**الجمهورية العربية السورية**

**جامعة دمشق- كلية الاقتصاد**

**ماجستير إدارة أعمال**

**بحث بعنوان**

**إدارة العملية التفاوضية**

إعداد الطالب

**دانيال أوحانيان**

إشراف الأستاذ الدكتور

**علي الخضر**

 **محتويات البحث**

**أولا" : الإطار المنهجي**

* **المقدمة**
* **مشكلة البحث**
* **هدف البحث**
* **منهجية البحث**
* **أهمية البحث**

**ثانيا": الإطار النظري**

* **تعريف التفاوض**
* [**عناصر التفاوض**](http://ayadina.kenanaonline.com/topics/57514/posts/83918)
* **خطوات التفاوض**
* **محددات العملية التفاوضية**
* **شروط عملية التفاوض**
* **السياسات التفاوضية**
* **استراتيجيات التفاوض**
* **عقبات التفاوض على الصعيد الدولي**
* **الطرق العشرة الأولى التي يمكن للثقافة أن تؤثر على المفاوضات**
* **قائمة المراجع**

**ثالثا": ملحق: مبادئ التفاوض**

 **الإطار المنهجي**

* **المقدمة**

ماذا يعني التفاوض؟ سؤال قد تبدو إجابته بسيطة نوعا ما..........!

فنحن نمارس أعمانا و شؤوننا بشكل يومي, و دون أن ندري نقوم بالتفاوض مع شخص أو جهة ما في سبيل حل مشكلة أو عقبة تواجهنا.

كذلك هو الحال في دنيا الأعمال, فالمنظمات بطبيعتها تسعى إلى تحقيق مصالحها و أهدافها, و من الطبيعي أن يكون للعملية التفاوضية دور كبير و محوري في سعيها هذا, و ذلك بسبب تشعب العلاقات التي تربط هذه المنظمات ببيئتها و مجتمعها.

و على الرغم من تشابه مبدأ التفاوض بين الأشخاص و المنظمات بمختلف أحجامها , إلا أن هناك فرقا أساسيا بينهما و هو التحضير لعملية التفاوض . فعلى المنظمات مثلا , اختيار فريق التفاوض و تحديد السياسات و الاستراتيجيات التفاوضية و اختيار أفضلها بما يضمن لها أن تصل إلى ما تصبو إليه و خاصة في ظل بيئتنا الحالية و التي تتسم بالتطور التكنولوجي و التنافسية الشديدة .

* **مشكلة البحث**

تدور المشكلة الرئيسية للبحث حول خصوصية العملية التفاوضية في المنظمات . فما قد ينجح لمنظمة ما, ليس بالضرورة أن ينجح مع غيرها من المنظمات .

و يمكن تلخيص مشكلة البحث في السؤال التالي:

- ما أثر طبيعة المنظمات على أساليبها التفاوضية ؟

و تتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

 1: هل تختلف السياسات و الاستراتجيات التفاوضية باختلاف الخبرات التفاوضية للمنظمات؟

 2:ما أثر الثقافة على العملية التفاوضية؟

* **هدف البحث**

يهدف البحث إلى إعطاء فكرة متكاملة عن موضوع التفاوض, من خلال استعراض مفاهيمه , عناصره , سياسته و استراتيجياته و دراسة العوامل التي قد تؤثر عليه , و استعراض أساليب التفاوض أساليب التفاوض في بعض الثقافات المختلفة .

* **منهجية البحث**

أعتمد الباحث على المنهج الوصفي من خلال الأخذ بالكتب و الدراسات السابقة المرتبطة بالعملية التفاوضية .

* **أهمية البحث**

تأتي أهمية البحث من أهميةعلم التفاوض و التي تنشأ من زاويتين أساسيتين:

الأولى: ضرورته و الثانية: حتميته.

فنحن نعيش عصر المفاوضات، سواء بين الأفراد أو الدول أو الشعوب فكافة جوانب حياتنا هي سلسلة من المواقف التفاوضية. وتظهر ضرورة علم التفاوض ومدى الأهمية التي يستمدها من العلاقة التفاوضية القائمة بين أطرافه أي ما يتعلق بالقضية التفاوضية التي يتم التفاوض بشأنها وتلك هي الزاوية الأولى.

أما إذا نظرنا إلى الزاوية الثانية وهي زاوية الحتمية. نجد أن علم التفاوض يستمد حتميته من كونه المخرج أو المنفذ الوحيد الممكن استخدامه لمعالجة القضية التفاوضية والوصول إلى حل للمشكلة المتنازع بشأنها.
فكل طرف من أطراف القضية التفاوضية لديه درجة معينة من السلطة والقوة والنفوذ لكنه في الوقت نفسه ليس لديه كل السلطة أو النفوذ أو القوة الكاملة لإملاء إرادته وفرضها إجباريا على الطرف الآخر ومن ثم يصبح التفاوض هو الأسلوب الوحيد المتاح إمام الأطراف التي لها علاقة بالقضية وتريد الوصول إلى حل لها.

