



وزارة التعلم العالى والبحث العلمى.

جامعة ابن خلدون.



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير.

قسم العلوم التجارية.

مطبوعة بعنوان:

## تقنيات التفاوض الدولى

من إعداد:

د. بلقربوز مصطفى

موجهة لطلبة: السنة الثالثة تجارة دولية.

السنة الدراسية: 2024/2023

المقدمة

# المقدمة

## مقدمة:

تفتقر العديد من القطاعات إلى المعلومات المتعلقة بفن التفاوض وخاصة قطاع التعليم الذي لا يخصص له إلا وقتا قليلا من أجل تعليم الطلبة على أهمية مهارات التفاوض من أجل استعماله في حياتهم اليومية والمستقبلية سواء في المجتمع أو في الأماكن التي يعملون فيها، وعليه نجد أغلب الطلبة المتخرجون من الجامعات لديهم معرفة بالعديد من العلوم من بينها الطب، الرياضيات، الهندسة والاقتصاد إلا أنهم لا ينالون إلا قدرا ضئيلا من المعرفة والفهم فيما يتعلق بكيفية إدارة عملية التفاوض بأسلوب يتماشى مع الواقع المعاش في مختلف الجوانب وعلى وجه الخصوص الجانب الاقتصادي الذي يتعلق بميدان التجارة وعقد الاتفاقيات، وعلى هذا الأساس سوف نحاول أن نقدم هذه المطبوعة بهدف تمكين الطلبة من خلال إطلاع عليها التعرف على التفاوض وكيف يمكن إدارته بإعتباره مهم في كل الجوانب سواء تعلق الأمر بالجانب السياسي، الإجتماعي أو الإقتصادي.

اسم الوحدة: وحدة التعليم المنهجية.

اسم المادة: تقنيات التفاوض الدولي.

أهداف التعلم:

يهدف هذا المقياس إلى تمكين الطالب من اكتساب أهم المعلومات المتعلقة بعملية التفاوض مهما تعددت أطراف المفاوضات وتغيرت موضوعاتها، واختلفت ثقافة المفاوضين ومهاما تباين حجم ونوع الصفقة التي يتم التفاوض عليها.

من خلال هذه المحاضرات يتم التطرق إلى المفاهيم الأساسية في التفاوض، ثم بعد ذلك محاولة الاجابة عن أسئلة كثيرة من بينها :كيف يمكن للمفاوض أن يغير الموقف من الصراع إلى مشكلة يتم التعاون لحلها، و كيف يمكن الاستعداد للتفاوض، ثم ما الاستراتيجيات و التكتيكات التي يمكن استخدامها في التفاوض، وفي الاخير يتم التطرق الى الصفات التي يجب ان يتصف بها المفاوض الناجح.

# المقدمة

---

المعارف المسبقة:

محتوى المادة:

- مفهوم التفاوض والمفاوضات في التجارة الدولية.
- أنواع وأطراف التفاوض.
- مكونات ومراحل عملية التفاوض.
- خطوات ونظريات التفاوض.
- مناهج وإستراتيجيات وسياسات التفاوض.
- الحوار وتقنيات الإقناع.
- مناورات بداية ونهاية التفاوض.
- القوة في التفاوض.
- خصائص وموصفات المفاوض الناجح.
- إستراتيجية ما بعد التفاوض.

## المقدمة

تم إعداد محتوى المطبوعة وفق للبرنامج الوزاري لمقياس تقنيات التفاوض الدولي الموجه لطلبة السنة

الثالثة تجارة دولية والتي تضمنت المحاور التالية:

| الصفحة | العنوان  |
|--------|--|
| 05-03  | المقدمة : .....  |
| 06     | المحور الأول: مفهوم التفاوض والمفاوضات في التجارة الدولية..... |
| 18     | المحور الثاني: أنواع وأطراف التفاوض.....                       |
| 27     | المحور الثالث: مكونات ومراحل عملية التفاوض.....                |
| 37     | المحور الرابع: خطوات ونظريات التفاوض.....                      |
| 47     | المحور الخامس: مناهج وإستراتيجيات وسياسات التفاوض .....        |
| 55     | المحور السادس: الحوار وتقنيات الإقناع.....                     |
| 63     | المحور السابع: مناورات بداية ونهاية التفاوض .....              |
| 68     | المحور الثامن: القوة التفاوضية .....                           |
| 74     | المحور التاسع: خصائص وصفات المفاوض الناجح .....                |
| 82     | المحور العاشر: إستراتيجيات ما بعد التفاوض .....                |

**المحور الأول: مفهوم التفاوض والمفاوضات في التجارة الدولية**

## 1. مفهوم التفاوض

التفاوض علم تتمازج فيه علوم الاجتماع واللغويات وعلم النفس والإدارة، والعلوم السياسية والعلاقات الدولية وعلم الأجناس، وهو علم يتصل بقضايا الإنسان الحوية، بوصفه يرمي إلى إيجاد نوع من التفاهم الفاعل بين بني البشر سواء كان ذلك على مستوى الأفراد أو المؤسسات أو الدول. كما أنه علم يرمي إلى وضع حد لسوء التفاهم، وتجنب الإنسان التصادم والدخول فى الصراع بناء على تحقيق المصلحة المشتركة.<sup>1</sup>

**1.1. تعريف التفاوض:** هو إشراك طرفين على الأقل من أجل تبادل أفكارهم وآرائهم حول موضوع ما من أجل تحقيق مكاسب مشتركة، ومن بين أركان التفاوض.

- وجود مصلحة مشتركة أو أكثر؛

- وجود قضية نزاعية أو أكثر.

كما يعرف على أنه عملية المباحثات التى تتم بين طرفين) أو أكثر (ينظر كل منهما للآخر على أنه متحكم فى مصادر إشباع الآخري، ويهدف ان منها إلى بلوغ حد الاتفاق على تغيير الأوضاع.<sup>2</sup>

بالإضافة إلى هذا التعريف هناك مجموعة من التعاريف منها مايلي:

- التفاوض هو محادثات تجري بين طرفين متحاربين من أجل عقد إتفاق هدنة أو صلح.

- التفاوض لغة الحوار والمناقشة بين طرفين، حول موضوع محدد للوصول إلى إتفاق.

- التفاوض مرحلة من مراحل الحوار، قبل الوصول إلى إتفاق.

- التفاوض هو محادثات بين طرفين أو أكثر، حول موضوع معين أو مشكلة قائمة، قصد الوصول إلى إتفاق.

- التفاوض هو الأسلوب، الذي يدير به السفراء والمبعوثون العلاقات الدولية، وهو عمل الرجل الدبلوماسي أو فنه.

- التفاوض هو أن تدخل فى حوار أو نقاش مع طرف أو أطراف أخرى، بهدف الوصول إلى إتفاق يرضي الأطراف المتفاوضة، ويضمن لها الحد الأدنى المقبول من المكاسب.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> باربار أندرسون، التفاوض الفعال (مهارات التفاوض الإحترافي)، مكتبة الهلال الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2014، ص 07

<sup>2</sup> أحمد فهمي جلال، مهارات التفاوض، مشروع الطرق المؤدية إلى التعليم العالي، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث كلية الهندسة جامعة القاهرة، الطبعة الأولى، 2007، ص 03

<sup>3</sup> صلاح محمد عبد الحميد، فن التفاوض والدبلوماسية، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012، ص 41-42.

يحدث خلط بين مفهوم التفاوض والمساومة، حيث ان التفاوض مفهوم يدل على عملية ديناميكية يراد من خلالها حل نزاع ما بين طرفين، ومن ثم فهي عملية عقلية تقوم على إحترام متبادل بين طرفيها، يحترم فيها كل طرف حاجات ومصالح وأهداف الطرف الآخر ولا يخرج منها أي طرف إلا وقد حقق مكاسب ومغانم على حساب الطرف الآخر، من خلال الجدول التالي يتم توضيح بعض المفاهيم المرتبطة بالتفاوض.

الجدول رقم (01): بعض المفاهيم التي لها علاقة بالتفاوض.

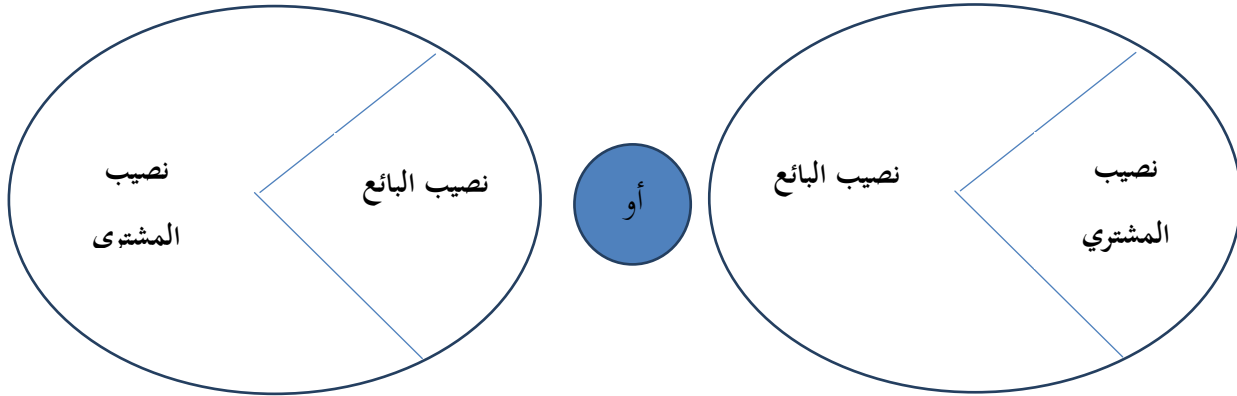
| المستوى     | الوظيفة                                      | الأفعال   |
|-------------|--|---|
| الإستراتيجي | - التوجهات الكبرى<br>- الخيارات<br>- الأهداف | - أفكر في هدفي وأدعم هدف الطرف الآخر.<br>- كيفية بلوغ هذا الهدف.                              |
| التقني      | - كيفية التعامل مع الموضوع                   | - أبحث عن التقدم بتطبعاتي أو أنظم دفاعي.<br>- أختار التقنية.                                  |
| التكتيكي    | - أعمال دقيقة التوقيت وإنتهازية              | - أتحرّك في ضوء الميدان على ضوء الظروف، الوقت المناسب وما هو مفاجئ.<br>- أقوم بإحداث إنقلابات |

مصدر: مجدي عبد الله شرارة، نماذج علمية للمفاوضات الجماعية، التنمية البشرية وتطوير الذات، مصر، 1999، ص 20.

- الإستراتيجية: تحدد الإستراتيجية رسم التوجهات والقيام بالأعمال الكبرى ووضع الهدف المرغوب فيه.
  - التقنيات: تحدد الكيفيات التي يتعامل بها المفاوض مع الموضوع.
  - التكتيكات: هي مبادرات ظرفية يستغل فيها المفاوض الفرص العارضة أو الظرفية لتجاوز العقبات.
- اما المساومة فهي عملية نفعية بحتة، إذ يسعى فيها كل طرف لتحقيق المكاسب في حين خسارة الطرف الثاني أو الآخر، ومن ثم فهي عملية أقل قيمة وإحتراما من عملية التفاوض، ومن فإنه يمكن القول أن العلاقة بين طرفي المساومة هي علاقة ربح طرف على حساب خسارة الطرف الثاني، في حين أن العلاقة بين طرفي التفاوض علاقة يتحقق فيها المكسب (الربح بلغة المساومة) حيث لا يحقق بمقتضاه أي طرف من الأطراف مكاسب أكبر من مكاسب الطرف الآخر كما هو الحال بالنسبة للمساومة.



الشكل رقم (01): علاقة الربح والخسارة بين طرفي المساومة



مصدر: أحمد فهمي جلال، مهارات التفاوض، الطرق المؤدية إلى التعليم العالي، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث والدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، 2007، ص 04.

الجدول رقم (01): الفرق بين المساومة والتفاوض

| المساومة    | التفاوض            | الفرق من حيث  |
|-------------|--------------------|---------------|
| ربح/خسارة   | ربح/ربح            | الهدف         |
| عدم التكافؤ | التكافؤ والتوازن   | القوى         |
| قضية واحدة  | قضايا عديدة ومعقدة | موضوع العلاقة |
| أخذ فقط     | أخذ/عطاء           | نوع العلاقة   |

مصدر: جميع نبيلة، محاضرات تقنيات التفاوض الدولي، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التنسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2016-2017، ص 08.

اما المشاورة فهي المناقشات الغرض منها الإفصاح عن معلومات حول موضوع ما للوصول إلى حل ما.

2. عناصر التفاوض: تتمثل عناصر التفاوض في كل من أطراف التفاوض، الموقف التفاوضي، القضية التفاوضية والهدف التفاوضي بالإضافة إلى البيئة التفاوضية.

1.2 أطراف التفاوض: هناك أطراف مباشرة تجلس على مائدة التفاوض، وهناك أطراف غير مباشرة والتي لها علاقة بموضوع التفاوض حيث يكون لديهم القوة من اجل الضغط على طرفي التفاوض.

2.2 الموقف التفاوضي: أي ان هناك موقف لكل طرف من أطراف التفاوض حول القضية المتنازع عنها او موضوع التفاوض، حيث يتضمن الموقف التفاوضي مجموعة من الخصائص وهي كالتالي:

- الترابط: وهذا يستدعي أن يكون ترابط على المستوى الكلي لعناصر القضية التفاوضية.

- التركيب: يجب أن يتركب الموقف التفاوضي من جزئيات وعناصر ينقسم إليها ويسهل تناولها في إطار

الجزئي والكلّي بحيث يكون هذا التركيب بسيطاً وواضحاً وبدون غموض او لبس.

-الاتساع المكاني والزمانى: أى المكان الذي تجرى فيه عملية التفاوض، أما النطاق الزمنى فهو الوقت الذي تستغرقه القضية التفاوضية.

-التعقيد: الموقف التفاوضي هو موقف معقد حيث تتفاعل داخله مجموعة من العوامل وله العديد من الأبعاد والجوانب التي يتشكل منها، ومن ثم يجب الإلمام بهذا كله حتى يتسنى التعامل مع هذا الموقف ببراعة ونجاح.<sup>1</sup>

-الغموض: حيث يجب ان يحيط بالموقف التفاوضي ضلال من الشك أو الغموض النسبي الذي يدفع إلى تقليل دائرة عدم التأكد عن طريق جمع كافة المعلومات والبيانات التي تكفل توضيح الموقف التفاوضي.

3.2. القضية التفاوضية: التفاوض يكون حول قضية ما سواء كانت اجتماعية، اقتصادية، سياسية او اخلاقية.

4.2. الهدف التفاوضي: إن التفاوض يهدف إلى الوصول إلى حل يكون فيه الطرفين قد حقق أهدافهم المشتركة  
مثل:

- القيام بعمل محدد يتفق عليه الأطراف؛

- الإمتناع عن القيام بعمل ما؛

- القيام بعمل ما والإمتناع عن عمل اخر.

5.2. البيئة التفاوضية: تتم عملية التفاوض في بيئة فيها كثير من التحديات تؤثر على عملية التفاوض.

<sup>1</sup> محمد طارق، مهارات التفاوض والتعاقد الحديثة في المجالات المختلفة، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 23.

## 3. شروط التفاوض:

- 1.3. القوة التفاوضية: إن لكل طرف من أطراف التفاوض قوة حول موضوع التفاوض.
- 2.3. المعلومات التفاوضية: يجب أن يكون لفريق التفاوض معلومات منها: من نحن- من خصمنا- ماذا نريد- كيف نستطيع تحقيق ذلك- هل يمكن تحقيق ما نريده دفعة واحدة.
- 3.3. القدرة التفاوضية: لكل طرف من أطراف التفاوض مهارات وقدرات حول قضية التفاوض.
- 4.3. المناخ والمحيط: مناخ التفاوض مرتبط بالقضية التفاوضية كلما كانت القضية مهمة كلما كان التفاوض يحظى بالاهتمام من جانب الطرفين وان تكون مصالح الطرفين متوازنة ومهمة حول موضوع التفاوض.
4. اهداف التفاوض: يهدف التفاوض إلى مجموعة من الأهداف أهمها.
  - تمديد مدة الاتفاقيات لأن هناك بعض الاتفاقيات إذ انتهت يتعرض الطرفين إلى تأثيرات سلبية أو أحد الأطراف؛
  - التفاوض يؤدي إلى تحسين العلاقة بين الطرفين لأنه في حالة عدم وجود التفاوض تكون هناك صراعات أو نزاعات.
  - التفاوض يؤدي إلى تطوير العلاقة وخلق مؤسسات جديدة مثل (تأسيس سوق أوربية-الإتحاد الأوربي).
  - المفاوضات تعمل على بقاء الاتصال من أجل معرفة أحوال الخصم.<sup>1</sup>
5. الأسس العامة لثقافة التفاوض:

- التركيز على حل المشاكل وعدم التعرض للأطراف الأخرى بنوع من التشويه (الموضوعية)؛
- تنمية حاسة الاستماع الجيد للأطراف الأخرى او للطرف الاخر
- إقامة الحجج لصالح التفاوض وليس لصالح هزيمة الشخص.
- تجنب الغموض فى اللحظات الحاسمة؛

<sup>1</sup> جميع نيلة، محاضرات تقنيات التفاوض الدولي، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2016-2017، ص 10.

- تجنب أسلوب المغالطات وعدم الإغراق بالخطأ؛
- تحديد النقاط الواجب التفاوض من أجلها؛
- مراعاة كم المعلومات أثناء التفاوض؛
- مراعاة أسلوب الحوار والتفاوض مع الأطراف الأخرى؛
- تحديد الأسئلة وفهم إلى ماذا تهدف من أجل إنجاز عملية التفاوض.

## 6. أنواع التفاوض.

### 1.6. من حيث الأطراف:

- بين الأشخاص: طرف يريد شراء سلعة أو خدمة من طرف آخر.
- داخل الجماعة: بين أعضاء الأسرة، بين أعضاء نقابة أو بين أعضاء جمعية.
- بين الجماعات/ متعدد الأطراف: بين النقابة والإدارة، بين الحزب والدولة، حيث أنه كلما زادت أطراف التفاوض كلما زاد تعقد العملية التفاوضية وذلك نظراً:-
  - لتزايد عدد المصالح وتنوعها بين الأطراف.
  - لتزايد عدد القضايا المادية والمعنوية.
  - لتعدد تباين مواقع الأطراف من حيث القوة التفاوضية.
  - التعرض للضغط الجماهيري.
  - الحاجة إلى مزيد من الوقت للوصول إلى اتفاق.
- وتشمل موضوعات التفاوض الدولي ما يلي:
  - التفاوض بين دولتين أو أكثر: ومن هذه المفاوضات (المفاوضات المتعلقة بالاستيراد والتصدير، المفاوضات المتعلقة بالانضمام إلى منظمة التجارة الحرة).
  - التفاوض بين دولة وهيئة دولية: تفاوض أي دولة مع المنظمة العالمية للتجارة من أجل الانضمام، أو التفاوض مع صندوق النقد الدولي من أجل الحصول على قرض أو إعادة الهيكلة وإصلاح اقتصادي و الخوصصة.
  - التفاوض بين دولة وشركة أو شركات متخصصة: تتم هذه المفاوضات من أجل القيام بمشاريع استثمارية كبرى على أساس توزيع المكاسب وتحملها معاً (الربح والخسارة)

## 2.6. من حيث الأهداف:

- إتفاق لصالح طرفين: فى هذا النوع من التفاوض يعمل الطرفان على عقد إتفاق من أجل تحقيق المصلحة المشتركة، ويعمل الطرفين على مساعدة بعضهم البعض، حيث ان هذا العقد تستفيد منه الأطراف الأخرى.
- التفاوض من اجل مكسب لأحد الأطراف والخسارة للطرف الأخر: يحدث هذا التفاوض فى حالة عدم توافق قوى الطرفين، كما يحدث كذلك عندما يكون التفاوض مرحلياً، حيث ان الإستراتيجية المنتهجة ما بين الطرفين هي الإستراتيجية القائمة على إتهاك واستنزاف الخصم وإحكام السيطرة.
- التفاوض الإستكشافي: يهدف هذا التفاوض فى معرفة نوايا الطرف الأخر حول القضية التفاوضية، وقد يطلق عليه التفاوض التمهيدي.
- التفاوض التسكيني والإسترخائي: الهدف من هذا التفاوض هو تهيئة الوضع لعقد جلسات تفاوضية مستقبلية، والعمل على فك الصراع والنزاع القائم بين طرفي التفاوض.
- تفاوض التأثير فى الطرف الثالث: يحدث هذه التفاوض عادة بين طرفين حول القضية التفاوضية من أجل التأثير على طرف آخر او العمل على جذبته من أجل إدخالة كطرف ثالث.
- التفاوض الوسيط: يعرف هذا النوع من التفاوض أهمية بالغة فى مجال التجارة والأعمال بالإضافة على المجال السياسي، لأنه كثيراً ما يتم اللجوء على الطرف الثالث فى إبرام العديد من العقود والذي يسمى بالوسيط.

## 3.6. من حيث المجال:

- التفاوض التجاري: يتم هذا التفاوض بين طرفين أو أكثر حول قضايا لها علاقة بالجانب التجاري، من اجل عقد إتفاق يهدف إلى تحقيق مصالح مشتركة لطرفي التعاقد.
- التفاوض الإداري: يحدث هذا النوع من التفاوض داخل الإدارة او بين الإدارات حول قضية ما تخص الجانب الإداري، وقد يكون غير رسمي مثل تفاوض المدراء حول قضية ما، اما عن التفاوض الرسمي كالتفاوض مع العمال بخصوص الأجور فهذا يعتبر مكسب للعمال وفي نفس الوقت خسارة بالنسبة لأصحاب المصالح.
- التفاوض السياسي: يحدث هذا التفاوض بين الدول او بين المنظمات السياسية حول قضايا سياسية، بغرض الوصول إلى عقد اتفاقيات دولية من اجل حل خلافات او نزعات بين طرفي التعاقد.
- التفاوض العسكري: يحدث هذا التفاوض حول القضايا من أجل الوصول إلى حل يهدف إلى فض النزاع وتحقيق السلم بدلا من استخدام القوة العسكرية.

