



مقرر إدارة التفاوض التجاري

أستاذ المقرر: ريعان الفيصل

السنة الرابعة – الفصل الثاني

الفصل الأول

التفاوض مفهومه وأهميته

القسم الأول

مفهوم التفاوض والمصطلحات المشابهة

أولاً: تعريف التفاوض

هناك تعريفات كثيرة للتفاوض نابعة من وجهات نظر مختلفة لعلماء الإدارة وعلماء الاجتماع، نذكر منها الآتي:

- 1- التعريف اللغوي للتفاوض
a. القاموس الأمريكي الحديث لأعمال التفاوض في مجال الإدارة والأعمال: التفاوض هو عملية وضع الشروط أو المعايير الخاصة بالاتفاق بين طرفين، أو أكثر، ويمكن تحقيقها من خلال الاجتماعات والمباحثات والمداولات.
b. القاموس الأمريكي وستر: لخص مفهوم التفاوض في أنه يعني الأمور التي تحل عن طريق المساومة.
c. الموسوعة الدولية للعلوم الاجتماعية (1977): عرفت التفاوض بأنه شكل من التفاعل تحاول فيه الحكومات والمنظمات والأفراد إدارة بعض مصالحها العامة المتصارعة. وهو عملية صريحة تتعلق بمشروعات، أو مقترحات مضادة.
- 2- تعريف اكلي (1962): التفاوض هو عملية تُقدّم فيها الاقتراضات الصريحة بغرض التوصل إلى اتفاق متبادل، أو تحقيق مصلحة مشتركة في أمر تتصارع فيه المصالح.
- 3- تعريف زارتمان (1974): المفاوضات هي عملية تجميع وجهات نظر مختلفة للتوصل إلى اتفاق مشترك؛ أي هي عملية تفاعل، وصنع قرار.
- 4- تعريف بادلفورد ولينكولن (1976): التفاوض تبادل وجهات النظر، وتسوية الاختلافات والبحث عن مناطق محل اتفاق مشترك ومصالحة متبادلة، والتوصل لبعض أشكال الاتفاق، أو التعاهد شفويًا أو كتابيًا، رسمياً أو غير رسمي.
- 5- تعريف فيشر (1982): المفاوضات عملية من خلالها تتفاعل الأطراف لتطوير اتفاقات ترشيد وتنظيم بعض جوانب السلوك في المستقبل.
- 6- تعريف سكوت (1982): التفاوض نوع من الاجتماع بين طرفين بهدف الوصول إلى اتفاق، بحيث يحاول الطرفان الاتجاه نحو النتائج أو المخرجات المقبولة والتي تخدم مصالحهما.
- 7- تعريف د. محسن الخضير (1988): التفاوض هو موقف تعبيرى حركي قائم بين طرفين أو أكثر، حول قضية من القضايا، يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكييف وجهات النظر، واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة، وللحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم على القيام بعمل معين، أو الامتناع عن عمل معين، في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم، أو اتجاه الغير. ورغم ما يُوجّه من نقد إلى هذا التعريف الشامل خاصة فيما يتصل بحجمه أو بصياغته المركبة، فإنه يظل أكثر التعريفات منطقية بحجمه أو بصياغته المركبة، كما أنه يظل أكثر التعريفات منطقية وقبولاً للتعبير عن التفاوض في إطاره المتكامل.
- 8- إن كلمة **المفاوضة** هي مرادف لكلمة **المتاجرة**؛ أي أنها تُستخدم وتوظف من أجل تبادل الأشياء التي نملكها ويريدها الآخرون بتلك الأشياء التي نريدها منهم. وبكلمات أخرى فإن فعل المساومة تتجسد ضمناً في المقولة: "أعطني بعض ما أريد لكي أعطيك بعضاً مما تريد".
- 9- **التفاوض التجاري**: هو العملية التي يشارك فيها طرفان لهما رأي مختلف على سعر صفقة تجارية، وذلك للوصول إلى اتفاق. وعادة ما يحدث الاتفاق فقط إذا وجد الطرفان أن الاتفاق يفيد كليهما؛ أي أنه اتفاق لتبادل المنفعة، وهذه ميزة قياسية في جميع معاملات الأعمال.

ثانياً: المصطلحات المشابهة للتفاوض:

- 1- **التناقش:** هو تبادل الأفكار، وهو فن الخطابة، والهدف منه هو الإقناع ومعرفة من هو على حق.
- 2- **التشاور:** إرادة خلق جو من الثقة، وهو يجمع إمكانيات الجميع بهدف إيجاد حل للمشكلة بأسرع وقت ممكن. غير أنه لا يؤدي إلى إيجاد نتيجة فورية.
- 3- **التلاعب:** وهو يركز على الكذب والغش، ويتميز بوجود اختلاف واحد. وهو بشكل عام الثمن، مما يقلل بشكل كبير مجال المنافسة، إذ إن كل ربح يسجل للأول هو خسارة للآخر. إذا اقتصر التفاوض على اختلاف أمر واحد قلّت فرص نجاحها وإذا حلت الأطراف الموجودة جميع نقاط الاختلاف بأسلوب منطقي ما عدا واحدة فهذا العنصر قد يهدد بإفشال المفاوضات إذا لم يكن بالإمكان معالجته.
- 4- **التعاون:** اتفاق بين طرفين أو أكثر للقيام بعمل معين لتحقيق منفعة – يفترض فيه قدر من المساواة بين طرفين.
- 5- **الصراع:** مفهوم عام للتعارض في القيم أو الأهداف أو الوسائل بين مجموعتين من البشر. ويأخذ هذا التعارض صوراً حركية، بمعنى أن أحد الطرفين يتخذ من التدابير ما يمنع الطرف الآخر من تحقيق أهدافه. وهو عكس التعاون، وهو أحد مناهج التفاوض وأساليبه.
- 6- **القضية:** هو اصطلاح قانوني، أطراف القضية متعارف عليهم، لهم العديد من الحقوق والواجبات المتضاربة والتي يصعب الفصل بينها لصعوبة تداخلها؛ لذا فهي تثار لدى الرأي العام والمتخصصين في القواعد الأخلاقية القانونية، وتعد هذه القواعد ملزمة للطرفين، أو الأطراف المشاركة.
- 7- **المساومة:** هي عملية بسيطة لا تتطلب إلا القليل من الوقت، بالإضافة إلى أن آثار المساومة تبقى لفترة قصيرة. وعلى ذلك فإنه عادة ما تطبق استراتيجية (أنا أكسب.. أنت تخسر).

ثالثاً: بدائل التفاوض:

- هناك بدائل عدة للتفاوض، وكل بديل من هذه البدائل مألوف للعامة والخاصة الذين اعتادوا استخدامه للحصول على ما يريدون. والبدائل هي:
- 1- **الإقناع:** تنطلق عملية الإقناع من مقولة: (خدماتنا هي أفضل الخدمات وأقيمتها). وتتم عملية ممارسة الإقناع عادة في أول الأمر حينما يريد الناس شيئاً ما. ولكن الإقناع نادراً ما يحقق النجاح عندما تتعارض وتتنازع المصالح. وكل مهارات البيع هي في الواقع مهارات إقناع، ولكن إن لم تكن في حاجة إلى شيء يحقق مصلحة لك فإن الإقناع هنا لا يكون ناجحاً مهما كانت جودة مهارات من يمارسه.
 - 2- **التنازل/ القبول:** وينطلق من مقولة "حسناً، سأخفض السعر لك بمقدار 25%". ومفهوم التنازل أو النزول عند رغبة أو طلب الآخرين يمثل أحد الخيارات لك عندما يصاحب بعض الأمور تعقيدات كثيرة، تفضل معها أن تقبل بالتنازل عما ترضاه، أو أن تكون الأمور تافهة بالحد الذي لا يزعجك، فتتنازل وتقبل بما هو مطروح عليك. وتستغني عما كنت تريده.
 - 3- **القهر/ الإكراه:** وينطلق من تلك المقولة التهديدية "عليك أن تلبّي طلباتي وإلا..." في بعض الظروف قد تستخدم أدوات ووسائل الإكراه والقهر ضد الآخرين لكي يفعلوا ما تريده. ولكن استخدام مثل هذه الوسائل والأدوات في تفاعلاتك مع الآخرين تجعلك تغامر بوجود علاقة طويلة الأمد معهم. ومن شأن ذلك أن يثير عداوة ويزرع روح الانتقام عندما تحين الفرصة، وبالتالي فإن استخدام وسائل وأدوات القهر في عملية التفاوض من الأمور التي لا ينصح بها، وهي لا تنسم بالعقلانية الرشيدة، ومن شأنها كذلك أن تجرد المواقف وتؤدي في الغالب إلى قيام الأطراف الأخرى بتوجيه ضربات مضادة مماثلة.
 - 4- **حل المشكلة:** وتنطلق من مقولة: "كيف يمكننا تجنب حدوث المشكلة نفسها مرة أخرى. حينما تدرك الأطراف كلها أن لديها جميعاً مشكلة مشتركة، ويكون فيما بينها نوع من الثقة، فإنه من الممكن في هذا السياق أن تستخدم وسائل وأدوات حل المشاكل.
 - 5- **توجيه التعليمات:** تعتبر عملية توجيه التعليمات من العمليات المؤثرة في بعض السياقات. ومثال ذلك حينما يوجه الرئيس المباشر في العمل توجيهاته إلى المرؤوسين، حيث تتيح طبيعة العلاقة هنا أن يقبل المرؤوسون التعليمات الموجهة إليهم وينفذوها ضمن مهام عملهم، وأن يكونوا محل اعتبار من رؤسائهم. وفي حالة عدم اقتناع المرؤوسين بالتعليمات المطلوب تنفيذها يجدوا الفرصة لمخالفة التعليمات، أو ينفذون ما يقتنعون به فقط.