 **الإطار النظري**

* **تعريف التفاوض**

عرف بارلو و إيزن (Barlow,Eisen) التفاوض على أنه:

اسلوب للاتصال العقلي بين طرفين يستخدمان ما لديهما من مهارات الاتصال اللفظي لتبادل الحوار الاقناعي ليبلغا حد الاتفاق على تحقيق مكاسب مشتركة.

كما عرف كيندي(Kennedy)التفاوض على أنه:

عملية ديناميكية بالغة الدقة و الحساسية تتم بين طرفين (فردين أو فريقين) يتعاونان على إيجاد حلول مرضية لما بينهما من مشكلات خلافية أو صراع و تناقض على تحقيق الاحتياجات و الاهتمامات أو المصالح و الأهداف

وبالتالي يمكن تعريف ادارة العملية التفاوضية على أنها:

عملية التفاهم و الاتصال و الأخذ و العطاء بهدف الوصول إلى اتفاق مع الآخرين الذين يجمعنا بهم بعض المصالح و الارتباطات , بينما تتعارض بعض مصالحنا الاخرى معهم.

* [**عناصر التفاوض**](http://ayadina.kenanaonline.com/topics/57514/posts/83918)

***أولا: الموقف التفاوضي:***

وفقًا للتعريف السابق يعد التفاوض موقفًا ديناميكيًا أي حركيًا، يعتمد على الفعل ورد الفعل، وهو موقف تعبيري يستخدم فيه اللفظ والكلمة والإشارة والجملة والعبارة، استخدامًا دقيقًا، وهو أيضًا موقف مرن يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر مع متغيرات العملية التفاوضية.

***وبصفة عامة فإن الموقف التفاوضي يتضمن عدة عناصر يجب أن يعيها المفاوض جيدًا مثل:***

**1- الترابط**

وهو يستدعى أن يكون هناك ترابط على المستوى الكلي لعناصر القضية التي يتم التفاوض بشأنها، وإن كان يسهل الوصول إلى العناصر والجزئيات الخاصة لهذا الموقف العام.

**2- التركيب**

ويقصد به أن يكون هذا التركيب السابق - المكون من عام وخاص أو كلي وجزئي - هو تركيب بسيط  وواضح بلا غموض.

**3- إمكانية التعرف والتمييز**

يجب أن يتصف الموقف التفاوضي بهذه الصفة، دون فقد لأي من أجزائه أو معالمه.

**4- الاتساع المكاني والزماني**

ويعنى به المرحلة التاريخية التى يتم التفاوض فيها وكذلك المكان الجغرافي الذي تشمله القضية التفاوضية.

**5- التعقيد**

الموقف التفاوضي هو في الغالب موقف معقد، يتكون من مجموعة من العوامل وله العديد من الأبعاد التي يجب الإلمام بها جميعًا، حتى نقدر على التعامل مع الموقف ببراعة.

**6- الغموض**

حيث يحيط بالتفاوض ظلال شك وغموض نسبي، مما يدفع المفاوض إلى محاولة تقليل دائرة عدم التأكد عن طريق جمع المعلومات التي تكفل توضيح الموقف.

***ثانيًا: أطراف التفاوض:***

يتم التفاوض فى العادة بين طرفين، وأحيانًا يتسع النطاق ليشمل أكثر من طرفين وذلك نظرًا لتشابك المصالح والتعارض الذي يحدث أحيانًا بين الأطراف المتفاوضة وبعض الأطراف المتأثرة بنتيجة هذا التفاوض.

**ومن هنا يمكن تقسيم أطراف التفاوض إلى:**

* أطراف مباشرة؛ وهى الأطراف التى تجلس على مائدة التفاوض وتقوم بالعملية التفاوضية
* وأطراف غير مباشرة؛ وهي الأطراف التي تؤثر بشكل ما في عملية التفاوض، وذلك لوجود مصالح خاصة بهذه الأطراف تتأثر بنتيجة العملية التفاوضية، ويمكن أن تؤثر هذه الأطراف في سير عملية التفاوض بالسلب أو الإيجاب، وتؤثر أيضًا على نتائجها ولكن هذه الأطراف لا تجلس على مائدة المفاوضات بل تتوارى خلف الكواليس، وتشرف على إدارة العملية التفاوضية وتلقين بعض الأطراف المتفاوضة ما يجب أن يقوموا به لتحقيق أهدافها المعلنة أو غير المعلنة.

