إذن طالب بأكثر مما تتوقع للأسباب التالية:

- ربما أمكنك الوصول إلى ما تريد الحصول عليه.
- المطالبة بالكثير تتيح لك مساحة أوسع للتفاوض.

- تعزز قيمة العرض الذي تقدمه.
 - تجنبك الوصول إلى طريق مسدود.
 - تخلق لك مناخا يشعر الطرف الآخر بأنه قد حقق فوزا.
- يطرح روجر داوسون سؤالاً فيقول: ما مقدار الزيادة التي يتعين عليك طلبها؟ للإجابة على هذا السؤال يجب عليك أولاً أن تحدد هدفك، ثم تقدم عرضاً يتخطى هدفك بقدر ابتعاد ما يقدمه لك الطرف الآخر عن هذا الهدف.
- خذ مثلاً تاجر السيارات الذي يطلب مائة وخمسين ألف دولار ثمناً لسيارة جديدة، وأنت لا تريد أن تدفع أكثر من مائة وثلاثين ألفاً، فعليك هنا أن تعرض مائة وعشرة آلاف دولار، وهكذا فإنك تفسح مجالاً للتفاوض بغير ابتعاد عن الهدف، وتساهم في تهيئة ظروف الفوز للطرفين.

2- لا تقل "نعم" أبداً للعرض الأول

إذا أجبت بالموقف على العرض الأول، فإنك حتماً ستثير الشكوك لدى الطرف الآخر، وقد يفترض أن ما حصل عليه لا يعدو صفقة خاسرة، فتصور - على سبيل المثال - أنك تطلب علاوة، فيوافق رئيسك على ما عرضت بسرعة وترحاب، فهل ستكون سعيداً؟ ربما لمت نفسك قائلاً: لما لم أطلب أكثر من ذلك؟

من أسباب قبولك للعرض الأول أن يكون لديك تصورات مسبقة لما يمكن أن تحصل عليه، فإذا كان العرض يفوق ما تصورته فإنك عندئذ تجد ما يغريك بقبوله،

- تجنب الإغراء،

- لا تضع تصورات مسبقة،

- ارفض مقترحات الطرف الآخر وعروضه مبديا دهشتك.

ليكن الإحجام والدهشة هما رد فعلك تجاه مقترحات الطرف الآخر دائما، وسوف يلاحظ الطرف الآخر هذا الإحجام، ويكون على استعداد لتقديم التنازلات، فإذا لم تبد دهشتك وفضك فإن الطرف الآخر يصبح أقل مرونة، وقد يظن أنك على وشك الموافقة على مقترحاته.

3-البائع المتمنع والمشتري المتمنع

كن دائما بائعا متمنعا ومشتريا متمنعا، لأن المشتريين إذا رأوك متحمسا للبيع فسوف يخفضون عروضهم، أما إذا ظهرت كبائع متمنع فإن المشتريين سوف يفترضون أن العروض الأعلى ضرورية لإتمام الصفقة، وهكذا تصبح قادرا على توسيع نطاق التفاوض حتى قبل أن تبدأ.

ثانيا - مناورات نهاية التفاوض

1-الضغط دون مواجهة

في استطاعة المفاوض الفعال أن يضغط على الطرف الآخر بغية الحصول على تنازلات دون اللجوء إلى المواجهة، ومن الأساليب المتبعة في هذا المجال مناورة السلطة الأعلى؛ حيث يتعين عليك أن تصل بالمفاوضات إلى أقصى ما تستطيع، ثم تحجم عن الموافقة بحجة وجوب إحالتك الأمر على سلطة أعلى، وقد تكون هذه السلطة الأعلى موجودة فعلا أو لا وجود لها، وهي تتكون عادة من كيان غامض مثل مجلس إدارة أو إدارة قانونية، تم تعود في اليوم التالي إلى مائدة المفاوضات وفي جعبتك أخبار محزنة فحواها أن السلطة الأعلى تصر على المزيد من التنازلات من قبل الطرف الآخر، وتضغط هذه المناورة على من تواجههم من أفراد الفريق التفاوضي لدى الطرف الآخر

كي يبذلوا جهدا أكبر في تحسين الصفقة، والسبب أن إقناعك أنت لا يكف، فعرضهم يجب أن يكون جيدا بدرجة تسمح لك بعرضه على السلطة الأعلى.

وتمكنك السلطة الأعلى من ممارسة مزيد من الضغط بدون مواجهة من خلال تنفيذ تكتيك "الطيب والشرير"؛ حيث تبدو أنت راغبا في توقيع الاتفاق، ولكن السلطة الأعلى هي صاحبة القول الفصل وهي التي تستطيع أن تقول لا.

فإذن أنت الشخص "الطيب" الذي يبذل قصارى جهده لدعم موقف الطرف الآخر، ولكن الشخص "الشرير" يقول لا؛ في هذه الحالة تمثل السلطة الأعلى دور الشخص الشرير. ويمكن أن يصبح الشخص الشرير أيضا شريكا في المفاوضات على نحو عدواني، ثم تظهر أنت الشخص الطيب في الميدان لتعتذر للطرف الآخر قائلا: "يا حبذا لو استطعتم تقديم تنازل بسيط". وهكذا يصبح بإمكانك إعادة المفاوضات إلى مجراها.

كيف تتفادى الوقوع في فخ السلطة الأعلى؟

يرى روجر داوسون أنه لمنع التضليل بفخ السلطة الأعلى، وضح من البداية أنه على الطرف الآخر أن يكون صاحب القرار في الموافقة النهائية على الاتفاق، فإذا لم يفلح ذلك، الجأ إلى ضمير الغائب، وابعث روح الأناية عند الطرف الآخر وحاول استفزازهم لكي يدعوا أو يتظاهروا أنهم قادرين على الموافقة، قل لهم بأسلوب تقرير قاطع: لكنهم - أي السلطة الأعلى - سوف يوافقون على ما توافقون عليه، أليس كذلك؟ أو اجعل الطرف الآخر يلتزم بالسلطة بالتوصية بالموافقة على الاتفاق عند عرضه على السلطة الأعلى، كما يمكنك التحقق من الشروط اللازمة لموافقة السلطة الأعلى بحيث يكون على الطرف الآخر أن يقدم أسبابا محددة عند رفضه لمقترحاتك بدلا من الرفض الغامض من جانب السلطة الأعلى؛ أما عن أسلوب الطيب والشرير فأخبر الطرف الآخر بطريقة مهذبة أنك تدرك تماما ما يسعون إليه، وأن ذلك لن يؤتي ثمره.

2-مناورة الاقتناص

وهي تعني طلب تنازلات في اللحظات الأخيرة للعملية التفاوضية، وتوقيتها هو أخطر ما فيها، لأنها توجه في توقيت يكون فيه المفاوضون قد تخلوا عن حذرهم وحرصهم تماما، وتستخدم مناورة الاقتناص على أفضل وجه لطرح الأمور التي لا يكون لدى الطرف الآخر استعدادا للموافقة عليها في المراحل الأولى للتفاوض، وإذا وجهت إليك فعليك أن تتبسم قائلا: أنك ترى الاتفاق في غاية العدالة، ولا داعي لطلب المزيد من التنازلات.

3-تحجيم التنازلات

يمكن للطريقة التي تقدم بها التنازلات أن تؤثر بشدة على توقعات الطرف الآخر وأدائه التفاوضي، فعندما تكون في سبيلك إلى إنهاء المفاوضات لا تعطِ تنازلا أكبر من تنازلك السابق أو مساويا له، لأن ذلك سيثجع الطرف الآخر على مواصلة وضع الشروط وطلب المزيد من التنازلات دون أن يقدم المقابل.

4-التظاهر بالضعف (التعابي)

الغباء التفاوضي أو التعابي هو قمة الفعالية والذكاء؛ حيث يظن بعض الأفراد أن التفاوض الفعال يعني العدوانية والثقة الزائدة بالنفس، ولكن ما يفعلونه في الواقع هو أنهم يضعون أنفسهم في زاوية صعبة، فهم يستبعدون العديد من المناورات سالفة الذكر، فمثلا كيف يمكن الاستفادة من مناورة السلطة الأعلى أو أسلوب الطيب والشرير إذا سبق لك التفاخر والظهور أمام الطرف الآخر بأنك صاحب الكلمة الأخيرة، أو بأن الإدارة العليا تقبل دائما كل طلباتك.

إن تظاهرك بالصمم والضعف أو الغباء يعد ذكاء، حيث يتيح لك فرصة للمناورة؛ فيمكنك الادعاء مثلا أنك لا تفهم وتحتاج لمزيد من المعلومات قبل أن تتخذ القرار، كما أن التظاهر بالغباء يزيل جو المنافسة من ميدان المفاوضات.

5- القيمة نسبية:

تذكر دائما بأن القيمة للشيء المتفاوض عليه نسبية وتختلف من شخص لشخص آخر، وليست النقود أكثر أهمية فقد تكون أحيانا المادة المتفاوض عليها تشكل أهمية أكبر من النقود. فقد يكون هناك بعض المفاوضين قد يدفعون مالا أكثر في شيء يشكل بالنسبة لهم قيمة مضافة مثل ندرة أو جودة منتج معين. فيجب أن تعلم أنه ليس السعر أكثر أهمية أحيانا للسلعة بالنسبة للطرف المقابل، فقد تكون السلعة أهميتها بالنسبة له أكبر من النقود.

6- القدرة على الانسحاب

من أقوى الأسلحة التفاوضية أن تكون لديك القدرة على الانسحاب، فسوف يصبح موقفك أقوى من ذي قبل متى أدرك الطرف الآخر أن في استطاعتك الانسحاب في أي وقت، والعكس صحيح أيضا. لا تدع المفاوضات تصل إلى مرحلة لا تستطيع فيها الانسحاب، ولكن كيف تجعل الشخص المقابل يحس بهذا النوع من الضغط ويحاول ان 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.