6- التحكيم: يعتبر التحكيم أحد الخيارات في حالات عدم التمكن من الوصول إلى اتفاقات، ومع ذلك فإن مثل هذا الاختيار لا يعد من الخيارات المرغوب فيها عادة لأنها تقلص من قدرات المفاوض، فيترك ناتج "التفاوض" النهائي بالتحكيم.

رابعاً: مقارنة بين بعض المصطلحات والتفاوض

1- المساومة والتفاوض:

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

2- الحوار والتفاوض:

وجه المقارنة	الحوار	التفاوض
الموضوع	مناقشة مشكلة عامة/ خاصة أو مناقشة مشكلة على المستوى الإقليمي أو العالمي.	مناقشة مصلحة خاصة بالأطراف المتفاوض عليها.
الهدف	الإلمام بجوانب المشكلة، وإبداء الرأي دون مسؤولية.	تحقيق مصلحة لأحد الطرفين من الطرف الآخر، مع الالتزام بما يتم الاتفاق عليه.
أسلوب الإدارة	مناقشة المعلومات التي يتم الحصول عليها من المراجع والدراسات ووسائل الإعلام.	باستخدام التساوم الإكراهي، أو التساوم التوفيق، أو التساوم الإقناعي.
العائد	قد ينتهي الحوار دون الوصول لنتائج، وإنما هي وجهات نظر مختلفة في موضوع ليس له أهمية، أو موضوع غير مباشر،	الحصول على تحقيق مصلحة الأطراف المتفاوضة.
المكان	المؤتمرات وحلقات البحث، أو أماكن مغلقة	مؤتمرات التفاوض من خلال جلسات محددة.
الخطة	لا توجد خطة للحوار وإنما تحدد موضوعات الحوار فقط.	يتم طبقاً لجدول وبرنامج زمني وتحديد نقاط التفاوض مسبقاً.
الإعلان	حوار معلن - حلقات بحثية مغلقة.	يتم التفاوض سراً وعلانية.
الوسيط	لا يوجد وسطاء، ولكن كل شخص يعبر عن رأيه فقط.	يمكن أن يتواجد وسيط لتقريب وجهات النظر.
المستوى	يتم على جميع المستويات.	يتم على المستوى الرسمي وغير الرسمي.

القسم الثاني

أهمية وخصائص التفاوض في الأزمات

أولاً: أسلوب إدارة الأزمات الدولية:

تتنحصر أساليب إدارة الأزمات الدولية في ثلاثة أساليب، هي الأسلوب الضاغط (الإكراهي)، والأسلوب التوفيقى الذي يتخلله التفاوض، والأسلوب الإقناعي. وستعرض لكل منها بإيجاز كالتالي:

- 1- الأسلوب الضاغط (الإكراهي): عبارة عن مجموعة من التحركات (تصريحات/أفعال) تقوم بها دولة ما تجاه دولة أخرى؛ بغرض إظهار الحزم، والتمسك بالمصالح، وفرض الإرادة على الخصم من خلال التهديد باستخدام القوة.
- 2- الأسلوب التوفيقى: عبارة عن مجموعة التحركات (تصريحات/أفعال) تسعى إلى التوفيق بين مصالح أطراف الأزمة؛ من خلال حل وسط، أو تنازلات متبادلة. بهدف الوصول إلى معالجة سلمية وتسوية مرضية للأطراف.
- 3- الأسلوب الإقناعي: وهو يجمع بين الأسلوبين السابقين؛ لأن الأسلوب الأول (الإكراهي) يؤدي إلى تصعيد الأزمة وتعمدها. والأسلوب الثاني (التوفيقى) يؤدي إلى تقديم سلسلة من التنازلات التي قد تصل إلى حد الإضرار بمصالح الدولة. لذلك يجب الجمع بين الأسلوبين بشكل متناسق، بحيث يدعم كل منهما الآخر.

ثانياً: أهمية التفاوض:

1. ضرورته: تظهر ضرورة علم التفاوض ومدى الأهمية التي يستمدها من العلاقة التفاوضية القائمة بين أطرافه؛ أي ما يتعلق بالقضية التفاوضية التي يتم التفاوض بشأنها، بغية تجنب المشاكل والصراعات بين الأطراف.
2. حتميته: يستمد علم التفاوض حتميته من كونه المخرج أو المنفذ الوحيد الممكن استخدامه لمعالجة القضية التفاوضية، والوصول إلى حل المشكلة المتنازع بشأنها، أي تقديم حلول دائمة طويلة الأجل.

ثالثاً: خصائص التفاوض:

- 1-التفاوض: هو الأسلوب الوحيد المتاح أمام الأطراف التي لها علاقة بالقضية، وتريد الوصول إلى حل لها.
- 2-التفاوض يمثل مرحلة من مراحل حل القضية محل النزاع، إذ يستخدم في أكثر من مرحلة، وغالباً ما يكون تنويعاً كاملاً لهذه المراحل.
- 3-التفاوض يعد أشد قوة وتأثيراً في الخصم، ويحقق الهدف النهائي، وأكثر ضماناً للاستقرار طويل الأجل.
- 4-يعتبر التفاوض مخرجاً نهائياً (نحو استقرار الأطراف).
- 5-يعتبر التفاوض أسرع وسيلة لتسوية المنازعات والوصول إلى اتفاق.
- 6-التفاوض أرخص الوسائل لتسوية المنازعات والوصول إلى اتفاق.
- 7-التفاوض يحتاج إلى رشد فكري وعقلي.
- 8-التفاوض ليس حكراً على أحد، فيمارسه المحترفون والهواة وجميع البشر.
- 9-التفاوض يمكن ممارسته سراً وعلانية.
- 10-التفاوض يتيح للأطراف الاحتفاظ بالتوازن سواء كان توازن المصالح أو القوة أو المكاسب مع الزمن كعنصر متغير.
- 11-التفاوض هو الأسلوب الذي يدير به السفراء والمبعوثون العلاقات الدولية، وهي عمل الرجل الدبلوماسي، أو فنه.

الفصل الثاني

مجالات وشروط ومقومات التفاوض

لا يستطيع الإنسان ككائن اجتماعي أن يعيش منفرداً عن الآخرين، فهو في علاقات دائمة مع غيره من الناس إشباعاً لحاجاته وتحقيقاً لأهدافه. والمفاوضات هي الوسيلة الأساسية التي يستخدمها الإنسان للحصول على ما يريده من الآخرين.. وكما أن المفاوضات تتم بين الأشخاص على المستوى الفردي الشخصي، فإنها تدور أيضاً بين المنظمات المختلفة، بهدف حل الخلافات وحسم المشكلات بين الأفراد والجماعات.

ورغم أن ظاهرة التفاوض كظاهرة اجتماعية في المجتمع البشري لا تمثل تطوراً حديثاً في العلاقات الدولية؛ لأنها ظاهرة تعتبر من السمات، فإنها اكتسبت في زمننا المعاصر أهمية خاصة وطابعاً متميزاً بارزاً بعد أن شملت جميع مناحي الحياة (السياسية – والاقتصادية – والاجتماعية – والعسكرية.. الخ). ولكن يجب أن يتم التفاوض بين الأطراف المعنية بشروط معينة يتقيد بها المتفاوضون، مثل التساوي في الحقوق والواجبات في أثناء التفاوض، وامتلاك المؤثرات التفاوضية لإنجاح عملية التفاوض، فضلاً عن وجود شروط للقضية التفاوضية يجب توافرها.

هناك مقومات تعمل على إنجاح التفاوض، ومعوقات تعمل على إفشال التفاوض؛ لذلك سيتم تناولهما في هذا الفصل من خلال الأمور الثلاثة الآتية:

القسم الأول: مجالات التفاوض

القسم الثاني: شروط التفاوض

القسم الثالث: مقومات التفاوض

القسم الأول

مجالات التفاوض الفعّال

1) التفاوض في المجال التجاري والاقتصادي:

أ. **التفاوض التجاري والاقتصادي:** من أهم المجالات التفاوضية، وقد اكتسب الإنسان خبراته ومهاراته التفاوضية من خلال الممارسة في عمليات البيع والشراء، وتبادل السلع ومن بين المهارات التي يجب إكسابها للعاملين في هذا المجال. ومن ضمن هذه المجالات:

1- التوافق مع ما يتطلبه المستهلكون ومقتضيات حماية البيئة. وهذا يستدعي التفاوض مع جمعيات حماية المستهلك، والهيئات المشرفة على البيئة، وقواعد منع التلوث... الخ.

2- نشاط منح الائتمان، أو الاقتراض والاستثمار. وفي كل هذه العمليات يتم التفاوض مع الموزعين، والجمعيات الاستهلاكية، والبنوك، وشركات توظيف الأموال، والشركات الأخرى.. الخ.