## 7. مقومات نجاح التفاوض

- تتمثل أهم مقومات التفاوض الفعال من خلال العملية التفاوضية فيما يأتي
- تنفيذ المراحل المراحل التفاوضية بشكل مدروس
  - المهارة في طرح الأسئلة بشكل دقيق.
  - الاستعانة المدروسة بطرف ثالث خدمة للعملية التفاوضية .
  - التقيد والالتزام بمركتزاز التفاوض.
  - إستغلال مراكز القوة والفرص المتاحة في العملية التفاوضية.
  - التحليل الدقيق للعلاقات بين الأطراف المتفاوضة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سلام للتواصل الحضاري، سلسلة المواد التثقيفية للبرامج، إستراتيجيات ومهارات التفاوض، السعودية، 2021، ص 08.

الشكل رقم (02): مقومات النجاح في عملية التفاوض



مصدر: سلام للتواصل الحضاري، سلسلة المواد التثقيفية للبرامج، إستراتيجيات ومهارات التفاوض، السعودية، 2021، ص 09.

8. معوقات التفاوض: توجد مجموعة من العراقيل والمعوقات التي تحول دون إتمام العملية التفاوضية

والمتمثلة فيما يلي:

- عدم وجود تكافؤ بين الطرفين.
  - فقدان الثقة بين الطرفين نتيجة إستخدام أسلوب المرواغة والإلتفاف أثناء التفاوض.
  - عدم الرغبة في المناقشة وتبادل الآراء نتيجة التمسك كل طرف بموقفه.
- إلا أنه يمكن تفادي هذه المعوقات والتغلب عليها على كل طرف أن يقدم بعض التنازلات التي من خلال يتم توافق الآراء والوصول إلى عقد إتفاق من بينها مايلي:
- الإستعانة بطرف اخر خارج التفاوض بهدف الضغط على الطرف المتشدد وتحريكه في اتجاه التفاوض، على ان يكون هذا الطرف قادرا على اقناعه من اجل المشاركة في التفاوض بشكل ايجابي.
  - العمل إرساء مبدأ الثقة بين الطرفين من خلال مرعاة مشاعر الأخرين والاحترام المتبادل، عن تغيير الاسلوب عما كان معتمدا من قبل.
  - التمسك بمبدأ أن الإختلاف لا يفسد للود قضية ومحاولة إقناع كل طرف بوجهة نظره للطرف الأخر.
  - إظهار التعاون والصدق في معاملة الطرف الأخر، وتشجيعه على المشاركة في إيجاد الحلول للمشكلة المطروحة والأخذ بهذه الحلول بإعتباره في صالح الطرفين.
  - التأكد من ان التفاوض بين الطرفين قائم على أساس الرغبة الصادقة من خلالهما بهدف إيجاد حل للمشكلة المطروحة بينهما والتي على أساسها يوجد نزاع.
  - أن يكون هناك شعور للطرفين بأن لديهم قوة إتجاه القضية التفاوضية بشرط أن لا يتعرض أي منهما إلى ضغوطات.
  - أن تكون النوايا واضحة وخالية من الغموض قبل الخوض في المفاوضات.



- عدم الإحساس أو شعور أحد الأطراف أنه ضعيف، لأن هذا الإحساس يؤدي إلى فشل المفاوضات<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> مجدي عبد الله شرارة، نماذج علمية للمفاوضات الجماعية، التنمية البشرية وتطوير الذات، مصر، 1999، ص 37-38.

## المحور الثاني: أنواع وأطراف التفاوض

**1. أنواع التفاوض:** تختلف أشكال وأنواع المفاوضات، ويعود ذلك تبعًا لأطراف المتفاوضة وللقضية

المتفاوض عليها، ومن بين أنواع التفاوض مايلي:

**1.1. إتفاق لصالح الطرفان:** يقوم هذا التفاوض على منهج التعاون أو المصلحة المشتركة، يكون التركيز

قائمًا على ما يحققه الطرفان، وهنا يجب على الطرفين أن يساعد بعضهما البعض للوصول إلى اتفاق

يستفيد منه الجميع، حيث يكون ذلك قائمًا على أنه لا بد من الوصول إلى حل وسطي مع انتهاج إستراتيجية

قائمة على التعاون وتعميق العلاقة القائمة مع توسيع نطاق التفاوض إلى مجالات أخرى.

**1.2. التفاوض من أجل مكسب لأحد الأطراف وخسارة للطرف الآخر:** يكون هذا النوع من التفاوض

ناتج عن عدم تكافؤ قوى التفاوض، بالإضافة إلى قيام أحد أطراف التفاوض باختيار وقت غير مناسب

من أجل اجراء التفاوض، كما أن هذا النوع من التفاوض عندما يكون الهدف مرحليًا، حيث أن الإستراتيجية

المنتهجة بين الطرفين هي إستراتيجية الصراع القائمة على استنزاف وإثناك الخصم وتشويه وإحكام السيطرة

عليه.

**1.3. التفاوض الإستكشافي:** يهدف هذا النوع من التفاوض إلى كشف نوايا الطرف الآخر، حيث يتم

ذلك من قبل الأطراف المعنية مباشرة.

**1.4. التفاوض التسكيني أو الاسترخاء التفاوضي:** هذا النوع من التفاوض هدفة هو تسكين الأوضاع

الناتج عن صعوبة البت فيها أو من أجل خفض مستوى الصراع وحالة التناحر بين الطرفين، حيث أن

الإستراتيجية المتبعة هي إستراتيجية الإسترخاء بعدم الإنسياق لضغوط الأحداث بل التريث أو التجاهل حتى

يتبين مدى أهمية ما يعرض أو يحدث، والهدف من تبني هذه الإستراتيجية يكون قائمًا على أساس عامل

الزمن بإعتباره الأكثر تأثيرًا في سير العملية التفاوضية.

**1.5. تفاوض التأثير في الطرف الثالث:** يقوم هذا النوع من التفاوض ليس بهدف التأثير في الطرف

المباشر في عملية التفاوض، وإنما من أجل التأثير في طرف ثالث مهم من أجل جذبه لوجهة نظر معينة أو

لتحديد دوره بخصوص صراع مع الخصم المباشر.

**6.1. تفاوض الوسيط:** دراسة هذا النوع من التفاوض تعتبر من أهم النماذج دراسة التفاوض الرئيسية في العالم سواء في مجال التجارة والأعمال، أو صراع الدول وإدارة الأزمات، وهذا ما يعرف في أدبيات العلوم السياسية بسياسة الطرف الثالث، ففي حين ان الوسيط يتم اللجوء إليه باعتباره محايدا ومتحررا من قيود عديدة لا بد ان تخدم عملية التوفيق إلا أن المنظرين والمحللين لهذا النوع من التفاوض يذهبون الى ان هذا الوسيط يكون في كثير من الحالات متحيزا خاصة في المجال السياسي.<sup>1</sup>

**7.1. تصنيفات فريد إيكل (Fred Ikle):** هناك تقسيم وضعه فريد إيكل في كتاب له صدر عن جامعة جورج تاون كمايلي:

- **التفاوض من اجل مد إتفاقيات أو عقود قائمة:** يكون هذا النوع من التفاوض بهدف إطالة إحدى إتفاقيات أو معاهدات قائمة بين عدد من الأطراف، وقد تتعلق بالإعفاءات أو التسهيلات العسكرية ويكون التحرك من أجل تحديد فترة الإتفاق أو تجديده، لتفادي ما يترتب عن إنقطاعه من آثار سلبية
- **التفاوض من أجل تطبيع العلاقات:** يكون هذا النوع من التفاوض بهدف إعادة تجديد العلاقات الدبلوماسية، أو إنهاء إحتلال مؤقت.
- **التفاوض لتغيير وضع ما لصالح أحد الأطراف:** ويكون هذا قائما على أساس تشكيل او تغيير الأوضاع لصالح طرف على حساب الطرف الأخر، وطابع هذا التفاوض في العادة الإجبار والتهديد والقهر، كإجبار هتلر الرئيس التشيكي في مارس 1939 على تسليم بقية بلاده للألمان.
- **المفاوضات الإبتكارية:** ويكون هذا النوع من التفاوض قائما على أساس إيجاد علاقة جديدة من أجل إنشاء مؤسسة جديدة مثل مفاوضات التي تم على أساسها تأسيس وكالة الطاقة النووية، ومفاوضات تأسيس الإتحاد الأوربي.

<sup>1</sup> حسن محمد وجيه، مقدمة في علم التفاوض الإجتماعي والسياسي، عالم المعرفة، 1990، ص 78

- مفاوضات التأثيرات الجانبية: والمقصود بها التأثيرات المهمة للتفاوض، حيث لا يكون الهدف منها التوصل إلى إتفاق أو توقيع إتفاقية، وإنما المقصود هو الأهداف الدافعة للتفاوض، كالحفاظ على الإتصال ووقف أعمال عنف قائمة أو محتملة، وإستطلاع مواقف الخصم أو محاولة خداعه وتضليله.

**2. اساليب التفاوض:** من خلال تطرقنا الى انواع التفاوض، فإنه بناء على هذه الانواع هناك مجموعة من الاساليب تمثلت في كل من:

**1.2. التفاوض الدبلوماسي والسياسي:** تحتاج الدول إلى مفاوضات سواء في حالة الحرب أو السلم، ففي حالة السلم تسعى الدولة إلى تأكيد علاقتها مع غيرها من الدول، من أجل تحقيق مصالحها سواء من خلال التبادل الإقتصادي والتعاون لدرء مخاطر أخرى، وإقامة علاقات ثقافية، وغيرها من انواع العلاقات، التي تضمن استمرار التعاون، اما في حالة الحرب فإن التفاوض يتم لوضع حد لإسبابها والوصول إلى صيغة مناسبة لإنهائه تراعي مصالح الطرفين وتصل عملية التفاوض إلى تصورات واضحة تشمل تفصيلات عديدة، كتوقيت وقف إطلاق النار وترسيم الحدود وعملية تنقل رعايا البلدين وغيرها من الموضوعات ذات الأهمية في إطار ما ينبغي أن يكون من العلاقات بين الطرفين المتصارعين، ولاشك أن التفاوض وسيلة سليمة، ولأنه طريقة تفاهم مباشرة بين الطرفين المعنيين بالأمر في موضوع يمثل مصلحة مشتركة بينهما، هما أدرى بها، وهما اصحاب الحق فيها ولا قيمة لأي حل إذا كان جاء بالإقتناع منهما وهذا ما تحققه المفاوضات، ومن ثم فالمفاوضات ليست إجراءات شكلية بل لا بد من توافر النية الحقيقية والإستعداد الطيب من كلا الطرفين، للوصول إلى حلول تفاوضية يرضى عنها الطرفان ومن هنا فإن التفاوض يفترض وجود قدر من المرونة من الأطراف المعنية، بما يعني أن يراعي كل طرف حقوق الطرف الأخر، قد لا يتدخل الطرف في المفاوضات بهدف أول ووحيد وأخير، وهو الحصول على كل المكاسب فهذا لا يؤدي الى حلول متوازنة ومقبولة، يضمن لها النجاح.

من بين الشروط الواجب توفرها لنجاح المفاوضات السياسية والدبلوماسية يمكن إجمالها في النقاط

التالية كمايلي:

-تفادي التعصب والتصلب مع الالتزام والتمسك بالمواقف.

-تحديد الأهداف التي تتوافق مع المصلحة، دون إهمال ما يؤزرها من قوة.

-مرعاة مصالح وتوجهات الطرف الاخر او الاطراف الاخرى.

-تقديم تنازلات من أجل الوصول إلى حد يرضي الطرفين.

-عدم السماح للحليف الضعيف بأن يصنع لنا قراراتنا.<sup>1</sup>

## 2.2. التفاوض الإقتصادي:

تعتبر قضية تبادل المنافع الإقتصادية بين الدول من بين النقاط المهمة التي على أساسها يتم بناء العلاقات الدولية وهذا أمر معروف منذ القديم، حيث تعتبر المصالح الإقتصادية من بين الأسباب التي أدت إلى نشوب الحروب بين الدول في كثير من الاحيان، كما أن تشابك الدول فيما بينها من خلال المصالح يزداد مع تقدم الزمن وكثرة الحاجيات بالنسبة للدول الراجع الى الزيادة في عدد السكان ومن بين المواضيع التي على أساسها يكون هناك تفاوض مثلاً الإستيراد والتصدير وقضايا الترانزيت وحرية المرور وحقوق العمل والإقامة وتنشيط السياحة ودعم التبادل الزراعي والصناعي، ومن بين الأمثلة التي تعكس لنا صورة التفاوض التجاري المنظمة العالمية للتجارة، حيث تشمل المفاوضات الإقتصادية مجموعة من الخطوات تتمثل في مايلي:

-إجراء المفاوضات الأولى أو المبدئية عن طريق البعثات الدبلوماسية، فتقترح السفارة على

المسؤولين في دولتها رغبة الدولة الأخرى في عقد معاهدة إقتصادية معينة.

-قيام خبراء الدولة بدراسة المشروع المقترح عليها، وبعد الموافقة تبلغ الدولة الأخرى من اجل

إجراء عمليات التفاوض وعلى هذا الأساس تقوم كل دول بتعيين خبراء ومسؤولين ثم تحديد

تاريخ يتم فيه إلتقاء الفريقين، حيث في أول إجتماع يتم التطرق إلى المواضيع الأولية بالتفصيل،

حيث تعتبر أول نقطة يتم من خلالها التعرف على الأوضاع الإقتصادية في البلدين ومن أهمهما

مايلي:

<sup>1</sup> باربارا أندرسون، التفاوض الفعال (مهارات التفاوض الإحترافي)، مكتبة الهلال الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2014، ص ص 32-36.

- النظام المالي والضريبي؛
- نظام الإستيراد والتصدير؛
- ميزان المدفوعات؛
- الحاجات المتقابلة والفوائد المتبادلة.

ومن بين النقاط المهمة التي يجب على كل فريق الحرص عليها مايلي:

أ - كل فريق عليه أن يراعي التعليمات الواضحة و الخطوط العريضة الكبرى لسياسة دولته بالإضافة إلى التفويض .

ب - إذا توصل الطرفان إلى إتفاق عليهم أن يقوموا بتوقيع العقد ونقله إلى دولته من أجل عرضها على المرجع الرسمي الذي له الحق في الموافقة النهائية بحسب دستور تلك البلد.<sup>1</sup>

أما إذا تعلق الأمر بالتفاوض بين دولة وشركة أو شركات متخصصة فإن المبادئ العامة التي يجب إحترامها ومرعاتها تتمثل فيمايلي:

- نظرية النشاط الإقتصادي.
- تحديد الأهداف الأولية للوطن.
- معرفة وفهم أهداف المستثمر الأجنبي.
- فهم الوضع التنافسي.

ذلك لأن أي شركة أو مستثمر دائما يسعى إلى تحقيق الربح والحصول على عائد مادي، وعلى هذا الأساس لا يمكنه أن يغامر بالقيام بمشاريع إستثمارية إلا إذا كان على إطلاع بالظروف السياسية، الإقتصادية والإجتماعية الخاصة بالبلد الذي يود أن يستثمر فيه، حيث أنه كلما كانت هناك قيود وعراقيل كلما تضائلت فرص الإستثمار والعائد وإرتفعت نسبة المخاطرة، حيث ان هناك دول كثيرة وعلى وجه الخصوص الدول العربية تتراجع فيها الإستثمارات بناء على عدم إستقرار الوضع السياسي والغموض القائم على سياستها المنتهجة، لذا يجب على الدول أن تعمل من اجل تحقيق الإستقرار السياسي لجذب الإستثمارات الأجنبية.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 37 - 39.

## 3.2. التفاوض التجاري:

تعتبر التجارة من بين القطاعات التي تلقى إهتماما كبيرا فيما يخص تعميق العلاقات بين الأفراد والدول، إلا أنها تعتبر من بين أسباب قيام الحروب والنزاعات، حيث عملت الدول على الحرص على تأمين طرق التجارة، إلا أنه حاليا أصبح العالم قرية صغيرة وأصبح أكثر تطلعا من أجل تعميق التبادل التجاري وجعله أكثر فائدة في تحقيق التكامل بين إقتصاديات الدول المختلفة.

تتعدد وسائل التفاوض التجاري بتعدد أنواع التجارة، برية كانت أم بحرية عن طريق الأفراد، كالتجار أو ممثلين أو وكلاء للشركات والمؤسسات التجارية، وفي جميع حالات البيع والشراء، تتناول المفاوضات الأمور التالية:

- نوع السلعة وأوصافها؛
  - العرض والطلب والسعر؛
  - الكمية المطلوبة والنوعية؛
  - كيفية دفع الثمن وفتح الإعتقاد؛
  - مدة التسليم والتأمين ومخاطر النقل ونسبة تحمل كل من البائع والمشتري لهذه المخاطر؛
  - تحديد المرجع الصالح لفض النزاعات الناتجة عن تطبيق العقد.<sup>1</sup>
- ويتطلب التفاوض التجاري استخدام إستراتيجيات للتأثير والإقناع ومن أهمها:
- الإستراتيجية الإبتكارية: هي إستراتيجية تستخدمها شركة أو طرف ما يهدف إلى إقامة علاقة جيدة بينه وبين الشركة والجمهور من أجل إستقطاب أو تكوين جمهور لمنتجاتها أو خدماتها، التي تشبع رغبات ومتطلبات هذا الجمهور، من خلال الدراسة الدقيقة لترويج المبيعات بطريقة مغرية افضل مما يفعلوه المنافسون.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص ص 40-44.



- إستراتيجية التحسين: تعتمد عليها الشركة من خلال إستخدام إمكانياتها ومصادرهما للتحويط على العملاء الذين يستخدمون منتجات الشركة أو خدماتها، للحفاظ على هيكل الأسعار التي توازن بين المنفعة والقيمة التي يدفعها المستهلك ويتم توظيفها من خلال العمل على تحسين الاوضاع التنافسية للمنشأة.

- إستراتيجية المواجهة: يتم الاعتماد على هذه الاستراتيجية عند التصدي لمؤسسات او شركات منافسة أخرى، تتعدى على الشركة من خلال الإشاعات وغيره من الأساليب التي يتم الإعتماد عليها من أجل تشوية صورة الشركة.

- إستراتيجية الإستفزاز أو المضايقة: هنا تقوم الشركة بالتضيق على المنافس من خلال الإتصال بالموردين لتقليل مبيعاتهم للشركة المنافسة، أو الضغد على الموزعين للحد من مبيعات المنافسين، أو القيام بدفع رجال البيع بالشركة أو المؤسسة للنيل من المنافس بإبراز أو إدعاء عيوب منتجاتهم في السوق، حيث تعتبر هذه الإستراتيجية مدمرة بالنسبة للمنافس وخاصة في حالة عدم قدرته على الإبتكار والإنتاج العالي للمحافظة على حصته من المستهلكين في السوق، ومن بين الطرق المعتمدة في هذه الإستراتيجية وهي القيام بالإعلانات وإبراز العيوب الموجودة في المنتج المنافس.

- إستراتيجية النوعية المتميزة: توظف هذه الإستراتيجية من طرف الشركات والمؤسسات الكبرى والمتميزة من اجل الحفاظ على حصتها السوقية من خلال العمل على المحافظة على الجودة المنتج أو الخدمة المقدمة، هذا ما يجعلها دائما المفضلة بالنسبة للمستهلك.

- إستراتيجية زيادة الطلب على منتجات الشركة: تهدف هذه الإستراتيجية إلى زيادة مستوى الطلب الكلي على منتجات الصناعة أو الخدمات، مع حصول المؤسسة أو الشركة على النصيب الأكبر من هذه الزيادة، من خلال زيادة عدد مستخدمي المنتجات، أو من خلال زيادة الرغبة في الشراء عن طريق إعادة عرض السلع والخدمات بطريقة مغرية للمتعاملين مع الشركة أو من خلال فرص البيع بالتقسيط، أو منح الإئتمان للموزعين أو من خلال خلق إستخدامات جديدة لسلع راهنة أو خفض الأسعار للإقبال على المنتج أو الخدمة.

## 4.2. التفاوض في المؤسسات الاقتصادية والإدارية:

نظرا لظهور الثورة الصناعية التي كان من مخرجاتها كبر حجم الأعمال واتساع حجم التعاملات الاقتصادية والإدارية، وظهر أطراف أخرى في عملية الإنتاج والتسويق والبيع والإدارة، هذا ما يؤدي إلى العمل على إيجاد أسلوب إداري لتنظيم العلاقات بين الاطراف المختلفة، حيث كان إنشاء إدارة العلاقات العامة في المؤسسات الصناعية الكبرى وسيلة من أجل إيجاد التفاهم بين أصحاب الأعمال والعمال، وبناء جسور من العلاقات الوثيقة بين المنشأة والجمهور.

تسعى العلاقات العامة إلى العمل من أجل إلتماس حاجات ورغبات المتعاملين مع الشركة، ومعرفة التأثيرات النفسية وأساليب الاستمالة المناسبة للمتعاملين مع الشركة من اجل إقبالهم على شراء منتجاتها من خلال القيام بوضع خطط جيدة قائمة على حقائق ومعلومات صحيحة لا على إنطباعات التي قد تضلل وهذا ما يساعدها على تحديد المتعاملين المستهدفين وطبيعتهم وخصائصهم ومن بين الأساليب التي تؤثر في عملية الإقناع أسلوب التفاوض بين الحاكم والمحكوم، حيث أنه في ظل التطور الراهن أصبح من الصعب إخفاء الحقائق عن الشعب هذا ما أجبر السلطة الحاكمة أن تتواصل معه على المباشر وان تلتمس كل الحاجيات الحقيقية للشعب وما لديه من رغبات وتطلعات وكل ما يعانيه في حياته اليومية للوقوف من اجل حل جميع مشاكله، والعمل على دفعه من أجل تحمل جزء من المسؤولية، أي أن تسليم الحقائق للشعب أصبح أمرا ضروريا اليوم حتى لا تكون هناك معارضة من طرفه القائم على أساس الشائعات المغرضة والأساليب الدعائية المضادة، وما يتم بين الحكومة والشعب عبر وسائل الإتصال الذي يعتبر نوع من التفاوض، الذي يهدف إلى التفاهم وتوافق الآراء المختلفة، حيث يؤدي هذا التفاهم إلى تشكيل وجه نظر معينة لدى الشعب.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص ص 46 - 48.