فلو كان الاتفاق لا يشكل أهمية له فقد يسمح لك بالانسحاب أو لا يهتم بإظهارك له قدرتك على الانسحاب.

وهنا عليك أن تبحث عن عدة عروض للاختيار منها وإلا فكيف تتسحب؟

التدرج في تقديم التنازلات

أثناء التفاوض، ينبغي عليك أن تفكر فيما إذا كنت ستقدم التنازلات الواحد بعد الآخر، أو كنت ستحاول التوصل إلى اتفاق بجمع التنازلات دفعة واحدة، وتقديم عرض إجمالي. ويبشر تقديم التنازلات الواحد تلو الآخر بأنك ستحصل على أقصى قيمة في مقابل التنازلات التي تقدمها، كما يزيل الخوف من التنازل عن شيء بلا داع أثناء المفاوضات.

ويقترح روجر داوسون الانتباه إلى النقاط التالية أثناء التفاوض:

- إن الطريقة التي تتبعها في تقديم التنازلات قد تتيح للطرف الآخر فرصة اكتشاف ما يجول بعقلك.
- لا تقدم تنازلات متساوية القيمة، ما يدفع الطرف الآخر إلى مواصلة ممارسة الضغوط عليك.
- يجب أن لا يكون تنازلك الأخير مرتفع القيمة، لأنه قد يخلف شعورا عدائيا لدى الطرف الآخر.
- لا تتنازل عن مساحتك التفاوضية دفعة واحدة لمجرد أن الطرف الآخر يسعى لسماع عرض "أخير ونهائي" أو أنه يدعي أنه "لا يحب التفاوض".
- تدرج في خفض قيمة التنازل حتى توحى للطرف الآخر أنه قد حصل على أفضل صفقة ممكنة.

الفصل السادس: القوة في التفاوض

أولاً- قوة الشرعية

ثانياً- قوة الفائدة

ثالثاً- القوة القهرية (قوة الإجبار)

رابعاً- قوة الموقف

خامساً- قوة الشخصية والخبرة

سادساً- قوة المعلومات

القوة في التفاوض

تشير القوة إلى القدرة على التأثير في الطرف الآخر، وقد تكون مهاراتك التفاوضية إذا أتقنتها وصقلتها مصدرا من مصادر قوتك التفاوضية لتدعم موقفك التفاوضي وكذلك معرفتك وامتلاكك للمعلومات، وتتعدد مصادر القوة في التفاوض، فنجد: القوة الشرعية، القوة القهرية، قوة الفائدة، قوة الموقف، قوة الشخصية والخبرة، قوة المعلومات .. وفيما يلي تفصيل ذلك³⁵:

أولاً- القوة الشرعية

وهو تلك القوة المصاحبة لأصحاب السلطة، ككبار المسؤولين في أعلى هرم السلطة، أو امتلاك بعض المزايا مثل التفاوض من خلال مكتب الفخم الذي يبهر الشخص الآخر، أو استخدام الألقاب، أو إعطاء أوامر لسكرتيرك بحجب المكالمات أثناء الاجتماع التفاوضي .. مما قد يعطيك قوة شرعية مظهرية؛ فالقوة الشرعية مصدرها الوضع الوظيفي للمفاوض بما يجعله مسيطرا ومتحكما بطريقة غير مباشرة.

ثانياً- قوة الفائدة

يزداد حماس الطرف المقابل أو الجهة التي تتفاوض معها لإبرام صفقة معينة معك إذا أدركت أنها تنا منك فضلا لا تمنحك إياه، ومتى حاول الطرف المقابل أن يعطيك إحساسا أو إيجاء بأن تفاوضه معك إنما هو فضل منه لا تتضايق ولا تضجر من ذلك، وإنما يجب أن تكون هادئا جدا ولا تخدعك محاولاته خصوصا إذا كنت واثقا من نفسك وفيما ستقدمه له، وهو الذي يجعلك أنت المسيطر على التفاوض.

³⁵ - انظر:

- عمر الطراونة: استراتيجيات الشراء والتفاوض، ار البداية، عمَّان، 2011، ص117.

- هند رشدي: مهارات التعامل والتفاوض والاقناع، دار خطاب، عمَّان، 2017، ص390-392.

ثالثا - القوة القهرية (قوة الإجبار)

وهو عكس قوة الفائدة، أي استخدام العقاب، فإذا لم تتوصلوا إلى اتفاق، فإن ذلك سيفقد الطرف الآخر مكاسب، حسب نوع المادة المتفاوض عليها، وهذا النوع من القوة عندما يتم مزجه بقوة الفائدة تشكل قوة فعالة تدعم موقفك التفاوضي.

رابعا - قوة الموقف

وهي القوة التي تعطي لطرف قوة بلا حدود أمام الطرف الآخر، ومثال على ذلك أن تشتري سلعة معينة وتعود لإرجاعها فيطلب منك البائع الفاتورة أو السند لإرجاعها واسترداد قيمتها، وتكون قد ضيعت الفاتورة، وهنا سيكون موقفك ضعيفا جدا، وسيكون البائع في موقف قوة. ويجدر بالذكر الإشارة إلى بعض المواقف التي يكون فيها المشتري في موقف قوة تفاوضي، في حالات مثلا:

- فائض في العرض يرغب البائع في تصريفه.

- الشراء بكميات كبيرة.

- المنتجات نمطية وغير متميزة.

- يمثل المنتج الذي تم شراؤه نسبة كبيرة من إجمالي التكاليف التي يتحملها المشتري، مما يؤدي به إلى البحث عن أسعار أقل.

وقد يكون البائع في موقف قوة تفاوضي، فنذكر حالات مثلا:

- سيطرة (احتكار) عدد محدود من الموردين على الصناعة.

- ضعف المنتجات البديلة وعدم قدرتها على إحلال المنتجات الأصلية.

- إمكانية التكامل الأمامي مع الموردين والتنافس مباشرة مع عملائهم الحاليين.

خامسا - قوة الشخصية والخبرة

وتشير قوة الشخصية إلى تلك السمات التي يتمتع بها المفاوض، كالحزم، السيطرة، الجدية.. والتي تعد من مصادر القوة التي تدعم الموقف التفاوضي.

فمن المهم في التفاوض فهم نمط المفاوض، إضافة إلى فهم المفاوض نفسه لنقاط قوته ونمط شخصيته حتى يستفيد من توظيفها في تحقيق مكاسب من العملية التفاوضية.

سادسا - قوة المعلومات

في التطبيق العملي تتعدد المجالات المستهدفة من التأثير في الطرف الآخر، ويتوقف ذلك على درجة إلمام المفاوض بالمعلومات المطلوبة لتحقيق الاستفادة المرجوة من العملية التفاوضية، حيث تشمل تلك المعلومات على: الأسعار، مواعيد التسليم، طريقة الدفع، التدريب، الائتمان، الجودة والمواصفات...

الفصل السابع: مواصفات المفاوض الناجح وأنماط المفاوضين

أولاً- مواصفات المفاوض الناجح

ثانياً- أنماط المفاوضين

أولاً- مواصفات المفاوض الناجح

يتصف المفاوض الناجح بمجموعة من المواصفات، وجب عليه الاتصاف بها، حتى يحقق أهدافه من العملية التفاوضية نعرضها فيما يلي³⁶:

1-الاتزان العاطفي والتوافق النفسي

يتطلب نجاح التفاوض تحلي المفاوض بالهدوء أن يكون لديه القدرة على التحكم في غضبه وانفعالاته، ويمكن تنمية هذه الصفة من خلال:

- الالتزام بالموضوعية في دراسة الأحداث والوقائع وتحليلها.
- تجنب الوقوع في محاولات الاستفزاز والإثارة من الطرف الآخر، وخاصة عندما تدرك أن الطرف الآخر يخطط لإيقاعك في مصيدة التوتر والانفعال.
- تأكد من اقتناعك أن حالات الغضب والانفعالات غير المدروسة يترتب عليها توتر في جو التفاوض ويترك أثارا سلبية لدى الطرف الآخر.
- تأكد من إدراكك بأن عدم تحكمك في أعصابك وغضبك غير المحسوب يجعلك في موقف نفسي يمكن الطرف الآخر من استغلال أي فرصة للحصول على معلومات وبيانات سرية لا تود أن تعلن عنها للطرف الآخر.
- تجنب مقاطعة الطرف الآخر عند انفعاله والتزم الهدوء، وكذلك تجنب النظر إليه باستغراب أو ازدراء، وتأكد أن تركه حتى ينتهي من حالة الانفعال يحقق لك نتائج إيجابية منها:

. دفع الطرف الآخر لاحترامك.

³⁶ - مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سابق، ص 233-238.

. تهيئة الطرف الآخر للاستماع إليك.

. اقتناع الطرف الآخر بحرصك على استمرار التفاوض وتحقيق اتفاق معه.

. قد يبوح لك الطرف الآخر عن معلومات وبيانات لم يكن ليفصح عنها ما لم يكن منفعلا أو غاضبا.

2- المنطق والموضوعية

يتطلب نجاح عملية التفاوض أن يتصف المفاوض بالمنطقية في تفكيره والالتزام بالموضوعية في تناوله لموضوعات وقضايا التفاوض.