3- نشاط الإنتاج المشترك، والتعاون في تقديم الخدمات، مثل التفاوض على إنتاج سلعة مشتركة، أو بالاشتراك، مع شركات أخرى.

4- نشاط استغلال فائض الطاقة الإنتاجية والبيعية، أو ما يطلق عليه: الطاقة التشغيلية العاطلة رغم توافر كل مقومات تشغيلها. وهو ما يتضمن التفاوض مع الشركات الأخرى لتأجير جزء من الطاقة، أو كلها.

5- نشاط الحصول على التصاريح والموافقات والأذونات والإجازات الحكومية.

6- نشاط الحصول على حقوق الإنتاج، وحقوق المعرفة، وامتيازات العلامات التجارية وبراءات الاختراع.

7- نشاط الأفراد، والعلاقات العمالية مع العاملين بالشركة، وما يتضمنه ذلك من توفير عمالة مدربة ومؤهلة وقادرة وراغبة في العمل لدى الشركة من خلال إقناعها بسياسات التوظيف والتعيين، والنقل، والأجور والرواتب والترقيات ونظم المكافآت، في أثناء العمل، أو في نهاية الخدمة، أو في الإحالة على المعاش.

8- نشاط الإنشاءات والتوسعات والتحديدات الخاصة بالشركة.

9- نشاط التمويل وما يتضمنه من ضرورة توفير الأموال اللازمة لإدارة النشاط الذي تقوم به، وما يتطلبه من القيام بعمليات التفاوض مع:

- أصحاب المشروعات (أفراد – شركات – هيئات)؛ ومع المساهمين الجدد.
- البنوك والمصارف، وشركات توظيف الأموال، ومع الموردين.
- بعض المستهلكين، وبعض الموزعين.. الخ للحصول على التمويل المناسب منهم.

10- نشاط نقل المنتجات من مناطق إنتاجها إلى مناطق توزيعها واستهلاكها؛ وما يتضمنه ذلك من تفاوض مع شركات النقل: البري والبحري والنهري والجوي، وأصحاب السيارات العاملة في هذا المجال، حول شروط النقل وتكلفته.. الخ.

11- نشاط توزيع المنتجات والخدمات التي تقوم الجهات المختلفة بإنتاجها، وما يتضمنه ذلك من عمليات تفاوض مع كل من: تجار الجملة – وتجار التجزئة – والموزعين – والوكلاء – ومندوبي ورجال البيع وكبار المستهلكين... الخ.

12- نشاط الترويج للمنتجات أو الخدمات التي تقوم الجهات المختلفة بإنتاجها، وما يتضمنه ذلك من عمليات تفاوض مع كل من: وكالات الإعلان- وكالات بحوث الإعلان – ومديري ومندوبي وسائل الإعلان – والصحف – والمجلات – والإذاعة – والتلفزيون – والسينما – ومنتجي وموزعي شرائط الفيديو... الخ.

13- نشاط الاستيراد من الخارج من دول مختلفة، ومن مناطق إنتاج مختلفة داخل هذه الدول، ومن شركات مختلفة داخل هذه المناطق.

14- نشاط تصدير منتجات الشركات للدول المختلفة وللأسواق المختلفة داخل هذه الدول، ولمستوردين مختلفين داخل هذه الأسواق.

15- نشاط البيع ونصريف الفائض من المنتجات تامة الصنع، وفي طور الإنتاج، وتصريف الراكد والعام والتالف من المواد الخام ومستلزمات الإنتاج.

16- نشاط الشراء، وتأمين الاحتياجات من مستلزمات الإنتاج والمواد الخام.

17- الأنشطة المالية في مجال الإقراض، والاقتراض، وتسهيلات الموردين، والبيع بالأجل، وخصم الكميات.

18- فنون تعبئة وتغليف البضائع والسلع.

19- المفاوضات في مجال الأفراد وجذب أصحاب الخبرات وتعيينهم.

20- نشاطات وامتيازات حقوق الإنتاج والمعرفة والنشر.

21- أنشطة الاستفادة من الخبرات الأخرى، والدخول في مشاريع مشتركة، أو تطوير الأداء التجاري.

22- التعامل مع الهيئات والجهات الرقابية، ومؤسسات وجمعيات المستهلكين وحماية البيئة.

ب. خصائص التفاوض التجاري والاقتصادي:

1- التكامل بين رغبات كل طرف.

2- التناسب بين الحقوق والالتزامات.

3- الاتساق بين فترات كل طرف من أطراف العملية التفاوضية.

4- التوافق بين الأدواق والدوافع للأطراف المتفاوضة.

5- العدالة في محصلة، أو نتائج العملية التفاوضية للطرفين.

6- التكيف مع الظروف والأوضاع المحيطة بالعملية التفاوضية.

7- خاصية المرونة المناسبة لمواجهة المواقف الطارئة.

8- التزامن في تنفيذ الالتزامات والحصول على الحقوق.

9- توازن المصالح بين الأطراف المشاركة في العملية التفاوضية التجارية والاقتصادية.

10- السعي لاستمرار العلاقات مستقبلاً.

11- الزمن يلعب دوراً هاماً في الاتفاق.

(2) التفاوض في المجال الاجتماعي:

هو التفاوض الذي يمارسه الإنسان منذ نشأته بشكل غريزي للحصول على احتياجاته. ويبدأ بأن يتعلم الطفل الصراخ ليحصل على طعامه، أو يعبر عن آلامه. ويتطور ذلك من خلال استخدامه الابتسام والكلمة والقوة الجسدية في علاقاته مع أفراد أسرته أو المجتمع المحيط به. ويتطور شكل التفاوض عندما يتقدم الإنسان في العمر، فهناك، مثلاً، تفاوض عند الإقدام على الزواج، وعند حل الخلافات الزوجية، وفي أثناء العلاقة مع الزملاء والجيران، فضلاً عن التفاوض مع الأبناء.

أ. مجال التفاوض في المجال الاجتماعي:

- 1- مجتمع الأسرة.
- 2- مجتمع زملاء المدرسة.
- 3- مجتمع زملاء العمل.
- 4- مجتمع الجيران والمنطقة التي يعيش فيها الفرد.

حيث يتأثر الفرد بالمجتمع المحيط به، وبهيكل القيم السائد في هذا المحيط والمسيطر على المجتمع، ويصعب عادة إن لم نقل مستحيلاً، الخروج عنه في أثناء المفاوضات؛ لأنها تخفق، أو لا تنجح، عادة في القضايا الاجتماعية التي تمس القيم السائدة أو إطارها العام.

ب. خصائص التفاوض في المجال الاجتماعي:

- 1- يعتمد على التعامل مع القيم.
- 2- تحكمه اتجاهات وميول المتفاوضين.
- 3- تحركه الميول العاطفية والعادات والتقاليد.
- 4- يختلف حسب العمر والمستوى التعليمي والحالة الاجتماعية.
- 5- الخبرة تلعب دوراً هاماً في الموقف التفاوضي.
- 6- الوضع والمركز الاجتماعي يلعبان دوراً مهماً في الموقف التفاوضي.
- 7- العوامل الدينية تؤثر بشكل قوي في التفاوض.
- 8- محدود المرونة، ويصعب تغيير موقف الأطراف فيه.
- 9- ارتباطه بقواعد السلوك الحضاري.
- 10- تعلقه بنمط حياة الفرد والأسرة.

3) التفاوض في المجال الثقافي والفكري:

أدت المتغيرات العالمية، وتطور وسائل الاتصال، وتدفق المعلومات، إلى تغير الاستراتيجيات التفاوضية بين الدول، أو المجتمعات، أو الفئات القوية خارج أو داخل المجتمع.

حيث أثبتت الممارسات السابقة عدم جدوى اللجوء إلى القوة على المستوى الفردي والمحلي والدولي؛ ولذلك أصبحت مهارات الإقناع، والاتصال، والغزو الفكري؛ للسيطرة على ثقافة الآخرين من خلال تغيير القيم، أو تدعيمها، بما يحقق مصالح الطرف الراسل، هي البديل المتاح والممكن.

تستخدم وسائل الاتصال البسيطة والمعقدة في تحقيق أهداف التفاوض الفكرية، حيث تملك عناصر التأثير والإبهار والتثبيت للمعلومات والاتجاهات المطلوبة.

أ. خصائص التفاوض الثقافي والفكري:

- 1- نتائجها تحتاج إلى وقت أطول.
- 2- تعتمد على الكلمة والفكرة والمعاني والصور.
- 3- تحتاج إلى التعرف على قيم واتجاهات الطرف الآخر.
- 4- تحتاج للدراسة والتحليل والتخطيط.
- 5- تعتمد على الإقناع والإبهار.
- 6- تستخدم المعدات والأجهزة الحديثة.
- 7- تعتمد على استقطاب بعض الرموز الفكرية لترويج أفكارها.

القسم الثاني

شروط التفاوض الفعال

لكي يكون التفاوض ناجحاً يجب أن تتوفر له عدة شروط؛ لأن التفاوض هو محصلة تفاعل عوامل مختلفة متغيرة وثابتة؛ حتى يمكن الوصول إلى تعظيم الأداء الخاص بالمفاوضين الذي يعتمد على القدرة والرغبة لدى الفرد المفاوض.