## المحور الثالث: مكونات ومراحل عملية التفاوض

### 1. مكونات التفاوض:

#### 1.1. عناصر التفاوض:

1.1.1. أطراف التفاوض: هناك أطراف مباشرة تجلس على مائدة التفاوض، وهناك أطراف غير مباشرة والتي لها علاقة بموضوع التفاوض حيث يكون لديهم القوة من اجل الضغط على طرفي التفاوض.

2.1.1. الموقف التفاوضي: أي ان هناك موقف لكل طرف من أطراف التفاوض حول القضية المتنازع عنها او موضوع التفاوض، حيث يتضمن الموقف التفاوضي مجموعة من الخصائص وهي كالتالي:

الترابط: وهذا يستدعي أن يكون ترابط على المستوى الكلي لعناصر القضية التفاوضية.

- التركيب: يجب أن يتركب الموقف التفاوضي من جزئيات وعناصر ينقسم إليها ويسهل تناولها في إطار

الجزئي والكلي بحيث يكون هذا التركيب بسيطاً وواضحاً وبدون غموض أو لبس.

- الاتساع المكاني والزمني: أي المكان الذي تجرى فيه عملية التفاوض، أما النطاق الزمني فهو الوقت الذي تستغرقه القضية التفاوضية.

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

- الغموض: حيث يجب ان يحيط بالموقف التفاوضي ضلال من الشك أو الغموض النسبي الذي يدفع إلى تقليل دائرة عدم التأكد عن طريق جمع كافة المعلومات والبيانات التي تكفل توضيح الموقف التفاوضي.

3.1.1. القضية التفاوضية: التفاوض يكون حول قضية ما سواء كانت اجتماعية، اقتصادية، سياسية او اخلاقية.

4.1.1. الهدف التفاوضي: إن التفاوض يهدف إلى الوصول إلى حل يكون فيه الطرفين قد حقق أهدافهم المشتركة مثل:

- القيام بعمل محدد يتفق عليه الأطراف؛

- الإمتناع عن القيام بعمل ما؛

- القيام بعمل ما والإمتناع عن عمل اخر.

5.1.1. البيئة التفاوضية: تتم عملية التفاوض في بيئة فيها كثير من التحديات تؤثر على عملية التفاوض.<sup>1</sup>

### 2.1. مبادئ التفاوض.

- المبدأ الأول: أن تكون مستعدا للتفاوض في أي وقت.
- المبدأ الثاني: أن لا تتفاوض أبدا دون أن تكون مستعدا.
- المبدأ الثالث: التمسك بالثبات الدائم وهدوء الأعصاب.
- المبدأ الرابع: عدم الاستهانة بالخصم المتفاوض.
- المبدأ الخامس: لا تتسرع في إتخاذ القرار واكسب وقتا للتفكير.
- المبدأ السادس: ان تستمع اكثر مما تتكلم واذا تكلمت لا تقل شيئا له قيمة خاصة اثناء المفاوضات التمهيديّة.
- المبدأ السابع: ليست هناك صداقة دائمة ولكن هناك مصالح دائمة.
- المبدأ الثامن: الايمان بصدق وعدالة القضية التفاوضية.
- المبدأ التاسع: الحذر والحرص وعدم إفشاء ما لديك دفعة واحدة.
- المبدأ العاشر: لا أحد يحفظ أسرارك سوى شفّيتك.
- المبدأ الحادي عشر: بناء تحليلك على الوقائع الحقيقية وليس على الأمنيات.
- المبدأ الثاني عشر: أن تتفاوض دائما من مركز قوة.
- المبدأ الثالث عشر: الإقتناع بالرأي قبل إقناع الآخرين.
- المبدأ الرابع عشر: إستخدام أساليب غير مباشرة لإقناع الطرف الآخر بطرق غير مباشرة.
- المبدأ الخامس عشر: هئية الطرف الآخر نفسيا حتى يقتنع بالرأي الخاص بك.
- المبدأ السادس عشر: هدوء الأعصاب والإبتسامة مفتاح النجاح أثناء التفاوض حيث يتم من خلال ذلك تحقيق مايلي:

- كسب ود وتعاون الطرف الآخر.

- إفتقاد توازن الطرف الآخر وتحوّله من إستراتيجية الهجوم إلى إستراتيجية التعاون.

المبدأ السابع عشر: التفاوض أثناء التفاوض.

المبدأ الثامن عشر: التجديد في أسلوب التفاوض مع الطرف الآخر.

<sup>1</sup> محمد طارق، مرجع سبق ذكره ، ص 23.

المبدأ التاسع عشر: عدم البدء بكلمة إستفزازية أو نظرة عدوانية أثناء التفاوض أو بحركة عدوانية.

المبدأ العشرون: التحلي بالمظهر الجيد.

المبدأ السادس عشر: هدوء الأعصاب والإبتسامة مفتاح النجاح أثناء التفاوض حيث يتم من خلال ذلك تحقيق مايلي:

- كسب ود وتعاون الطرف الآخر.

- إفقاد توازن الطرف الآخر وتحولة من إستراتيجية الهجوم إلى إستراتيجية التعاون.

المبدأ السابع عشر: التفاوض أثناء التفاوض.

المبدأ الثامن عشر: التجديد في أسلوب التفاوض مع الطرف الآخر.

المبدأ التاسع عشر: عدم البدء بكلمة إستفزازية أو نظرة عدوانية أثناء التفاوض أو بحركة عدوانية.

المبدأ العشرون: التحلي بالمظهر الجيد.

المبدأ الحادي والعشرون: الإستمتاع بالتفاوض.

المبدأ الثاني والعشرون: لا يأس في التفاوض ولا هزيمة نهائية ومطلقة.

المبدأ الثالث والعشرون: عدم الإنخداع بالمظاهر والإحتياط دائما بالعكس.<sup>1</sup>

**3.1. مستويات التفاوض:** يتم استخدام التفاوض في عدة مجالات، فهو يمارس على المستوى الذاتي، على

مستوى الأفراد، على مستوى المنشأة، على مستوى الصناعة، على المستوى الإقليمي والقومي، بالإضافة إلى

المستوى الدولي، حيث سوف نتطرق لكل مستوى بشئ من التفصيل.

**1.3.1. التفاوض على المستوى الذاتي:** يتم هذا التفاوض من خلال حوار داخلي يدور بين الفرد وذاته حول

مجموعة من مواقف عديدة يحاول من خلال ذلك أن يتخذ قرار يحاول من خلاله التوفيق بين كل هذه المواقف

ومثال على ذلك لو فرضنا أن شخص لديه المواقف التالية:

- ضرورة الانتهاء من رسالة الماجستير خلال فترة معينة؛

- ضرورة التركيز في عمله للحصول على الترقية خلال نفس المدة السابقة.

- ضرورة التبادل الزيادة مع العاملين في الشركة لخوض الانتخابات في نفس المدة السابقة؛<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محسن أحمد الخضيري، مبادئ التفاوض، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2003، ص ص 41-58.

<sup>2</sup> مجدي عبد الله شرارة، نماذج عملية للمفاوضات الجماعية، 1999،

من خلال هذه المواقف نجد أن الشخص يجد نفسه مضطرا للتوفيق بين هذه المواقف الثلاثة ويحاول جاهدا توزيع وقته ومجهوداته من خلال الإشتخدام الأمثل ووضع الأولويات والإلتخاذ القرارات السريعة، وهذا يتطلب ان يدخل في مفاوضات مع نفسه لإيجاد حل تتوافق كل الأراء.

**2.3.1. التفاوض على مستوى الأفراد:** يتم هذا التفاوض في الغالب بين الزوج والزوجة حول كل ما يتعلق بالبيت من مصروف، بالإضافة إلى محاولة كل طرف إقناع الطرف الآخر بوجهة نظره، حيث يرى الزوج أن المبلغ المخصص لمصروف البيت كافي والزوجة ترى عكس ذلك، نفس السيناريو يحدث بين المرؤوس والرئيس حول اسلوب العمل، وبين البائع والمشتري حول سعر السلعة، وهكذا كل مايتعلق بالحياة اليومية.

**3.3.1. التفاوض على مستوى المنشأة:** يعتبر هذا المستوى من أقدم صور المفاوضات الجماعية حيث يكون بين العمال داخل المنشأة أو بينهم وبين صاحب العمل، ومن أهم مزايا هذا المستوى:

- سهولة التوصل إلى إتفاق، وعليه تضيق المجال أمام دائرة النزاع نتيجة للتعامل الشخصي بين ممثل العمال وصاحب العمل أو من يمثله.

- لا توجد حاجة لاستخدام التقنيات المتطورة في عملية التفاوض كما أنه سكون حاليا من التعقيد.
- تأخذ في الإعتبار الظروف الخاصة بالمشروع.

- صاحب العمل وممثلي العمال لديهم رصيد من المعرفة فيما يخص عملية التفاوض.
- أما فيما يخص عيوب هذا المستوى تكمن فيمايلي:

- عدم التماثل والاختلافات في أجور الأجرور الذين يعملون في نفس الأعمال التي في الغالب تكون متماثلة.

- قد لا يستطيع العمال الذين يعملون في مصانع الصغيرة ان يحصلوا على أجور ومزايا معقولة لعدم توافر القوة التفاوضية لديهم حيث يفترض زيادة هذه القوة بزيادة حجم العضوية وأيضا وجود لجنة نقابية قوية.<sup>1</sup>

**4.3.1. التفاوض على مستوى الصناعة:** يكون هذا المستوى بين أصحاب الأعمال العاملين في صناعة معينة وبين ممثلي العمال في نفس الصناعة حيث يتم إبرام عقد إتفاق بينهم، ولكن هذا الأسلوب فيه مجموعة من المشاكل والصعوبات وذلك راجع إلى الإختلافات في الظروف الإقتصادية، وعليه فإنه غالبا ما يكون الإتفاق متضمنا مبادئ عامة يلزم مراعاتها عند تطبيق كل هذه المشروعات يراعى فيها تحديد معدلات مختلفة تبعا لاختلاف الأقاليم والمناطق الجغرافية، وأيضا درجة الكفاءة والنمو والإزدهار وأيضا تصنيف العمالة على أساس من درجة المهارة، وأيضا يأخذ في الحسبان تصنيف المدن تبعا لحجم السكان وهل هي مدينة في الحضر أم في الريف، وهذه الإختلافات تعكس التباين في الأنماط الإستهلاكية من مكان لآخر في مستوى المعيشة، وهذا الأسلوب من التفاوض له مزايا وعيوب.

### المزايا

- يتجاوب هذا الأسلوب مع المصالح المشتركة للعمال وأصحاب المصالح؛
- يحقق مزايا أكبر للعمال على مستوى الصناعة، حيث أن جميع بنود هذا الإتفاق تطبق على الجميع وبالتالي فإن عدد من العمال الذي لا يستطيع الدفاع عن نفسه يستفيد من هذا الإتفاق مثله مثل باقي العمال؛
- هذا التفاوض يؤدي في كثير من الأحيان إلى مزايا الطرفين العمال وأصحاب الأعمال من خلال تعاون الطرفين في حل المشاكل التي تعرقل العملية الإنتاجية بإيجاد حلول سريعة والإستفادة من الخبرات الموجودة لدى الطرفين لحل المشاكل.
- هذا الأسلوب من التفاوض يمكن أن يسفر عن ترابط طرفي العملية الإنتاجية العمال وأصحاب الأعمال وبالتالي يساهم في إستقرار مناخ العلاقات الإجتماعية والتنمية الصناعية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 75.



## العيوب:

- وجود مجموعة من المشاكل تصاحب هذا الأسلوب نظرا لإختلافات الأساسية في الظروف الإقتصادية بين المشروعات التي تعمل في صناعة واحدة، وعليه فإن الشركات أو المشروعات ذات الكفاءة العالية والأكثر رواجاً توافق على جميع بنود الإتفاق والعكس يحدث بالنسبة للمشروعات الأقل كفاءة والتي تواجه ظروفًا صعبة فإنها في هذه الحالة تضطر للإستغناء عن بعض عمالها.

- هروب اليد العاملة الناتج عن هذا الأسلوب إلى الشركات غير المنظمة إلى هذا الإتفاق التي تعرض معدلات مرتفعة من الاجور مزايأ أخرى متعددة أكثر مما تتضمنه بنود الإتفاقية وهذا قد يؤدي أيضا إلى غزو العمال عن الإنضمام النقابات.

- ممكن إنسحاب بعض أصحاب الأعمال من المنظمة التي قامت بالتفاوض على بنود الإتفاق مع ممثلي العمال وبالتالي إنسحابهم أو عدم إلتزامهم بنود الإتفاق مما يؤدي أيضا إلى حدوث مشاكل عديدة.

**5.3.1. التفاوض على المستوى الإقليمي:** ي كون هذا التفاوض بين الأقاليم المختلفة حول قضية مشتركة فيما بينهم التي في الغالب تكون متجاورة ، ويحدث هذا النوع من التفاوض في حالة إنشاء ممر يربط بين إقليمين فيكون التفاوض هنا عن تكاليف هذا الممر، كذلك حين تكون هناك رغبة في رصف طريق مشترك بين الإقليمين، وتتميز هذه المفاوضات بأنها تأخذ شكل من التنسيق والترتيب والتعاون لخدمة سكان هذه الأقاليم، وفي بعض الأحيان تحدث مشاكل بين الأقاليم وبعضها بسبب إصرار كل طرف على أحقيته في هذا الطريق أو عدم مسؤوليته عن هذا الطريق مما يؤدي إلى توقف العمل وبالتالي تعطيل مصالح المواطنين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 86.

**6.3.1. التفاوض على المستوى القومي:** يعتبر هذا الأسلوب من أقوى الأساليب في التفاوض، حيث أنه يجمع ما بين إتحاد العمال ممثلاً للعمال وإتحاد الصناعات ممثلاً بأصحاب الأعمال، وهذا المستوى من التفاوض يتطلب جهود كبيرة من طرفي الإنتاج ليتفهم كل طرف دوره في العملية الإنتاجية فمن جانب أصحاب الأعمال يجب أن ينظروا إلى العمال على أنهم شركاء في العملية الإنتاجية، وبالتالي لابد من توفير وتهيئة ظروف عمل ملائمة لهم تساهم على التفرغ للعملية الإنتاجية، وبالتالي تساهم هذه الظروف في رفع المستوى الاجتماعي للعامل الذي يؤدي إلى رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية، ومن هنا يجب على العمال أن يساهموا في رفع معدلات الإنتاجية والجودة والمساهمة في التطوير وابتكار وتقليل الفاقد لأن هذا سيؤدي بالتالي إلى تحقيق أرباح للمنشأة تعود على العمال إما على هيئة حوافز إنتاج أو زيادة الأجور والمزايا الأخرى، وبالتالي فإن هذا النوع من التفاوض لو تم في ظروف ملائمة وأحسن استخدامه سيؤدي إلى التفاهم بين الطرفين الإنتاج والتجارة وبالتالي ازدهار الإقتصاد القومي وفي غالبية الأحوال تشترك الحكومة في هذا المفاوضات ويكون لها دور رئيسي في تقريب وجهتي النظر لطرفي التفاوض مما يسفر عن نجاح المفاوضات ووصولها إلى نقطة التلاقي.

**7.3.1. التفاوض على المستوى الدولي:** يتم بين الدول في العديد من المجالات سواء تعلق الأمر بالجانب السياسي، الإقتصادي، العسكري، الثقافي، الاجتماعي أو العلمي... إلخ، ولعل مفاوضات السلام بين مصر وإسرائيل تعتبر من بين أساليب التفاوض الشهيرة أضف إلى ذلك مفاوضات طابا وما شملته من جميع أساليب التفاوض، وأيضاً جولة المفاوضات بين إسرائيل وفلسطين والتي مازلت قائمة حتى الآن، وتختلف الأساليب المستخدمة في هذه المفاوضات وتعدد طبقاً لنوع القضية التفاوضية والهدف منها، فالمفاوضات التي تجري الآن بين الحكومة المصرية وبين السوق الأوروبية المشتركة بالتأكيد تختلف عن المحادثات التي تجري بين إسرائيل والحكومة الفلسطينية، فالأولى تتم بخصوص الجانب الإقتصادي والثانية تتم بخصوص الجانب السياسي، وهكذا تتنوع مجالات التفاوض الدولي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 78-79.

2.مراحل عملية التفاوض: تمر عملية التفاوض بعدة مراحل، حيث تتبلور في الأخير إلى اتفاق بين الطرفين أو تنتهي بالفشل، أو يظل التفاوض مستمرا ومفتوحا لعدة جولات أخرى، ولكن يجب معرفة ما إن كان لكل مرحلة أثر في المرحلة التي تليها، مع العلم أن الاهتمام بهذه المراحل من طرف المفاوض هي مكسب له بالدرجة الأولى، حيث أن هناك اختلاف في تقسيم هذه المراحل من طرف العلماء والباحثين في هذا المجال إلا أنهم اتفقوا على الخطوط العريضة، في حين ان هناك تداخل بين هذه المراحل، حيث نجد صعوبة في الفصل بينهما، إلا أن مراحل عملية التفاوض هي كالآتي:

### 1.2.المرحلة الأولى: الالتزام بخطوات التفاوضية:

- معرفة كافة عناصر القضية المتفاوض بشأها وأبعادها وعواملها ومركزاتها.
- التعرف إلى كافة أطراف التفاوض.
- تحديد الموقف التفاوضي لكل طرف تفاوضي وأهدافه.
- إجراء نوع من المباحثات التمهيديّة بهدف تغيير اتجاهات الطرف الآخر، وكسب تأييده، ودفعه للقيام بسلوك معين، والاستفادة من ردة فعله.
- تحديد نقاط الالتقاء والاختلاف بين الأطراف المتفاوضة وأبعاد تلك النقاط.

### 2.2. المرحلة الثانية: تهيئة مناخ التفاوض

تكون هذه المرحلة عادة قصيرة وبعيدة عن الرسميات، وتسودها عبارات الجحاملات والترحيب، خلال هذه المرحلة يحاول كل طرف من أطراف التفاوض إيجاد جو من المرونة والتفاهم مع الطرف الآخر بهدف تكوين انطباع أولي عنه واكتشاف إستراتيجيته.

### 3.2. المرحلة الثالثة: الجلوس على طاولة المفاوضات

- في هذه المرحلة يقبل كل طرف بالجلوس مع الطرف الآخر إلى مائدة المفاوضات.
- نجاح مستوى نجاح المفاوضات مرهون بإيمان كل طرف بأن التفاوض هو الطريق الوحيد لحل النزاع القائم، أو للحصول على المكاسب المأمولة.
- ينبغي التأكد من حسن وصدق نوايا الطرف الآخر، وأن قبوله للتفاوض ليس من قبيل المناورات أو لكسب الوقت.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سلام للتواصل الحضاري، مرجع سبق ذكره، ص 05.

#### 4.2. المرحلة الرابعة: التمهيد لعملية التفاوض الفعلية والإعداد لها تنفيذياً

- اختيار أعضاء فريق التفاوض وإعدادهم وتدريبهم للقيام بعملية التفاوض.
- وضع الاستراتيجيات التفاوضية المناسبة لكل مرحلة تفاوضية.
- الاتفاق على برنامج المفاوضات، وموضوعاتها وأولوياتها.
- اختيار مكان التفاوض وتجهيزه ليكون مناسباً للجلسات التفاوضية.

#### 5.2. المرحلة الخامسة: بدء جلسات التفاوض الفعلية.

تشتمل هذه المرحلة على العمليات الأساسية الآتية:

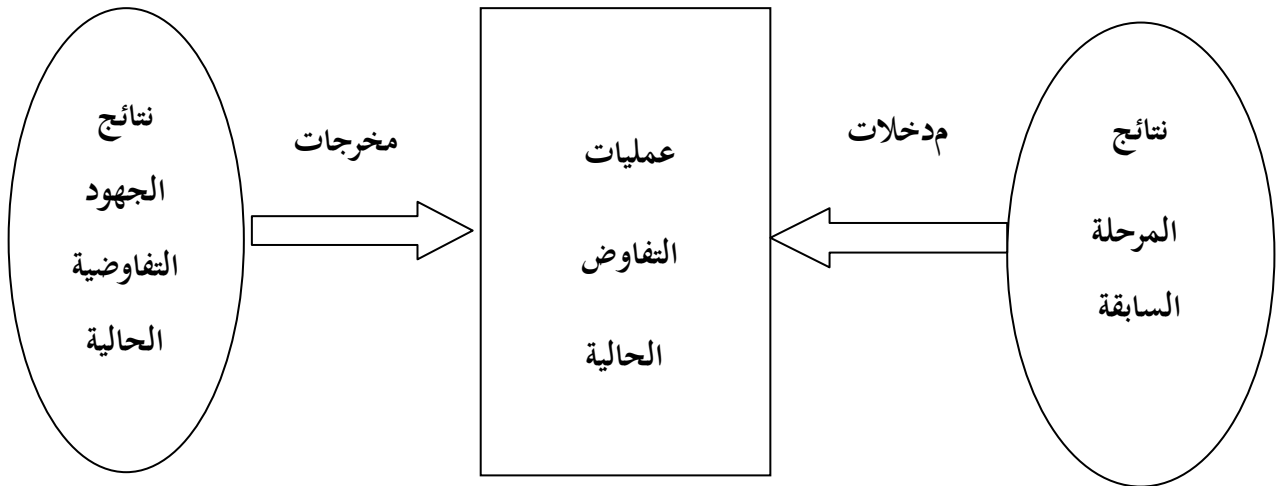
- اختيار المسار التكتيكي المناسب للمفاوضات.
- الاستعانة بالأدوات التفاوضية المناسبة من مستندات ووثائق وبيانات وحجج.
- ممارسة الضغوط التفاوضية على الطرف الآخر داخل الجلسات التفاوضية وخارجها، ومن هذه الضغوط: الوقت - التكلفة - الجهد - عدم الوصول إلى نتيجة - الضغط العالمي - الضغط النفسي.
- تبادل الاقتراحات، وعرض وجهات النظر، ودراسة الخيارات، وانتقاء أفضلها.
- استخدام كافة العوامل المؤثرة على الطرف الآخر لإجباره على اتخاذ موقف معين، أو القيام بسلوك محدد لكسب القضية التفاوضية، والوصول إلى اتفاق بشأنها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 06.