ويمكن تدعيم خاصية الالتزام بالمنطق والموضوعية من خلال ما يلي:

- تعرف بدقة على احتياجات الطرف الآخر وآماله ورغباته ومخاوفه، ثم خذها بعين الاعتبار في كافة مراحل عملية التفاوض.
- اهتم بتحديد وعرض الحقائق، وخاصة تلك التي تلقى قبول الطرف الآخر وتخدم عملية التفاوض.
- ركز في الحوار على القضايا والموضوعات وليس على الأشخاص، ما لم تذكر إيجابيات تخدم أهداف التفاوض.
- إبراز الأدلة المنطقية والحجج والتبريرات العقلية عند مناقشة موضوعات وقضايا التفاوض أو عرض مقترحات وبدائل محددة.
- تعامل مع الطرف الآخر على اعتبار أنه شريك يسعى للتوصل إلى اتفاق يحقق مصلحة الطرفين.
- الزم نفسك بالاعتراف - على الأقل - بالحد الأدنى من أهداف ومصالح الطرف الآخر.

- تأكد من الواقعية وعدم المبالغة في تحديد أهدافك، لأن ذلك يجعل الطرف الآخر أقل قدرة للحفاظ على هذه الأهداف.
- من الملائم في بعض الحالات أن تعترف بالصعوبات والمشكلات التي تواجه الطرف الآخر.
- ضرورة التمييز بين المواقف التفاوضية التي قد يبدو منها التعارض بين المصالح الحقيقية للأطراف من عملية التفاوض عن تلك المواقف التي تكون المصالح واحدة أو مشتركة.
- ابحث عن حلول موضوعية مقبولة من الأطراف الأخرى لأي مشكلات أو خلافات تظهر خلال مراحل التفاوض.
- قدم بدائل منطقية لحالات تعارض المصالح وليس الإصرار على المناقشة الحادة أو المساومة غير العادلة.
- يجب أن تتأكد من سلامة وموضوعية ما تتمسك به من أخلاق وقيم ومبادئ، وعليك أن تتأكد أن الآخرين مثلك لديهم ما يعتقدون به، وقد يكون بدرجة أعمق، وأن لديهم أيضا مجموعة من الأخلاق والقيم والمبادئ التي يتمسكون بها ويحرصون على الالتزام بها.

3-الثقة الموضوعية بالنفس

لا تقتصر الثقة بالنفس، كأحد متطلبات نجاح التفاوض على ثقتك بنفسك، وإنما تشمل أيضا ثقتك بالأطراف الأخرى، حيث تمكن الثقة بالنفس وبالغير لدى أطراف التفاوض إلى تهيئة جو ودي متوازن لعملية التفاوض ييسر التعاون والاتفاق بينهم، وترتبط الثقة الموضوعية بالنفس وبالغير باعتبار المصداقية في التعامل من خلال الممارسات السابقة التي تؤكد من

خلال معلومات دقيقة كافية، الالتزام بالاتفاقيات والوفاء بالعهود، وبصفة عامة يمكنك تنمية ثقتك بنفسك وبالغير من خلال:

- بناء علاقات من الود والتفاهم مع أطراف التفاوض من خلال الاتصالات الشخصية غير الرسمية.
- توفر بيانات تاريخية متصلة عن الاتفاقيات والنشاطات والممارسات وتحليلها بعمق للتأكد من وجود واستمرار ونمو سلوك الالتزام واحترام الموثيق.
- دراسة الإمكانيات المادية والفنية لدى أطراف التفاوض والتعرف على اتجاهات العناصر البشرية المشاركة في عملية التفاوض للتأكد من توافر متطلبات الثقة والمصادقية.
- تحقيق قدر ملائم من التوازن المدروس بين الثقة وافترض حسن النية وسلامة المقاصد من جهة، والأخذ بسياسة الترقب والحيلة والحذر من جهة أخرى.
- حاول جاهدا أن تثبت أن لديك الرغبة والقدرة معا لتفهم المشكلات والقيود والصعوبات التي تواجه عملية التفاوض، وتقديم البدائل المنطقية التي تحقق مصالح كافة أطراف التفاوض.
- تجنب بقدر الاستطاعة استخدام تكتيك التهديد وأساليب الضغط أو المبالغة أو التضخيم.
- تجنب الكذب فإنه من العوامل التي تزيل الثقة والمصادقية بين أطراف التفاوض.
- إن اتباعك لسياسة الخطوة خطوة، وخاصة في بداية الموقف التفاوضي وفي جولاته الأولى أو في حالة التفاوض مع أطراف التفاوض لأول مرة تدعم الثقة، حيث تمكن هذه السياسة أطراف التفاوض من التعرف على بعضهم البعض وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة للتأكد من مصادقية أطراف التفاوض.

- إن مبادرتك بتقديم تنازلات مدروسة، أو عرض التزامات محسوبة ولو محدودة للطرف الآخر، دون ربطها بصورة مباشرة واضحة بمقابل لها، يؤدي إلى خلق جو من الثقة والاطمئنان والتهيئة النفسية الايجابية لبدء التفاوض ببسر واستمرارها بفعالية وإنهائها بنجاح.
- إن توضيحك للتحفظات أو المحاذير التي تعوق التزامك بما انتهت إليه عملية التفاوض يدعم ثقتك، وكذلك يدعم ثقة الطرف الآخر بك، ويتأكد من موضوعيتك.
- إن وجود علاقات ارتباط واعتمادية بين تنفيذ الالتزامات لتحقيق مصالح أطراف التفاوض يقوي درجة الثقة ويحقق الموضوعية في عملية التفاوض، ويتحقق ذلك عندما يتم صياغة الاتفاق بصورة تجعل تحقيق مصلحة أحد الأطراف متوقفا على تنفيذ التزام معين وتحقيق مصلحة سابقة لطرف آخر من أطراف التفاوض، مما يحقق الارتباط بين تحقيق مصالح أطراف التفاوض ووجود دافع قوي لدى كل طرف من أطراف التفاوض لمتابعة تنفيذ الاتفاق والتأكد من قيام كل طرف بالتزاماته.
- إن ترجمة ما تم الاتفاق عليه من عملية التفاوض إلى برنامج زمني يوضح مدة ووقت تنفيذ ما تم الاتفاق عليه والمسؤول عن التنفيذ ومتطلبات سرعة وجودة هذا التنفيذ، من شأنه أن يؤدي إلى زيادة الثقة والموضوعية لدى أطراف التفاوض.
- يمكن زيادة الثقة وتحقيق الموضوعية لدى أطراف التفاوض من خلال وضع مجموعة من الشروط الجزائية الكفيلة بجعل أطراف التفاوض حريصين على الالتزام بما تم الاتفاق عليه بينهم.

ثانياً - أنماط المفاوضين

يتميز كل مفاوض بنمط وأسلوب معين في التفاوض، لذلك من المهم فهم هذه الأنماط والأساليب والتعرف عليها، وكيفية التعامل معها، بما يساعد على تحقيق النجاح في التفاوض؛ وفيما يلي عرض لأبرز الأنماط من المفاوضين:

1-المفاوض الواقعي (العملي)

يتميز المفاوض الواقعي بشدة الحساسية تجاه الوقت، فهم يريدون المعلومات مباشرة ولا شيء سواها، فلا يميلون إلى الأحاديث الهامشية، وهم منظمون ورسميون، لا يفاوضون لفوز الطرفين، لا يبهون باحتياجات الطرف الآخر، بل يريدون تحقيق الفوز لأنفسهم، والحصول على أفضل صفقة وبأفضل ثمن؛ عندما تتفاوض مع الواقعيين لا تضيع وقتهم في الترتبة والتفاصيل المملة، بل بادر إلى اتخاذ قرارات سريعة مبنية على المعلومات والحقائق المباشرة.

2-المفاوض الانفتاحي

على العكس من الواقعي، نجد المنفتحين المتساهلين، الذين يهتمهم الابتعاد عن جو العمل ليحصلوا على قليل من الدعابة، وهم انفعاليون وقادرون على اتخاذ القرارات فوراً في موقع العمل؛ وكمفاوضين يتحولون إلى نمط الأم الرؤوم ذات الأحاسيس المرهفة، فينفعلون بشدة حيال بعض الأمور.

عد التفاوض مع الانفتاحي حاول استثارة حماسه تجاه المشروع الذي تقدمه، واجعله في حالة استعداد لاتخاذ قرار سريع مبني على حماسه.

3-المفاوض الودود

يتميز المفاوض الودود بحب الناس والتصرف بطريقة عاطفية تجاههم، يحتاجون للاطمئنان قبل التصرف، لذا يتسمون بالبطء في اتخاذ القرارات، يكرهون البيع والشراء تحت الضغط، وفي حالة التفاوض يتحول الودودون إلى عناصر تهدئة، فيسعون إلى إسعاد كل الأطراف.

إذا تفاوضت مع الودود فعليك أن ترضى بالإيقاع التفاوضي البطيء، حيث يجب أن تحوز على ثقتهم قبل اتخاذ أي قرار، فإذا حاولت الضغط عليهم فإنك تبتعد بهم عن الاتجاه.

4-المفاوض التحليلي

لا يفتنح المفاوض التحليلي بعرضك حتى يعرف كل التفاصيل، ونتيجة لذلك يتسم التحليليون بالبطء الشديد في اتخاذ القرارات، فهم يحللون كل شيء، وهم لا يحبون الضغط أو الدفع في مفاوضاتهم، بل يريدون شيئاً محدداً وفي مكانه، عند التفاوض مع التحليلي احرص على إعطاء أقل التفاصيل الممكنة عن العملية لكي تعطي لنفسك فرصة الرد على تحليلاته واستفساراته الكثيرة لاحقاً.