ويتم تحقيق القدرة التفاوضية من خلال حسن اختيار الأفراد الذين تتوفر فيهم القدرات والخصائص والمؤهلات الطبيعية، بالإضافة إلى تعليمهم وتدريبهم لإكسابهم الخبرة بالاحتكاك وممارسة التفاوض.

أما عنصر الرغبة فهو عنصر يتصل بالدوافع والمدرجات والجوانب النفسية للفرد المفاوض ذاته، والتي يتطلب إحداث مناخ من التحفيز المستمر لمعنويات هذا الفرد، وحل مشاكله، وتهيبته نفسياً، للقيام بعملية التفاوض، والحفاظ عليه وحمايته من أي مؤثرات خارجية أو داخلية قد تؤثر فيه قبل أو في أثناء العملية التفاوضية؛ لضمان الصفاء الذهني، والتوازن العصبي، والالتزان العاطفي النفسي له؛ حتى يستطيع إدارة العملية التفاوضية بنجاح ويُحقق الهدف المطلوب.

وبصفة عامة، يجب أن تتوفر عدة شروط أساسية للفرد المفاوض قبل الشروع في العملية التفاوضية؛ حتى تزيد فرص النجاح فيها. وهذه الشروط هي عبارة عن محددات للعمل التفاوضي، أهمها ما يلي:

1. القوة التفاوضية:

ترتبط القوة التفاوضية بمدى السلطة والتفويض الذي تم منحه للفرد المفاوض، وإطار الحركة المسموح له بالسير فيه، وعدم تعديه في ما يتصل بالموضوع أو القضية المتفاوض بشأنها. ويجب أن يكون هذا التفويض مكتوباً ومعلنًا لعناصر الفريق كلهم من جانب السلطة التي أعطت لهم الحق في التفاوض، حتى يكونوا على علم بحدود حركتهم واتجاهاتها. ويجب الحذر من أمرين أساسيين هما:

- 1) إطلاق الحرية الكاملة دون حدود أو ضوابط للمفاوض، بحيث يكون هو السلطة، وهو المفوض فيها.
- 2) تقييد حرية المفاوض، بحيث يصبح مغلول الإدارة، أو يصبح عديم الفاعلية أو الجدوى.

2. المعلومات التفاوضية:

المعلومات مهمة جداً في عملية التفاوض، سواء كانت عن القضية، أو عن الموضوع التفاوضي، أو عن الطرف الآخر الذي يتم التفاوض معه، والقوى التي تدعمه، وتسانده، والمناخ الذي تسير فيه عمليات المفاوضات. وأقل معلومات توفر للمفاوض النجاح هي الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- أ. من نحن؟ من خصمنا؟ ماذا نريد؟ كيف نستطيع تحقيق ما نريد؟
- ب. هل يمكن تحقيق ما نريده دفعة واحدة؟ أم يتعين علينا أن نحققه على دفعات، وتجزئته للوصول إليه على مراحل؟
- ت. ما هي الأهداف المرحلية؟ وكيفية تحقيقها؟ ولا بد من معرفة الحد الأدنى في كل مرحلة وأولوياتها.
- ث. ماهي أدوات ووسائل الأفراد للوصول إلى تلك الأهداف؟

بناء على هذه المعلومات يتم وضع برنامج زمني للتفاوض محدد المهام والأهداف، وتتاح له الإمكانيات وتوفر له الموارد. ووفقاً لذلك تتم متابعة العمليات التفاوضية، والتأكد باستمرار من أن المفاوضات تسير في الطريق السليم المرسوم لها.

3. القدرة التفاوضية: تتوقف القدرة التفاوضية على براعة ومهارة وكفاءة الأفراد أعضاء فريق التفاوض. وهذا يأتي عن طريق الآتي:

- أ. الاختيار الجيد لأعضاء فريق التفاوض.
- ب. تحقيق الانسجام والتوافق والتكيف بين أعضاء الفريق التفاوضي.
- ت. تدريب وتنقيف وشحن وتحفيز وإعداد أعضاء الفريق المفاوض.
- ث. المتابعة الدقيقة لأداء الفريق المفاوض ولأي تطورات تحدث لأعضائه، وعزله عن التأثيرات الخارجية.
- ج. توفير كافة الإمكانيات المتاحة لدعم الفريق المفاوض.

4. الرغبة المشتركة: يتصل هذا الشرط بتوافر الرغبة المشتركة للطرفين لحل مشاكلهم أو منازعاتهم بالتفاوض، واقتناع كل منهما بأن التفاوض هو الوسيلة الوحيدة، أو الأفضل، لحل هذا النزاع، أو وضع حدود له. وأي طريق آخر يكون مرهقاً وباهظ التكلفة.

وفي الوقت نفسه لا يمكن ترك النزاع أو المشاكل قائمة دون التفاوض حولها، فتركها أكثر تكلفة، ومضيعة للحقوق والمصالح المشتركة للطرفين؛ لذلك قبل الدخول في أي مفاوضات يجب التحقق من توافر هذه الرغبة المشتركة، أو العمل على إيصال الطرف الآخر إلى الإحساس والاعتناع بالحل عن طريق التفاوض.

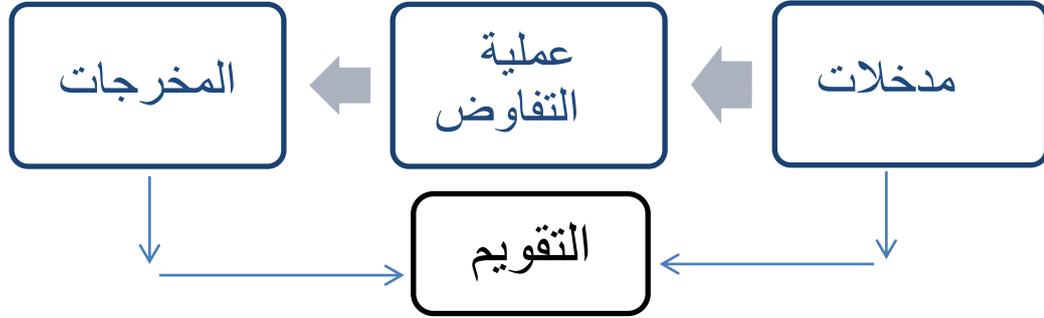
5. المناخ المحيط: يجب توفير المناخ الملائم للبدء بالعملية التفاوضية، أو المضي في سبيل حلها، أو الوصول إلى نقاط اتفاق بشأنها، تمهد لإقامة العلاقة أو التوصل للهدف المنشود. ويتصل المناخ التفاوضي بجانبين أساسيين هما القضية التفاوضية ذاتها، وتوازن المصالح بين أطراف التفاوض.

وبتوفير هذه الشروط يمكن البدء في عملية التفاوض، وأياً ما كانت عملية التفاوض وهدفها وخصائصها فإنها تتشابه في الشروط المطلوب توافرها لها.

القسم الثالث

مقومات التفاوض الفعال

أولاً: منظومة التفاوض:



منظومة التفاوض: هي مجموعة العلاقات بين المتغيرات أو العوامل المتفاعلة، وتتكون من:

1. **المدخلات:** يقصد بمدخلات التفاوض كل العناصر التي تدخل في نطاق التفاوض. وهي العناصر التالية: أفراد فريق التفاوض، وسمات وقدرات المفاوضين، والعلاقات الثقافية والاجتماعية لفريق التفاوض.
2. **عملية التفاوض:** يقصد بعملية التفاوض مجموعة الأساليب والطرق التي يقوم بها المفاوضون في أثناء جلسة التفاوض. ولا يمكن القول إنه توجد عملية ناجحة وأخرى فاشلة، ولكن الموقف التفاوضي هو الذي يفرض على المتفاوضين طريقة التفاوض.

ترتيب خطوات التفاوض يقصد بها ترتيب الأفكار، والتعريف بالمشكلة، وتحديد الأولويات، والبحث عن فرص النجاح، والوقوف على عناصر القوة والضعف، والتركيز على المصالح وليس المواقف. فالمفاوض الجيد لا بد من أن يبحث عن مصالحه، ولا يهتم بالمواقف؛ لأنها تتغير. والأساس هو القدرة على التفرقة بين الثوابت والمتغيرات. وهذه القاعدة تساعد المفاوض على تحديد استراتيجيته التفاوضية التي يعمل فيها على إشباع حاجاته، وإشباع حاجات الطرف الآخر في الوقت نفسه.

مقومات الدافعية والوجدانية في عملية التفاوض الفعال: تُعرّف الدوافع في علاقتها بالتفاوض بأنها حالة داخلية توجّه سلوك المفاوض، وتؤثر فيه بغرض تحقيق النجاح في الموقف التفاوضي. وتتمثل الدافعية في ثلاث وظائف أساسية:

- أ. تُنشّط الدافعية سلوك المفاوض وتنقله من حالة السكون إلى حالة الحركة؛ لأن الدافعية تنشأ عن وجود حالة عدم اتزان بين المفاوض وبينته الخارجية.
 - ب. الدافعية عامل توجيهي: تُوجّه سلوك المفاوض نحو تحقيق النجاح في عملية التفاوض.
 - ت. تنفيذ الدافعية المفاوض في معرفة وضعه الحالي، والخطوات التالية التي يجب عليه أن يسلكها في عملية التفاوض.
3. **المخرجات:** تُطلق على نتائج التفاوض تسمية المخرجات التفاوضية التي توصل إليها طرفا التفاوض. ويمكن أن يسفر التفاوض عن اتفاق بين الطرفين، أو عدم اتفاق، أو يؤجل التفاوض وهو ما يطلق عليه اللاتفاوض.