***ثالًثا: القضية التفاوضية:***

التفاوض أيًا كان نوعه، وأيًا كان من يقوم به، لابد وأن يدور حول " قضية أو موضوع معين "  يمثل هذا الموضوع محور العملية التفاوضية، وقد يكون الموضوع قضية إنسانية عامة، أو قضية شخصية، أو اجتماعية، أو اقتصادية، أو سياسية........ الخ، ومن خلال القضية المتفاوض بشأنها يتحدد الهدف التفاوضي، وأيضًا يتحدد غرض كل مرحلة من مراحل التفاوض، والنقاط والعناصر التي يجب تناولها، وأيضًا الأدوات والاستراتيجيات الواجب استخدامها في كل مرحلة، وتوزيع الأدوار على فريق التفاوض، وفقًا لكل مرحلة، وأيضًا من خلال معرفتنا بعناصر القضية التفاوضية نقوم بتحديد الإطار الذي يجب أن تدور في نطاقه المفاوضات، وبالتالي تمثل هذه العناصر حدودًا لا تتعداها العملية التفاوضية.

***رابعًا: الهدف التفاوضي:***

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

* **خطوات التفاوض**

**1- تحديد وتشخيص القضية التفاوضية:**

وهي أولى خطوات العملية التفاوضية، وفي خلالها يتعين تحديد الموقف التفاوضي، تحديد نقاط الالتقاء والفهم المشترك بين طرفي التفاوض، تحديد نواحي الاتفاق ونواحي الاتفاق بين بين الأطراف المتفاوضة.

**2- تهيئة المناخ للتفاوض:**

يشبه التفاوض إلى حد كبير العمل المسرحي، والإعداد له يشبه الإعداد لعرض مسرحي، وفي هذه المرحلة يحاول كل من طرفي التفاوض خلق جو من التجاوب والتفاهم بهدف تحديد الاستراتيجيات التي سوف تسير على هداها المفاوضات.

**3- قبول الخصم للتفاوض:**

ويكون نتيجة للضغط التفاوضي الذي مارسناه أثناء عملية تهيئة المناخ للتفاوض أن يستجيب الطرف الآخر ويقبل الجلوس إلى مائدة المفاوضات في الوقت الذي حددناه، وفي إطار العوامل التفاوضية المسيطرة التي قمنا بإدخالها إلى الموقف التفاوضي.

**4-  التمهيد لعملية التفاوض الفعلية والإعداد لها تنفيذيًا:**

*وهذه الخطوة تتطلب مجموعة من الإجراءات التنفيذية الأساسية أهمها ما يلي:*

* اختيار أعضاء الفريق التفاوضي وإعدادهم وتدريبهم.
* وضع الاستراتيجيات التفاوضية واختيار السياسات المناسبة لكل مرحلة تفاوضية.
* الاتفاق على أجندة المفاوضات وما تتضمنه من موضوعات.
* اختيار مكان التفاوض وتجهيزه وإعداده.

**5- بدء جلسات التفاوض الفعلية:**

*وتشمل مجموعة من الخطوات:*

* اختيار التكتيكات التفاوضية المناسبة من حيث تناول كل عنصر من عناصر القضية التفاوضية.
* الاستعانة بالأدوات التفاوضية المناسبة وبصفة خاصة تجهيز المستندات والبيانات والحجج والأسانيد المؤيدة لوجهات نظرنا.
* ممارسة الضغوط التفاوضية، وتشمل: (ضغوط الوقت – التكلفة – الجهد – عدم الوصول إلى نتيجة – الضغط الإعلامي – الضغط النفسي).
* تبادل الاقتراحات ووجهات النظر.
* استخدام كافة العوامل المؤثرة على الطرف الآخر.

**6-  الوصول إلى الاتفاق الختامي وتوقيعه:**

حيث أن أي اتفاق تفاوضي يظل بلا قيمة إذا لم يتم توقيعه في شكل اتفاقية ملزمة للطرفين.

* **محددات العملية التفاوضية**

**1- القوة التفاوضية:**

ترتبط القوة التفاوضية بعدة جوانب تبدأ أهمها بحدود أو مدى السلطة والتفويض الذي تم منحه للفرد المفاوض وإظهار الحركة المسموح له بالسير فيه وعدم تعديه أو اختراقه فيما يتصل بالموضوع أو القضية المتفاوض بشأنها.

ويجب التحذير من أمرين أساسيين في هذا الخصوص وهما:

1- إطلاق الحرية كاملة ودون حدود أو ضوابط للتفاوض بحيث يكون هو السلطة وهو مفوضها، وهو متخذ القرار أي هو الذي يبت في كل شيء باعتباره المالك الحقيقي والوحيد والتصرف في كافة النواحي التفاوضية، خاصةً إذا كانت القضية التفاوضية لا تتعدى ممتلكاته هو كشخص ولا تتسع لتشمل ممتلكات سواه.

2- تقييد تلك الحرية إلى درجة أن يصبح المفاوض مغلول الإدارة عديم الفاعلية أو الجدوى وليصبح التفاوض في هذه الحالة نوعاً من الثرثرة في الحوار وتضييعاً للوقت أو استنزافاً للجهد وإهداراً للمال.