## المحور الرابع: خطوات ونظريات التفاوض

للتفاوض العملي خطوات عملية يتعين القيام بها والسير على هداها حتى يتحقق أهدافه التي يرغب أطرافه في الوصول إليها عن طريق المفاوضات، خاصة وان هذه الخطوات تمثل سلسلة تراكمية منطقية، تتم كل منها بهدف تقديم نتائج محددة تستخدم في إعداد وتنفيذ الخطوة التالية ومن ثم يصعب تجاوز أي من هذه الخطوات أو التغاضي عن أي منها دون أن يشكل هذا تهديدا مباشرا أو غير مباشر على سير العملية التفاوضية وعلى نتائجها المحققة، وبمعنى آخر فإن تراكمات كل مرحلة تبنى على ما تم الحصول عليه من نتائج المرحلة السابقة، وما تم تشغيله بالتفاوض عليه وإكتسابه خلال المرحلة الحالية ذاتها قبل الانتقال الى المرحلة التالية الجديدة، وبهذا الشكل تصبح العملية التفاوضية تأخذ شكل جهد تفاوضي تشغيلي متراكم النتائج بحيث تصب مخرجات كل مرحلة من مراحلها التالية لها وهكذا ويتم توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (03): العملية التفاوضية



مصدر: محسن أحمد الخضيرى، مبادئ التفاوض، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2003، ص 61.

## 1. خطوات التفاوض:

**1.1. مرحلة الإعداد والتهيئة للتفاوض:** يمثل عنصر المعلومات أهم أسس التفاوض المثمر، لأن من يمتلك المعلومة هو الذي تتوافر لديه قدرات التأثير في الطرف الآخر، بالحجج المقنعة المعتمدة على الوثائق، ومن خلال معرفة مفاتيح شخصية من يفوضه والأسلوب المناسب لإقناعه والتأثير فيه، حيث تتكون المعلومة التي يسعى إليها المفاوض من عنصرين أساسيين:

- المعلومات التي يحتاج إليها لتحديد أهدافه من عملية التفاوض وبلورتها.

- المعلومات التي تمكنه من معرفة الطرف أو الأطراف الأخرى، التي يتفاوض معها.<sup>1</sup>

## 2.1. مرحلة إجراء المفاوضات:

قبل بدء المفاوضات يجب تهيئة المناخ المناسب القائم على أساس التعاون إذ يجب أن يكون بعيدا عن التوتر ومن خلاله يتم تخفيف المواقف العدائية الذي يحتاج من المفاوضين جهد لإظهار مشاعر الود والتغلب على الأفكار التي تشوه صورة كل منهما في ذهن الآخر، ولخلق هذا المناخ يجب إتباع أسلوب موضوعي في النقاش والبعد عن تجريح الطرف الآخر على أن يكون الإعتراض بطريقة مهذبة واحترام رأي الطرف الآخر مهما كان نوع الخلاف والإستماع والإنصات، وتشمل هذه الخطوة مجموعة من العمليات تتمثل فيما يلي:

- اختيار التكتيكات المناسبة أثناء جلسات التفاوض؛

- الاستعانة بالأدوات التفاوضية مثل المستندات، البيانات... إلخ؛

- ممارسة الضغوط التفاوضية أثناء التفاوض على الطرف الآخر مثل (الوقت، التكلفة، الجهد، عدم الوصول إلى نتيجة والضغط الإعلامي والنفسي)؛

- تبادل الاقتراحات وعرض وجهات النظر في إطار الخطوط العريضة؛

- استعمال كل الوسائل المؤثرة على الطرف الآخر لإجباره على القيام بسلوك معين.

بعد عملية التفاوض من خلال الأخذ والعطاء يتم التوصل إلى إتفاق مبدئي بين الطرفين، هذا مما يسهل التوصل إلى إتفاق وخاصة عند التركيز إلى المصلحة المشتركة بدرجة الأولى و عدم التركيز على المسائل أو النقاط التي إختلف فيها الطرفان.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> باربار أندرسون، التفاوض الفعال، مكتبة الهلال الدولية للنشر والتوزيع، ص 19-20

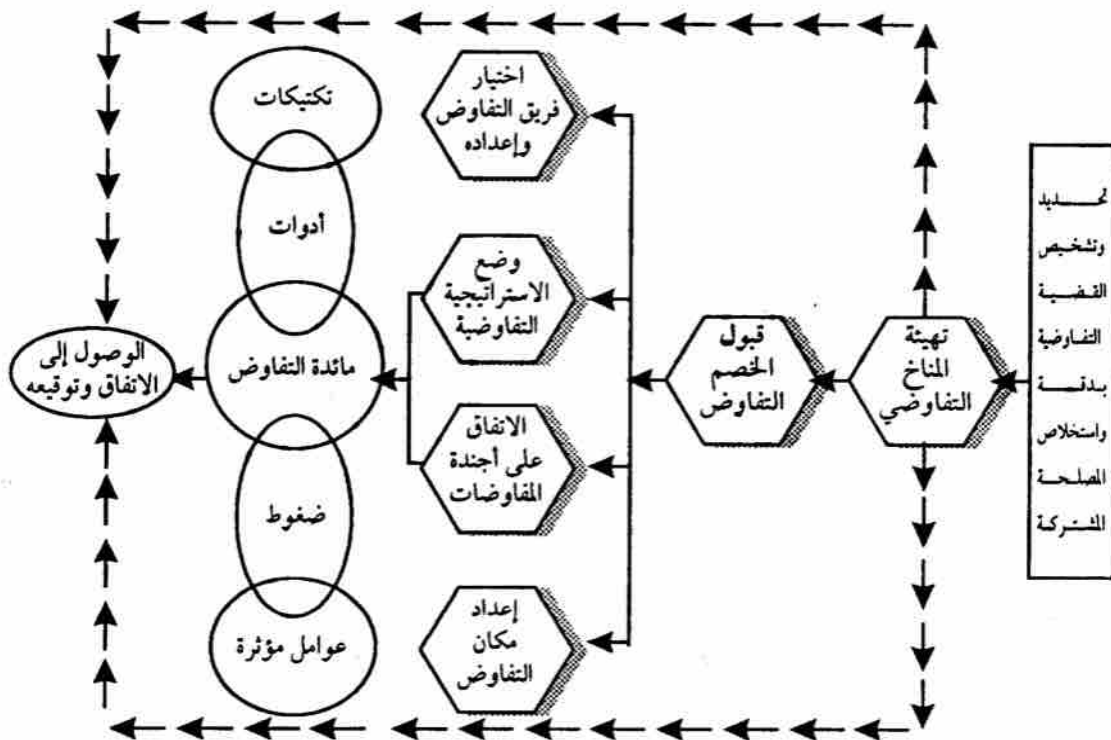
<sup>2</sup> فليب روبنز، التفاوض فن الفوز، الخلود للتراث للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 25-26.

**3.1. مرحلة إبرام الإتفاق:** يضل التفاوض مجرد تبادل وجهات نظر وأراء حول القضية التفاوضية إن لم يكن هناك إبرام إتفاق بين الطرفين على أن يكون هذا الإتفاق شاملا، مفصلا، واضحا وخاليا من الغموض أي مفهوما من خلال القيام بإختيار ألفاظ سهلة وبسيطة على أن يتم صياغتها بأسلوب دقيق من أجل تفادي المشاكل أثناء التنفيذ، مع تجنب الطرح الممل للصيغ المتعلقة بالقضية التفاوضية.

**4.1. مرحلة تنفيذ الإتفاق:** لا يمكن أن نحكم على التفاوض بأنه ناجح إلا إذا تم تنفيذ بنود الإتفاق وفق ما تم الإتفاق عليه، وذلك من خلال وضع برنامج زمني للتنفيذ مع إرفاقه بالأسلوب التنفيذي، على شرط أن يقوم كل طرف بتتبع عملية التنفيذ بإعتبارها أحد إستراتيجيات ما بعد التفاوض.

**5.1. تقويم التفاوض:** بعد نجاح عملية التفاوض يجب الوقوف على عملية التنفيذ المتفق عليها بين طرفي التفاوض وحل المشكلات التي قد يتعرض لها الطرفان خلال التنفيذ، هذا بالإضافة إلى التأكد من جدية الطرف الأخر في تنفيذ بنود العقد، ومن أهم المشاكل التي يتعرض لها طرفي العملية في هذه الخطوة وهي عدم معرفة الأطراف المتأثرة بمضمون الإتفاق.<sup>1</sup>

الشكل رقم (04): خطوات التفاوض.



مصدر: محسن أحمد الحضيري، مبادئ التفاوض، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2003، ص 61

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص



## 2. نظريات التفاوض:

## 1.2. النظرية الكلاسيكية:

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

## 2.2. نظرية التفاوض المنظم:

هذه النظرية تعتمد على مصالح الأطراف المعنية كأساس للوصول إلى حلول خلاقية تحقق بها كل الأطراف الفائدة القصوى. وقد تبنى العديد من دارسي التفاوض نظرية رايفو طوروا وأضافوا إليها وقد طور مشروعها ريفارد للتفاوض نظرية "التفاوض المنظم".

عرف روجر فيشر ووليام وآخرون نظرية "التفاوض المنظم" بأنها العملية التي تساعد المفاوضين على الوصول إلى اتفاق حكيم يحقق المصالح المشروعة لكل طرف من الأطراف المعنية بأقصى حد ممكن. ويحل هذا الاتفاق نقاط الخلاف بطريقة عادلة مع إمكانية استمرارية هذه الحلول والأخذ في الاعتبار مصالح المجتمع الذي تتعامل معه الأطراف المتفاوضة. تتسم هذه العملية بأنها لا تتطلب الوقت الذي تستغرق التنازلات المتتالية للطريقة الكلاسيكية، كما أنها لا تفسد العلاقات المستقبلية للأطراف المتفاوضة. وقد ذكر (فيشر وبيبي) أربعة عناصر أساسية لنجاح عملية "التفاوض المنظم":

- فصل الأشخاص عن المشكلة : يجب أن يرى المفاوضون بعضهم على أنهم يعملون جنبا إلى جنب ويهاجمون المشكلة وليس بعضهم البعض<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> أشواق عباس، العلاقات العامة والتفاوض، منشورات الجامعة العربية السورية، سوريا، 2020، ص 97 - 98.

- التركيز على مصالح الأطراف المعنية وليس على موقف واحد لا يتغير: فالتركيز على موقف واحد والاكتفاء بترديده دون مراعاة مصالح الأطراف الأخرى وإمكانية تحقيقها يوصل المفاوضات إلى طرق مسدود أو إلى حلول وسط سرعان ما يعود الخلاف والنزاع بعدها لعدم رضا الأطراف بما توصلوا إليه في المفاوضات.

- إيجاد احتمالات واختيارات مختلفة قبل محاولة الوصول إلى اتفاق.

- اختيار معيار موضوعي لقياس صلاحية الاتفاق الذي تم التوصل إليه، ممكن أن يكون هذا المعيار الموضوعي قانون من القوانين أو رأي أهل الخبرة أو غيره.

وتعتبر نظرية التفاوض القائمة على مصالح الأطراف المعنية هي النظرية السائدة الآن لمميزاتها المذكورة، وقد اعتمد عليها معظم علماء الإدارة في كتاباتهم كما رأينا بالنسبة لمطوري "التفاوض المنظم" وغيرهم.

### 3.2. نظرية الحاجة في التفاوض:

تعد الحاجات وطرق إشباعها القاسم المشترك في التفاوض، فإذا لم يكن هناك حاجات لدى الأفراد يرغبون بإشباعها لن يكون هناك تفاوض، يفترض التفاوض أن كلا من المفاوض ومنافسه يريدان شيئاً ما، أي يتطلب الأمر وجود طرفين تحركهما الإحتياجات للشروع بعملية التفاوض، فالأفراد الذين يسامون على سعر الشراء أو بيع العقار، وإتحاد العمال والإدارة اللذان يتسامان من أجل عقد عمل جديد، أو مديرو مؤسساتين يبحثون شروط إندماج مقترح، جميعهم يسعون إلى إشباع الحاجات.

إن نظرية الحاجة تسمح لنا باكتشاف الإحتياجات الموجودة على طرفي مائدة المساومة، تذهب هذه النظرية إلى أبعد من ذلك من حيث توجه إهتمامنا إلى الحاجات، وأنواع الطلبات التي تحرك الأطراف المتفاوضة، وتوضح كيفية تبنى وسائل بديلة للتعامل مع دوافع الطرف المقابل لنا، أو التعامل ضدها وتغييرها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 99.

1.3.2. المستويات الثلاثة لنظرية الحاجة للتفاوض: تقوم نظرية الحاجة على ثلاث مستويات رئيسية هي كالتالي.

- التفاوض بين الأشخاص، التفاوض بين الأفراد؛
- التفاوض بين المنظمات، التفاوض بين المؤسسات الكبرى؛
- التفاوض الدولي، التفاوض بين الدول.

2.3.2. أنواع تطبيق الحاجة: تنطبق نظرية الحاجة على جميع مستويات الاتصال، وعند تحليلها بدقة يتم اكتشاف أن تكتيكات التفاوض تحت كل حاجة من الحاجات تتكرر أشكالاً معينة يطلق عليها أنواع تطبيق الحاجة، وقد تم تقسيمها إلى ستة مجموعات أو فئات وهي كالتالي:

- مفاوض يعمل من أجل حاجات المفاوض المنافس له؛
- مفاوض يسمح للمفاوض المنافس بالعمل من أجل حاجاه؛
- مفاوض يعمل من أجل حاجات المفاوض المنافس ، ومن أجل حاجاه الخاصة أيضاً؛
- مفاوض يعمل ضد احتياجه؛
- مفاوض يعمل ضد حاجات المفاوض المنافس؛
- مفاوض يعمل ضد حاجات المفاوض المنافس، وحاجاه الخاصة أيضاً.

#### 4.2. نظرية المباريات:

تعد نظرية المباريات إحدى أهم النظريات في ميدان اتخاذ القرار والتفاوض ولاسيما في مواقف النزاعات والصراعات. الهدف من ترشيدها الاختيار بين عدد من البدائل التي تنتج عن المواقف الصراعية والتصادمية، وتعالج صراعات المصالح ولاسيما السياسية مرها.

عرفت نظرية المباريات لأول مرة عام 1444 عندما نشر "أوسكار مورجنسترن وجون نيومان كتابهما نظرية المباريات والسلوك الإقتصادي، ثم وجدت هذه النظرية طريقها إلى التطبيق الواسع في الميادين الإستراتيجية والسياسات الدفاعية والتحليل الإقتصادي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 103.

عرفيا "مارتن شويبيك" بقوله إنهما: طريقة رياضية لدراسة بعض جوانب عملية اتخاذ القرارات ، ولاسيما في المواقف التي تغلب عليها صفة الصراع أو التعاون، ومن هذا التعريف يمكننا القول إن جوهر نظرية المباريات يقوم على إفتراض وجود مجموعة من متخذي القرارات الذين تتداخل أهدافهم ويسعون إلى تحقيقها، حيث يتوفر لكل واحد منهم السيطرة الجزئية أو المحدودة على الموقف الذي يتعاملون معه جميعا.

لا تفترض نظرية المباريات فوز كل طرف بالكامل مقابل خسارة الطرف الآخر فحسب بل تنتهي المباراة بحدوث نوع من التعاون بين الطرفين بحيث يتم تفادي الخسارة المطلقة، ولقد بين أصحاب نظرية اللعب أمثال مارتن شويبيك وفون نيومان وجون ماكدونالد ومايلز كوبلاند وغيرهم وجود وضعيتين او حالتين للمباريات:

- المباريات التنافسية (الصفيرية): في هذه اللعبة، فإن الكسب الذي يحققه كل طرف يمثل في الوقت نفسه، خسارة للطرف الأخر، يكون ربح دولة على حساب دولة اخرى وعليه يمكن ان تكون الفائدة مقبولة بين الدول المتصارعة على أساس مبدأ الحد الأدنى للفائدة القصوى التي يكون فيها الجانب الضعيف قادرا على الاستجابة لأدنى حد من الخسارة.

- المباريات غير التنافسية (غير صفيرية): المصالح بين الأطراف في هذه اللعبة لا تكون متعارضة بالصورة التي تؤدي بهم إلى التنافس الكامل (على عكس الحال في اللعبة الصفيرية)، بل هي متداخلة بالقدر الذي يسمح بالمساومة وتقديم التنازلات المتبادلة للوصول إلى نقطة إتفاق، الامر الذي يدفع اطراف التفاوض إلى تبني سياسة التعاون وتوزيع النتائج على الجميع، نظرا لأن الفائدة المتوخاة غير محددة فيمكن زيادتها باللجوء الى الاسلوب التعاوني الذي لا يسمح بالتصادم بين المتصارعين وهو موقف تتوزع فيه ثمار الربح نتيجة التعاون.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 104.

**5.2. نظرية اللعبة:** يطلق عليها إسم المباراة أو اللعبة الكارثية، تقوم على أن الطرفين يتخصصان بالشكل الذي يؤدي إلى ان يقوم كل طرف بتدمير الطرف الآخر، وبالتالي يخسران كلاهما، كما هو الحال في الحروب النووية المدمرة، لكي تقوم هذه النظرية، هناك شروط لا بد من توفرها وهي:

- وجود لاعبين او أكثر، ولكل منهما أهدافه وإمكانياته؛
- إمتلاك كل لاعب إستراتيجية خاصة في مواجهة إستراتيجية خصمه؛
- البيئة التي تتم فيها المباراة؛
- النتيجة النهائية؛

**1.5.2. العناصر الأساسية لنظرية اللعبة:** عند توفر الشروط السالفة الذكر يصبح الطرفان جاهزين لبدء المباراة، كذلك هناك عناصر لا بد من تفاعلها لتشكيل المنهج الذي يخطوه كل طرف، وهي بمثابة أسس هذه النظرية والتي تقوم على خمس عناصر أساسية كالتالي:

- **الخيارات:** تفترض هذه النظرية أن كل لاعب أو طرف، لديه مجموعة من البدائل يختار أحدهما بصفة عقلانية، اي الخيار الذي يتوقع ان تكون نتائجه عالية الربح ومنخفضة الاضرار او التكاليف.
- **الاهداف:** هذا الاساس مرتبط بسابقة، حيث ان اختيار البديل قائم على طبيعة الاهداف التي يحددها اللاعب مسبقا ويعمل على الوصول اليها، فالاهداف هي التي توجه اللاعب نحو خيار معين.
- **العقلانية:** على إعتبار أن كل لاعب يسلك الخيار الذي يمكنه من السيطرة أو البقاء على قيد الحياة، فسلوك اللاعب ليس إستجابة إنفعالية بقدر ما هو تصرف قائم على حساب الخسائر والأرباح لكل البدائل المطروحة أمامه وترجيح كفة الخيار الذي علت كفة أرباحه على كفة أضراره.
- **المنفعة:** ترتبط عقلانية وأهداف اللاعب، بما يحاول أن يجنيه من هذه العملية فتعتبر المنفعة هي المنطلق وهي الغاية من هذا الصراع.

- **المعلومات:** إن المظهر الحاسم لخصوصية المباراة هو توفير المعلومات، والتي تجعل اللاعبين يختارون إستراتيجيتهم بدقة، بمجرد توفرها يستطيع اللاعب أن يحدد موقفه من خصمه ومن سير المباراة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 106.

2.5.2. أهمية نظرية اللعبة: إن اللجوء إلى نظرية اللعبة في التفاوض بين الدول تجنب الدول صراعات الحروب، وغالبا ما يلجأ صناع السياسة إلى نظرية الصفر لأنها أكثر فعالية في تجنب الحروب، ومع القليل من الحدق السياسي والمهارة في اللعب يمكن تحويل هذا الموقف إلى جانب اللاصفر. إن إستخدامها في العملية السياسية سوف تمكن السلطة من إتخاذ قراراتها بطريقة أكثر منطقية لأنها ستتمكن من تبسيط سياستها وتجعلها مهيمنة على الجميع، أي تصدر سياستها دون إعطاء أي إعتبار للمطالب العامة وهنا تكون نتائج صفرية، وكذلك تتساوم مع بعض القوى لتحقيق أهداف مشتركة على حساب أهداف قوى أخرى.

تعتمد نظرية اللعبة أو الصراع بين أطراف اللعبة على تحليل إستراتيجية مواقف الصراع، أي إعتتماد إستراتيجية إحدى الجوانب بشكل عام على توقعات الجانب لإستراتيجية الجانب الأخر، وذلك لتمكن من أقصى فرصة الحصول على نتائج ملائمة، عليه يكون من الضروري وضع مجموعة من القوانين أو القواعد المعقولة للتصرف، لعبة العلاقات أشبه ما تكون بلعبة البوكر أو البريدج أو الشطرنج التي لا تتخذ فيها القرارات إلا بعد دراسة وافية لكي تؤول إلى نتائج إيجابية.

تعد نظرية اللعبة النظرية المكملة لنظرية المباريات، فهي تعالج كيف يصل المفاوضون إلى إتفاقيات تتناسب مع الموقف التفاوضي، وطريقة فهم الموقف والتعلم منه وكيفية الوصول إلى افضل الحلول الممكنة، من ثم فإن نظرية المباريات تفيدنا في وصف هيكل الموقف التفاوضي، ونظرية القرار تفيدنا في وصف كيف تم وضع وتحديد إستراتيجيات التفاوض، أي أن النظريتان مرتبطتان بشكل تكاملي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 107.