نتائج التفاوض يتوقف على مدى تمسك كل طرف بموقفه، ويعد تمسكاً من أحد المفاوضين بحل واحد يمثل موقفه. ومن الأخطاء الشائعة عدم التفكير في البدائل والحلول الممكنة، فقد ينجح التفاوض في خلق إمكانيات جديدة، وأفكار مبتكرة، قد يوجد بينها الحل الذي يرضي مصالح الأطراف كافة في الوقت نفسه.

4. **التقويم:** يعني تحديد نسبة تحقيق الهدف من المفاوضات، والعوائق والمشكلات التي حالت دون التوصل إلى حلول مبتكرة. إذ إن عملية التقويم تؤثر في عملية التفاوض؛ لأنها تؤدي إلى تغذية راجعة في مراحل التفاوض اللاحقة.

كما أن التقويم يساعد على تحقيق مصالح طرفي التفاوض، فهو العنصر الفعّال في سير المفاوضات، وذلك من خلال ترتيب دقيق للأولويات مع الحرص على عدم انهيار المفاوضات، وصولاً إلى الهدف من عملية التفاوض. وهو الحل المقبول للمشكلة موضوع التفاوض من جميع الأطراف المتفاوضة.

معوقات التفاوض: يعتبر المفاوض بالنسبة للمتعاملين معه مصدر المعلومات المتاح. وهو ممثل لثقافة واتجاهات وسلوك المجتمع القادم منه. وبما أنه الفرد الذي استقر عليه الرأي لإجراء التفاوض إذاً هو الفرد الذي بيده القرار، وهو أيضاً قناة الاتصال مع ذويه. وعلى المفاوض إدراك وضعه بدقة، وكذا عليه أن يتنبأ بردود أفعال من يفاوضه بدقة، وينقل للمسؤولين ما يدور أمامه، وتوقعاته لتطور المفاوضات، وإلا انهارت دراستها والإعداد الجيد لها.

1. الخلفية الثقافية؛ والثقافة الأصلية والثقافة الفرعية
2. وسائل اتصال
3. سوء اختيار وإدارة الوقت؛ وسوء اختيار المكان.

الفصل الثالث

إجراءات التفاوض

تتضمن إجراءات التفاوض جزئين أساسيين هما الإعداد للمفاوضات وإدارة المفاوضات وستتناول كل منهما بشيء من التفصيل.

القسم الأول

الإعداد للمفاوضات

يعتبر الإعداد للمفاوضات عملية مستمرة على مدار العام مثل عملية التفاوض نفسها، فالمفاوضات لا تبدأ ولا تنتهي عند عرض لأن كل بيان أو معلومة خاصة بوضع معين في المفاوضات يجب استرجاعها وأخذها في الحسبان مستقبلاً.

1. أهمية عملية الإعداد للتفاوض:

يرتبط النجاح في أي تفاوض بالإعداد والتجهيز والتخطيط لتنفيذه بدقة وتظهر هذه الحقيقة بوضوح في مجال التفاوض، التخطيط السليم هو الأساس الضروري لأي إنجاز تنفيذي يمكن تحقيقه، لذلك يجب الإعداد الجيد للمفاوضات، ولا شك أن المفاوضات الذي لا يعد لجولاته التفاوضية يعلق نجاحه في التفاوض عادة إما على اعتبارات الصدفة وحدها أو على أخطاء يرتكبها الفريق الآخر أو على مهارته الفائقة في التفاوض التلقائي وكل هذه الاحتمالات غير مضمونة العواقب وليست مؤكدة النتائج أو هي على أفضل تقدير قابلة لأن تدعم فرص نجاحها بالإعداد السليم للتفاوض. يستهدف الإعداد للتفاوض التجهيز المسبق والتخطيط الدقيق لكيفية تنفيذ المفاوضات بنجاح استناداً إلى التحليل السليم للموقف التفاوضي بجميع عناصره والاستخدام المرن لتلك العناصر في حدود القيود المفروضة على الموقف واستثماراً للفرص المتاحة به، كما أن الإعداد للتفاوض يستهدف أيضاً التنبؤ بالصعوبات التي يمكن أن يواجهها المفاوضات وتطوير البدائل الممكنة للتغلب عليها، ويساعد الإعداد الجيد في تقليل المفاجآت في عملية التفاوض وبالتالي زيادة القدرة على إدارة المفاوضات بنجاح.

2. طبيعة عملية التفاوض:

يقصد بالإعداد للتفاوض عملية التحضير والتهيئة لبدء التفاوض وتوفير متطلباتها المادية والفنية والبشرية بما يمكن من إجراء عملية التفاوض ببسر وفعالية تتضح أبعاد عملية الإعداد التحضير للتفاوض ومكوناتها من خلال إثارة التساؤلات الرئيسية التالية:

- أ. ما القضايا التي سوف يشملها التفاوض؟ وما طبيعة الارتباط بينها؟ وما هي المعلومات والبيانات المطلوب توفيرها بموضوعات وقضايا التفاوض؟
 - ب. ما التجهيزات المادية والفنية والبشرية اللازمة للتفاوض؟
 - ت. من سيقوم بالتفاوض؟ هل من هو خلال فرد واحد أو فريق؟
 - ث. ما هو الوقت الملائم للتفاوض؟ وهل سيتم التفاوض في جولة واحدة أو أكثر؟
 - ج. ما المكان الملائم للتفاوض وهل يكون لدى أحد أطراف التفاوض؟ أم في مكان محايد؟
 - ح. ما جدول أعمال التفاوض؟ وما التدريبات اللازمة لتأهلي فريق التفاوض؟
 - خ. ما الوثائق والمستندات اللازمة لعملية التفاوض؟ ما ما الاستراتيجيات والتكتيكات الملائمة لعملية التفاوض؟
- #### 3. التحضير الجيد للتفاوض:

من خلال عدة تساؤلات يمكن إثارتها وتوفير الإجابة الملائمة لها للاطمئنان بأنه تم التحضير للتفاوض بصورة جيدة.

- أ. ما هي الأولويات؟ وكيف يتم ترتيبها؟ وكيف يتم تحديد الأهداف النسبية؟
- ب. هل لديك قائمة أو بيان بالمطالب والأهداف والنتائج مرتبة حسب أولوياتها؟
- ت. كيف ستعرض مطالبك؟ وما هي وسائلك وأدواتك في التأثير على الأطراف الأخرى وإقناعها؟
- ث. هل لديك توقعات دقيقة عن احتياجات الطرف الآخر وأهدافه؟ وهل لديك قناعة بها؟ وهل الاستعداد لاستجابة لها؟

4. أنشطة عملية الإعداد:

تتضمن عمليات الإعداد للمفاوضات القيام بالأنشطة التالية:

أ. **الدراسات السابقة:** عندما يتهياً المفاوض لعمل صفقة طويلة الأمد فإنه من الضروري أن يعد نفسه بصورة جيدة لذلك يقوم بعمليات بحث ودراسة وتجميع معلومات كافية ودقيقة عن الجهة التي سيتم التفاوض معها في المجالات التالية:

- بحث التاريخ السابق للجهة التي سيتم التفاوض معها ودراسة أهم العمليات أو الصفقات السابقة التي عقدها أو اشتركت فيها.
- بحث أي مشروعات أو تعاملات فشل فيها الطرف الآخر من التفاوض حيث أنه يتعلم من فشله أكثر مما يتعلم من نجاحه.
- يجب دراسة المشروعات التي تقدم بها الطرف الآخر من التفاوض والمشروعات الأخرى التي رفضها ومدى مرونته في التفاوض.

ويمكن للدارس أن يتعرف على المواقف التي اتخذتها الشركات التجارية مثلاً بدراسة بعض عملياتها وصفاتها السابقة من خلال بعض المصادر كالتالي:

- الخطط المالية والموازنات التقديرية.
- النشرات والتقارير.
- الحقائق والتحقيقات المعلنة بالصحف.
- المعلومات الثقافية والتعليمات.
- تقارير الحكومة وهيئاتها المختلفة مثل سوق الأوراق المالية.
- تاريخ الشركة السابق والمدرج في الأدلة التجارية أو دوائر المعارف العالمية عن الشركة.

أن المفاوض الماهر لا بد وأن يتحقق من صدق معلوماته بتأكيداتها من أكثر من مصدر. ويوجد منظمات متخصصة في الإمداد بالمعلومات الخاصة بالانتماء والأعباء المالية، وتستطيع الشركات الراغبة أن تحصل على تقرير كامل عن الزبون الذي تنوي الارتباط به مقابل مبالغ بسيطة.