لذا، يجب الجمع بين الأسلوبين السابقين.

**2- المعلومات التفاوضية:**

وهي من أهم الشروط التي يتعين توافرها في عملية التفاوض حيث أن أي عملية تفاوض ناجحة لا تتم في إظهار من عدم المعرفة أو تنبع من حالة جهل، فأي تفاوض ناجح يحتاج إلى توافر كم مناسب من البيانات والمعلومات، سواء في القضية محور التفاوض، وعن الطرف الآخر الذي يتم التفاوض بشأنه والقوى التي تدعمه وتسانده والنتائج التي تسير فيه عملية المفاوضات.

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

**3- القدرة التفاوضية:**

يتصل هذا السخط أساساً بأعضاء الفريق المفاوض، ومدى البراعة والمهارة والكفاءة التي يتمتع بها أو يحوزها أفراد هذا الفريق، وهو أمر تتوقف عليه إلى حد كبير النتيجة التي يتم التوصل إليها من العملية التفاوضية، ومن ثم فإنه من الضروري الاهتمام بالقدرة التفاوضية لهذا الفريق، وهذا يتأتئ عن طريق الآتي:

1- الاختيار الجيد لأعضاء الفريق التفاوضي من الأفراد الذين يتوفر فيهم القدرة والمهارة والرغبة والمواصفات التي يجب أن يتحلى بها أعضاء هذا الفريق.

2- تحقيق الانسجام والتوافق والتلاؤم والتكيف المستمر بين أعضاء الفريق.

3- تدريب وتثقيف وشحذ وتحفيز وإعداد أعضاء الفريق المفاوض إعداداً عالياً يتم من خلاله تزويدهم بكافة البيانات والمعلومات.

4- المتابعة الدقيقة والحثيثة لأداء الفريق المفاوض ولأي تطورات تحدث لأعضائه.

5- توفير كافة التسهيلات المادية وغير المادية التي من شأنها تيسير العملية التفاوضية وبالتالي إتاحة الإمكانيات المختلفة للمفاوضين لتصبح جهودهم موجهة للعملية التفاوضية فقط دون أي انشغال بأمور أخرى.

**4- الرغبة المشتركة:**

يتصل هذا الشرط أساساً بتوافر رغبة حقيقي مشتركة لدى الأطراف المتفاوضة لحل مشاكلها أو منازعاتها بالتفاوض وإقناع كل منهم بأن التفاوض هي الوسيلة الوحيدة أو الأفضل لحل هذا النزاع أو وضع حدوداً له، وأن أي طريق آخر سوف يكون مرهقاً وباهظ التكلفة إلى درجة لا يمكن تحملها أو الاستمرار معها في هذا الطريق المستنزف للموارد أو للوقت والجهد.

**5- المناخ المحيط:**

يجب العمل على توفير المناخ المناسب للبدء بالعملية التفاوضية، أو المضي قدماً في سبيل حلها أو الوصول إلى نقاط اتفاق بشأنها تمهد لإقامة العلاقة أو توصل للهدف المنشود المتعين تحقيقه والوصول إليه، ويتصل المناخ التفاوضي بجانبين أساسيين هما:

**1- القضية التفاوضية ذاتها:** في هذا الجانب يتعين أن تكون القضية التفاوضية ساخنة، وتستمد القضية التفاوضية سخونتها من ازدياد الاهتمام بها واشتداد التصاريح أو درجات النزاع حولها سوءاً بين أطرافها أو بين أطراف أخرى تجد أن لها مصالح أو منفعة أو ارتباط مباشر بها وبنتيجتها.

**2- أن تكون المصالح متوازية بين أطراف التفاوض:** يجب التهيئة المناخ الفعال أن يتم التفاوض في إظهار من توازن المصالح والقوى بين الأطراف المتفاوضة حتى يأخذ التفاوض دوره وتكون نتائجه أكثر استقراراً وتقبلاً وعدالة واحتراماً بين هؤلاء الأطراف، فإذا لم يكن هناك تفاوضاً بالمعنى السليم، بل سيكون هناك استسلاماً وتسليماً وإجحافاً بأحد الأطراف الذي لا يملك القوة اللازمة لتأييد حقه أو للتدليل عليه أو لفرض رأيه وإجبار الخصم الآخر على تقبله واحترامه والعمل به أو بما سيتم التوصل بالتفاوض إليه.