## المحور الخامس: مناهج وإستراتيجيات وسياسات التفاوض

هناك نوعان بارزان من إستراتيجيات التفاوض أحدهما إستراتيجية تعتمد على المصالح المشتركة والتعاون بين أطراف التفاوض أي اللعبة اللاصفيرية، أما النوع الثاني من هذه الإستراتيجيات فيركز في الجانب لصراعي من المعادلة بحيث يحاول كل طرف من المفاوضات ان يجعل الطرف الآخر غير قادر على تحقيق أهدافه، أي يحاول الطرف الإضرار بالطرف الآخر لحسابه ومصالحته، ويمكن تفصيل هذه الإستراتيجيات كما يلي:

**1. إستراتيجيات منهج المصلحة المشتركة:** يقوم هذا المنهج على التعاون المشترك بين طرفي التفاوض من اجل تحقيق المصالح المشتركة بإتباع مجموعة من الاستراتيجيات وهي كالتالي:

**1.1. إستراتيجية التكامل :** وتقوم هذه الإستراتيجية على أساس ان الطرفين يكملان بعضهما البعض، وان يصبحان يشكلان شخص واحد.

- **التكامل الخلفي:** وهو قيام أحد الأطراف بإيجاد وسيلة يتم من خلاله التفاوض من أجل التعاون على تحقيق مصلحة مشتركة، كقيام أحد الدول تملك مواد أولية بالتفاوض مع دولة أخرى تستطيع إنتاج منتج من خلال هذه المواد والتي على أساسها تقبل التفاوض والوصول إلى عقد اتفاق بين الطرفين يحقق مصلحة مشتركة بينهما.
- **التكامل الأمامي:** حيث هنا يقوم أحد أطراف التفاوض على الكشف على كل ما يحوزه من مزايا يستفيد منها الطرف الآخر والتي على أساسها يتم عقد الاتفاق بينهما، كالكشف عن براءة اختراع تخص إنتاج منتج ما.
- **التكامل الأفقي:** هنا يتم توسيع نطاق المصالح المشتركة بين طرفي التفاوض بإدخال الطرف الثالث الذي يؤدي إلى زيادة توسيع المصالح.

**2.1. إستراتيجية تطوير التعاون:** حيث تهدف هذه الإستراتيجية إلى تطوير العلاقة بين الطرفين من اجل فتح مجال التعاون بينهما ومن بين هذه الاستراتيجيات:

- **إستراتيجية توسيع مجال التعاون:** وتقوم هذه الإستراتيجية على العمل على توسيع مجال التعاون بين طرفي التفاوض مثل ما حدث بين دول الاتحاد الأوروبي، حيث في البداية قامت بتكوين سوق مشتركة ثم توسع المجال إلى أن وصلت إلى توحيد العملة فيما بينهما.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سلام للتواصل الحضاري، مرجع سبق ذكره ، ص 11.



- إستراتيجية الارتقاء بدرجة التعاون: تم هذه الإستراتيجية بعدة مراحل أهمها:
    - مرحلة التفهم المشترك أو التعرف على مصالح كل طرف؛
    - مرحلة الاتفاق في الرأي أو قضاء المصالح؛
    - مرحلة العمل على تنفيذه أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة؛
    - مرحلة اقتسام عائد أو جني ثمار المصالح المشتركة.
  - إستراتيجية تعميق العلاقة القائمة: تهدف هذه الإستراتيجية إلى تعميق العلاقة كالتحول من إنتاج قطع الغيار الخاصة بالسيارات إلى إنتاج السيارات أي توصل الطرفين إلى إنتاج منتج نهائي.
  - إستراتيجية توسيع نطاق التعاون إلى مجالات جديدة: حيث تقوم هذه الإستراتيجية إلى توسيع نطاق التعاون بين الطرفين إلى مدة زمنية جديدة أو توسيع نطاق التعاون إلى مجال مكاني جديد.
- 2. منهج الصراع:** تعتمد هذه الاستراتيجيات على منهجية قائمة على الخداع والتمويه، وذلك بناء على أن هناك صراع بين الطرفين وأهمها.
- 1.2. إستراتيجية الإنهاك (الاستنزاف):** حيث تقوم هذه الإستراتيجية على ما يلي:
- استنزاف وقت الطرف الآخر: من خلال قيام أحد الأطراف بالعمل على تمديد مدة التفاوض دون التوصل إلى نتائج وأن تكون هذه النتائج محدودة لا قيمة لها.
  - استنزاف جهد الطرف الآخر إلى أقصى درجة ممكنة: ويتم ذلك من خلال تكثيف عمليات التفاوض وخلق تكتيكات تؤدي إلى استنزاف جهد الطرف الآخر وذلك عن طريق:
    - خلق عقبات قانونية خاصة بقضية التفاوض؛
    - وضع برنامج خاص بالاستقبال والحفلات من أجل إطالة الوقت الخاص بالتفاوض؛
    - زيادة الاهتمام بالعناصر التي لها علاقة بالقضية التفاوضية وغير مهمة إلى أن تنتهي جلسات التفاوض دون نتيجة حاسمة؛
  - استنزاف أموال الطرف الآخر: عن طريق زيادة نفقات التفاوض وتكاليف الإقامة طوال فترة التفاوض القائمة بين الطرفين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 11-12.

**2.2. إستراتيجية التشتت (التفتيت):** تقوم هذه الإستراتيجية على القيام بتفتيت الطرف الثاني من اجل كسب المعلومات حوله وجذبه من اجل تحقيق المصالح، مثل العمل على تشتيت وتفتيت جهد شركة ما من خلال تضييع وقتها أثناء التفاوض لتضطر للخروج من السوق بسبب الانهيار والإفلاس.

**3.2. إستراتيجية إحكام السيطرة:** تقوم هذه الإستراتيجية على قيام أحد الأطراف من اجل السيطرة على عملية التفاوض والسيطرة على الطرف الآخر من أجل أن يصبح تابع وينتظر الإشارة من الطرف المسيطر من أجل التحرك، بالإضافة إلى القدرة على الحركة السريعة والتجاوب مع الطرف الآخر حتى لا يستطيع السيطرة على عملية التفاوض هذا الى جانب القدرة على التشكيل والتنوع والتعديل والتغيير اثناء عملية التفاوض.

**4.2. استراتيجية الدحر (الغزو المنظم):** تهدف هذه الاستراتيجية إلى القيام بعملية التفاوض مع الطرف الآخر خطوة خطوة عن طريق:

- اختراق حاجز الصمت بجمع المعلومات عن طريق التفاوض التمهيدي؛

- معرفة أهم ميزاته التنافسية؛

- العمل على حضر عمله في الأسواق التقليدية؛

- اختراق سوق بلده وجعله موزع لمنتجات الخاصة بالطرف الأول.

**5.2. استراتيجية التدمير الذاتي:** لكل طرف من أطراف التفاوض أحلام وتطلعات ومن اجل الوصول الى

تحقيقها فإنه يواجه مشاكل وعقبات وصعاب لهذا يجب الاختيار بين امرين:

- البحث عن وسائل أخرى يمكن من خلالها تحقيق النتائج أو الأهداف في المستقبل؛

- الاكتفاء بجزء من الأهداف وتحقيق جزء منها.

ووفقا لهذين البدلين يجب معرفة الطرف الآخر ومتابعة سلوكه من أجل تحديد ما إذا كان يمكن تحقيق الأهداف أو

اليأس من تحقيقها مستقبلا، وفي حالة ما إذا كان يمكن تحقيق الأهداف يجب الإصرار على التواصل مع الطرف

الأخر والتفاوض معه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 11-12.

### 3. سياسات التفاوض:

السياسة التفاوضية ما هي إلا مجرد إطار عام حاكم لكل جلسة من جلسات التفاوض، ومن ثم فإن هذا الإطار العام يكون أقل من حيث الحجم وأقصر من حيث الزمن أضيق من حيث الشمول من مصطلح الإستراتيجية الذي يكاد يكون هو الحاكم المطلق للتفاوض بجميع جلساته ومراحله للقضية التفاوضية ذاتها، وإن كان على العكس بالنسبة لمصطلح التكتيك الذي يكاد يقتصر مداه الزمني فقط ويرتبط باللحظة التفاوضية التي يستخدم فيها لإنجاح أثره وجني ثماره. وعموما على الرغم من تعدد السياسات التفاوضية المستخدمة إلا أننا سوف نشير بإيجاز إلى أهم هذه السياسات كما يلي:

**1.3. سياسة الاختراق التفاوضي:** تستخدم هذه السياسة لأول مرة تجلس فيها على مائدة التفاوض مع الطرف الآخر من اجل اختراقه حتى تتمكن من معرفته ومعرفة نقطة ضعفه، كما يجب أن لا تنخدع من الانطباع الأول عند التفاوض، مثلا عندما تجلس مع الطرف الآخر يواجهك بالابتسامة فهذا لا يعنى أنك سوف تكسب القضية التفاوضية، وعليه يجب أن تعامل الطرف الآخر بمثل ولكن يجب أن تكون حذرا، وأن تكون موضوعيا، كما يجب العمل على جمع كل المعلومات الخاصة به.

**2.3. سياسة الجدار الحديدي:** تستخدم في كل المفاوضات وذلك عن طريق القيام بالمحافظة على كل الوثائق التي تحملها والتي لها علاقة بالقضية التفاوضية حتى لا يتمكن الطرف الآخر من الاختراق، مع العمل على الاهتمام بالفريق التفاوضي في حالة المفاوضات الدولية وتدريبه من اجل المحافظة على الأسرار وعدم خضوع الفريق التفاوضي للإغراءات، بالإضافة إلى ذلك العمل على تحفيز الفريق وتوعيته وتثقيفهم، مع العلم أن الفريق الآخر دائما يبحث عن كافة الطرف والسبل من أجل تشتيت الفريق الخصم ومن الطرق الواجب إتباعها من اجل حماية الفريق التفاوضي والنجاح في القضية التفاوضية ما يلي:

- القيام بالاختيار أشخاص قادرين على التفاوض وتحقيق الهدف المسطر.
- حمايتهم من الاختراق بتوفير كل الوسائل اللازمة لذلك.
- المحافظة على وثائقهم وخاصة جوازات السفر.
- اختيار مفاوضين يمتازون بالوجوه الجامدة من اجل إخفاء عواطفهم.

**3.3. سياسة التعميق التفاوضي:** وذلك عن طريق تطوير مستوى المعلومة التي يتم الحصول عليها أثناء التفاوض، واستغلال الثغرة من أجل تعميق التفاوض، فمثلا يتم التفاوض حول توفير منتج ما بقيمة 50 طن ولكن أثناء التفاوض ظهرت معلومة توحى بأنه يمكن للطرف الآخر ان يوفر لك 100 طن من هذا المنتج ولكن بسعر منخفض، ففي هذه الحالة عليك القيام بالاستغلال الفرصة، ولكن يجب التأكد من ان الطرف الآخر صادق في هذه المعلومة.

**4.3. سياسة التعميم:** إذا كنت متأكد من عدم حسن نية الطرف الآخر في عملية التفاوض فهنا يجب استخدام هذه السياسة والعمل على تحديد النقاط الخاصة بالتفاوض وعدم تعديلها من اجل مواجهة التغلغل، وعدم السماح للطرف الآخر للدخول إلى السوق المحلية وخاصة في حالة سوق تسوده المنافسة، أي عدم القيام بتطوير العلاقة.<sup>1</sup>

**5.3. سياسة التوسع والانتشار:** تتم هذه العملية من خلال القيام بالعمل على توسيع نقاط الخاصة بالقضية التفاوضية من أجل إتهاك الطرف الآخر وجعله ضعيفا، إضافة إلى ضم نقاط جديدة للتفاوض، من اجل تحقيق المصلحة والوصول إلى عقد الاتفاق.

**6.3. سياسة التضيق والحصار:** تقوم هذه السياسة على القيام بتضييق المجال على الطرف الآخر من أجل عدم السماح له بكسب القضية التفاوضية وذلك عن طريق:

- عدم الرد مثلا على بعض الأسئلة حتى يتم أخذ موافقة الدولة او الشخص الذي كلفك بمهمة التفاوض.
- عدم السماح للطرف الآخر بالانتقال إلى نقطة أخرى في عملية التفاوض بأي وسيلة أو طريقة تناسب ذلك.

**7.3. سياسة إحداث التوتر:** تعتمد هذه السياسة على العمل على إحداث توتر لدى الطرف الآخر، من خلال إدخال قضايا ليس لها علاقة بالقضية التفاوضية او القيام ببعض التصرفات أثناء التفاوض توتر الطرف الآخر.

**8.3. سياسة الاسترخاء التفاوضي:** يتم تجسيد هذه السياسة أثناء التفاوض من خلال تجاهل مطالب الطرف الاخر، او التريث حتى يمكن معرفة ما ينوي إليه وهل تعمل هذه المطالب إلى تحقيق مصالحنا أم لا مع الصبر في حالة طول فترة التفاوض مثل تفاوض الجزائر مع المنظمة العالمية للتجارة.

<sup>1</sup> محسن أحمد الخضيري، مرجع سبق ذكره، ص ص 97-103.

**9.3. سياسة الهجوم التفاوضي:** أساس هذه السياسة هو الضغط على الطرف الآخر من أجل القبول والعمل على عقد الاتفاق، وعدم ترك المجال مفتوح أمامه من أجل الانسحاب.

**10.3. سياسة الدفاع التفاوضي:** يتم الإعتماد على هذه السياسة من أجل مواجهة الطرف الآخر في حالة انتهاجه لسياسة الهجوم التفاوضي وذلك من أجل التقليل من الضغط وعدم السماح للطرف الآخر بالاستمرار في عملية التفاوض وتحقيق مكاسبه.

**11.3. سياسة التنازل المدرج للقضية:** بناء على هذه السياسة يتم تناول القضية التفاوضية خطوة خطوة، من الأسفل إلى الأعلى أو من الكل إلى الجزء وليس دفعة واحدة.

**12.3. سياسة الصفقة الواحدة:** يتم التفاوض حول القضية التفاوضية دفعة واحدة وفي جلسة واحدة دون غيرها، مثلاً يمكن التفاوض مع شركة من أجل شراء المعدات والأدوات الخاصة بها وذلك نظراً لعدم توفر المواد الأولية من أجل إنتاج منتج ما، لذا يجب العمل على عقد الاتفاق خلال تلك الجلسة ودفعة واحدة لأنه في حالة تأجيل ذلك إلى جلسة أخرى يمكن أن تتراجع تلك الشركة عن إبرام العقد وذلك نظراً لعدة ظروف.<sup>1</sup>

**13.3. سياسة المواجهة المباشرة والصريحة:** وفقاً لهذه السياسة يتم الكشف عن جميع الحقائق التي لها علاقة بالقضية التفاوضية ومواجهة الطرف الآخر بشكل صريح، بشرط أن تتأكد من نية الطرف الآخر تجاهك وتجاه القضية مجد ذاتها.

**14.3. سياسة المراوغة والالتفاف غير المباشر:** في حالة التأكد من أن نية الطرف الآخر يشوبها نوع من المراوغة والخداع فهنا يجب التصرف وفق الخطة التالية:

- تقديم معلومات غير واضحة حتى لا يستطيع الطرف الآخر السيطرة على القضية التفاوضية؛
- عدم إظهار حقيقة الأهداف.
- التصرف بشكل لا يثير الشكوك.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 104-108.

**15.3. سياسة التطوير التفاوضي:** إن القضية التفاوضية متغيرة مادام أنها مرتبطة بعوامل الحركة والزمن، فمثلا التعاقد مع شركة ما من اجل إنتاج جزء من منتجها يمكن مستقبلا ان يتم التعاقد معها من ان اجل الحصول رخصة لإنتاج المنتج الخاص بها كاملا.

**16.3. سياسة التجميد التفاوضي:** أي المحافظة على الوضع الحالي على ما هو عليه دون العمل على تطوير العلاقة بين الطرفين، كالتفاوض مع شركة ما من اجل توزيع إنتاجها في منطقة معينة، وبناءا على هذه السياسة تقوم الشركة بعدم السماح بتوزيع إنتاجها في مناطق أخرى مستقبلا.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 108-109.

## المحور السادس: الحوار وتقنيات الإقناع

1. الحوار: الحوار في الأصل كلمة يونانية "ديالوجوس" والتي تتكون من شقين Dia وتعني عبر أو من خلال

و Logos

والتي تعني الكلمة أو المنطق كما يعرف الحوار على انه تعاون بين طرفين من اجل معرفة حقيقة ما أو الوصول إلى تحقيق هدف بالعمل على كشف كل الحقائق من طرف طرفي الحوار للتوصل إلى ذلك.

وقد عرفه ميت ليند جرنهيلد في كتابه دليل الحوار على أن الحوار هو شكل خاص من الإتصال يسعى من خلاله المشاركون بشكل فعال لخلق مزيد من التفاهم المتبادل ومن التبصر الاعمى، أما فيما يخص الجدل فهو المقابلة بين طرفين القائم على أساس حجة مقابل حجة.

2. الشروط الواجب توفرها من اجل الاستفادة من الحوار :هناك مجموعة من الشروط يجب مراعاتها من أجل

الإستفادة من الحوار والمتمثلة في:

-احترام شخصية الآخرين،

-التسامح،

-الثقة المتبادلة بين الطرفين بالإضافة إلى

-احترام قيم الآخرين وإن اختلفت عن القيم الذاتية.

-اللغة التي يتكلم بها،

-طريقة التفكير، ومعتقدات الطرف الاخر

-التركيز على أوجه الشبه بينك وبين الطرف الاخر.

-الاندفاع وتشجيع الطرف الآخر على العمل

-الحذر والعمل على تحديد نوايا الآخرين

-التحلي بالليونة ومعاملة أطرف الآخر بصدق

-الإصغاء الفعال الذي من خلاله يتم إدارة الحوار وتوجيهه من خلال تحديد المشاكل ومد جسور التفاهم

المتبادل وإيجاد الحلول الممكنة.



**3. تقنيات الحوار البناء:** هناك مجموعة من التقنيات الواجب الإعتماد عليهم أثناء التحوار من أجل تحقيق الهدف المرجو من الحوار والمتمثلة فيما يلي:

- **المواجهة:** تعتبر المواجهة أثناء الحوار نقطة مهمة، والتي من خلالها يتم جذب الانتباه الطرف الآخر خلال التحدث وتعزيز الاهتمام بكل ما يقوله.

- **الانتباه:** على المتحاور ان يركز على هدف واحد اثناء التحوار، وأن يركز على الطرف الآخر وليس الذات هذا بالإضافة إلى العمل على استعمال جمل بسيطة وواضحة أثناء الحوار.

- **عادة الصياغة:** عليك ان تقوم بإعادة صيغة ما تم اثناء الحوار بناء على نية الطرف الاخر والمقصود من كلامه أثناء الحوار، ولكن يجب أن يكون ذلك دون تأويلات.

- **لتأكيد:** يجب عليك كطرف في الحوار ان تتأكد من ان الطرف الآخر قد فهم ما تشير إليه أثناء الحوار.

### 4. الإقناع:

**1.4. تعريف الإقناع:** هو عملية تغيير أو تعزيز المواقف، أو المعتقدات أو السلوك، أو هو تغيير آراء أو إتجاهات أو معتقدات أو ترسيخ أفكار وتعزيزها لدى الآخرين، كما يعرف كذلك على انه الجهد المنظم المدروس الذي يستخدم وسائل مختلفة للتأثير على آراء الآخرين وافكارهم بحيث يجعلهم يقبلون ويوافقون على وجهة النظر في موضوع معين، وذلك من خلال المعرفة النفسية والاجتماعية للأشخاص او الشخص المستهدف، ويعرف كذلك على انه عمليات فكرية وشكلية يحاول فيها أحد الطرفين التأثير على الطرف الاخر وإخضاعه لفكرة ما<sup>1</sup>.

**2.4. عناصر الإقناع:** تتمثل عناصر الإقناع في كل من المصدر، الرسالة والمستقبل والتي ينبغي عليك سوف تتناولها بجزء من الشرح كمايلي:

- **المرسل:** هو ذلك الطرف الأساسي الذي يبدأ عملية الاتصال بنقل هذه الرسالة الى الطرف الاخر المستقبل، وحسب ارسطو فإن الإقناع يتحدد من خلال شخصية المتكلم إذ أقنعنا من خلال كلامه بانه صادق، حيث أننا نصدق بعض الناس ولا نصدق اناس اخرين، ولكي رسالته مؤثرة وفعالة في تشكيل معتقدات الأفراد لابد أن يكون على قدر من المصداقية والثقة والجادبية، وهذا يعني أم مصداقية المرسل ستزيد من ثقة المتلقين، ومن بين القواعد التي يجب على المصدر أن يعتمد عليها ما يلي:

- **الثقة؛**

<sup>1</sup> سوزان شوا، فن الإقناع، فنون ومهارات جديدة: تقنيات فعالة، قسم التنمية البشرية وتطوير الذات، الأجيال للنشر والتوزيع، 2007، ص 05.

- المصدقية؛
- القدرة على استخدام أساليب الإقناع المختلفة باختلاف المجالات المستخدمة فيها؛
- مستوى معرف الدراية بما يدعو اليه وبما الإقناع به والتأثير به؛
- إدراك العوامل النفسية؛
- ان يكون المصدر عاملا بما يدعو إليه من أفكار وارااء؛
- الهدف:** يعتبر الهدف اساس الحوار لأنه لو لم يكن هناك هدف لما كان هناك حوار، فالهدف هو الثمرة التي ترجى من ورائه، وقد يكون انيا عند حدوث عملية الإقناع كما يحدث بين المشتري والبائع، وهذا يرجع الى موضوع الرسالة الموجهة.
- الرسالة:** هي موضوع القضية ولب الحديث الذي يجرى من خلاله الحوار والذي يريد المصدر إقناع الطرف الآخر به، وهي الشيء الأساسي والمهم في عملية الإقناع ولها قواعد يجب مراعاتها تتمثل في:
  - الوضوح فيها والبعد عن الغموض والألغاز؛
  - الشرح؛
  - ان تحتوي الرسالة على الجانب الإيجابي والمؤيد؛
  - أن تحتوي الرسالة على الادلة والبراهين والحجج القوية؛
  - الابتعاد عن المواجهة بالمجادلة؛
  - أن يكون الموضوع مرتبا ترتيبا منطقيًا؛
  - استخدام العبارات المناسبة؛
- **الوسيلة:** من اجل إقناع الطرف الآخر على المصدر ان يستخدم وسائل الاتصال التي تزيد من فعالية الإقناع، حيث ان إقناع الطرف الاخر يعتمد على مضمون الرسالة وصياغتها، وهناك مجموعة من الوسائل التي يمكن الإعتماد عليه من اجل إقناع الطرف الآخر تختلف من شخص لأخر وحسب القضية التي نشأ حولها الحوار.