الفصل الثامن: التفاوض الدولي

أولاً- مبادئ وقواعد إرشادية في المفاوضات الدولية

ثانياً- أهم الاختلافات في ممارسة التفاوض الدولي

ثالثاً- إرشادات للتغلب على مشكلات التفاوض مع الأجنبي

رابعاً- المفاوضات التجارية في الثقافات العالمية المختلفة

خامساً- أخطاء المفاوضات التجارية الدولية

سادساً- كفاءات التفاوض الدولي

أولاً- مبادئ وقواعد إرشادية في المفاوضات الدولية

على الرغم من وجود الكثير من أوجه التشابه بين المفاوضات المحلية والمفاوضات الدولية؛ إلا أن اختلاف البيئات الدولية التي تمارس فيها المفاوضات، ستؤثر على مجريات المفاوضات، ومن أهم أوجه الاختلاف نجد:

- تمارس المفاوضات الدولية خارج الحدود الجغرافية للدولة الأم، مما يعني اختلاف القوانين السائدة، اختلاف اللغة، القيم....
- حاجز الثقة الذي قد يكون قويا بين الطرفين، نظرا للمخاوف التي يحملها كل طرف عن الآخر.
- حاجز اختلاف الثقافات، وقضايا السيادة والقوانين السائدة في الدول المختلفة.
- كثيرا ما يكون أصحاب المصلحة غير الأشخاص المفاوضين، وهذا أهم ما يميز التفاوض الدولي، كما أن آثار التفاوض تتجاوز الموقف التفاوضي؛ لذلك فإن هناك مجموعة من المبادئ والقواعد العامة التي يجب الاسترشاد بها في هذا الصدد، وهي كما يلي³⁷:

1-إغلاق فجوة الثقة

- من أهم الاعتبارات الواجب مراعاتها في التفاوض الدولي كسب الثقة (ثقة كل طرف للطرف الآخر)، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق:
- الصراحة والوضوح والبعد عن أساليب المراوغة.
- إبداء الاستعداد للتعاون والرغبة في المساعدة.

³⁷ - ربحي عب القادر موسى الجديلي: إدارة المفاوضات، الأكاديمية العربية المفتوحة، الدنمارك، 2010، ص87.

- تكوين علاقات شخصية ولكن بدون مبالغة.

- روج للفكرة ولا تروج لنفسك.

2- إدراك وتأکید الآثار المباشرة وغير المباشرة للمشروع أو الموقف

عادة ما يتم التركيز في المعاملات الدولية على المتغيرات المباشرة والخدمات المتصلة بها، مثل: السعر، التسليم، الجودة، أساليب الدعاية والإعلان عن المنتج، ولكن عادة ما يترتب على المشروع أو الاتفاق آثار أخرى تتعدى الآثار الاقتصادية المباشرة، مثل: إقامة علاقات مع مشروعات أخرى، وتبادلات مع أسواق جديدة، مما ينعكس على العمالة والتوظيف ومستوى جودة المصنع في كل من السوقين معا.

3- إداك الفروق الثقافية والقيم الاجتماعية والاقتصادية السائدة

تختلف ثقافات الدول وقيمهم الاجتماعية، وهو ما يكون حساسية في المفاوضات الدولية بين الدول غير متكافئة القوة، هنا ينصح بعدم تقييم الثقافة، بل فهم وإدراك الموقف فقط، وأن تحترم ولا تحكم مع إمكان الاستفادة بتفهمك للتراث والوعي الثقافي في استعارة ما يفيد الموقف التفاوضي.

4- اللغة عنصر حاسم في نجاح المفاوضات

اللغة مهمة جدا في التفاوض، وعليه يجب مراعاة أي لغة تستخدم، ومتى تستخدم المترجم وما هو دور المترجم، وينصح بعد التفاوض بلغة لا تتقنها.

5- عدم استعجال الأمور

من المبادئ الواجب مراعاتها، عدم استعجال تغيير دفة المفاوضات وعدم إشعار الطرف الآخر بالضغط عليه، أو السرعة في إنهاء المفاوضات والتوصل إلى اتفاق، بل من المفيد

تخصيص وقت طويل نسبياً لكي يتفهم كل طرف خصائص شخصيات الطرف الآخر وكيفية التعامل معها.

6- لا يفترض الاستقرار واستمرار الاتفاق بدون تغيير بصورة مطلقة.

7- اختيار المستوى المناسب للمفاوضين.

8- الكم والنوع اللائق من الضيافة.

9- عدم نسيان وسائل الاتصال السريعة والمستمرة.

10- استخدام الوقت بحكمة.

ثانياً - أهم الاختلافات في ممارسة التفاوض الدولي

هناك العديد من الاختلافات التي تطبع المفاوضات الدولية عن المفاوضات المحلية، ولعل أبرزها³⁸:

- صعوبة بناء أرضية مشتركة: حيث كلما زادت الأرضية المشتركة كلما زادت فرصة تقليل المشاكل والاختلافات، فعلى المفاوض الدولي التأكد من أنه يمكن إرجاع الاختلافات مع الطرف الآخر إلى قضايا جوهرية وليست لأسباب ثقافية.

- بناء الثقة: إن عملية بناء الثقة في مجال التفاوض الدولي تستغرق وقتاً أطول، مثال ذلك أن لا تتوقع بدء مفاوضاتك في نفس اليوم الذي تصل فيه إلى بلد عربي، باعتبار أن العرب بطبيعتهم يبدؤون بالمجاملات والأحاديث الاجتماعية لتحديد ما إذا كانوا يتقنون بالطرف الآخر.

³⁸ - المعهد العربي للتخطيط: أساليب التفاوض التجاري الدولي، الكويت، 2006، ص 07.

- وضوح الاتصالات: من الخطأ افتراض مقدرة المفاوض الأجنبي على التحدث وفهم لغتك، لذا يجب تجنب استخدام الأمثال العامة، حيث قد يفهم من المفاوض الأجنبي بطريقة مختلفة.
- اختلاف لغة التفاوض: بالنظر إلى اختلاف اللغات من حيث ملاءمتها للتفاوض، فإن اللغة الفرنسية مثلا تعتبر من أفضل اللغات المستخدمة في التفاوض لدقتها ووضوحها، فهي تستخدم منذ سنوات طويلة كلغة دبلوماسية على عكس اللغة اليابانية. ومن المعروف أن الترجمة من لغة لأخرى قد تفسد المعنى، فاتفاق المبادئ باللغة الانجليزية يعني وجود فهم مشترك للمبادئ الأساسية، وهو ما يتطلب فقط وضع بعض التفاصيل؛ أما باللغة الروسية فإن هذا المصطلح يعني أن يتطلب القيام بالكثير قبل الاتفاق على المبادئ الأساسية، وعليه فإنه عند استخدام المترجمين في المفاوضات، على هؤلاء المترجمين الإلمام بالمصطلحات المتعلقة بموضوع التفاوض، مع ضرورة توجيههم بأن عملهم يقتصر فقط على الترجمة وليس لهم علاقة بآلية التفاوض.
- وبالرغم من اعتراض البعض على استخدام المترجمين خوفا من إبطائهم لسير المفاوضات، ولكن يمكن اعتبار استخدامهم ميزة تتيح للمفاوضين بعض الوقت للتفكير المتروى.
- اختلاف طريقة التفكير: ينتج عن الاختلافات اللغوية اختلافات في طريقة التفكير، فمن الصعوبة على اليابانيين مثلا التحدث باللغة الانجليزية، وذلك راجع إلى اختلاف اللغتين اليابانية والانجليزية من حيث تتابع مفردات الجمل، ناهيك عن عدم وجود بعض المفاهيم في كل اللغات كما هو الحال بالنسبة لكلمة "تنازل" في اللغة الروسية.
- اختلاف الاهتمام بموضوع الوقت: تختلف النظرة إلى الوقت باختلاف الثقافات واختلاف الدول، فالوقت المستغرق في إنتاج سيارة في بريطانيا هو ضعف الوقت اللازم لإنتاج نفس السيارة في ألمانيا، كما أن الوصول المتأخر عن الميعاد المحدد يعتبر إساءة

بالنسبة للمفاوض الأمريكي، بينما يعتبر طبيعياً بالنسبة للمفاوض العربي أو اللاتيني. كما اهتمامات الأفراد بالماضي والحاضر والمستقبل يختلف أيضاً باختلاف الثقافات، حيث يهتم الأمريكيون بالحاضر والمستقبل، بينما يهتم الانجليز والمصريون بالماضي لوجود تراث كبير لديهم عبر القرون.

- سلوك العمل السليم: إن سلوك العمل غير المناسب من وجهة نظر الطرف الآخر قد أدى إلى فشل العديد من المفاوضات، لذا فإن على المفاوض الماهر ملاحظة سلوك المفاوض الآخر المضيف، ومحاولة تقدير الأسباب والدوافع لهذا السلوك الذي ينبثق عادة من الجوانب الثقافية السائدة.

- الاعتبارات الأخلاقية والقانونية: تؤثر ممارسات الأعمال الأخلاقية وغير الأخلاقية بالبيئة الثقافية المحلية، فيلاحظ مثلاً أن بعض الدول تفضل العقود الشفوية على العقود المكتوبة، إذ تعتبر ذلك بمثابة إهانة ودليل عدم ثقة في المفاوض، كما يؤثر الدين في عملية التفاوض، حيث تعتبر أسعار الفائدة محرمة على أساس أنها نوع من الربا في الدول الإسلامية.

- تحديد شخصية متخذ القرار: قد تتركز عملية اتخاذ القرار في يد شخص واحد وقد تنتزع على العديد من الأفراد، وحيث أن تحديد الشخص المسؤول عن اتخاذ القرار يؤثر كثيراً على البت في الموضوعات الرئيسية للتفاوض، فإن على المفاوض أن يأخذ في الاعتبار الأفراد المؤثرين في عملية التفاوض.