* **شروط عملية التفاوض:**
1. توافر السلطة اللازمة لأطراف عملية التفاوض.
2. إدراك المصلحة المشتركة بين الأطراف, وفهم كل طرف لحاجة الطرف الآخر.
3. الإعداد الجيد ومراعاة عنصر الهدوء.
4. دراسة القواعد الحاكمة لعملية التفاوض(القانونية,العلمية,الاجتماعية).
5. عدم الاعتراف بمباراة المجموع الصفري zero-sum game والتي تعني أن مكاسب أحد الأطراف سيمثل خسارة للطرف الآخر أي حالة الصراع المطلق بين الأطراف.
* **السياسات التفاوضية:**

إن السياسة التفاوضية هي أولاً وقبل كل شيء مجرد إظهار علم حاكم لكل جلسة من جلسات التفاوض، ومن ثم فإن هذا الإظهار العام يكون أقل من حيث الحجم وأقصر من حيث الزمن وأضيق من حيث الشمول من مصطلح( الاستراتيجية).

ويتم اختيار السياسات التفاوضية بدقة متناهية، ويستخدم في ذلك طرق عديدة للمناورة والخداع، حيث أن لكل سياسة تفاوضية تستخدم معها سياسات مضادة تقابلها.

لذلك سأعرض كل سياسة من سياسات التفاوض مع السياسة المضادة لها، فيما يلي:

**أولاً: سياسة الاختراق التفاوضية/ سياسة الجدار الحديدي التفاوضية.**

**1- سياسة الاختراق:**

تستخدم هذه السياسة بفاعلية وعلى نطاق واسع في حالة الجلوس لأول مرة مع طرف آخر لم يكن هناك علاقات معه من قبل، ومن ثم فإنه يُمثل صندوقاً مغلقاً في حاجة إلى اختراقه للحصول على المعلومات.

**2- سياسة الجدار الحديدي التفاوضية:**

وهي السياسة التي تواجه بها محاولة الخصم استخدام سياسة الاختراق عن طريق المحافظة على تماسك وصلابة فريق التفاوض الذي عليه ألا يتيح للطرف الآخر فرصة الحصول على معلومات يستفيد منها، وهنا يجب اختيار أفراد فريق التفاوض الذين يتسمون بالقدرة على المحافظة على أسرارهم ومن الصعب التأثير عليهم.

**ثانياً: سياسة التعميق التفاوضية/ سياسة التعتيم التفاوضية:**

**1- سياسة التعميق ( التأكيد):**

تعمل هذه السياسة على تطوير مستوى المعلومات التي تم الحصول عليها من الطرف الآخر سواء خلال جلسات التفاوض السابقة أو قبلها، وبحث مجالات أكثر تفصيلاً وعمقاً من المجالات التي تم بحثها في الجلسات السابقة خاصةً وأننا أصبحنا على دراية ومعرفة أكثر بالطرف الآخر، ومن ثم فإنه لابد من معرفة المجالات التي يتم التركيز عليها أكثر ؟؟؟؟ العائد وتضخيم المكاسب التفاوض1ية، ومن ثم يتم اختيار هذه المجالات كنقاط بحث ذات أولوية خاصة، ويتم تركيز الاهتمام عليها بشكلٍ كبير.

**2- سياسة التعتيم( التشكيك):**

وهي السياسة التي تستخدم لمواجهة سياسة التعميق، حيث يكون على فريق التفاوض مواجهة محاولات الفريق الآخر في التغلغل وإبطال هذه المحاولات وإفشالها عن طريق استخدام سياسة ذكية وماهرة للتعتيم تقوم بالتشكيك في قيمة المعلومات التي حصل عليها، وفي صدقها وفي مدى مناسبتها.

**ثالثاً: سياسة التوسع والانتشار التفاوضية/ سياسة التضييق والحصار التفاوضية:**

**1- سياسة التوسيع والانتشار:**

وهي من أهم وأذكى سياسات التفاوض التي تجعل جلساته ساخنةً دائماً وتجعل الفريق الآخر يلهث من الإرهاق والتعب حيث تقوم على توسيع النقاط التفاوضية التي يتم بحثها باستمرار وضم نقاط جديدة للتفاوض، بحيث يتسع نطاق التفاوض ليشمل في الجلسة الواحدة عدة عناصر من عناصر القضية التفاوضية.

**2- سياسة التضييق والحصار:**

تقوم هذه السياسة على السماح للطرف الآخر بالانتقال من نقطة إلى أخرى قبل أن تفرغ تماماً من النقطة التي نحن بصددها، وعدم التوسع في تناول أكثر من نقطة تفاوضية خاصةً إذا كان الطرف الآخر ممن يتصفون بالخبث والدهاء ولم يتسع لنا الوقت للإلمام بكافة عناصر القضية التفاوضية.

**رابعاً: سياسة إحداث التوتر التفاوضي/ سياسة الاسترخاء التفاوضي:**

**1- سياسة إحداث التوتر التفاوضي:**

 يعد(( القلق)) أحد أهم العوامل التي من خلالها يتم إرباك الطرف الآخر والانتصار عليه تفاوضياً، ويتم إحداث القلق عن طريق إتباع سياسة التوتر التفاوضي، ومن حيث إحداث نوع من عدم الاستقرار في الموقف التفاوضي، وإدخال عدة عوامل تفاوضية جملة واحدة بغرض إحداث إرباك لدى الطرف الآخر من حيث صعوبة تناولها جملةً واحدة بالتفاوض.