ب. **تحديد الأهداف:** هي أول خطوة أساسية للمفاوضات وتختلف الأهداف في المجالات والمواقف المختلفة ولكن بصفة عامة يمكن تلخيص هذه الأهداف في سد حاجة أو أكثر من حاجات الأطراف المتفاوضة لذلك يجب أن يكون هناك مرونة في الأهداف بحيث يمكن أن تتغير طبقاً لظروف التفاوض. وهناك بعض العوامل الأخرى الواجب مراعاتها عند تحديد أهداف التفاوض منها:

- أين وكيف تبدأ (محتويات المناقشة – جدول الأعمال).
- ماهي القضايا الرئيسية والثانوية.
- الحدود الدنيا والقصى في اتخاذ القرار لكل عضو من أعضاء فريق التفاوض.
- السلوك والتصرفات أثناء المفاوضات.

ج. **قضايا ومواقف التفاوض:** تعتبر أي نقطة عليها خلاف بمثابة قضية من القضايا التي يجب بحثها في المفاوضات؛ وتكون القضايا أكثر واقعية إذ ما تم تقسيم القضية إلى عناصر ومناقشة كل عنصر على حده، أما النظر إلى القضية كوحدة واحدة غالباً ما ينتج عنه مشكلة يصعب حلها.

من الواجب أن نتذكر دائماً أن يجب مناقشة المشاكل وليس الطلبات؛ فإن الطلبات التي يقدمها أي فريق من الفريقين هي مجرد أحد الطرق لحل المشكلة ولهذا فإن مناقشة المشاكل تؤدي إلى تحديد ما إذا كان هناك حلول أخرى يمكن تقديمها للقضاء على المشكلة. وقد يغير الفريق موقفه أثناء المناقشة. نتيجة لتدخل وسيط أو نتيجة لتغير موقف الفريق الآخر أو نتيجة لتفسير خاطئ. تعتبر التنازلات المتبادلة بين الفريقين من الأمور الضرورية لنجاح المفاوضات فإذا دخل كل الفريقين في المفاوضات بموقف جامد غير قابل للتنازل فإن المفاوضات ستفشل، لذلك فمن الواجب أن يكون لدى كل مفاوض بعض المرونة يقدم من خلالها تنازلات للطرف الآخر بشرط أن يقدمها في الوقت المناسب.

لذلك لطرح القضايا أو حلها أثناء التفاوض لابد من اختيار مكان مناسب لكلا الطرفين؛ وسنذكر مزايا وسلبيات تحديد المكان التفاوض لعرض القضية أو القضايا:-

• الموافقة أحد الطرفين في استضافة المفاوضات:

1. نقل عبء تجهيز وإعداد مكان التفاوضي سواء المادية للطرف الآخر.
2. ضمان عزل الفريق المفاوضات عن التيارات والتأثيرات الأسر والاجتماعية الأخرى التي تؤثر على كفاءتهم التفاوضية.
3. تفرغ فريق المفاوضات لمهام العمل التفاوضي بعيداً عن روتين العمل اليومي ومشاله الإدارية.
4. يمكن استثناء بعض المعلومات التي يحتم على الموقف عدم إعلانها بحجة غير متوفرة أثناء السفر.
5. يعطي للفريق المستضيف فرصة التفكير والرجوع لمستشار أو صاحب القرار الرئيسي قبل التوقيع.

• التناوب بين الطرفين في استخدام أماكن أو استضافة المفاوضات:

1. يعطي الفرص كاملة بمبدأ المعاملة بالمثل لكلا الطرفين.
2. زيادة فاعلية وكفاءة أعضاء الفريق التفاوضي في الإحاطة بقدرات أعضاء الفريق والإلمام بالظروف التي تؤثر عليهم.

• اختيار مكان محايد يتم الاتفاق عليه للتفاوض فيه:

1. تقليل فرص التوتر والشحن الجماهيري أو العائدي أو النفسي الناجم عن الجمهور المحيط لعملية المفاوضات.
2. سرعة إنجاز العملية التفاوضية وعدم تضییع الوقت أو الجهد أو التكلفة دون عائد تفاوضي مناسب أو الانشغال في أمور جانبية لاتخدم قضية التفاوض الأساسية.
3. جذب واستقطاب مزيد من الجماهير وتنشيط اهتمامها وقدراتها ومتابعتها للقضية التفاوضية.
4. الاستفادة الكاملة من التسهيلات المتاحة بمكان التفاوض.
5. تحقيق درجة مناسبة من الأمن المتبادل لطرفي العملية التفاوضية من حيث توفير الحماية المزدوجة لأفراد الفريق التفاوضي.
6. مساعدة أطراف الفريقين على التفرغ التام للعملية التفاوضية.

د. جدول أعمال المفاوضات: غالباً ما يقوم كل طرف من أطراف التفاوض بإعداد أجندة عامة وأخرى تفصيلية حيث

تعرض الأجندة العامة على الطرف الآخر بينما يحتفظ بالأجندة الثانية للاستخدام الشخصي فقط لأنها تحتوي على الطلبات والحاجات فقط التي لاتقبل المناقشة أو المساومة عليها كما تحتوي هذه الأجندة الخاصة على العناصر الغير مطروحة للمناقشة ف حالة المواقف الشديدة. وندما يعلن الطرف الآخر على الأجندة ذلك يعني أنه تفهم طلبات الطرف الأول ويعد نفسه للمواجهة والمناقشة في جلسات المفاوضات. أن البدء بالقضايا السهلة وأرجاء الصعب إلى وقت لاحق يمكن أن يخلق جو من الثقة المكتسبة من خلال حل هذه القضايا السلطة وما يتبعه من كسب متبادل من الثقة، الأمر الذي يساعد على تهيئة الجو لخلق المرونة اللازمة لحل المشاكل الصعبة.

ذ. التدريب طويل الأجل: لكي تتحسن مهارات المفاوضين يصبحوا قادرين على ممارسة واجباتهم بفن واقتدار فإنه يجب

إخضاعهم لبرامج تدريب طويلة الأجل ومستمرة يمرون بها خلال الفترة التي لا يكون بها مفاوضات فعلية بالمنظمة. ويركز التدريب على تطبيق علم نفس والتنبؤ حتي يستطيعوا معرفة سلوك وتحركات خصومهم أثناء المفاوضات. كما يركز التدريب على تنمية مهارات الاستماع لدى المفاوضين لكي يستطيعوا حل المشاكل الصعبة تعتبر الطرق الإدارية والسلوكية من أنسب الأساليب للاستخدام في عمليات التفاوض وتشمل هذه الطرق الدراما النفسية والدراما الاجتماعية والتفكير الخلاق والمؤتمرات.

إعداد مكان للتفاوض

تتضمن عملية الإعداد مجموعة متكاملة من الأنشطة والخطوات هي:

الخطوة الأولى: اختيار قاعة التفاوض

يشترط أن تكون قاعة التفاوض الرئيسية مناسبة من حيث الحجم ومن حيث الاتساع ومن حيث التجهيزات، يسهل الوصول إليها، ويسهل تأمينها وحمايتها وفي الوقت نفسه معزولة بعيدة عن الضوضاء أو الصخب ويكون متوافر بها أماكن مناسبة لعقد الاجتماعات في حجرات جانبية أو لتداول الرأي مع المستشارين.

الخطوة الثانية: تجهيز قاعة التفاوض

يتم تجهيز قاعة التفاوض الآتي:

- 1- مائدة التفاوض الرئيسية التي سيتم الاتفاق عليها والتي يتم أخذها من النماذج المختلفة الآتية:
 أ. **مائدة مستطيلة:** يجلس على كل جانب أفراد فريق التفاوض وفقاً لترتيب كل أمام نظيره من المتخصصين ويتوسط كل جانب فيها رئيس الفريق كما يلي:

الطرف الضيف	عضو مالي	عضو فني	رئيس	تجاري	قانوني
	مائدة مستطيلة				
	عضو مالي	عضو فني	رئيس	تجاري	قانوني

يتم التفاوض بين الأعضاء على هذا النحو خاصة في جلسات التفاوض قبل النهاية

ب. **مائدة التفاوض على شكل حدوة الحصان:**

عضو فني	تجاري	مالي	قانوني	سكرتارية
مائدة التفاوض على شكل حدوة الحصان				
عضو مالي	عضو فني	رئيس	تجاري	سكرتارية

ج. **مائدة التفاوض المستديرة:**

وهي أكثر الموائد تفضيلاً لإضفاء نوع من التفاهم والانسجام وتضييع الفوارق بين أعضاء الفريق التفاوضي وعدم إظهار أيهم الرئيس من العضو وتأخذ الشكل:

- ث. **مائدة تفاوض بيضاوية:** وهي تشبه إلى حد كبير مائدة التفاوض المستطيلة وأن كانت تستخدم في حالي اتساع جلسات التفاوض واحتياجها إلى توافر عدد من الأفراد والمتخصصين الذين سيدلى كل فرد منهم برأيه أثناء الجلسة وتأخذ الشكل التالي:
 ج. **الصالون التفاوضي:** صالون ملحقات بقاعة التفاوض الرئيسية أو في جوانبها حيث ينتقل آلية أعضاء فريق التفاوض من الجانبين، لإنعاش التفاوضية أو الاسترخاء والراحة أو لتعميق الصلات والنعرفة بعضهم ببعض ويجب أن تكون المقاعد مريحة ذات شكل خاص يساعد على الاسترخاء ويفضل دائماً أن يكون كل مقعدين منفصلين وفي ركن بعيداً عن المقاعد الأخرى وأن لا يزيد كل مجموعة في ركن بعيداً عن المقاعد الأخرى وأن لا يزيد كل مجموعة المقاعد عن أربعة مقاعد.