- توقع استخدام طرف ثالث: قد يشمل الطرف الثالث الحكومة، اتحادات العمال والصحافة، وعليه فإن على المفاوض الأجنبي الأخذ في الاعتبار مقدار قوة كل طرف بما فيها الأطراف الخفية.

ثالثاً- إرشادات للتغلب على مشكلات التفاوض مع الأجنبي

تتلخص أهم الإرشادات عن التعامل مع مفاوض أجنبي فيما يلي³⁹:

- التخطيط النفسي للتعامل مع البيئات الأجنبية، وذلك من أجل تقليل حجم المفاجآت التي قد تنشأ عن الاصطدام بحقائق غير معروفة.
- الاستعداد للاستمرار في المفاوضات لوقت أطول، وضرورة التحلي بالصبر من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من التفاوض، والاستفادة من الخبرات الشخصية السابقة وكذلك خبرات الآخرين، دون قبول أي موضوع كقضية مسلم بها.
- استخدام أساليب التوضيح بطريقة مكثفة، من أجل التغلب على مشكلات الاتصال الناجمة عن اختلاف اللغة، يتوجب طلب معلومات إضافية، والتأكد من فهم الطرف الآخر، وتلخيص ما تم التفاوض بشأنه.
- قضاء أطول وقت في البحث عن بدائل قبل إعلان عدم الموافقة على أحد المقترحات.
- تفادي أي سلوك هجومي أو دفاعي ما أمكن، وذلك لتجنب حدوث ما هو غير مرغوب فيه بالنظر إلى اختلاف الثقافات.
- الاهتمام بالأساليب والاستراتيجيات التي توجه المفاوضات نحو الحل المشترك للمشكلات.
- ضرورة معرفة الخصائص العامة للمفاوضين الأجانب في الطرف الآخر، ثقافتهم، عاداتهم وتقاليدهم، سلوكياتهم؛

³⁹- المرجع نفسه، ص07.

وهناك العديد من المراجع التي تتناول السمات الاجتماعية والثقافية للأفراد حسب جنسياتهم والتي تؤثر على الأنماط التفاوضية، وهو ما نورد في العنصر اللاحق.

رابعاً - المفاوضات التجارية في الثقافات العالمية المختلفة

للثقافة تأثير عميق على المفاوضات التجارية، شأنها شأن القيم وطرق التفكير ونظم الاتصال واللغة والمعتقدات والتعليم، تعتبر مفاتيح لفهم الطرف الأجنبي المفاوض؛ وفيما يلي نورد أهم السمات المميزة لبعض المفاوضين من جنسيات مختلفة⁴⁰:

1-سمات المفاوض الياباني

- يخطط للتفاوض بأسلوب العصف الذهني، حيث يجتمع الفريق التفاوضي ويطرح المسارات المحتملة للتفاوض والاعتراضات التي قد يبديها الطرف الآخر، ويطلب من كل فد في الفريق أن يتخيل رد الفعل المناسب لكل مسار، وكل احتمال هو استراتيجية وتكتيك يتبعه الطرف الآخر؛ وعادة ما ينتهي اللقاء بالتنبؤ بجميع المواقف المحتملة وبما يجب اتخاذه حيال كل موقف، وهذا هو السر وراء نجاح المفاوض الياباني
- يأخذ وقتاً طويلاً في المناقشة والاستيضاح حتى يتبنى موقفاً تفاوضياً.
- يهتم بالتفاصيل الدقيقة وجمع البيانات عن كل ما يتعلق بالموقف التفاوضي.
- يهتم بالعلاقات طويلة الأجل ولا يعبأ كثيراً بالصفقات العابرة.

⁴⁰ - انظر:

- يحي عيد: التسويق الدولي والمصدر الناجح، دار الأمين، القاهرة، 1997، ص08.

- هند رشدي: مرجع سابق، ص 354-363 بتصرف.

- جاري كاراس: مرجع سابق، ص 143-145.

- تشارلز ميتشل: روسيا، ترجمة: شويكار زكي، مجموعة النيل العربية، مصر، 2002، ص93-94.

- يتبنى الفريق التفاوضي موقفاً موحدًا بأسلوب ديمقراطي.
- يقدر الأقدمية بين فريقه التفاوضي.
- يتشدد في المفاوضات.

2- سمات المفاوض الأمريكي

- يهتم بالجوانب القانونية بشدة في المفاوضات، وأثناء صياغة العقود والاتفاقيات.
- يميل للتفاوض من مركز قوة وفرض ما يريد على الآخرين.
- لديه حساسية عالية بالصفقات المؤثرة في الرأي العام.
- يسعى للتسوية السريعة القائمة على أسس واقعية.
- يدرس الجانب النفسي للطرف الآخر بشكل جيد.
- يتنازل مبكرًا إذا أحس بتصلب الطرف الآخر.
- يميل للحلول الوسط.

3- سمات المفاوض الصيني

- يتبنى استراتيجيات تكفل حرية الحركة وتقييم الموقف التفاوضي وتضمن استخدام وسائل الضغط المتوفرة لديه.
- لا يتخذ موقفاً نهائياً بل يترك الباب مفتوحاً لمتابعة تنفيذ ما تم التوصل إليه والتشاور المستمر لفترات طويلة.
- يفضل التفاوض المرحلي الذي ينمي الثقة المتبادلة مع الطرف الآخر.

- صبور، يكره المفاوضات ذات الطابع القانوني.
- يتشدد في المواقف التفاوضية.

4-سمات المفاوض الهندي

- يسعى لجمع المال ويغلب على سلوكه الطابع التنافسي.
- لديه نزعة عالية لتحقيق الذات والإنجاز.
- يميل إلى إطالة المفاوضات وخاصة في فئة المفاوضين كبار السن.

5-سمات المفاوض الفرنسي

- ينطبق عليه نموذج الدول المطلة على البحر الأبيض المتوسط، وهو نموذج يتسم بالاجتماعية وحرارة العلاقات، كما يتسم بسرعة التوصل إلى موقف تفاوضي، ولكن يبقى هذا الموقف قابلاً للتعديل، وهذا النموذج عكس النموذج الياباني الذي يأخذ وقت طويلاً في المناقشة حتى يتبنى موقفاً تفاوضياً يتمسك به، ولا يقبل تعديله.
- يميل إلى المفاوضات غير الرسمية لتجنب الظروف التي يمكن أن تجبره على تقديم تنازلات.
- يتمسك بمواقف متشددة تركز على مبررات أخلاقية أو قانونية أو سياسية أو منطقية.
- يهتم بالمظهر والسمعة والمكانة والاستقلالية خاصة في وقت الضعف.
- يميل إلى توضيح المفاهيم الفلسفية التاريخية كخلفية استراتيجيته التفاوضية.
- شعوره بالضعف قد يدفعه إما إلى رفض المفاوضات أو تقديم تنازلات.

6-سمات المفاوض الألماني (بما فيهم السويسريون الناطقون بالألمانية)

- يندرج الألمان بما فيهم السويسريون الناطقون بالألمانية ضمن الشعوب ذات السياق المنخفض، أي أنهم يضعون جل تركيزهم على الصفقة بدلا من التركيز على العلاقة القائمة بين الأطراف، أو المناخ السائد عند توقيع العقد.
- يتميز الألمان بالدقة في الإعداد للمفاوضات، وتحديد القضايا موضوع النقاش بدقة وتحضير بيانات معقولة متكاملة تغطي كافة جوانب الصفقة أو القضية.
- يتميز الألمان بعدم مرونتهم في تقديم التنازلات أثناء التفاوض، مع إظهار صرامة وعناد واضح.
- يولي الألمان اهتماما بالغا بالألقاب، فيفضل أن تتاديه باسم العائلة لا باسمه الشخصي إلا إذا سمح لك بذلك.

7-سمات المفاوض الانجليزي

- يعتمد الانجليز على أسلوب الهواة في التفاوض وليس المحترفين مثل الأمريكان.
- لا يبذلون جهدا كبيرا في مرحلة الإعداد للتفاوض مثل الألمان.
- أكثر صداقة ووداء، وقبولا للآخرين من الأسلوب الفرنسي.
- أكثر مرونة واستجابة لطلبات الطرف الآخر من الألمان.
- من المهم جدا معرفة الأصل القومي للإنجليز أثناء التفاوض، لاعتزازهم بقوميتهم، حيث ليس كل البريطانيين انجليز.
- الانجليز أكثر أدبا ودبلوماسية، غير أنهم لا يفضلون الأسئلة الشخصية.

8-سمات المفاوض الشرق أوسطي

- الشرق اوسطي أقل اهتماما بالوقت، على عكس ما يبديه الأمريكي أو الأوروبي من اهتمام كبير بالوقت والمواعيد.
- يهتم بالعلاقات الإنسانية، والمبالغة في التودد والترحاب.
- يعتبر العقد مجرد بداية للمفاوضات وليس نهايتها، أي أنه يوقع العقد ثم يشرع في المفاوضات.

9-سمات المفاوض الروسي

- يتسم المفاوض الروسي بالسرية، وقد لا يمكن الوثوق بهم.
- يتميز المفاوض الروسي بقدرته على سرعة تحديد حجم القوة والضعف في خصومهم، ويستغلون أي فرصة لصالحهم.
- قد يلجأ المفاوض الروسي إلى توقيف الصفقة فجأة ويغادروا غرفة الاجتماعات.
- قد يخبرك الروس بأن مؤسستك أو مؤسسا مماثلة قد خدعتهم في الماضي، ولم يلتزموا بالمواعيد النهائية، وضللوهم في بنود العقد، وهذا لتحريك مشاعر الذنب أو الندم وتدفعك إلى التلطيف من حدة موقفك.
- لا يفصح الروس عن كل شيء عن مؤسستهم أو حالتهم المالية أو موظفيهم أو منافسيهم.
- عندما يقولون أن الأمر ليس مريحا، هذا معناه أنه مستحيل.
- يهتمون بشكل أساسي بالحقوق والواجبات.