**2-** **سياسة الاسترخاء التفاوضي:**

 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 وماهية جوانبه التي حاول الطرف الآخر أن يخفيها عنا، وأن يترك للزمن حل معظم القضايا، وأن الزمن في هذه الحالة سيكون هو العامل شديد الفعل والتأثير على سير القضية التفاوضية وعلى إدارة جلساتها.

**خامساً: سياسة الهجوم التفاوضي/ سياسة الدفاع التفاوضي:**

**1- سياسة الهجوم التفاوضي:**

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 وقوى تتيح لنا إملاء شروطنا على الطرف الآخر.

**2-** **سياسة الدفاع التفاوضي:**

 وتقوم هذه السياسة الدفاعية على العمل على تقليل الضغط التفاوضي الذي يمارسه الطرف الآخر وعدم السماح له بالاستمرار في جني المكاسب التي تعني بالطبع خسائر بالنسبة لنا، ومن ثم يجب العمل على إقلال هذه الخسائر ما أمكن.

**سادساً: سياسة التناول المتدرج للقضية التفاوضية/ سياسة الصفقة الواحدة التفاوضية:**

**1- سياسة التناول المتدرج للقضية التفاوضية:**

تقوم هذه السياسة على ترتيب عناصر وجزئيات القضية التفاوضية بشكلٍ متدرج، يبدأ من القواعد الأساسية للقضية ويتدرج حتى يصل إلى ؟؟؟ أو إلى شكلها النهائي العام، أو على شكل متدرج هابط يبدأ من القمة إلى الأساس الذي ترتكز عليه القضية أي تبدأ العملية التفاوضية من الجزء إلى الكل.

**2- سياسة الصفقة الواحدة التفاوضية:**

يرتبط استخدامها بتوفر فرصة مناسبة قد لا يتاح مثلها في المستقبل ومن ثم فإن علينا أن ننتهز هذه الفرصة وبأسرع وقت ممكن وإلا طرأ جديد على عناصر الموقف القائم مما يغير من طبيعته ومن مناسبة الشروط التفاوضية المعروضة أو المتاحة نتيجة هذا الموقف التفاوضي الملائم.

**سابعاً: سياسة المواجهة المباشرة والصريحة / سياسة المراوغة والالتفاف:**

**1- سياسة المواجهة المباشرة:**

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

**2- سياسة المراوغة والالتفاف غير المباشر:**

كثيراً ما تكون المصلحة المشتركة هي العنصر الحاكم للعملية التفاوضية، بل أن الصراع والنزاع يعبر عن طبيعة القضية المتفاوض عليها.

ومن هنا يكون علينا الاعتماد على سياسة المراوغة والالتفاف غير المباشر حول عناصر وأجزاء القضية التفاوضية وعدم إظهار حقيقة أهدافنا، بل الاعتماد على الخداع والمراوغة والالتفاف حول القضايا وعناصرها بشكلٍ لا يثير الشكوك والريبة بل تصل قمة النجاح فيه إلى الخديعة الكاملة للطرف الآخر وانسياقه إلى توقيع اتفاق يرى أنه حقق نصراً فيه، في حين تكون الحقيقة هي الهزيمة الكاملة.

* **استراتيجيات التفاوض**

تعرف الإستراتيجية التفاوضية بأنها الخطط المرشدة للقرارات والتصرفات الصادرة عن المفاوض أثناء المباريات التفاوضية لتحقيق أهدافه . فهناك:‏

**1- استراتيجية التكامل**

وهي تعني تطور العلاقة بين طرفي التفاوض لدرجة أن يصبح كل منهما مكملا للآخر، بل قد يصل الأمر إلى أنهما يصبحان شخص واحد مندمج المصالح والفوائد، وذلك بهدف تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة أمام كل منهما.

**2- استراتيجية تطوير التعاون الحالي**

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

**3- استراتيجية تعميق العلاقة القائمة**

وتقوم هذه الاستراتيجية على الوصول لمدى أكبر من التعاون بين طرفي أو أكثر تجمعهم مصلحة ما، حيث يقوم كل منهما بإحداث عمق في علاقته بالآخر، فعلاقات التصاهر بين العائلات وعلاقات الإنتاج المشترك بين الشركات هي خير نموذج لاستراتيجية تقوية الروابط، وصولا إلى مرحلة الاندماج الكامل بينهما.

**4- استراتيجية توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجالات جديدة**

وهنا نعتمد على الواقع التاريخي الممتد بين طرفي التفاوض، من حيث التعاون القائم بينهما وتعدد وسائله وتعدد مراحله، ومن خلال الإحساس بأهمية وحتمية التعاون مع الآخر، وضرورة مد هذا التعاون مكانًا وزمانًا.

