وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة البليدة 02 كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير —الشهيد طالب عبد الرحمان —

قسم العلوم: التجارية

محاضرات في تقنيات التفاوض الدولي لطلبة السنة ثالثة تخصص تجارة دولية

من إعداد:

الدكتور جيلالي شفيق

السنة الجامعية 2022/2021

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير —الشهيد طالب عبد الرحمان –

الدكنور جيلالي شفيق

جامعة البليدة 2

محاضرات في تقنيات التفاوض الدولي

1. مقدمة:

إن التفاوض عملية قديمة قدم التاريخ و هو تبادل وجهات النظر للتوصل إلى حل مناسب لجميع الأطراف، حيث أن الحضارات البشرية أوجدت هذه العملية بقصد تحقيق الأهداف السياسية، والمنافع الاقتصادية، وأحياناً، الغايات العقائدية فاستخدمت الأقوام التفاوض في تنظيم العلاقات فيما بينها، ومع غيرها . كما أن المفاوضات العسكرية كانت أسلوباً شائعاً، نتيجة كثرة الصدامات المسلحة التي كانت تنشب، فيما بين القبائل، أو المدن، أو الدول أو الشعوب، أو الأمم . وهكذا شاع أسلوب المفاوضة في السلم، وفي الحرب فنحن نعيش عصر المفاوضات، سواء بين الأفراد أو الدول أو الشعوب؛ فكافة جوانب حياتنا هي سلسلة من المواقف التفاوضية.

ففي كل المجتمعات و في كل وسط اجتماعي من الثابت أن أفضل وسيلة لحل النزاع هي تلك التي تقتضي بأن يتم ذلك عن طريق الاتصال بين الأطراف المعنية أنفسهم، بشرط أن يكون ذلك عدم رغبة فرض واجبات لا يملكها طرف معين أو الرغبة في هضم حقوق الطرف الآخر أو طرف آخر غائب عن عملية المفاوضات، ولكي يكون هناك تفاوض لابد من وجود شيء يتم التفاوض عليه يدخل في سلطة أو اختصاص الأطراف المعنية، و إذا كان التفاوض في جوهره ليس ألا تبادل وجهات نظر حول مسألة أو موضوع معين.

فالتفاوض هو عملية التفاهم والأخذ والعطاء بحدف الوصول إلى اتفاق مع الآخرين، و الذين يجمعنا بحم بعض المصالح والاهتمامات، بينما تتعارض بعض مصالحنا واهتماماتنا الأخرى. فالتفاوض لا يعني فقط تلك العملية الرسمية التي من خلالها يجلس المتفاوضون حول مائدة المفاوضات للحوار والمناقشة لموضوع أو قضية متنازع عليها، بل هو نشاط يومي غير رسمي يقوم به كل فرد منا، وذلك كلما حاولنا الحصول على احتياجاتنا من الآخرين. وفي نفس الوقت فإن التفاوض هو عملية منظمة ورسمية تتم بين المنظمات، وبين المنظمات والأفراد، وبين المنظمات وبين المنظمات، وبين المنظمات والأفراد،

من ناحية أخرى وعلى المستوى الدولي ، مما لا شك فيه أن المفاوضات تعد من أخطر و أدق مراحل نظام العقود التجارية الدولية على الإطلاق، كونما تنطوي على تبادل الآراء والمناقشات، و تقديم العروض و العروض

المضادة، و الإقتراحات و البدائل، كما يتم خلالها إجراء الدراسات الأولية أو التمهيدية، و دراسات الجدوى، كما تتطلب نفقات باهظة و فترات زمنية قد تطول من أجل إتمامها، و هذا كله من أجل التوصل إلى بلورة تصور مشترك للأطراف الراغبة في التعاقد في شأن العملية التعاقدية المزمع إحداثها مستقبلا، و التي تتحدد ملامحها الرئيسية خلال مرحلة المفاوضات.