خامسا - أخطاء المفاوضات التجارية الدولية

هناك بعض الأخطاء الهامة التي تتكرر في المفاوضات التجارية الدولية، وخصوصا تلك المتعلقة بحكومات الدول المضيئة، ومن المفيد تسليط الضوء على تلك الأخطاء المتعلقة بالإطار الشامل للمفاوضات، ويمكن تقسيم هذه الأخطاء الرئيسية إلى أربع مجموعات نستعرضها فيما يلي⁴¹:

1-المعتقدات

يرجع السبب في بعض الأخطاء في المفاوضات بين المنظمة العالمية للتجارة والدول المضيئة، إلى عدم مقدرة كل طرف على فهم الطرف الآخر وتفهم البيئة المختلفة لكل منهما، ويتمثل ذلك فيما يلي:

- الفشل في وضع نفسك مكان الطرف الآخر.
- عدم الفهم لأنماط التفكير المختلفة.
- عدم الاهتمام بحفظ كرامة الطرف الآخر.
- عدم كفاية المعلومات عن الدول المضيئة

2-دور الحكومة

يتزايد دور الحكومة في كثير من دول العالم، ففي عدد كبير من الدول كما في اليابان تلعب الحكومة دورا رئيسيا في تخطيط وتنظيم والمشاركة في العمليات الاقتصادية، وينجم عن عدم الدراية بدور الحكومات المضيئة في المسائل الاقتصادية أخطاء جسيمة في هذه الدول، ويمكن تلخيص هذه الأخطاء فيما يلي:

⁴¹ - المعهد العربي للتخطيط: مرجع سابق، ص 09-11.

- عدم الدراية الكافية بدور الحكومات في الاقتصادات المخططة، حيث تقوم الحكومة في هذه الاقتصادات بدور رئيسي، وتؤثر وتشارك في العديد من القرارات في مختلف المستويات والقطاعات الاقتصادية.
- عدم الدراية الكافية بدور رجال الأعمال في بعض المجتمعات على أنهم يهتمون فقط بالربح ولا يلقون بالا للطموحات القومية.
- ينظر في الهند إلى مجتمع رجال الأعمال على أنه أكثر ارتباطا بالمستعمر الانجليزي من أجل تحقيق المكاسب، كما أن عددا كبيرا من رجال الأعمال في إندونيسيا من أصول صينية، مما يترتب عليه عدم الثقة والشك في رجال الأعمال الصينيين، وعليه فإن المفاوضات الذي يقوم بمفاوضات في تلك الدول وغيرها إدراك العوامل البيئية الناجمة عن مثل هذه الاتجاهات وتخطيط مفاوضاته وفقا لذلك.
- عدم الإدراك الكافي لتأثير الحكومة المضيفة على المفاوضات، حيث تأخذ المفاوضات في الدول النامية طبيعة ثلاثية تتضمن المنظمة المحلية، الحكومة المضيفة بالإضافة إلى الجهة الخارجية، وذلك حتى توافق الحكومة على الشروط التي على أساسها يسمح للمستثمر الأجنبي بالاستثمار في الدولة، وعليه فإنه يجب على المنظمات التي تريد العمل في تلك الدول إدراك وضع هذا الثلاثي (المنظمة المحلية، الحكومة المضيفة، الجهة الخارجية).

3- دور الحكومات التي تتبع لها المنظمات الدولية

تعتقد حكومات الدول المضيفة أن المنظمات الأجنبية تستخدم قوة دولها التابعة لها في مفاوضاتها مع الدول المضيفة، ويفسر ذلك الاعتقاد التراث التاريخي والمضمون البيئي الشامل في كثير من الدول النامية، حيث كان رجال الأعمال الأجانب إبان الفترة الاستعمارية يلوذون بحماية حكوماتهم من أجل تحقيق مزيد من المكاسب.

4- صنع القرار

يقود عدم الإدراك الكافي لخصائص صنع القرار إلى أخطاء في الحكومات المضيفة لها:

- عدم الإدراك الكافي للمعايير الاقتصادية والسياسية في صنع القرار: حيث يضع موظفوا الحكومة وصانعو القرار أوزاناً للمعايير الاقتصادية والسياسية، فهم يركزون على الاعتبارات السياسية في تقييمهم للاستثمارات المقدمة من رجال الأعمال الأجانب.
- عدم الإدراك الكافي للاختلاف بين الموافقة عند المستوى الأول وتنفيذها عند المستويات الأخرى: فالحصول على موافقة الحكومة على الاستثمار لا يعني أن الإدارات الحكومية الأخرى ستنفذ الموافقة آلياً، حيث تمثل المشاكل التنظيمية الداخلية الصراعات الشخصية خصوصاً عند المستويات الإدارية الدنيا بعض أسباب التأخير والاختلاف بين الموافقة والتنفيذ، والتي يجب فهمها من قبل المفاوض الأجنبي مع الحكومات المضيفة.
- عدم الفهم لدور العلاقات الشخصية في اتخاذ القرار في الحكومة المضيفة: وعليه فإن على المفاوض الأجنبي مع بعض الدول أن يطور علاقاته الشخصية مع بعض الموظفين في المستويات المؤثرة على مجالات تفاوضية.
- عدم بدء التفاوض قبل مواعده: إن المفاوض الماهر هو الذي يتحرك بسرعة لاقتناص الفرصة المناسبة في الوقت المناسب، ويجب رفض البدء في المفاوضات قبل الاستعداد لها، وهناك العديد من القرارات الخاطئة التي ارتكبتها مفاوضون تحت ضغوط عدم إتاحة الوقت الكافي للإعداد والتحليل.
- عدم كفاية الوقت المخصص للمفاوضات، حيث يتم اتباع بعض الدول لمنهج الإجماع في صنع القرار، ويؤدي إلى تأخير صنع القرار.

5-التنظيم

تتصف المفاوضات بالتعقيد إذا ما كانت تتم على المستوى الدولي، وتحتاج المفاوضات إلى التنسيق بين الأطراف المختلفة لإنجاز أهداف كل طرف، ويؤدي عدم الاهتمام الكافي بالتنظيم الفعال للمفاوضات إلى وقوع عدة أخطاء وخصوصا في المفاوضات التجارية الدولية، وتعزى هذه الأخطاء إلى:

- عدم الاستعداد الكافي للمفاوضات الذي يمكنك من التعامل مع الأحداث بصورة أفضل.
- عدم التحكم في جدول أعمال المفاوضات الذي يحدد الغرض منه التفاوض والمعلومات الضرورية لصنع القرار، وكذلك الأشخاص الذين يحضرون الاجتماع.
- عدم الاهتمام الكافي لتغيير القوة النسبية للمفاوضين، بحيث يتوجب على كل المنظمات الدولية والدول المضيئة أخذ التغييرات التي تحدث في القوة النسبية لكل منهم عند التخطيط للمفاوضات القادمة.
- التدخل من جانب القيادات: في الغالب تتدخل القيادات أو مديرو المركز الرئيسي للمنظمات الدولية مباشرة في المفاوضات، مما قد يضر بالمفاوضات.
- عدم كفاية الاتصالات الداخلية: هناك جهات عديدة في المنظمة أو الحكومة يجب أخذ آرائها وتفضيلاتها في الحسبان عند التفاوض مع أطراف أخرى، وقد تأخذ الاتصالات الداخلية وقتا طويلا، وذلك نظرا للحاجة إلى المراجعة وليس بسبب عدم الاتفاق مع المقترحات المقدمة من الطرف الآخر.
- عدم الاهتمام الكافي بدور المفاوض في التقريب بين المصالح المتصارعة.
- عدم الاهتمام الكافي بموقع سلطة اتخاذ القرار وعلى الهيئات الإدارية المشاركة في صنع القرار داخل الحكومة، والتعامل مع الجهات المختلفة بمهارة وذكاء.

- عدم الإدراك الكافي بقوة المنافسين، تعتبر قوة المنافسين أساسية، ويتوجب أخذها بالاعتبار عند إجراء المفاوضات التجارية الدولية، نظرا لأهمية ذلك في التفاوض مع أي طرف على الساحة الدولية.

سادسا - كفاءات المفاوض الدولي

على المفاوض الدولي أن يمتلك مجموعة من الكفاءات تمكنه من تحقيق الأهداف التفاوضية بصورة فعالة، والتي يمكن إيجازها فيما يلي⁴²:

- أن يكون متمكنا من إيضاح وشرح أفكاره والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها بشكل دقيق، بحيث تسمح للطرف الثاني أن يفهم ما يدور في خلدته ومخيلته.
- أن يكون واعيا ومدركا للمواقف التي يتخذها، وكذلك متفهما لمواقف الآخرين، وله القدرة على فهم سلوكيات الآخرين.
- أن يكون متمكنا من إظهار وبيان محاسن ومنافع العروض التي يتقدم بها بالشكل الذي يدفع الطرف المقابل إلى تغيير موقفه والقبول بهذه العروض المقدمة.
- أن يدرك ما هي الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها الطرف المقابل، ويتحمل الضغوط التي يمارسها، ويتحكم بالحالة والوضعية التي يشوبها الغموض والأمور غير المتوقعة.
- أن تكون لديه القابلية على الحدس المسبق، وفهم ومعرفة الخلفيات الفكرية للطرف الآخر.
- أن يكون متسلحا بمجموعة من المهارات والبراعة والحذاقة اللازمة في المفاوضات ويمكن من التوفيق بين المعوقات واقتراحاته في اللحظة المناسبة .