**5- استراتيجية الإنهاك (الاستنزاف)**

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

**6- استراتيجية التشتيت (التفتيت)**

وهذه الاستراتيجية تقوم على فحص الفريق التفاوضي الآخر ومعرفة ميوله وانتماءاته وعقائده، والوصول لمستواهم العلمي والاجتماعي والفني وكل ما من شأنه أن يقسمهم إلى شرائح ثم ترسم سياسة ماكرة لتفتيت وحدة وتكامل هذا الفريق.

ومن الممكن أن يتم التشتيت من خلال قضية التفاوض نفسها وليس عن طريق أفراد التفاوض، وذلك عن طريق تفريع القضية التفاوضية وعناصرها ومكوناتها إلى أفرعها المتعددة وإلى جوانبها وأبعادها التفصيلية العديدة والشكلية.

**7- استراتيجية إحكام السيطرة**

تعد العملية التفاوضية وفقًا لمنهج الصراع، معركة شرسة، أو مباراة ذهنية ذكية بين طرفين، ومن ثم تقوم هذه الاستراتيجية على حشد كافة الإمكانيات التي تكفل السيطرة الكاملة على جلسات التفاوض سواء من حيث القدرة على التنويع والتبديل للمبادرات التفاوضية التي يتم طرحها على مائدة المفاوضات، القدرة على الحركة السريعة والاستجابة التلقائية والفورية، والاستعداد الدائم للتفاوض فور إبداء الطرف الآخر رغبته في التفاوض لتفويت الفرصة عليه في أخذ زمام المبادرة، الحرص على إبقاء الطرف الآخر في مركز التابع.

**8- استراتيجية الدحر (الغزو المنظم)**

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

**9- استراتيجية التدمير الذاتي**

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

* صرف النظر عن هذه الطموحات
* البحث عن وسائل أخرى جديدة تمكِّنه من تحقيق هذه الأهداف في المستقبل.

 ووفقًا لهذين البديلين يتم معرفة ومتابعة سلوك الآخر، فإذا اختار البديل الأول فقد انسحب مبكرًا وترك لك المجال، وإذا اتجه للبديل الثاني فعليك محاولة تدمير كافة
جهوده ومخططاته وتحطيم روحه المعنوية.

* **عقبات التفاوض على الصعيد الدولي**

و سأخصص حديثي عن تأثير الثقافة.....

* **الطرق العشرة الأولى التي يمكن للثقافة أن تؤثر على المفاوضات:**

- شركة أنرون عندما كانت لا تزال فقط شركة لخطوط وأنابيب النفط، خسرت عقداً كبيراً في الهند بسبب أن السلطات المحلية كانت ترى أن الشركة كانت تدفع التفاوضات بشكلٍ سريع، مما أدى إلى خسارة وفقدان العقد.

- هكذا نرى أهمية الاختلافات الثقافية على المفاوضات وخاصةً العملية منها:

وهنا لخّص الكاتب جيسوالد سالاكوس الطرق العشرة الأولى التي يمكن للثقافة أن تؤثر على المفاوضات:

**1- هدف المفاوضات:** هل هو التعاقد أو إنشاء علاقة؟

قد يكون هدف أحد الأطراف هو إبرام العقد بين الطرفين في حين تميل ثقافات أخرى إلى اعتبار الهدف أنه خلق العلاقة بين الجانبين.

**2- الموقف (المقاربة) التفاوضية:** ربح وخسارة أم ربح للجميع؟

أي هل من الضروري أن يكون ربح طرف هو خسارة للطرف الآخر؟ أم يمكن للطرفين على السواء الحصول على حالة الربح.

**3- نمط الشخصية:** رسمية أم غير رسمية؟

أي هل يسعى المفاوضون أثناء التفاوض إلى بناء علاقة شخصية وديّة مع الآخر أم يسعون عند إجراء الصفقة أن يكون الجو السائد رسمياً( جدياً).

**4- الاتصالات:** مباشرة أو غير مباشرة؟

مثلاً الأمريكيين يتجهون نحو إبداء الرأي بشكلٍ مباشر أو الإجابة بشكلٍ مباشر على عكس اليابانيين الذين قد يعتمدون على بعض الأجوبة المعجلة وذات الدلالة.

**5- الحساسية للوقت:** عالية أو منخفضة؟

بعض الثقافات تعطي للوقت أكثر من غيرها.. فالأمريكيين: يتفاوضون بسرعة لإبرام الاتفاق، أما اليابانيين فيتفاوضون ببطء.

**6- الانفعالية:** عالية أو منخفضة؟

مثال: الأمريكيين الجنوبيين يبدون مشاعرهم على طاولة المفاوضات على عكس اليابانيين وغيرهم من الآسيويين الذين يخففون حدة مشاعرهم ولا يظهرونها.