- المستقبل: هو الطرف الذي يتلقى الرسالة حيث يلعب أسلوب الإقناع دورا مهما في ذلك، وقد يكون ضحية في حالة ما إذا كان محتوى الرسالة غير نزيه، وقد يحدث العكس عندما تكون الرسالة واضحة وتخلو من الشبهات والغش، ومن أجل نجاح عملية الإقناع يجب مراعاة بعض العناصر التي لها علاقة بالمستقبل والمتمثلة في:

-الوضع المادي للمستقبل؛

-المستوى الثقافي والعلمي للمستقبل؛

-الحالة النفسية للمستقبل؛

-البيئة والمجتمع الذي يعيش فيه المستقبل.

- التغذية العكسية: تعبر عن المعلومات التي تصل إلى المصدر بعد مرور عملية الإقناع بمختلف مراحلها المختلفة، وعليه فإنه من يقوم بعملية الإقناع عليه ان يستفيد من المعلومات الراجعة إليه في معرفة مدى إستعاب المستقبل للمعلومات التي ارادها، ومحاولة تصحيح أي خلل في إجراءاته وتصرفاته حتى يتفادى ذلك في المستقبل وتحسين طريقة وأسلوب الإقناع.

5. أنواع الإقناع: هناك نوعين منه ما هو مباشر واخر غير مباشر والتي سوف نتناولهم بجزء من الشرح والتفصيل على النحو التالي:

-الإقناع المباشر: والذي يتم على اساسه إقناع المستقبل بشكل تلقائي دون استخدام أي أسلوب مرواغة مما يؤدي ذلك إلى دفاعات من طرف المتلقي وهذا ما يدفعه في غالب الأحيان إلى عدم قبول وجهة النظر حول الفكرة المطروحة.

- الإقناع غير مباشر: يكون في العادة متواريا ولكنه يدفع المتلقي إلى استنتاج الامور بنفسه وبناء على ذلك يقوم باتخاذ القرار بصدد الموضوع المطروح من تلقاء نفسه مما يشعره بالرضا والراحة النفسية، يعتبر الإقناع ناجحا إذا صدرت القرارات من الجهة المستهدفة بحيث تكون موازية لما نظرته من مواضيع بمعنى ان تلك القرارات تسير مع وجهات نظرنا المراد تبنيها.

- الإقناع بالترغيب: يتم من خلال تقديم حوافر مادية ومعنوية للطرف الآخر في المفاوضات التجارية بهدف تشجيعه على قبول الأفكار والممارسات الجيدة.

- الإقناع بالتهريب: يكون من خلال إكراه الطرف الآخر بمختلف الوسائل الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية والفكرية التي تجعله يقبل الأفكار والآراء المعروضة عليه.

6. تقنيات الإقناع: هناك مجموعة من التقنيات التي يمكن الاعتماد عليها من اجل إقناع الطرف الآخر والتمثلة في كل من:

- تقنية إدراك الشيء: تتم هذه التقنية من خلال اختيار الفرد للفكرة أو التصور لأول مرة وفي هذه المرحلة قد يتحفظ الفرد مما قيل له أو الرفض مطلقا

- تقنية المصلحة والاهتمام: في هذه المرحلة يحاول الفرد أو الجماعة التماس المصلحة حول الفكرة مما يولد رغبة في التعرف عليها والسعي من اجل كسب المعلومات حولها وهذا ما يولد رغبة لدى الفرد ويصبح أكثر ارتباطا من الناحية النفسية بالفكرة.

- تقنيات الوزن أو التقييم: في هذه الحالة على المصدر ان يقوم بالعمل على تقييم الفكرة المراد من اجله الحوار لينتهي به الأمر إلى أن يخضع الفكرة للتجريب العلمي.

- تقنيات المحاولة: هناك يجب العمل على جس النبض للتعرف على كيفية الاستفادة من الحوار والفكرة التي على أساسها يقوم، حيث أنه إذا اقتنع بذلك فإنه يقرر أن يتبنى ذلك اما في حالة عدم الاقتناع بجودها فإنه يقرر برفضها.

- تقنية التبنى: في هذه الحالة يصل الفرد إلى الاقتناع الكامل شفهيًا وعلميًا بالفكرة الجديدة وتصبح جزءًا من الكيان الثقافي والاجتماعي للفرد.

7. عوامل نجاح العملية الإقناعية: تعتبر البداية في عملية الإقناع نقطة مهمة يجب مراعاتها، حيث من خلالها

تنجح في عملية إقناع الآخرين، وهناك العديد من العوامل التي لها أثر على عملية الإقناع نلخصها فيمايلي:

- أن تكون الفكرة واضحة ومقبولة،

- قدرة المرسل في تقديم الفكرة وعرضها؛

- أن يكون المرسل قادرا على توضيح الفكرة؛

- أن يكون المرسل يتميز بالصدق، الأمانة والأخلاق؛

- أن يكون المرسل له صفات الجاذبية المتمثلة في كل من حسن خلق، أناقة المظهر، الثقافة الواسعة وإتساع المعرفة؛
- معرفة شخصية المتلقى وقيمه، وإحتياجاته مع القيام بترتيبها، كما ينبغي تقمص شخصيته للتعرف على دوافعه ووجهة نظره؛
- إختيار الظروف المناسبة من أجل ممارسة عملية الإقناع سواء تعلق الأمر بالجانب الزمني، المكاني، النفسي والجسدي؛
- معرفة خصائص الجمهور وقيمه وأولوياته.
- التمكن من مهارات الإقناع وألياته من خلال إمتلاك مهارات الإتصال، وإجادة فنون الحوار مع الإلتزام بأدابه؛
- ملائمة مستوى الرسالة مع مستوى المتلقى حيث لا بد أن يختلف الحديث وأدوات الإقناع من جمهور إلى آخر.<sup>1</sup>

**8. المراحل الستة في الإقناع:** هناك ستة مراحل يجب إتباعها من أجل إقناع الطرف الآخر بفكرة ما والمتمثلة في كل من:

### 1.8 المرحلة الأولى: مرحلة الفكرة أو الموضوع محل الحوار.

في هذه المرحلة يجب القيام بزرع الفكرة في ذهن من تريد أن تقنعه، مثلا إذا أردت أن تبيع سيارة ركز على مزايا السيارة وهي الإمكانيات الموجودة بها مثل الفراش، والكراسي وأجهزة التبريد وقوة التحمل وصيانة وغيرها، ثم تنتقل إلى الفوائد من شراء السيارة وهي الراحة والأمان وغيرها من الفوائد التي تعود على المشتري، إذ يجب في هذه المرحلة أن يتم التركيز فقط على زرع الفكرة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فهد هادي فلاح مطلق، الأساليب الإقناعية للعلاقات العامة وتكوين الصورة الذهنية في المؤسسات الكويتية، المجلة العلمية لبحوث الإعلام وتكنولوجيا الإتصال، العدد التاسع، جامعة الوادي، 2021، ص 27 - 28.

<sup>2</sup> عبد الرحيم محمد، المراحل الستة في الإقناع والتأثير متوفر على الرابط التالي: <https://dr-ama.com/?p=3054> تم الإطلاع عليه بتاريخ 2024/06/26، على الساعة 10:30 سا

### 2.8. المرحلة الثانية: القناعة.

إذا نجحت في تنفيذ المرحلة الأولى يتم التحول إلى مرحلة موائية والمتمثلة في القناعة أي الإعتراف بالشيء ولكن لا يصرح به، أي يصبح مقتنعا بما عرضه عليه ولكن يحتاج إلى وقت للتفكير فبعد أن يترك المكان سيظل يفكر في ما عرضه عليه قبل أن ينتقل للمرحلة الثالثة وهي القرار.

### 3.8. المرحلة الثالثة: القرار.

تعتبر هذه المرحلة ترجمة بالنسبة للمرحلة السابقة، حيث يكون الشخص هنا قد إقنع بالفكرة وبالموضوع أو العرض وهنا يبدأ في إتخاذ القرار بقبول فكرتك أو شراء المنتج أو السيارة أو الشيء الذي عرضه عليه.

### 4.8. المرحلة الرابعة: التصرف.

هذه المرحلة هي الأخيرة في الإقناع حيث يتم ترجمة القرار إلى تصرف فعلي كأن يشتري منك المنتج أو السيارة أو يأخذ قرار نهائيا بقبول فكرتك أو ما عرضه عليه، وهنا تنتهي عملية الإقناع.

### 5.8. المرحلة الخامسة: السلوك.

تعتبر هذه المرحلة بداية التأثير الذي يبدأ من التصرف وينطلق إلى السلوك، والفرق بين التصرف والسلوك هو ان التصرف يتم مرة واحدة ام السلوك يتم واحدة أم السلوك فهو يتكرر، فإقناعك بمنتج معين وشرائه هذا تصرف ولكن تكرار الشراء في كل مرة لهذا المنتج فهو سلوك نتيجة قناعتك بهذا المنتج.

### 6.8. المرحلة السادسة: مرحلة الإيمان والدعوة.

هذه المرحلة مهمة حيث يتحول فيها الشخص المقتنع بفكرتك إلى القيام بالدعوة إليها، ويكون ذلك ناتج عن المصدقية فإذا كنت صادقا في عملية الإقناع فسوف يحدث التأثير، والعكس لو عرضت شيئا بدون مصداقية من الممكن ان يتحقق الإقناع ولكن بعد إكتشاف عدم المصدقية ينتهي كل شيء ولا يتحقق التأثير.

عندما تراجع تصرفاتنا ومواقفنا السابقة لماذا لم ننجح في إقناع الآخرين نجد أننا لم نراعي هذه الخطوات في عملية الإقناع، وفي كثير من الأحيان نتقل من المرحلة الأولى إلى المرحلة السادسة، وعليه حتى نتمكن من إقناع الآخرين بأي فكرة يجب مراعاة هذه المراحل مرحلة بمرحلة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الرحيم محمد، مرجع سبق ذكره.

## المحور السابع: مناورات بداية ونهاية التفاوض

تمر عملية التفاوض بمناورات عند البداية ومناورات في وسط التفاوض على ان تنتهي بمناورات نهائية يتم من خلالها التوصل إلى عقد اتفاق بين الطرفين.

**1. مناورات بداية التفاوض:** في بداية التفاوض على المفاوض المحترف أن يلتزم بالتصرفات التالية حتى يستطيع كسب القضية التفاوضية والمتمثلة فيما يلي.

- **الطلب أكثر مما يتوقع:** على المفاوض أن يطلب من الطرف الآخر أكثر مما يحصل عليه، لأنه في حالة طلب ما يريد فإنه لا يمكن ان يحصل عليه ، اما في الحالة التي يكون الطلب فيها أكثر فغن ذلك يدفع الطرفان إلى التنازل إلى أن يصل إلى اتفاق، وان الطرفين لا يحسان بالخسارة.

- **أن لا يقول نعم في بداية العرض:** على المفاوض الناجح ان لا يقبل بأول عرض، لأن يجعل الطرف الآخر يحس بالخسارة وتكون لديه شكوك حول الطرف الآخر والقضية التفاوضية، اما في حالة الرفض فهذا ما يدفع الطرف الآخر إلى تقديم تنازلات حول القضية التفاوضية وبتالي هناك يتم كسب القضية.

- **يجب ان يكون ممتعا سواء كان بائعا أو مشتري:** لأنه إذا كان البائع يريد البيع ومتحمسا لذلك يدفع المشتري إلى تخفيض السعر هذا من جهة، ومن جهة أخرى إذا رأى المشتري متحمس للشراء فهذا كذلك يدفع البائع إلى رفع السعر.

**2. المناورات في المرحلة الوسطى:** تقوم هذه المرحلة على محاورين مهمين وهما على التوالي.

- **الضغط على الشخص المقابل دون مواجهة:** يمكن الضغط على الطرف الآخر أثناء جلسة التفاوض دون ان تواجهه مباشرة وتتحصل على تنازلات من طرفه تجعلك تكسب القضية التفاوضية وذلك عن طريق ما يسمى بالسلطة الأعلى) مدير في المؤسسة، صاحب العمل او أي شخص آخر، أي يمكنك القول انك لا يمكنك الرد إلا بعد استشارة المدير أو أن المدير رفض ذلك<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> قرواني مريم، محاضرات في مقياس تقنيات التفاوض الدولي، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، 2023/2022، ص ص 84-86.



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

- أسلوب النقلة الإلزامية أو الإجبارية: من خلال هذا الأسلوب فإنك تلزم الطرف الآخر مثلا بتقديم تنازل ولكن لا تقوم بتحديد هذا التنازل بالضبط وإنما تترك المجال مفتوح، أي عدم مقابلة الطرف الآخر بعرض مضاد لعرضه ومحدد برقم معين أو هدف محدد وإنما حاول ان تجعل ذلك مبهم بقولك مثلا بانك تريد عرض أفضل وتلتزم الصمت، وعليه فإن النقلة الإلزامية تعني بها الرد بطلب عرض أفضل والصمت بعدها إلى ان يصلك الرد من الطرف الآخر.

3. المناورات في المرحلة الأخيرة: هناك عدة أساليب يستخدمها المفاوضين في المناورات الختامية للتفاوض والمتمثلة في.

- طلب المحال: في هذه الحالة على المفاوض أن يطلب المحال من الطرف الآخر أو طلب يصعب تحقيقه، حيث يمكن الاتفاق على تسليم طلبية لمدة عشرة أيام، حيث يمكن ان يتم الطلب على ان يتم التسليم هذه الطلبية لمدة خمسة، وفي هذه الحالة يجب عليك أن تشرح له ان هذا مستحيل وان هذا التصرف يوحي بانك تبحث عن إبطال الاتفاق، ولكن في حالة توفر هذا الطلب فيجب ان يكون ذلك مقابل ثمن خارج ما تم الاتفاق عليه<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 87.

-**الخطأ المتعمد:** هنا على الطرف المتفاوض أن يعتمد عدم إدراج بند في عقد الاتفاق حتى يتمكن بعد ذلك من الحصول على تنازلات من الطرف الآخر على أساس انه نسي هذا البند وأنه مهم.

-**لرجوع عن الاتفاق بعد الاتفاق:** يتم ذلك بعد قبول الاتفاق لحاجتك الشديدة، حيث يقوم المتفاوض بعد ذلك بطلب المزيد بعد الاتفاق في هذه الحالة يمكن الرجوع عن الاتفاق والانسحاب ولكن لا يجب أن يحس الطرف الآخر أنك تبحث عن ذلك، هذا ما يجعلك تدفعه يقدم تنازلات تكون لصالحك.

-**الضربة الأخيرة:** تتم في نهاية التفاوض حيث يتم طلب تقديم تنازلات حول القضية التفاوضية في اللحظات الاخيرة الأخيرة، حيث يتم طلب تنازلات أكثر في اللحظات الأخيرة من الطرف الآخر في الوقت الذي يكون فيه المتفاوضين تخلوا عن حذرهم وحرصهم تماما، في حين يتم إستخدامها من خلال التطرق للأمور التي لا يتقبلها المتفاوض في البداية، هذا إلى جانب قيام المتفاوض الناجح والجيد بالتمسك بأن الإتفاق عادل ولا يحتمل المزيد من التنازلات.

-**تجسيم التنازلات:** من المعروف ان التفاوض هو عبارة عن تقديم تنازل من الطرفين من اجل الوصول إلى عقد اتفاق، وعليه يجب في هذه الحالة ان لا تكون هذه التنازلات كبيرة وإنما يجب تجسيم هذه التنازلات حتى وإن قدمتها فيجب أن تكون بمقابل حتى تستطيع كسب القضية التفاوضية.

-**لغيباء التفاوضي:** يجب على المتفاوض أن يتصرف وكأنه لا يعلم أي شيء على القضية التفاوضية حتى يتمكن من معرفة كافة المعلومات حول القضية وحول الطرف الآخر وبالتالي يستطيع كسب القضية التفاوضية، لأنه إذا تظاهرت بالفطنة والذكاء فغن الطرف الآخر يلتزم بالحذر تجاهك.

- **القيمة النسبية:** قد تكون القضية التفاوضية القائم على أساسها التفاوض تقوم حول مادة مهمة قليلة وهذا ما يدفع الطرف الآخر إلى عقد اتفاق وتقديم مجموعة من التنازلات تكون في صالحك بحكم الشيء المتفاوض عليه.

- **قيمة الوقت:** يعتبر الوقت من العناصر المهمة في العملية التفاوضية، حيث يعتمد عليه المفاوضين من أجل الضغط وتحقيق الأهداف، ولهذا في حالة كسب المعلومة حول الطرف الآخر بان الوقت مهم له ففي هذه الحالة يجب الضغط عليه من خلال هذا العامل، أما في حالة العكس فيجب الحرص بأن تتسرب المعلومة للطرف الآخر بلأنك مقيد بالوقت من أجل إبرام اتفاق حول القضية المتنازع حولها.

- **المفاوضات الطويلة:** طول مدة التفاوض قد تدفع الطرف الآخر من اجل إنهاء المفاوضات وإبرام الاتفاق وعليه فإن عامل الوقت مهم في العملية التفاوضية، لذا يمكن الإعتماد على سياسة إطالة مدة التفاوض من أجل دفع الطرف الآخر لتقديم تنازلات لصالحك اتجاه القضية.

-**القدرة على الانسحاب:** في هذه الحالة يجب عليك أن تقنع الطرف الآخر بأن هذه القضية المتفاوض من اجلها مهمه له في عدة مجالات تخصه وإقناعه باي أسلوب ولا يهم إن تم الإتفاق أم لا ثم بعد ذلك تتظاهر بانك قادر على الانسحاب في أي فترة أو في أي جلسة هذا مما يجعله يقدم مجموعة من التنازلات حول القضية وتكسب القضية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص ص 87-90.

المحور الثامن: القوة التفاوضية

تعتبر القوة عنصر مهم أثناء التفاوض حيث يمكن من خلالها التأثير في الطرف الآخر من اجل التجاوب وتقدم مجموعة من التنازلات الخاصة والمتعلقة بالقضية التفاوضية والتي يمكن اكتسابها من خلال الوظيفة، المعرفة للمعلومات او الوضع المالي أو السياسي... الخ، وأفضل قوة للمفاوض وهي المهارات الشخصية.

### 1. مفهوم القوة:

القوة التفاوضية هي المفتاح الرئيسي الذي يوجه سلوك المفاوض ويمكن النظر إلى القوة التفاوضية كتصرف تكتيكي إذ أن العبرة ليست بوجود القوة لدى طرف من الأطراف ولكن العبرة باستخدام هذه القوة الاستخدام الفعال ، وسوف نصور التفاوض على انه مباراة في إدارة الانطباعات أو استخدام المعلومات، هذا التصور او النظرة الى التفاوض يقود إلى إفتراضات ثلاثة هي: القوة جوهر التفاوض، التفاوض عملية تكتيكية، القوة التفاوضية هي قوة شخصية.<sup>1</sup>

هي القدرة على تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة، وكذلك القدرة على جعل الآخرين يفعلون ما لم ينووا القيام به، الذي وقف عنده ناي إلا أن التعريف التقليدي للقوة هو يتمثل في كل ما يملكه الشخص ما وما يميزه عن الآخرين.

كما تعرف على أنها القدرة في التأثير على الطرف الآخر، وأفضل مصدر للقوة هو مهارتك التفاوضية، أي معرفة الأساليب التي ستلجأ إليها وتوقيت كل منها، كما تعد المعلومات مصدر آخر للقوة، وهناك أيضا عدد من المصادر الشخصية للقوة التي يمكن أن تدعم القوة أثناء التفاوض.<sup>2</sup>

### 2. مصادر القوة:

- **الحاجة:** كلما كان الطرف الآخر بحاجة ماسة حول ما تتضمنه القضية التفاوضية، كلما كان ضعيفا وهذا ما يدفعه إلى عقد اتفاق من خلال التفاوض والعكس صحيح.
- **الخيارات:** إذا كانت لديك خيارات حول قضية تفاوضية فإنك تكون قوى امام الشخص الذي تتفاوض معه، اما في حالة عدم وجود خيارات وتكون مجبر على انك تتفاوض مع هذا الشخص فقد فهنا يكون موقفك ضعيف اتجاه القضية المتفاوض من أجلها.
- **الوقت:** يعتبر الوقت كذلك من بين النقاط المهمة التي يمكن الإعتماد عليها من أجل الضغط على الطرف الآخر حتى يقدم مجموعة من التنازلات لكسب القضية التفاوضية، ففي الحالات التي يكون فيها الوقت محدد بالنسبة له وأنه مجبر على إبرام اتفاق خلال مدة معينة تكسبك قوة أثناء التفاوض والعكس عندما يكون لديه الوقت يكون موقفك ضعيف.

<sup>1</sup> عبد الباسط حسونة، محمود العفيف، إدارة التفاوض، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الباحة، 2019، ص 81.

<sup>2</sup> روجر داوسون، أسرار التفاوض الفعال، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، العدد الرابع والعشرون، القاهرة، ص 07.

-العلاقات: العلاقات الخارجية تسمح لك بالتفوق أثناء التفاوض، فمثلا في حالة التفاوض حول بيع منتج ما علاقتك مع الزبائن في السوق إذا كانت جيدة تمنحك القوة أثناء التفاوض حول هذا المنتج وانك لا تقدم تنازلات لأنه يمكنك تسويقه بسهولة لأن سمعتك جيدة في السوق.

-الاستثمار: كلما كان استثمار الطرف الأخر أكثر حول القضية التفاوضية سواء فيما يتعلق بالوقت او التكاليف كلما كان موقفك قوى لأنه لا يستطيع التراجع هذا مما يدفعه إلى إبرام العقد مهما كان نوع التنازلات.

-المصداقية: كلما كنت تتصف بالمصداقية في تعاملاتك في مختلف المجالات كلما زاد ذلك من قوتك أثناء التفاوض، ولهذا يجب العمل على تحسين صورتك في المجتمع في مختلف المجالات.