⁴² - صالح صافي خالص: المفاوضات التجارية الدولية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص148.

الفصل التاسع: استراتيجية ما بعد التفاوض

استراتيجية ما بعد التفاوض

ماذا تفعل بعد التوصل الى اتفاق؟⁴³

إن المصافحة باليد بعد أية جلسة تفاوض مضمّنية قد تشير الى أنه قد تم التوصل ولو إلى اتفاق مبدئي، ولكنها ليست بالتأكيد نهاية قلقك. فكثيراً ما يمكن أن تسبب الاتفاقات المكتوبة- وخاصة عندما يلم الإهمال بالمفاوضين - مزيداً من الخلافات والصراعات، بل إنها قد تؤدي الى جولة أخرى من المفاوضات. لذلك عليك أن تلمّ بأاساسيات إعداد الاتفاقات المكتوبة التي تؤدي الى حماية مصالحك بالشكل اللائق.

وحتى عندئذ لن تكون وظيفتك قد انتهت، ففي بعض الحالات، بمجرد أن يبدو أن المفاوضات قد اختتمت، سيخرج هوة التخمين في شركتك من جهورهم. ونتيجة لذلك يُعدّ من المفيد أن تكون مستعداً للتعامل مع هؤلاء المشككين.

كما أن الاتفاقات التي تستوجب فترة طويلة لأدائها ستتطلب رقابة دقيقة حتى تتأكد من تنفيذ الالتزامات التي قُطعت على مائدة المفاوضات.

فعملياً ليس كل شيء يسير _ دائماً _ كما هو مخطط له، وهذا ربما يعني أن بعض الأحداث التي تبرر التفاوض على الاتفاق قد تقع في وقت لاحق. وهذه المفاوضات قد تكون أكثر إرهاقاً من المفاوضات الأصلية. ولكن من المفيد على أي حال أن تعرف كيف تعيد العمل في أي اتفاق بسرعة إذا دعت الحاجة لذلك. وهنا سنحاول أن نغطي هذه الجوانب من عملية التفاوض.

- ما بعد المصافحة باليد: تنفيذ الاتفاقات:

⁴³ - زياد خليل قبيلان: التفاوض - علم وخبرة وأخلاق، ص137-142، www.noor-book.com

عندما تتجح أطراف التفاوض أخيراً في التوصل إلى اتفاق، ومع أن التوصل إلى اتفاق يعد بالتأكيد سبباً كافياً لأخذ "نفس عميق" والشعور بالراحة، فإنه لا يبرر أبداً الوقوع في "برائن" الإهمال واللامبالاة. فلا قيمة أبداً لأن تقضي أياماً أو أسابيع بل وشهوراً في الإعداد وفي إجراء المفاوضات، ثم ينهار كل شيء بسبب الفشل في تنفيذ ما تم الاتفاق عليه بالشكل اللائق. ولكي تنفذ الاتفاق بشكل لائق اتبع الخطوات التالية:

- تلخيص ما تم الاتفاق عليه.
 - توفير أية مراجعات أو تصديقات مطلوبة.
 - كتابة الاتفاق.
 - إجراء عمليات المتابعة الدورية للتأكد من تنفيذ الاتفاق (يكون هذا الإجراء مطلوباً فقط عندما يكون العمل سيؤدى على مدار فترة طويلة من الوقت).
- سوف نناقش هذه الموضوعات بشيء من التفصيل، ولكن هناك جانباً من الاتفاقات يحتاج إلى التوكيد عليه، ألا وهو الحاجة إلى شكل من أشكال المراجعة القانونية لأي شيء "بخلاف معاملات العمل شديدة الروتينية".
- من السهل نسبياً أن تقول "سأستعين بالمستشارين القانونيين لاحقاً إذا حدثت أي أخطاء" أو أن تقول "إن هذا الاتفاق شامل وواضح، ولذا لا داعي للمراجعة القانونية". ولكن هناك عدة مشكلات تنتج عن مثل هذا الموقف (المُهمل).

ففي المقام الأول، إذا فسد الاتفاق ودعت الحاجة إلى الاستعانة بالمستشارين القانونيين، فقد يتضح أن المرض المطلوب معالجته حالياً كان من الممكن الوقاية منه منذ البداية، وقد تكون تكاليف العلاج تزيد كثيراً على أي تكاليف أو متاعب كنت ستتحملها حين تجعل مستشارك القانوني يلقي نظرة على الاتفاق قبل توقيعه. كما أن المفاوضات

تتطلب مستوى أعلى من التفاعل الشخصي، قد يصل الى حد أن الاقتراب كثيرا من الموقف يمكن أن يؤدي الى التفاوض عن "شراك" تبدو بسيطة، ولهذا فإن مستشارك القانوني- بعيدا عن التفاصيل القانونية الفنية- قد يضع يده على مشكلات محتملة لم تكن قد فكرت بها. ونتيجة لذلك ستصبح على بيّنة من أمرك، مما يتيح لك التأكد من اجتياز الاتفاق للاختبار القانوني قبل أن تتورط فيه.

- تحويل الوعود الى التزامات:

قبل أن تصرّح بالتزامك بالاتفاق الذي تم التوصل إليه ، يُعد من المهم أن تتأكد بأن كلا الطرفين يعرّفان من نفس " النوتة الموسيقية". ويسري هذا الأمر على وجه الخصوص حين تكون المفاوضات تشتمل على عدد من المسائل المعقدة، والعروض المضادة، بالإضافة الى قدر كبير من تغيير المواقف قبل التوصل الى اتفاق مبدئي.

وفي مثل هذا الموقف ، من الضروري أن يفترض طرفاً أن إحدى المسائل قد سوّيت بشكل معين، بينما يعتقد الطرف الآخر بشيء مختلف. ولكن عندما لا تكتشف هذا الأمر في حينه" وغالباً ما يحدث عند مراجعة اتفاق المكتوب- يمكن أن يتولد قدر كبير من الاحتكاك. وعلى الأقل فإن أحد الطرفين أو كليهما سينتهي "ببيضة على وجهه"، في حين أن الاتفاق يمكن أن ينهار على أسوأ تقدير بسبب الخلاف على ما تم التفاوض عليه.

إن مثل هذه الورطة يسهل الوقاية منها إذا خُصص وقت في نهاية المفاوضات لتلخيص شروط التسوية التي تم الاتفاق عليها. ولهذا ينبغي أن تمسك بزمام المبادرة وتصرّ على مراجعة نتائج المفاوضات، حتى وإن كان الطرف الآخر لا يرى ضرورة لذلك. وعلى الجانب الإجرائي، فربما تود أن تتوقف قليلا لمراجعة الملاحظات التي دونتها، ولتلخيص ما تم الاتفاق عليه.

من الشائع أن تراجع الشروط المتفق عليها بعد فضّ جلسة التفاوض، ولكن قبل إعداد الاتفاق المكتوب. وغالبا ما يجري هذا عبر الهاتف على سبيل الراحة، خاصة إذا كان الطرفين قريبين من بعضهما البعض. ولكن ما لم تدعو الظروف، يُعدّ من الأفضل أن تقوم بمهمة التلخيص هذه في نهاية الاجتماع. فإذا كان هناك أي خلاف رئيسي، فسوف يمكن بهذه الطريقة أن تتم تسويته على الفور، ولكن بصرف النظر عن كيفية معالجة الأمر إجرائيا، فإن التلخيص لا بد من القيام به قبل إعداد الاتفاق المكتوب.

- كتابة الاتفاق:

هناك سبب واحد فقط يجعلك تسعى إلى أن تكتب أنت الاتفاق بنفسك . وببساطة شديدة، فإن هذا السبب هو أن تتأكد أنت وليس خصمك من السيطرة على ما يدخل في هذا الاتفاق. إن من السهل أن تنتهي إلى أن من يقوم بكتابة الاتفاق لن يحدث فرقا كبيرا، ما دمت قد كنت مهتما بتلخيص الشروط الأساسية للاتفاق. ولكن كثيرا ما يتم التغاضي عن حقيقة أن العديد من التفاصيل الثانوية التي ستدخل في الاتفاق لن يكون أحد قد فكّر بها- بل ولن يكون أحد قد ناقشها- الى أن تحين مراجعة الاتفاق المكتوب. ونتيجة لذلك، فإن الفرد الذي يقوم بإعداد الاتفاق المكتوب يتحكّم الى حد بعيد فيما يرد فيه.

وعلاوة على ذلك: فإن الكثير من التفاصيل الدقيقة المتعلقة بواجبات كل طرف من حيث تنفيذ الاتفاق قد تكون لها أهمية كبيرة.

هناك حقيقة أخرى بالغة الأهمية ، وهي أنه إذا كان هناك شيء في وثيقة رسمية، فستكون هناك معارضة كبيرة للقيام بأي استثناءات خاصة به. ونتيجة لذلك، فمع أن الطرف الآخر يفضل كتابة شرط ما بصورة مختلفة، فإنه "على الأرجح" لن يعترض حين يراه مكتوبا. وفي نهاية الأمر، عندما تصل المفاوضات إلى النقطة التي يتبقى فيها

التوقيع على الاتفاق فقط، فلن يكون هناك من يرغب في أن تطول الأمور عن هذا الحد.