**7- شكل الاتفاق:** عام أو خاص؟

مثال: الأمريكيون يفضلون عقوداً دقيقة ومخصصة جداً والتي تغطي جميع النواحي والتي تتوقع كل الظروف والاحتمالات الممكنة.

**8- بنية الاتفاق:** من الأسفل للأعلى أو من الأعلى للأسفل؟

أي هل يبدأ الاتفاق حول المبادئ العامة والمضي قدماً لبنود محددة أو بالعكس.

**9- فريق التنظيم المقابل:** هل يتألف من زعيم واحد أو مجموعة توافق في الآراء؟

للثقافة تأثير كبير على كيفية التنظيم في فريق التفاوض ومن في يده ؟؟؟ السلطة في اتخاذ القرار.

**10- المخاطرة:** عالية أو منخفضة؟

حيث أن بعض الثقافات أكثر نفوراً من الآخرين للخطر.

|  |
| --- |
|  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **AMERICAN NEGOTIATORS** | **JAPANESE NEGOTIATORS** | **CHINESE (TAIWAN) NEGOTIATORS** | **BRAZILIAN NEGOTIATORS** |
| Preparation and planning skill | Dedication to job | Persistence and determination | Preparation and planning skill |
| Thinking under pressure | Perceive and exploit power | Win respect and confidence | Thinking under pressure |
| Judgment and intelligence | Win respect and confidence | Preparation and planning skill | Judgment and intelligence |
| Verbal expressiveness | Integrity | Product knowledge | Verbal expressiveness |
| Product knowledge | Demonstrate listening skill | Interesting | Product knowledge |
| Perceive and exploit power | Broad perspective | Judgment and intelligence | Perceive and exploit power |
| Integrity | Verbal expressiveness |   | Competitiveness |

 **قائمة المراجع**

الخضيري, محسن أحمد. ميادئ التفاوض. القاهرة: مجموعة النيل العربي, 2000.

جابر, عاطف. طه ,عبد الرحيم. إدارة التفاوض الدولي. الاسكندرية: الدار الجامعية, 2000.

الحسنية,سليم . مفاهيم معاصرة لتحديث الاقتصاد الوطني. دمشق: منشورات وزارة الثقافة،

 2000 .

ماهر, أحمد. مهارات التفاوض. الاسكندرية: الدار الجامعية,2000.

اليازجي,نزيه. تقنيات التفاوض في البيع و التسويق. حلب: شعاع للنشر و العلوم، 2000.

 **الملحق**

* **مبادئ التفاوض**

تعد هذه المبادئ القاعدة الأساسية التي يجب أن يتحلى بها كل مفاوض ناجح وحريص بشكلٍ عام وتام، وبحيث يحاول دائماً أن تكون متوفرة لديه، وأن يعيها جيداً.

وسنذكر بشكل سريع:

1- كن على استعداد دائم للتفاوض، وفي أي وقت.

2- أن لا تتفاوض أبداً دون أن تكون مستعداً.

3- التمسك بالثبات الدائم وهدوء الأعصاب.

4- عدم الاستهانة بالخصم أو الطرف المتفاوض معه.

5- لا تتسرع في اتخاذ القرار، واكسب وقتاً للتفكير.

6- أن تستمتع أكثر من أن تتكلم وإذا تكلمت فلا تقل شيئاً له قيمة خلال التفاوضات التمهيدية.

7- ليست هناك صداقة دائمة، ولكن هناك دائماً مصالح دائمة.

8- الإيمان بصدق وعدالة القضية التفاوضية.

9- الحذر والحرص وعدم إفشاء ما لديك دفعةً واحدة.

10- لا أحد يحفظ أسرارك سوى شفتيك.

11- تبني تحليلاتك ومن ثم قراراتك على الوقائع والأحداث الحقيقية ولا يجب أن تبني على التمنيات.

12- أن لا تتفاوض من مركز قوة.

13- الإقناع بالرأي قبل إقناع الآخرين به.

14- استخدام الأساليب غير المباشرة في التفاوض وكسب النقاط التفاوضية كلما أمكن ذلك.

15- ضرورة تهيئة الطرف الآخر وإعداده نفسياً لتقبل الاقتناع بالرأي الذي تتبناه.

16- هدوء الأعصاب والابتسامة مفتاح النجاح في التفاوض.

17- التفاؤل الدائم ومقابلة الثورات العارمة والانتقادات الظالمة برباط الجأش والهدوء المطلق والعقلانية الرشيدة.

18- التجديد المستمر في طرق وأساليب تناول الموضوعات المتفاوض بشأنها وفي أسلوب عمل الفريق التفاوضي.

19- عدم البدء في الحوار التفاوضي بجملة استفزازية أو بنظرة عدوانية أو بحركة تعبر عن الكراهية والتحدي والعدوان.

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

21- الاستمتاع بالعمل التفاوضي.

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

23- عدم الانخداع بظواهر الأمور والاحتياط دائماً من عكسها.