أما عن تجهيزات قاعة المفاوضات على النحو التالي:

1. تجهيز قاعة التفاوض بأجهزة التكيف والإنارة المناسبة.
2. تجهيز قاعة التفاوض بمساعدات تدريب مناسبة.
3. تجهيز مكان التفاوض بأجهزة الاتصالات الحديثة.
4. تجهيز ملحقات بجوار مكان التفاوض للمشروبات والأطعمة الخفيفة.

الخطوة الثالثة: تأمين مكان التفاوض

يتم تأمين أماكن الجلسات ضد التدخل واسترقاق السمع من جانب الطرف الثالث الذي يرغب في إفشال المفاوضات. لذلك يتم القيام بالأعمال الآتية:

1. اختبار سلامة المكان من الناحية الأمنية وخلوها من أجهزة التنصت واسترقاق السمع الموضوعه للتنصت على ما يدور في الجلسات.
2. اختبار سلامة الحراسة المزدوجة على جلسات التفاوض للحيلولة دون حدوث أي شيء يفسد العملية.
3. اختبار مدى كفاءة السكرتارية في حفظ الأسرار ووقائع الجلسات التفاوضية.

القسم الثاني

خطوات التفاوض

الخطوة الأولى: الإعداد للبدء في عمليات التفاوض

في فترة الإعداد للبدء في عمليات التفاوض يجب اتباع الخطوات التالية:

1. تحديد الموضوع بشكل واضح وصريح: هناك موضوع أو مشكلة يجب حلها عن طريق النقاش والحوار للوصول إلى اتفاق يرضي الطرفين المتفاوضين ويضمن لهما الحد الأدنى المقبول من المكاسب.
2. الاتفاق بين الطرفين على مبدأ التفاوض.
3. اختيار الوفد المفاوض: وهو موضوع يجب إعطائه أهمية خاصة حيث أن انتقاء أفراد فريق التفاوض يتوقف عليه النجاح أو الفشل في المفاوضات. وبعد الاختيار يتم رسم الأدوار لأعضاء الفريق واختيار رئيس الوفد أو المفاوض الرئيسي وتحديد مراقب وأمين السر للوفد بالإضافة إلى المستشارين الأخصائيين.
4. يجب أن يكون عند المفاوض معلومات وافية عن الطرف الآخر المفاوض وعن مطالبه، الحدود الدنيا التي يمكن أن يقبل بها وكذلك معلومات عن رئيس الوفد المفاوض الآخر وعن كل عضو م أعضاء الوفد (مستواهم العلمي وخبرتهم السابقة ودراسة سيكولوجية لشخصيتهم وعاداتهم وتقاليدهم ونقاط الضعف لدى كل منهم).
5. تحديد موعد ومكان التفاوض.
6. استقبال وإشراف على إقامة الوفد في مكان مناسب.
7. يجب أن يسبق الاجتماع الأول اتصالات بين أعضاء الوفدين للتعرف وتبادل الآراء العامة للوصول إلى الفهم المتبادل لاحتياجات كل طرف دون أية موقف. ويكون ذلك بزيارة الوفد المفاوض في مكان إقامته أو إقامة حفلة ودية.
8. في الجلسة الأولى الرسمية يجري التعارف بجو من البساطة والمحبة بعيداً عن التشنج والانفعالية ويتم الاتفاق على جدول الأعمال ويجب المبادرة في إعداد هذا الجدول، وتحديد المبادئ التي سوف يتم التفاوض بموجبها، حيث تكون هناك بعض القضايا في جدول الأعمال، من المهم معالجتها مباشرة، وقضايا أخرى من الممكن تركها إلى وقت مناسب آخر.
9. مسألة التوقيت لها أهميتها فيما يتعلق بالمفاوضات التجارية والاستثمارية والمفاوضات المتعلقة بحل مشاكل النزاع والحروب، حيث يحدد الموقف اللازم للتفاوض باتفاق الطرفين.

أما فيما يتعلق بالمفاوضات السياسية والاقتصادية ذات الأثر البعيد فيمكن أن يأخذ الجانب المفاوض وقتاً طويلاً في الإعداد والدراسة والتمهيد الكامل قبل البدء في المفاوضات.

10. تحديد الأهداف وأولوياتها:

- أ. يجب على كل وفد مفاوض أن يحدد أهدافه بشكل دقيق وإن تكون هذه الأهداف مرتبة بحسب أولوياتها.
- ب. أن تكون أهداف المفاوضات واقعية وممكنة التحقيق، وفيها مجال للمساومة بأن يكون لها حد أعلى وأدنى لا يمكن النزول عنه.

11. الأبحاث:

- أ. يجب على كل مفاوض إعدادها لأنها تقوم على استقصاء البيانات بالملاحظة أو بالتحليل أو بالاختيار العلمي وبتخاذ وجهة نظر جديدة مع تكرار الملاحظة والوصول إلى نتائج جديدة.
- ب. من شأن الأبحاث المعدة أن تبسط الموضوع أو المشكلة ويجب عدم الخلط بين المشكلات العادية والصعبة.
- ت. الأبحاث قبل التفاوض يبني عليها الخطة أو التخطيط حتى يصل إلى وضع استراتيجية مسبقة مرنة واضحة.
- ث. البحث يشمل علم النفس والاجتماع لأنه يهدف إلى التفسير والتنفيذ والضبط، يلعب علم النفس دوراً هاماً في التفاوض لأن التعرف على الدوافع السلوكية للطرف المفاوض الآخر بفصد التنبؤ عما يكون عليه سلوكه أثناء المفاوضات تجاه التأثيرات والمناقشات المختلفة أمر هام وضروري.

12. الاستراتيجية:

- أ. الاستراتيجية هي العلم والفن لاستخدام القوة المسلحة لدول محاربة لتحقيق أهداف الحرب أو أنها العلم والفن الخاصان بالقيادة العسكرية اللذان يتوسل بهما لمجابهة عدو في معركة في ظروف موثية.

- ب. بتطور العلوم والفنون والصناعات والعلاقات الدولية والدبلوماسية ونشأت المشاكل في كل حقل ومجال، استدعت لحل كل منها إلى إجراء المفاوضات للوصول إلى قاسم مشترك للوفاق.
- ت. الاستراتيجية هي حشد الموارد المتاحة لتحقيق الهدف المرجو.
- ث. الاستراتيجية في ميدان التفاوض يجب أن تكون مرنة.

13. تحديد المفاوضين: يجب التأكد من تساوي الطرفين المتفاوضين من حيث مستوى المسؤولية والصلاحيات وعلى الوفد المفاوض التأكد أيضاً من أن الطرف الآخر له الصلاحية الكافية للبت في الاتفاقية التي سيتم التوصل إليها نتيجة المفاوضات.

الخطوة الثانية: عملية التفاوض والاتفاق على جدول الأعمال وتقديم المقترحات:

1. تعود أهمية الاجتماع الرسمي الأول أنه يتم فيه التعارف أعضاء الوفد مفاوض على بعضهم البعض، وبعد الاتفاق على جدول الأعمال وتحديد موضوعات النقاش وترتيب أولويات الموضوعات المطروحة للحوار يمكن الاستمرار في الجلسة لمتابعة البحث ولكن من الأصح أن ترفع الجلسة لمدة قصيرة لاستراحة. وفي هذه الفترة يزيد التعارف بين أعضاء الوفد وتكسر الحالة النفسية بينهم استعداداً لاستكمال جدول الأعمال.
2. المقترحات الواضحة والمحددة الأهداف قد تختصر الوقت وتساعد على الوصول إلى أهداف بأسرع وقت ممكن.
3. الطرف الذي يقدم مقترحات واضحة عادة ما يمسك بزمام المبادرة لأن المقترحات غير العملية قد تطيل فترة التفاوض ويكون نتائجها سلبية حتماً.
4. يجب على الوفد المفاوض إعداد أكثر من بديل لمقترحاته حتى يصل إلى هدفه.
5. يجب التشدد في المبادئ والمطالب العامة والتسامح في الخصوصيات وتحديد الشروط وعدم سماح لأي غموض.
6. التوقيت مهم بالنسبة للطرفين بعد استعراض جدول الأعمال يجب الاتفاق على توقيت المفاوضات.
7. يجب استمرارية أعضاء الوفد المفاوض قدر الإمكان وطوال مدة التفاوض.
8. الحصول على المعلومات والبيانات واستخدامها من الركائز التي تهتم كل وفد مفاوض.
9. من الممكن تحديد المصاد العامة للمعلومات بالبيانات المستفادة من النشاطات الاقتصادية المختلفة والبيانات المالية للشركات في تقاريرها السنوية.