إن المحصلة الختامية: هي أن ما يوضع على الورق ويتم التوقيع عليه هو المهم، وليس ما يعتقد أحد أنه قد تم الاتفاق عليه على طاولة المفاوضات. وإذا كنت أنت من يكتب الاتفاق، فإن تفسيرك أنت لما تم الاتفاق عليه على طاولة المفاوضات هو ما سيدخل في الاتفاق. وبطبيعة الحال، فهذا لا يعني أنك تستطيع أن تغيّر في جوهر الاتفاق، ولكنه "بالتأكيد" يتيح لك حرية في تفسير نتائج المفاوضات ووضعها في صورتها النهائية. ولهذا السبب وحده، يعتبر من المفيد أن تكون أنت من يقوم بالأعمال الكتابية.

- شارك تنطوي عليها الاتفاقات المكتوبة بشكل سيء:

في سيناريو أسوأ حالة، قد يؤدي السيناريو المكتوب بشكل سيء الى قضية مكلفة تُنظر أمام المحاكم. وعلى أقل تقدير، فإنه يمكن أن يؤدي إلى خلافات مشتتة حول تفسير الشروط التي ترد في الوثيقة. وليس هذا قاتلاً للوقت فحسب، ولكنه أيضا يشكل عقبة تحول دون إقامة علاقة عمل جديدة بين الطرفين. ولهذا يُعد من المنطقي أن تخصص الوقت للتأكد من إعداد الاتفاق بالشكل اللائق.

وفيما يلي بعض مظاهر الفشل التقليدية في الاتفاقات المكتوبة بإهمال:

- غياب بعض الشروط عن الاتفاق.
- سوء صياغة الشروط، الأمر الذي يؤدي الى خلاف حول تفسيرها.
- كتابة بعض الشروط بشكل مبهم يؤدي الى الكثير من التملّص في أدائها.
- وضع شروط " طنانة" لا علاقة لها بالاتفاق من قريب أو بعيد.

- إرفاق وثائق مرجعية دون مراجعة محتواها بدقة.
 - وضع شروط متناقضة دون أي توضيح للشروط الضابطة في حال حدوث خلاف.
- إن تعقيد موضوع الاتفاق سيؤثر الى حد ما على طول الاتفاق المكتوب. وبطبيعة الحال، فكلما طالت الوثيقة ازدادت احتمالات الوقوع في أخطاء. ولكن الحل لا يتمثل ببساطة في كتابة وثيقة قصيرة، حيث أن التركيز الأساسي ينبغي أن ينصبّ على وضع كل الأمور المطلوبة لتنفيذ كل ما أتفق عليه الطرفان. ولهذا لا بد من تجنب الإيجاز.
- وعلى الجانب الآخر، فإن الاتفاقات لا يجب أن تكتب بشكل يسبب فوضى وارتباك لا داعي لهما. وتعد هذه المشكلة مشكلة شائعة نتيجة استخدام عبارات مبهمّة تبدو أحياناً وكأنها تحيل الوثيقة الى لغز يستعصي حلّه. ونتيجة لذلك ينبغي بذل الجهود بهدف تسهيل قراءة وفهم الاتفاقية، وتحقيق قدر من الإيجاز في ظل الحاجة الى وضع كل الأمور الضرورية.

تحذير: مع أنه يعدّ من مصلحتك أن تقوم أنت بكتابة الاتفاق، فإذا كتب الطرف الآخر الاتفاق فعليك أن ترجعه بدقة قبل التوقيع عليه. لا تتردد في طرح الأسئلة إذا كان هناك شيء في الوثيقة لا تفهمه. انتبه خصوصاً للشروط الطنّانة المبتذلة التي قد توضع في اتفاق. فربما تكون هذه الشروط قد عفا عليها الزمن، أو غير ذات صلة بالاتفاق.

هناك ميل أحياناً لوضع هذه الشروط المبتذلة في كل الوثائق التي تصدر من نفس الشركة، سواء كان لها علاقة بالاتفاق أم لا.

- اثنا عشر شرطاً ينبغي أن تدخل في أي اتفاق:

بالإضافة الى الشروط المطلوبة من المنظورين الإداري والقانوني، عليك أن تتأكد من وجود كل البنود المطلوبة التي تعكس ما تم التفاوض عليه في الوثيقة المكتوبة. وفيما

يلي بعض الشروط الأساسية وبعض الشروط الأخرى الأقل وضوحاً والتي يجب أن تدخل في وثيقة الاتفاق:

- مواصفات شروط الأداء بالنسبة لكلا الطرفين. ويشتمل على مواصفات مفصلة وبيانات للعمل عند الضرورة.
- شروط مفصلة للسداد، بما في ذلك أي ظرف يمكن في ظله تأخير السداد أو احتجازه، مثل تأخر التسليم و/أو العناصر التي لا تخضع لشروط الأداء المنصوص عليها في العقد.
- شروط التسليم التي تعكس نوايا الطرفين، بما في ذلك أي أسلوب متفق عليه لتعديل برنامج التسليم أثناء فترة الأداء. على سبيل المثال قد يريد المشتري شرطاً يزيد أو يقلل من سرعة عمليات التسليم أثناء فترة الأداء.
- الكيفية والظروف التي يمكن في ظلها أن يتم تعديل الاتفاق.
- أي إجراءات متفق عليها لتسوية الخلافات.
- أي شروط اختيارية، بما في ذلك توقيت وأسلوب تطبيقها.
- مواصفات أي حوافز للأداء، بما في ذلك الإجراءات التي تحدد أحقية المؤدي لها.
- العلاقات الوصفية المتعلقة بأية مسألة أخرجت من الاتفاق، ولكنها قد تُفسر - في غياب الموصوف- كما لو كانت المسألة قد حُذفت من العقد خطأً.
- الإجراءات الإدارية الضرورية لتنفيذ الاتفاق.
- كل الشروط القانونية التي قرر مستشارك القانوني أنها ضرورية.

- أي شرط تشعر أنت أو يرى خصمك أنه يجب أن يوضع في الاتفاق، بينما يصرّ الطرف الآخر على أنه غير ضروري. احرص على وضع مثل هذه الشروط، حيث أنها هي التي قد تؤدي الى مشكلات في المستقبل إذا لم تدخل في الوثيقة.
- مواعيد البدء والانتهاج المحددة، إلا إذا كانت طبيعة العمل تستوجب قدرًا من المرونة في تحديد هذه المواعيد.

من المؤكد أن هذه القائمة يمكن توسيعها أو تقليصها، فالكثير من الأمور تتوقف على موضوع التفاوض، أما النقطة المهمة، فهي أن تتأكد من وضع كل الشروط اللازمة في أي اتفاق لمنع أي خلاف فيما بعد. فكثيرا ما يصف أحد الطرفين نقطة ما بأنها غير ضرورية ويطلب حذفها من العقد، ثم ترجع هذه النقطة فيما بعد فتُريك "الويل".

المراجع المعتمدة

المراجع المعتمدة

- 1- إبراهيم الفقي: استراتيجيات فن التفاوض، دار الحياة، دون ذكر البلد، 2014.
- 2- أحمد ماهر: مهارات التفاوض، الدار الجامعية، الاسكندرية، دون ذكر السنة.
- 3- بشير العلاق: إدارة التفاوض، دار اليازوري، عمّان، 2010.
- 4- جاري كاراس: مهارات التفاوض الناجح، ترجمة علي رمضان فضل، دار الجزيرة، الجزائر، 2014.
- 5- جمال إبراهيم: فن الحوار الناجح، دار الحرية، القاهرة، 2015.
- 6- هند رشدي: مهارات التعامل والتفاوض والاقناع، دار خطاب، عمّان، 2017.
- 7- هاري ميلز: فن الاقناع، ترجمة مكتبة جرير، الرياض، 2001.
- 8- زياد خليل قبلان: التفاوض - علم وخبرة وأخلاق، www.noor-book.com، تاريخ التصفح: 2020/12/26.
- 9- حسين حريم: السلوك التنظيمي، دار الحامد، عمّان، 2004.
- 10- كايلي ريمة: التفاوض ودوره في تفعيل العملية البيعية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة بومرداس، 2014/2013.
- 11- يحي عيد: التسويق الدولي والمصدر الناجح، دار الأمين، القاهرة، 1997.
- 12- مصطفى يوسف كافي: الاتصالات التسويقية بين المهارات البيعية والتفاوضية، دار أسامة، عمّان، 2016.
- 13- محسن أحم الخضيرى: مبادئ التفاوض، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
- 14- محمد محمود مصطفى: علم التفاوض بين النظرية والتطبيق، دار البداية، عمّان، 2012.
- 15- محمود علي و محمد عوض الهزيمة: المدخل إلى فن المفاوضات، دار الحامد، عمّان، 2006.

- 16- مير أحمد: مدخل إلى المفاوضات التجارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2018.
- 17- المعهد العربي للتخطيط: أساليب التفاوض التجاري الدولي، الكويت، 2006.
- 18- نبيلة جعيجع: محاضرات تقنيات التفاوض الدولي، السنة الثالثة تجارة دولية، قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2017/2016.
- 19- عمر الطراونة: استراتيجيات الشراء والتفاوض، دار البداية، عمّان، 2011.
- 20- علي محمد منصور: مبادئ الإدارة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.
- 21- صالح صافي خالص: المفاوضات التجارية الدولية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
- 22- صديق محمد عفيفي و مصطفى محمود أبو بكر: التفاوض في الحياة والأعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000.
- 23- رحي عبد القادر موسى الجديلي: إدارة المفاوضات، الأكاديمية العربية المفتوحة، الدنمارك، 2010.
- 24- تشارلز ميتشل: روسيا، ترجمة: شويكار زكي، مجموعة النيل العربية، مصر، 2002.
- 25- محسن أحمد الخضيرى: مبادئ التفاوض، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2003.
- 26- روجر داوسون: أسرار قوة التفاوض، دار جرير، الرياض، 2003.
- 27- techniques de vente pour un besoin explicite, www.itev.fr,

Consulté le: 26/12/20.