-المعرفة: تعتبر المعلومة كذلك من بين نقاط التي يكتسب بها المفاوض ويسيطر على القضية التفاوضية، من المعروف أن أول شيء يجب التركيز عليه قبل عملية التفاوض هو جمع المعلومات حول الطرف المفاوض والقضية التفاوضية بحد ذاتها.

-المهارات: كل من يكتسب مهارات فردية او عن طريق التكوين يكون قوى أثناء التفاوض، ولهذا تجد غالبية الدول تعمل على تحديد الفرق او الأشخاص المكلفة بالتفاوض والعمل على تكوينهم في مجال التفاوض.

3. السلطة والقوة التفاوضية: هناك مجموعة من السلطات التي يمكن من خلالها إكتساب القوة أثناء عملية التفاوض والمتمثلة في:

1.3 السلطة الشرعية: يكتسبها الشخص من خلال إكتسابه للقب ما، وهذا ما يجعل الطرف الأخر يشعر بالخوف أثناء التعامل معك حول قضية ما، وهناك خمس خطوات يمكن من خلالها للمفاوض ان يدعم قوة لقبه وهي كالتالي:

- إستعمال لقبك إن كنت تملك وإن لم تكن تملك فاسعى أن تحصل على لقب.  
- حاول أن تتفاوض داخل مكتبك أي داخل منطقة نفوذك وليس العكس، لأن ذلك يجعلك محاطا بكل اشكال النفوذ.

- يجب ان تسعمل وسائلك أثناء التفاوض لأن ذلك يمنحك القوة تجاه الطرف الأخر.

- يجب ان تكون لديك سكرتيرة تقوم بتوصيل الإتصالات الهاتفية الخاصة بك؛<sup>1</sup>

**2.3. سلطة الثواب:** اما العنصر الثاني الذي يجعلك قوي اثناء التفاوض فيتمثل في القدرة على مكافئة الطرف الأخر، ففي حالة شعوره بانك سوف تكافئه فقد ملكت بذلك قدرة السيطرة عليه، إذا كنت تباع منتج ما فيجب أن تؤمن أنك الأفضل في هذا المجال حتى تتمكن من إقناع العميل بذلك، وهذا يعني انه ليس هناك ما هو افضل من ادائك إن كنت على استعداد لأن تضع سمعتك الشخصية وخبرة شركتك في خدمة حل مشاكل المشتري فغن المشتري في هذه الحالة لا يكافئك وإنما أنت الذي تتيبه.

**3.3. سلطة العقاب:** تعتبر الوجه المقابل لسلطة الثواب، حيث أنه كلما كانت لك سلطة العقاب إتجاه الطرف الأخر كلما كنت قويا، وهكذا يجب أن تعي سلطة العقاب ولا تنزعج من تطبيقها، لأنها سلطة قائمة أثناء التفاوض شئت أم أبيت، ولهذا فإن قدرتك على إجادة هذ السلطة يعد أمر أساسيا لنجاحك كمفاوض.

**4.3. سلطة القيم:** اما عن السلطة الرابعة فتتمثل في انه يجب أن تكون لديك مجموعة من القيم وان تكون متمسكا بها هذا ما يجعلك قويا أثناء التفاوض، فحينما تظهر سلطة القيم سوف يلاحظ الطرف الاخر ذلك، وسوف يعجب بك ويحترمك على تمسكك بمجموعة من القيم الأمر الذي من شأنه أن يمنحك قوة تأثير عليه، أما إذا ظهرت خلال المفاوضات استعدادك للتغاضي عن بعض المبادئ او الضغط على بعض الاوتار التي لا يجب أن تضغط عليها فقد يحقق لك ربحا قصير المدى فيما يخص هذه الصفقة بعينها إلا أن ذلك سوف يسبب لك خسارة على المدى البعيد وسوف يقلص من قدرتك على الطرف الأخر لمدة طويلة.

**5.3. سلطة التأثير في الآخرين:** تكمن في قدرة الفرد على السيطرة على عقل الطرف الاخر مما يدفعه على مساندته والتفاني في التعاون معه، وقد كان العالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر هو اول من ادخل هذا المصطلح في اللغة الحديثة بإعتباره أحد مهارات الإقناع المعلومة، وقد ذكر انه شكل من أشكال السلطة، وقد أضاف ان التأثير شكل من اشكال السلطة، وهذا يعني بكل بساطة قدرة الفرد على التأثير على الآخرين بسماته الشخصية.

**6.3. سلطة الخبرة:** هي العنصر السادس من عناصر السلطة الشخصية، حيث انه حينما يحس الطرف الآخر بأنك تفوقه ف جانب الخبرة في مجال ما متعلق بالقضية التفاوضية تكون بذلك الجانب الأكثر تأثيرا والأكثر قوة، وهذا يعني انك إن تغيرت فسوف تفقد هذا الجانب من جوانب السلطة، وان رفضك لتصديق فكرة أنك يجب ان تعمل بكد عملا متواصلًا لترقية مهاراتك يعني انك سوف تفقد على الفور سلطة الخبرة.

**7.3. سلطة الموقف:** هي مألوفة لدينا جميعا، حيث انها تتمثل في ذلك الشخص الكائن مثلا مكتب البريد والذي لا يتمتع بأي سلطة في المجتمع في جميع المجالات الا انه في موقف ما بالتحديد يتمتع بسلطة الموافقة أو الرفض على عرضك، غنه يملك هذه السلطة في مواجهتك كما انه يجب أن يستخدمها

**8.3. سلطة المعلومة:** إن تبادل المعلومات تقوي أواصر الترابط بين الأشخاص، ففي أي وقت تشارك فيه شخصا اخر في تبادل المعلومات تزداد قربا منه، إن منع المعلومات يعمل على إحراج الطرف الأخر، حيث أن الشركات الكبرى تبرع في إستخدام هذه السلطة ، بمعنى أنهم قد يقضرون المعلومات عند مستوى معين من الموظفين بحيث لا يطلع عليها العمال بصفة عامة، وهذا ليس لأن المعلومات سرية وليس لأن كشفها يضر بالشركة، ولكن لأن الشركة تدرك أن الاحتفاظ بقدر من السرية عند حد وظيفي معين يسمح لفئة من الموظفين بالسيطرة على العمال<sup>1</sup>.

#### 4. المآزق التفاوضي:

ينشأ المآزق التفاوضي متى إستمر الطرفان في المناقشة بلا نتيجة، وتحتاج هنا لإدخال نوع من القوة الدافعة، حيث أن الوسيلة الوحيدة هنا هي تغيير آلية التفاوض، فعلى سبيل الميثال تغيير بعض الأفراد فريقك أو القيام بطلب إستراحة على سبيل الميثال، إذ يمكنك أن تقترح إستكمال المفاوضات على مائدة الغداء، وبممكنك تغيير بعض التفاصيل الثانوية كالتعبئة والتسليم بئا للحيوية في جو المفاوضات، فقد يجد الطرف الأخر حرجا في مناقشة مثل هذه المسائل الصغيرة كي لا تنكشف صعوبة موقفه المالي

وقد تصل المفاوضات أحيانا إلى طريق مسدود، ولا يوجد في الأفق سبيل لإتفاق الطرفين، وهنا لا داعي لمواصلة التفاوض، إذ كنت واثقا من إستحالة الإتفاق، وإذا كانت هناك نقطة معينة محل خلاف يجب تركها جانبا، والقيام بمواصلة التفاوض في القضايا التي تكون قابلة للمناقشة وبتسوية هذه النقاط وإقتراب الطرفان من الإتفاق الكامل يصبحان لديهم قدر أكبر من المرونة تجاه النقاط التي كانت محل الخلاف والتي كانت في نظرهم احد أسباب إلغاء التفاوض.<sup>2</sup>

1

<sup>2</sup> روجر داوسون، مرجع سبق ذكره، ص 08.



وإذا تم مواصلة المفاوضات إلى نقطة اللاعودة، وكنت مضطرا لمواصلتها بسبب ضعف موقفك، هناك يجب إشراك طرف ثالث محايد يتم من خلاله إنقاذ التفاوض بشرط ان يكون لديه القدرة على دفع الطرفين للوصول إلى قرار أو إتفاق، حيث لا يكون له أثر على التفاوض، وهناك يجب التأكد من حيادة هذا الطرف بالنسبة لطرفي التفاوض.<sup>1</sup>

## المحور التاسع: خصائص وصفات المفاوض الناجح

### 1. طرق وأساليب المفاوض الناجح:

هناك مجموعة من أساليب او الطرق التي يمكن من خلالها لأي شخص أن يصبح مفاوض ناجح وبشكل فعال يضمن له الوصول إلى تحقيق أهدافه او على الأقل تحقيق نسبة نجاح مقبولة ومن بينها ما يلي:

- تحديد ما تريده من المفاوض قبل خوض المفاوضات :عليك كمفاوض ناجح ان تقوم بتحديد الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، ويكون ذلك من خلال تحديد المراد من الطرف المفاوض أثناء التفاوض حتى تستطيع رسم خريطة يمكنك السير عليها.

- التعرف على خصائص ومهارات الخصم :ويتم ذلك من خلال القيام بالتحري على سمعة المفاوض الخصم وخبرته في المجال، هذا ما يسمح لك من التعرف على ان الخصم يشكل لك تهديد ام أنه خصم عادي يمكن التفاوض معه بسهولة.

- التنبؤ بما قد يدور في ذهن خصمك :يجب عليك العمل والتحري بأي طريقة من اجل معرفة ما يدور في ذهن الطرف الأخر حول القضية التفاوضية، وعلى هذا الأساس فإنك تفكر بعقلين تفكر في نفسك وما يدور في ذهن خصمك إضافة إلى ذلك يجب العمل كذلك على التفكير حول ما يفكر خصمك ماذا تريد أي بثلاث عقول.

- العمل على بناء الثقة بينك وبين خصمك :يعتبر التفاوض شكل متطور من أشكال الاتصال ولكن في غياب الثقة بين طرفي المفاوضات، لن تستند العملية على تبادل ونقل فعال للمعلومات والأفكار، بل على العكس سيحل محل الأسلوب المنهجي المنظم لتبادل المعلومات أسلوب آخر يعتمد على التلاعب بالمعلومات وبالتالي يصبح الجو العام للمفاوضات مفعم بالشك والارتياب.

- تطوير مهارات الإنصات للأخرين :يجب أن تعمل على الاستماع للطرف الأخر والإنصات إليه من اجل معرفة نيته حول القضية التفاوضية وتفادي الحوار الداخلي مع نفسك أثناء المفاوضات من أجل معرفة كل نقاط القوة والضعف الخاصة بالخصم.

- لا تكشف أوراقك في البداية :يجب أن تعمل على عدم إظهار كل ما يتعلق بالقضية التفاوضية وخاصة في حالة ما إذا كان هناك مفاوضات تمهيدية، إلا بعد التأكد من نية المفاوض أثناء التفاوض معه.

- إستعراض مصادر قوة خصمك :عدم افتراض أن خصمك يمتلك قوة معينة وانه يمتلك كل عناصر القوة وهذا ما يجعله يفوز، بل يجب أن تعمل من أجل التفاوض لأنه من الممكن انك تملك عنصر واحد يمكنك من خلاله الفوز بالقضية التفاوضية وتحقيق الهدف المطلوب، ولكن كل ما يجب عليك في هذه الحالة هو تحديد كل مصادر القوة الخاصة بالخصم سواء كانت داخلية(قوته الشخصية، احترام الذات، الثقة بالنفس ) أو خارجية( غير ثابتة).
- استعراض الخيارات والبدائل :لا يجب تحديد الأهداف التي تعمل على تحقيقها من خلال التفاوض بل يجب العمل على تحديد الخيارات والبدائل لهذه الأهداف، وتحديد الحجج المؤيدة لهذه الأهداف في حالة المعارضة.
- متى يمكن أن تعتبر نفسك ناجحاً :قبل البدء في عملية التفاوض يجب أن تعمل على تحديد مجال الفوز الخاص بك تجاه القضية وهذا ما يسمح لك بأن تكون فائزاً ضمن هذا المجال.
- استمتاع أثناء المفاوضات :يجب العمل على التفاوض على أساس الرغبة والتمتع وليس على أساس إنهاء عمل ما، لان الرغبة في أي شيء تجعلك تبذل وبالتالي تحقق الهدف المطلوب والعكس صحيح.

### 2. المواصفات اللازمة للمفاوض الناجح:

- من بين أهم الصفات التي يجب ان يتميز بها المفاوض الفعال والناجح أثناء وقبل وبعد عملية التفاوض ما يلي:
- ان تكون في كل لحظة مستعد للتفاوض؛
- التمسك بالثبات وهدوء الأعصاب وهذا مهم؛
- عدم الاستهانة بالخصم او الطرف المتفاوض معه؛
- لا تتسرع في اتخاذ القرارات ( طلب الاستشارة من أهل الاختصاص)؛
- أن تستمع أكثر مما تكلم وإذا تكلمت لا تقول شيء له قيمة أثناء المفاوضات وخاصة في المفاوضات التمهيديّة.
- ان تؤمن انه ليس هناك صداقة دائمة ولكن هناك مصالح دائمة.
- الإيمان بصدق وعدالة القضية التفاوضية.
- الحذر والحرص على عدم تفاشي الأسرار دفعة واحدة.
- بناء تحليلك وقرارتك على وقائع فعلية حقيقية.
- ان تتفاوض بمركز القوة حتى يشعر بها الطرف الأخر.

- الاعتناء بالرأي قبل إقناع الطرف الآخر من أجل ان تكون قادرا للدفاع عن أفكارك حول القضية التفاوضية.
  - هدوء الأعصاب والابتسامة.
  - التفاعل الدائم مع الطرف الآخر في حالة الغضب.
  - التحديد المستمر في طرق وأساليب التفاوض.
  - عدم البدء بجمللة استفزازية واسلوب غير لائق.
  - التحلي بالمظهر الأنيق واللائق.
  - الاستمتاع بالتفاوض.
  - عدم الإيمان بالهزيمة المطلقة.
  - عدم الانخداع بالأمر التي تحصل أثناء عملية التفاوض.
- بناء على كل ما تم التطرق إليه حول عملية التفاوض وماهي الخصائص والصفات التي يجب ان يتحلى بها المفاوض الناجح يمكن أن نلخص أهم صفات المفاوض الفعال كما أشار إليها طارق السويدان فيما يسمى بالربيعيات كمايلي:

### أولا: الصفات الشخصية

- التواضع:** على عكس ما يظن الناس أن الشراسة والهلهلة يستطيع من ورائه كسب كل مايريد أي شخص، بل على العكس التواضع خلق جميل يكسب القلوب، حيث تكون الناس مرنة مع الإنسان المتواضع أضعاف مرونتها مع الشرس
- الصبر والإصرار:** الذي يصبر أكثر ويصبر أكثر هو الذي في الغالب ينجح أثناء عملية عكس المفاوض الجذع.
- الإبداع:** يتم الإعتماد على هذه الصفة في الحالة التي يكون فيها الخلاف حاد، ففي هذه يجب اخذ فترة راحة، حيث خلال هذه الفترة يجب أن تكون مبدعا في إيجاد حل الذي يسمى بالحل الإبداعي يرضي الطرفين ويتم التوصل من خلاله إلى عقد إتفاق، الذي يحتاج إلى صفاء ذهني وإلى وقت، وكل تدرب الإنسان على الإبداع كلما إستطاع أن يجد حلول في التفاوض، لأن الحلول في البداية لا ترضي الطرفين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> طارق السويدان، أهم صفات المفاوض الفعال، متوفر على الرابط التالي:

<https://www.youtube.com/watch?v=QR8XjeJOAqk> تم الإطلاع بتاريخ 2024/06/27 على الساعة 21:41 سا

-**الحزم:** يجب على المفاوض الناجح أن لا يكون متردد في إتخاذ القرار أثناء التفاوض، وفي الحالة التي يكون فيها الشخص مترددا يكون ضعيفا.

- **الحذر:** يجب أن يكون المفاوض الناجح حذرا من الكلام قبل وقته، وان يكون حذرا من أن يخدع.

### -ثانيا: مهارات العلاقات

-**فن الاستماع:** يجب على المفاوض الناجح أن يستمع للطرف الآخر أثناء التفاوض حتى يتمكن من فهمها ينوى إليه، وبالتالي القدرة على اتخاذ القرار اتجاه القضية.

-**فن السؤال:** في الغالب الأسئلة التي ليس لها علاقة بالقضية التفاوضية قد تؤدي إلى خلاف بين الطرفين، ولهذا يجب مراعاة الأسئلة التي يتم استخدامها أثناء التفاوض حتى تكسب ود الطرف الآخر وتجعله أكثر تعاوننا معك.

-**فن الصمت:** كثير من الناس يجهلونه ، فعندما أصمت وانظر أمامي تكفى لأن تحقق لى ما أريد، كما يعتبر تكتيك.

-**الحرص على المدى الطويل:** يجب ان يكون التفاوض قائم على المدى الطويل وليس على المدى القصير،

-**ضبط الإنفعالات:** على المفاوض الناجح أن يحرص دائما على ضبط إنفعالاته أثناء التفاوض حتى لا يرتبك ويفقد عنص التركيز.

### ثالثا: مهارات إدارة التفاوض

-**الاستعداد والتخطيط:** كلما زاد الإستعداد من خلال دراسة الطرف الآخر وماذا تريد من التفاوض كلما وتحديد منطقة التفاوض والنقاط التي يجب التحفظ بها، كلما كانت القدرة على إدارة التفاوض أكثر.

-**دراسة الطرف الآخر:** يجب على المفاوض الناجح أن يكون على دراية بالطرف الآخر، ماذا يريد ماهي النقاط التي يجب إدراجها في البداية والنقاط التي يجب إدراجها في النهاية، حيث كلما كانت لديك معلومات كافية حول الطرف الآخر كلما كنت قادرا على التحكم في إدارة التفاوض.

-**التحول من المواقف إلى المصالح:** عند الجلوس على طاولة المفاوضات يجب التركيز على القضية التفاوضية وما هو الهدف المرجو من هذه المفاوضات، وعدم التركيز على الشخص المتفاوض معه مهما كان الموقف إتجاهه، بالإضافة إلى الضغط على الطرف الآخر من أجل عدم تركه يتمسك بموقف معين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع.

-التحول من المواجهة إلى التعاون: يجب على المفاوض الناجح أن لا ينتهج منهج الصراع حتى وإن إنتهجه يجب عليه أثناء التفاوض أن يكون متعاوناً حتى يستطيع أن يكسب الطرف الآخر وبالتالي يكسب القضية التفاوضية.

-كل تفاوض له نمط خاص: حتى يظن بعض المفاوضين أن المفاوضات تتشابه فيما يخص الطريقة والخطوات المتبعة أثناء التفاوض، ولكن لكل تفاوض نمط خاص به ويرجع ذلك إلى نوع القضية ومضمونها.

### رابعا: إدارة عملية التفاوض

-حسن إدارة المعلومات: المعلومة مهمة جدا أثناء التفاوض لذا يجب الاهتمام بها سواء قبل بداية التفاوض او أثناء التفاوض، والحرص على حسن إستخدامها لصالح كسب القضية.

-تحديد منطقة التفاوض: تحديد منطقة التفاوض مهم جدا هو الآخر، فمثلا إذا كان شخص يريد بيع سيارته بـ 1200000.00 دج، فهنا يجب تحديد منطقة التفاوض من خلال عرض سعر معين كأن تقول له سأشترى منك السيارة بـ 1000000.00 دج، وعليه فإن قمت بتحديد منطقة التفاوض والمتمثلة في مبلغ 200000.00 دج الذي يتم التفاوض من أجله.

-إتقان خطوات التفاوض: هناك خطوات للتفاوض معروفة وفق ما تم التطرق إليه في المحاور السابقة، وعليه يجب أن تتقنها أثناء التفاوض.

-معرفة التكتيكات ومواجهته: هناك مجموعة من التكتيكات التي يمكن استخدامها أثناء التفاوض والتي تكون قائمة على أساس موضوع القضية التفاوضية، لهذا يجب أن تكون على دراية بها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع.

### 3. القواعد العامة للنجاح في التفاوض:

ليس هناك حل واحد بعينه يمكن أن يطبق على كل المفاوضات، فالنطاق الذي تغطيه المفاوضات بالإضافة الى شخصيات المفاوضين وفرديتهم تجعل هذا الحل مستحيلا. وعلاوة على ذلك، فلكل قاعدة شواذ، ومع وضع هذه الأمور بعين الاعتبار يمكننا أن نعتبر القواعد العامة التالية خطوطا عريضة تساعدك أثناء التفاوض:

- كلما قل اهتمامك بالتوصل الى اتفاق، تحسن الاتفاق الذي يمكنك التوصل إليه.
- إياك أن تفقد السيطرة على مشاعرك إذا كنت تريد السيطرة على المفاوضات.
- ثق بنفسك دائما أثناء المفاوضات، فالناس يثقون بمن يثقون بأنفسهم.
- تذكر أن الصفقة إذا كانت تبدو جيدة أكثر من اللازم، فإنها كذلك حقا.
- ضع في اعتبارك أن السعر لن يكون مبالغا فيه إلا إذا كان المشتري يعتقد ذلك.
- ميزة اللعب على أرضك ووسط جمهورك شأنها شأن الطعام الذي يُعدّ في المنزل.<sup>1</sup>
- لكي تواجه التكتيكات التفاوضية، عليك أن تعرفها أولا.
- الجهل نعمة إذا كنت تتفاوض بقدر من الثقة يزيد على ما لديك من معرفة.
- المفاوضون لا يشعرون بالسعادة إلا إذا اضطروا للعمل بجد واجتهاد للحصول على صفقة جيدة.
- الخدعة ستكون جيدة مادمت تستطيع إقناع الطرف الآخر بأنها ليست خدعة.
- إذا فقدت المفاوضات الآخر السيطرة على مشاعره، فإنه سرعان ما يقع في الخطأ.
- لا تترك المفاوضات الآخر يعرف أبدا أن بدائلك المتاحة في حال فشل المفاوضات ضعيفة.
- تجنب إصدار أي افتراضات أثناء المفاوضات.
- إذا كنت واقعا تحت ضغط موعد نهائي قريب، فأحتفظ بهذا لنفسك.
- تتطلب المفاوضات القدرة على إقناع الطرف الآخر، وليس على إرغامه.
- مقاومة التهديدات تساعدك في الحصول على الإتفاق الذي تريده، وليس الذي يريده الطرف الآخر.
- أفضل مدخل لمعالجة الإنذارات هو تجاهلها.
- مصداقية عرضك الأول يمكن أن تحدد طابع المفاوضات.