الخطوة الثالثة: المباحثات والاستعداد للمناقشة والحوار

1. يجب أن يكون هناك انطباق مريح وإيجابي لكلا الطرفين؛ وليكن الحوار الأول في أسلوب عرض وجهات النظر بعيداً عن الخلافات. ذلك من خلال الابتسام والنظر إلى أعضاء الوفد بشكل مباشرة مهما كان موضوع التفاوض صعباً ومحرجاً.
2. لتكون الشروط عند بدء التفاوض صعبة والتنازلات صغيرة.
3. يجب تجنب مقاطعة الطرف الآخر أو مهاجمته أو لومه وتركه يقدم مقترحاته والاستماع له بهدوء وتدوين الملاحظات اللازمة للرد في الوقت المناسب.
4. التكلم عند الضرورة فقط والإنصات بشكل جيد لطرف الآخر.
5. بعد تقديم الطرف الآخر مقترحاته يجب ألا تلزم نفسك بأي من المقترحات التي طرحها حتى تتوضح لديك كل الأمور في محمل سير المفاوضات وفي الأيام الأخيرة منها.
6. في حالة التوضيحات المتعلقة بالمقترحات المتضمنة آراء أو وجهات نظر يجب توخي الحذر والانتباه حتى لا تتحول المباحثات إلى جدل ومناظرة.
7. عند إجراء الحوار بين الطرفين المتفاوضين دع الطرف الآخر أن يبرر طلباته ومواقفه على المواضيع المطروحة في المفاوضات.
8. يجب التمييز بين الرأي والوقائع والحقائق.
9. أثناء المناقشة تقدم اقتراحات شفوية ومن الأفضل أن تكون مكتوبة لإعطاء الفرصة لدراستها.
10. من الأفضل تناول القضايا التي عليها خلاف أقل من الأول لأن النجاح فيها يعطي دفعة للتفاوض.

الخطوة الرابعة: استخلاص اتجاهات وموقف الطرف الآخر وتلافي المأزق:

1. بعد الجلسة الأولى والثانية التي حدث فيها حوار ونقاش أصبح عند كل طرف مفاوض فكرة واضحة عما يريده الطرف الآخر.
2. يجب توضيح المعلومات المتبادلة لتلافي التوتر والإحراج في الموضوعات الشائكة وضرورة تجاوز المتناقضات البسيطة بعبارات رقيقة حتى لا تتحول المباحثات إلى جدل وإرباك للمفاوضات.
3. ما مدى تقدم في المناقشات وإلى أي مدى أعطيت الطرف الآخر إشارات تدل على رغبة الوفد في دفع المفاوضات خطوة للأمام وإذا لم ينتبه الطرف الآخر إلى هذه فيجب أن تعاد الفكرة وتجدد الإشارة إليها بطريقة ما.
4. يجب معالجة الأخطاء أو الهفوات التي تقع أثناء المفاوضات بروح رياضية والإصرار على تحقيق هدف التفاوض.
5. أثناء الحوار يجب إجراء تحليل لما يود الطرف الآخر تحقيقه.
6. أن تكون مستمعاً بانتباه سوف يعطي الطرف الآخر لاشعورياً الاعتراف الذي يبحث عنه.
7. يجب أن تتبين إذا كان الطرف الآخر يصر على راية وهل هذا الإصرار حصيلة الثقة بالنفس أو عدمها.
8. لاحظ الإشارة من الطرف الآخر وحاول أن تطلب المزيد من التوضيح.
9. في حال وصول المباحثات إلى نقطة التطويل والتسويق والمماطلة فهذا يعني إما عدم وضوح هدف المفاوضات عند الجانبين أو إحداهما أو عدم استعداد أحد الأطراف للوصول إلى نتيجة وفي هذه الحالة يجب العمل على تأجيل المباحثات وترك الباب مفتوحاً للقاء آخر ومناسب.
10. عندما يصل الطرفان إلى مرحلة "عدم التقدم" في المفاوضات؛ ضمن الإجراءات المحتملة تأجيل المفاوضات؛ أو دعوة أحد الأطراف لتعديل مقترحاته؛ أو طلب استشارة من المسؤولين الطرف الذين يمثلوهم؛ أو تراجع عن اقتراح ما.

الخطوة الخامسة: الإعداد للمرحلة الثانية من المفاوضات وتقديم مقترحات منقحة:

1. يجب أن تشخص مخاوف الطرف الآخر، أهدافه وأولوياته، وأية إشارة أخرى بدت منه خلال المفاوضات حول إمكانية تنازله عن مواقفه التفاوضية الأولى.
2. إعادة النظر في الأهداف الأولى التي طرحت على مائدة المفاوضات، والمقارنة بين المطلوب والممكن.
3. من الثابت أن المفاوض الذي يقدم تنازلات مبكرة أقرب فيما بعد أن يظهر تعاوناً لأن الطرف الآخر قد فهم أنه قوي وجدير وصلب لذلك يزيد الميل نحو التنازلات الإيجابية في المقابل على القضايا ذات الأهمية الحقيقية.
4. أن الذي يسأل في البداية عن المزيد ويقدم القليل، عادة ما ينتهي إلى الحصول على الكثير وتقديم الأقل.
5. هل هناك ما يكفي لتبرير إعداد مقترحات جديدة وهنا يجب أخذ بعض مخاوف الطرف الآخر بعين الاعتبار عند تقديم المقترحات الجديدة.
6. ماهي التنازلات التي تنتظرها من الطرف الآخر؟ وما هي التساؤلات التي ستنتوهم ضمناً بأنك مستعد لمنحها؟ وماذا تريد بالمقابل؟
7. عند استخدام استراتيجية الموقف الأقصى تشديداً يجب أن تكون حريصاً ومهماً في الاتصال وترتيب طلباتك القصوى وتنازلات الدنيا حيث أن هناك مخاطرة من أن يستدير الطرف الثاني إلى موقف مشابه رافض.
8. يجب فحص البدائل الممكنة والمتغيرات التي يمكن استخدامها كأداة ضغط للمساومة في المرحلة القادمة.

الخطوة السادسة: المفاوضات:

1. كان التفاوض البدائي يعتمد على الكسب على حساب الآخرين وبعد التطور في أساليب التفاوض وأنواعه حلت استراتيجية الكسب المتبادل.
2. يجب أن يعترف الطرفان بحق كل منهم بصدد القضايا المطروحة، ونقاط الاتفاق، ونقاط الاختلاف بينهما.
3. القانون الأساسي في عملية التفاوضية أن كل عرض ومقترح يجب أن يكون مشروط، أي لا تعطي أي تنازل إلا بشرط.
4. لا تنازل عما لك حق فيه، وتشدد فيما ليس لك حق فيه.
5. قرر مسبقاً ما تريده من الطرف الآخر مقابل تنازلات تقدمها له واي إشارة للطرف الآخر لما تريد تنفيذه.
6. إذا كان رد فعل الطرف الآخر إيجابياً، قدم مقترحاتك كتابية.
7. احصر النقاط التي لم يتم الاتفاق عليها واستخدامها كأدوات ضغط على الطرف الآخر.

8. إذا احتاج الأمر ورأيت ضغوطاً من الطرف الآخر فلا ضرر من إثارة موضوعات سبق وتم الاتفاق على تسويتها، وحيث يمكن الإفادة من أن المناورة لأنها تمنحك فرص لتنظيم أفكارك والتخلص من ضغط الطرق الأخرى.
9. في الحالات التي تتميز بوجود اختلاف شديد في علاقة القوى بين الطرفين المفاوضين، فإن الميل إلى المفاوضات يضعف وكلما اتسعت مجالات الالتقاء في المصالح بين الطرفين كان ذلك حافزاً أكبر لعدم التشدد والمرونة.
10. ثبت إحصائياً ونفسياً أن المفاوضات الذي يسأل في البداية عن المزيد ويطلب القليل، يحصل على الكثير لقاء تقديم الأقل.

الخطوة السابعة: إفعال باب المناقشة والوصول إلى الاتفاق

1. يجب تدوين النقاط التي تم الاتفاق عليها وبأكثر قدر من التفصيل وكذلك تدوين النقاط التي تحتاج إلى الشرح والتحليل والتفسير أو التعليل قبل وضع مسودة الاتفاقية.
2. من خلال المناقشة يجب تقرير متى تريد إيقاف المفاوضات، مع الحذر من أن تكون قد توقفت قبل الأوان، وتسأل هل تستطيع الحصول على تنازلات أكثر؟
3. قرر فيما إذا كان موقف المفاوضات قد جاء بشكل طبيعي، استعداد للاتفاق النهائي وما هي النقاط التي تم الاتفاق عليها.
4. حاول أن تأخذ موافقة الطرف الآخر على مسودة الاتفاقيات التفاوضية التي بينكم قبل مغادرة قاعة الاجتماعات.
5. إذا لم يحصل الاتفاق على كافة الفقرات، فمن الضروري استمرار المفاوضات لحين الوصول إلى اتفاق نهائي، وإذا كان الاتفاق شفويًا، أكد أن تكون هناك وثيقة مكتوبة تبين نقاط الاتفاق، وفي حال إخفاق المباحثات يجب أن يترك الوفدان لمفاوضات الباب مفتوحاً للقاء آخر ولمناسبة أفضل.
6. في الجلسة الأخيرة للمفاوضات عندما تنجح المباحثات ويتم توقيع الاتفاق أو إبرام العقود، ويتبادل كل من رئيسي الوفدين المتفاوضين الكلمات اللازمة بالنسبة لنجاح المفاوضات وتمنياتهم باستمرار التعاون لما فيه الخير لكل منهما.