<sup>1</sup> زياد خليل قبلان، التفاوض علم وخبرة وأخلاق، التنمية البشرية وتطوير الذات، مكتبة النور، 2012، ص 149.



- لا تخبر الطرف الآخر بأن لديك أي عنصر غير قابل للتفاوض.
- استخدام الكسور يضيف مصداقية الى أرقامك.
- تعامل مع كل تنازل تقدمه على أنه تنازلاً رئيسياً.
- عندما يضطرك الأمر الى تقديم تنازلات ، إياك أن تكون متساهلاً.
- الطرف الذي يتكلم كثيراً أثناء اجتماعات التفاوض سيقع في الفخ بقدميه.
- يتوقف 80% من نجاح المفاوضات على الإعداد و20% على التكتيكات.
- إذا كنت تستطيع التعايش مع النتيجة النهائية ، فأقبل الصفقة، والا فيجب أن تنصرف.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 150.

المحور العاشر: إستراتيجية ما بعد التفاوض

سوف نتطرق في هذا المحور إلى الإستراتيجية التي يجب العمل بها بعد الإتفاق بين الطرفين، هذا بالإضافة إلى التطرق إلى بعض الأسباب التي تؤدي إلى نشوب الصراع بين طرفي التعاقد بعد القيام بالتوقيع على الإتفاق المبرم فيما بينهم.

### 1. إستراتيجية ما بعد التفاوض.

- العمل الذي يجب القيام به بعد إتفاق الطرفين: من المعروف انه بعد نهاية الإتفاق يقوم الطرفان بالمصافحة فيما بينهم وهذا ما يوحي إلفى غالب الاحيان أنهما قد توصلا إلى عقد اتفاق مبدئي ولكن هذا لا يعتبر أمر مؤكد وعليه يجب أن يتم كتابة كل ما تم الإتفاق عليه حتى تحمي مصالحك بالشكل اللائق دون التعرض الى مشاكل يمكن أن تؤدي إلى وقوع خلافات بينك وبين الطرف المتفاوض معه، ومن المعروف أن المفاوضات التي تتطلب مدة طويلة يجب أن تعمل على مراقبة تنفيذ الالتزامات وكلما تم الإتفاق عليه أثناء التفاوض.

من المعروف لدينا أن كل ما يتم التخطيط له يسير حسب ما تم الإتفاق عليه، وقد نواجه بعض الإضافات أو التغييرات في ما تم الإتفاق عليه أثناء التفاوض، وعليه يجب أن نكون مستعدين لأي تغييرات وفي أي وقت، حيث أن هذه التعديلات في عملية التفاوض تكون مرهقة أكثر من التفاوض الأصلي.

-تنفيذ الإتفاق: بعد عملية التفاوض يتوصل الطرفان إلى عقد إتفاق والذي من خلاله يحس كل منهما بالراحة وذلك لأن عملية التفاوض تتطلب مجهودات سواء تعلق الأمر بالجانب المادي أو المالي، من اجل تفادي الوقوع في فشل تنفيذ ما تم الإتفاق عليه بشكل لائق لابد من القيام بمايلي:

-تحديد كل نقاط التي تم التطرق إليها أثناء التفاوض بإيجاز.

-الإتفاق على القيام بأي تغييرات أو أعمال بعد الإتفاق.

-تدوين كل ما ينص عليه الإتفاق في وثائق تكوّن لها الصفة القانونية.

-القيام بمراقبة عمليات تنفيذ الإتفاق وخاصة في الحالة التي تكون خلال فترة زمنية طويلة.

-التصريح في حالة الرجوع إلى الإستشارة عند الوقوع في خطأ، ففي الحالة التي تكون لديك مستشارين قانونيين فمن أحسن أن تدعهم يلقون نظرة على بنود العقد قبل توقيعه حتى لا تتحمل تكاليف، وكذلك يمكن أن يوضح المشاكل التي من المحتمل أن تقع فيها وكيف يمكن تفاديها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> زياد خليل قبلا، مرجع سبق ذكره، ص 139.

- تحويل الوعود إلى إلتزامات: قبل القيام بالإلتزام بالإتفاق من خلال ماتم التوصل إليه بعد التفاوض يجب أن تتأكد من أن الطرف الأخر لا ينوى تغيير موقفه وهذا قبل التوصل إلى إتفاق مبدئي، وفي مثل هذا الموقف، من الضروري أن يفترض طرفاً أن إحدى المسائل قد سويت بشكل معين، بينما يعتقد الطرف الآخر بشيء مختلف، لكن عندما لا تكتشف هذا الأمر في حينه "وغالباً ما يحدث عند مراجعة إتفاق المكتوب -يمكن أن يتولد قدر كبير من الاحتكاك. وعلى الأقل فإن أحد الطرفين أو كليهما سينتهي " ببيضة على وجهه"، في حين أن الإتفاق يمكن أن ينهار على أسوأ تقدير بسبب الخلاف على ماتم التفاوض عليه.

- تدوين ما تم الإتفاق عليه في مستندات ووثائق قانونية: بعد التفاوض يجب أن تقوم بدوين وكتابة كل ما تم الإتفاق عليه على المستندات والوثائق، لأن كل ما يوضع على الورق ويتم التوقيع عليه من الطرفين مهم وليس ماتم الإتفاق عليه على طاولات المفاوضات وإذا كنت أنت من تقوم بدوين الإتفاق فعليك أن تهتم بكل ما تم التطرق إليه على طاولات المفاوضات، وعليه من الأحسن أن تكون أنت من يكتب ويدون ما يجري في المفاوضات وما تم الإتفاق عليه.<sup>1</sup>

## 2. المشاكل التي يتعرض لها طرفي التفاوض بعد إتفاق مكتوب بشكل سيئ.

- عند وصول الطرفين إلى عقد إتفاق فيما بينهم وكتابته على وثائق ومستندات يجب أن يتم تخصيص وقت من أجل التأكد من إعداد الإتفاق بشكل لائق لا يتعرض الطرفان من خلاله إلى مشاكل قد تؤدي بهم إلى التوجه نحو المحاكم وبالتالي تحمل تكاليف إضافية لم تكن في الحسبان، ومن بين أسباب التي تؤدي إلى تحول الإتفاق إلى صراع بين الطرفين طريقة كتابة وهي كالتالي:
- إهمال بعض النقاط التي تم الإتفاق عليها أثناء التفاوض.
- كتابة الشروط بطريقة غير واضحة يصعب تفسيرها وشرحها، حيث أنه قد يرتكز عليها أحد الطرفين من أجل الدخول في صراع.
- التطرق إلى بعض الشروط والنقاط التي لا تكون لها علاقة بالإتفاق.
- إرفاق بعض الوثائق دون مراجعة محتواها بدقة.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 140.

إن تعقيد موضوع الاتفاق سيؤثر إلى حد ما على طول الاتفاق المكتوب وبطبيعة الحال كلما طالت الوثيقة ازدادت احتمالات الوقوع في أخطاء. ولكن الحل لا يتمثل ببساطة في كتابة وثيقة قصيرة، حيث أن التركيز الأساسي ينبغي أن ينصب على وضع كل الأمور المطلوبة لتنفيذ كل ما أتفق عليه الطرفان. ولهذا لا بد من تجنب الإيجاز، ولهذا لا يجب أن تكتب الإتفاقات بشكل يسبب فوضى وارتباك، مع العلم أن هذا المشكل هو شائع على العموم لذا يجب تجنب استخدام العبارات غير الواضحة والمبهمة والعمل على بذل مجهود بهدف أن تكون العبارات المستخدمة سهلة القراءة والفهم و أن يكون الإتفاق مكتوب بالإيجاز ولكن شامل لكل ما تم الإتفاق عليه والتركيز على النقاط الضرورية التي تم التفاهم ما بين الطرفين حولها.

إذا كتب الطرف الآخر الإتفاق عليك أن تراجعته بدقة قبل أن تقوم بالتوقيع عليه. كما أنه لا يجب أن تتردد في طرح الأسئلة حول أي شئ موجود في محتوى الوثيقة لا تفهمه. انتبه خصوصاً للشروط غير واضحة التي قد توضع في اتفاق. فربما تكون هذه الشروط قد عفا عليها الزمن وليس لها صلة بالإتفاق. هناك ميل أحياناً لوضع هذه الشروط في كل الوثائق سواء كان لها علاقة بالإتفاق أم لا.

### 3. الشروط الواجب أن تكون في محتوى الإتفاق:

بالإضافة الى الشروط المطلوبة من المنظورين الإداري والقانوني، عليك أن تتأكد من وجود كل البنود المطلوبة التي تعكس ماتم التفاوض عليه في الوثيقة المكتوبة. وفيما يلي بعض الشروط الأساسية وبعض الشروط الأخرى الأقل وضوحاً والتي يجب أن تدخل في وثيقة الإتفاق:

- 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 الإتفاق.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 141.

- 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 الإتفاق، ولكنها قد تُفسر - في غياب الموصوف - كما لو كانت المسألة قد حُذفت من العقد خطأً.
- الإجراءات الإدارية الضرورية لتنفيذ الإتفاق.
- كل الشروط القانونية التي قرر مستشارك القانوني أنها ضرورية.
- أي شرط تشعر أنت أو يرى خصمك أنه يجب أن يوضع في الإتفاق، 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 والانتهاء 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 إتفاق 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 فثريك "الويل" <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 141.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

1. باربار أندرسون، التفاوض الفعال (مهارات التفاوض الإحترافي)، مكتبة الهلال الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2014.
2. احمد فهمي جلال، مهارات التفاوض، مشروع الطرق المؤدية إلى التعليم العالي، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث كلية الهندسة جامعة القاهرة، الطبعة الأولى، 2007.
3. صلاح محمد عبد الحميد، فن التفاوض والدبلوماسية، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012.
4. جعيح نبيلة، محاضرات تقنيات التفاوض الدولي، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2016-2017.
5. محمد طارق، مهارات التفاوض والتعاقد الحديثة في المجالات المختلفة، الدار الجامعية، مصر، 2006.
6. سلام للتواصل الحضاري، سلسلة المواد التثقيفية للبرامج، إستراتيجيات ومهارات التفاوض، السعودية، 2021.
7. مجدي عبد الله شرارة، نماذج علمية للمفاوضات الجماعية، التنمية البشرية وتطوير الذات، مصر، 1999.
8. باربارا أندرسون، التفاوض الفعال (مهارات التفاوض الإحترافي)، مكتبة الهلال الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2014.
9. حسن محمد وجيه، مقدمة في علم التفاوض الإجتماعي والسياسي، عالم المعرفة، 1990.
10. محسن أحمد الخضيرى، مبادئ التفاوض، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2003.
11. فليپ روبنز ، التفاوض فن الفوز، الخلود للتراث للنشر والتوزيع، القاهرة.
12. سوزان شوا، فن الإقناع، فنون ومهارات جديدة: تقنيات فعالة، قسم التنمية البشرية وتطوير الذات،



الأجيال للنشر والتوزيع، 2007.

13. فهد هادي فلاح مطلق، الأساليب الإقناعية للعلاقات العامة وتكوين الصورة الذهنية في المؤسسات

الكويتية، المجلة العلمية لبحوث الإعلام وتكنولوجيا الإتصال، العدد التاسع، جامعة الوادي، 2021.

14. عبد الرحيم محمد، المراحل الستة في الإقناع والتأثير متوفر على الرابط التالي: <https://dr->

<ama.com/?p=3054> تم الإطلاع عليه بتاريخ 2024/06/26، على الساعة 10:30 سا

15. قرواني مريم، محاضرات في مقياس تقنيات التفاوض الدولي، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم

التسيير، قسم العلوم التجارية، 2023/2022.

16. عبد الباسط حسونة، محمود العفيف، إدارة التفاوض، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الباحة،

2019.

17. روجر داوسون، أسرار التفاوض الفعال، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، العدد الرابع

والعشرون، القاهرة.

18. طارق السويدان، أهم صفات المفاوض الفعال، متوفر على الرابط التالي:

<https://www.youtube.com/watch?v=QR8XjeJOAqk> تم الإطلاع بتاريخ

2024/06/27 على الساعة 21:41 سا

19. زياد خليل قبلان، التفاوض علم وخبرة وأخلاق، التنمية البشرية وتطوير الذات، مكتبة النور، 2012.

# قائمة الجداول

## قائمة الجداول

---

### قائمة الجداول

| الصفحة | العنوان                              | الرقم |
|--------|--------------------------------------|-------|
| 08     | بعض المفاهيم التي لها علاقة بالتفاوض | 01    |
| 09     | الفرق بين المساومة والتفاوض          | 02    |

# قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال

---

### قائمة الأشكال

| الصفحة | العنوان                                | الرقم |
|--------|--|-------|
| 09     | علاقة الربح والخسارة بين طرفي المساومة | 01    |
| 15     | مقومات النجاح في عملية التفاوض         | 02    |
| 38     | العملية التفاوضية                      | 03    |
| 40     | خطوات التفاوض                          | 04    |

# فهرس المحتويات

# الفهرس

## فهرس المحتويات

| الصفحة | الموضوع   |
|--------|---|
| 05-03  | مقدمة   |
| 06     | المحور الأول: مفهوم التفاوض والمفاوضات في التجارة الدولية |
| 07     | 1. مفهوم التفاوض  |
| 09     | 2. عناصر التفاوض  |
| 09     | 1.2. أطراف التفاوض  |
| 09     | 2.2. الموقف التفاوضي                                      |
| 10     | 3.2. القضية التفاوضية                                     |
| 10     | 4.2. الهدف التفاوضي                                       |
| 10     | 5.2. البيئة التفاوضية                                     |
| 11     | 3. شروط التفاوض   |
| 11     | 1.3. القوة التفاوضية                                      |
| 11     | 2.3. المعلومات التفاوضية                                  |
| 11     | 3.3. القدرة التفاوضية                                     |
| 11     | 4.3. المناخ والمحيط                                       |
| 11     | 4. أهداف التفاوض  |
| 11     | 5. الأسس العامة لثقافة التفاوض                            |
| 12     | 6. أنواع التفاوض  |
| 12     | 1.6. من حيث الأطراف                                       |
| 13     | 2.6. من حيث الأهداف                                       |
| 14     | 3.6. من حيث المجال  |
| 14     | 7. مقومات نجاح التفاوض                                    |

## الفهرس

|    |  |
|----|--|
| 16 | 8. معوقات التفاوض  |
| 18 | المحور الثاني: أنواع التفاوض والمفاوضات                  |
| 19 | 1. أنواع التفاوض   |
| 19 | 1.1. إتفاق لصالح الطرفان                                 |
| 19 | 2.1. التفاوض من أجل مكسب لأحد الأطراف وخسارة للطرف الآخر |
| 19 | 3.1. التفاوض الإستكشافي                                  |
| 19 | 4.1. التفاوض التسكيني أو الاسترخاء التفاوضي              |
| 19 | 5.1. تفاوض التأثير في الطرف الثالث                       |
| 20 | 6.1. تفاوض الوسيط  |
| 20 | 7.1. تصنيفات فريد إيكل (Fred Ikle)                       |
| 21 | 2. اساليب التفاوض  |
| 21 | 1.2. التفاوض الدبلوماسي والسياسي                         |
| 22 | 2.2. التفاوض الإقتصادي                                   |
| 24 | 3.2. التفاوض التجاري                                     |
| 26 | 4.2. التفاوض في المؤسسات الاقتصادية والإدارية            |
| 27 | المحور الثالث: مكونات ومراحل العملية التفاوضية           |
| 28 | 1. مكونات التفاوض  |
| 28 | 1.1. عناصر التفاوض                                       |
| 29 | 2.1. مبادئ التفاوض                                       |
| 30 | 3.1. مستويات التفاوض                                     |
| 35 | 2. مراحل العملية التفاوضية                               |
| 35 | 1.2. المرحلة الأولى: الإلتزام بخطوات التفاوضية           |
| 35 | 2.2. المرحلة الثانية: تهيئة مناخ التفاوض                 |



## الفهرس

|    |   |
|----|---|
| 35 | 3.2. المرحلة الثالثة: الجلوس على طاولة المفاوضات                          |
| 36 | 4.2. المرحلة الرابعة: التمهيد لعملية التفاوض الفعلية والإعداد لها تنفيذيا |
| 36 | 5.2. المرحلة الخامسة: بدء جلسات التفاوض الفعلية                           |
| 37 | المحور الرابع: خطوات ونظريات التفاوض                                      |
| 39 | 1. خطوات التفاوض  |
| 39 | 1.2. مرحلة الإعداد والتهيئة للتفاوض                                       |
| 39 | 2.2. مرحلة إجراء المفاوضات  |
| 40 | 3.2. مرحلة إبرام الإتفاق  |
| 40 | 4.2. مرحلة تنفيذ الإتفاق  |
| 40 | 5.4. تقويم التفاوض  |
| 41 | 2. نظريات التفاوض   |
| 41 | 1.2. النظرية الكلاسيكية   |
| 41 | 2.2. نظرية التفاوض المنظم   |
| 42 | 3.2. نظرية الحاجة في التفاوض  |
| 43 | 4.2. نظرية المباريات  |
| 44 | 5.2. نظرية اللعبة   |
| 47 | المحور الخامس: مناهج وإستراتيجيات وسياسات التفاوض                         |
| 48 | 1. إستراتيجية منهج المصلحة المشتركة                                       |
| 48 | 1.1. إستراتيجية التكامل   |
| 48 | 2.1. إستراتيجية تطوير التعاون   |
| 49 | 2. منهج الصراع  |
| 49 | 1.2. إستراتيجية الإنهاك (الاستنزاف)                                       |
| 50 | 2.2. إستراتيجية التشتت (التفتيت)  |

## الفهرس

|    |  |
|----|--|
| 50 | 3.2. إستراتيجية إحكام السيطرة                      |
| 50 | 4.2. استراتيجية الدحر (الغزو المنظم)               |
| 50 | 5.2. استراتيجية التدمير الذاتي                     |
| 51 | 3. سياسات التفاوض                                  |
| 51 | 1.3. سياسة الاختراق التفاوضي                       |
| 51 | 2.3. سياسة الجدار الحديدي                          |
| 52 | 3.3. سياسة التعميق التفاوضي                        |
| 52 | 4.3. سياسة التعميم                                 |
| 52 | 5.3. سياسة التوسع والانتشار                        |
| 52 | 6.3. سياسة التضيق والحصار                          |
| 52 | 7.3. سياسة إحداث التوتر                            |
| 52 | 8.3. سياسة الاسترخاء التفاوضي                      |
| 53 | 9.3. سياسة الهجوم التفاوضي                         |
| 53 | 10.3. سياسة الدفاع التفاوضي                        |
| 53 | 11.3. سياسة التناول المدرج للقضية                  |
| 53 | 12.3. سياسة الصفقة الواحدة                         |
| 53 | 13.3. سياسة المواجهة المباشرة والصريحة             |
| 53 | 14.3. سياسة المراوغة والالتفاف غير المباشر         |
| 54 | 15.3. سياسة التطوير التفاوضي                       |
| 54 | 16.3. سياسة التجميد التفاوضي                       |
| 55 | المحور السادس: الحوار وتقنيات الاقناع              |
| 56 | 1. الحوار  |
| 56 | 2. الشروط الواجب توفرها من اجل الإستفادة من الحوار |

## الفهرس

|    |  |
|----|--|
| 57 | 3. تقنيات الحوار البناء                            |
| 57 | 4. الإقناع   |
| 57 | 1.4. تعريف الإقناع                                 |
| 57 | 2.4. عناصر الإقناع                                 |
| 59 | 5. أنواع الإقناع                                   |
| 60 | 6. تقنيات الإقناع                                  |
| 60 | 7. عوامل نجاح العملية الإقناعية                    |
| 61 | 8. المراحل الستة في الإقناع                        |
| 63 | <b>المحور السابع: مناورات بداية ونهاية التفاوض</b> |
| 64 | 1. مناورات بداية التفاوض                           |
| 64 | 2. المناورات في المرحلة الوسطى                     |
| 65 | 3. المناورات في المرحلة الأخيرة                    |
| 68 | <b>المحور الثامن: القوة التفاوضية</b>              |
| 69 | 1. مفهوم القوة                                     |
| 69 | 2. مصادر الطاقة                                    |
| 70 | 3. السلطة والقوة التفاوضية                         |
| 70 | 1.3. السلطة الشرعية                                |
| 71 | 2.3. سلطة الثواب                                   |
| 71 | 3.3. سلطة العقاب                                   |
| 71 | 4.3. سلطة القيم                                    |
| 71 | 5.3. سلطة التأثير في الآخرين                       |
| 72 | 6.3. سلطة الخبرة                                   |
| 72 | 7.3. سلطة الموقف                                   |

## الفهرس

|    |  |
|----|--|
| 72 | 8.3. سلطة المعلومة   |
| 73 | 4. المآزق التفاوضي   |
| 74 | المحور التاسع: خصائص وصفات المفاوض الناجح                        |
| 75 | 1. طرق وأساليب المفاوض الناجح                                    |
| 76 | 2. المواصفات اللازمة للمفاوض الناجح                              |
| 80 | 3. القواعد العامة للنجاح في التفاوض                              |
| 82 | المحور العاشر: إستراتيجية ما بعد التفاوض                         |
| 83 | 1. إستراتيجية ما بعد التفاوض                                     |
| 84 | 2. المشاكل التي يتعرض لها طرفي التفاوض بعد إتفاق مكتوب بشكل سيء. |
| 85 | 3. الشروط الواجب أن تكون في محتوى الإتفاق                        |
| 88 | قائمة المراجع  |
| 91 | قائمة الجداول  |
| 93 | قائمة الأشكال  |