2. الفهرس

الصفحة	·	العنواد
04	ماهية التفاوض	3
05	تعريف التفاوض وخصائصه	1.3
07	عناصر التفاوض وشروطه	2.3
10	المبادئ العامة للتفاوض	3.3
11	المواقف التفاوضية.	4.3
13	أنواع التفاوض	5.3
14	مجالات التفاوض	6.3
17	ساسيات المفاوضات الدولية	.1 4
18	مفهوم التفاوض الدولي	1.4
18	طرق التفاوض الدولي	2.4
19	عناصر الاختلاف بين التفاوض الدولي والمحلي	3.4
22	مبادئ التفاوض الدولي	4.4
23	مهارات التفاوض الدولي	5.4
30	أنماط المفاوضين الدوليين	6.4
23	شخصية المفاوض	7.4
34	حل التفاوض الدولي	5 مرا

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير -الشهيد طالب عبد الرحمان -

الدكنور جيلالي شفيق

محاضرات في تقنيات التفاوض الدولي

جامعة البليدة 2

34	1.5 الإعداد للتفاوض	
41	2.5 مراحل التفاوض	
44	6 استراتيجيات وسياسات وتكتيكات التفاوض	
45	1.6 الاستراتيجيات التفاوضية	
49	2.6 السياسات التفاوضية	
54	3.6 التكتيكات التفاوضية	
64	7 إدارة و تقييم العملية التفاوضية	
64	1.7 اختيار وإعداد المفاوضين	
67	2.7 الإعداد لمكان التفاوض	
71	3.7 تخطيط الوقت الخاص بالتفاوض	
71	4.7 اختيار لغة التفاوض	
72	5.7 تقييم عملية التفاوض	
80	8 اختبر معلوماتك	
80	1.8 أسئلة وتمارين تطبيقية	
87	2.8 الحلول المقترحة	
95	3.8 دراسة حالة شاملة	
103	9 الخاتمة	
105	10 قائمة المراجع والمصادر	

3. ماهية التفاوض

إن التفاوض عملية قديمة قدم التاريخ و هو تبادل وجهات النظر للتوصل إلى حل مناسب لجميع الأطراف، حيث أن الحضارات البشرية أوجدت هذه العملية بقصد تحقيق الأهداف السياسية، والمنافع

محاضرات في تقنيات التفاوض الدولي

الاقتصادية، وأحياناً، الغايات العقائدية .فاستخدمت الأقوام التفاوض في تنظيم العلاقات فيما بينها، ومع غيرها .كما أن المفاوضات العسكرية كانت أسلوباً شائعاً، نتيجة كثرة الصدامات المسلحة التي كانت تنشب، فيما بين القبائل، أو المدن، أو الدول أو الشعوب، أو الأمم .وهكذا شاع أسلوب المفاوضة في السلم، وفي الحرب فنحن نعيش عصر المفاوضات، سواء بين الأفراد أو الدول أو الشعوب؛ فكافة جوانب حياتنا هي سلسلة من المواقف التفاوضية.

1.3 تعريف التفاوض وخصائصه

تعددت التعاريف بشأن مفهوم التفاوض وإن كانت في مجملها تكمل بعضها البعض، ويأتي تعدد تلك التعاريف من اختلاف المنظور الذي يركز عليه واضع التعريف. فيعرفه القاموس الأمريكي الحديث للأعمال التفاوضية في مجال الإدارة والأعمال و التفاوض ، بأنه: عملية وضع الشروط أو المعايير الخاصة بالاتفاق بين طرفين أو أكثر ويمكن تحقيقها من خلال الاجتماعات والمباحثات والمداولات 1 .

كما يعرف كنيدي Kennedy التفاوض على أنه "تلك العملية الخاصة بحل النزاع بين طرفين أو أكثر، والذي من خلالها يقوم الطرفان (أو جميع الأطراف) بتعديل طلباتهم، وذلك بغرض التوصل إلى تسوية مقبولة تحقق المصلحة لكل منهما².

ويعرف صديق عفيفي و جيرمين حزين التفاوض بأنه: نوع من الحوار أو تبادل الاقتراحات بين طرفين أو أكثر كمدف التوصل إلى اتفاق يؤدى إلى حسم قضية أو قضايا نزاعية بينهما أو بينهم ، وفى نفس الوقت تحقيق أو الحفاظ على المصالح المشتركة فيما بينهم. أي أنه عبارة عن تلك العملية الخاصة بتقريب وجهات نظر طرفين للتوصل إلى نتيجة معينة يمكن تحقيقها عملياً بدلاً من النتيجة المثالية التي يسعى إليها كل طرف على حدة 3. فالتفاوض إذا هو عملية اجتماعية ونفسية ومنطقية تعتمد على التفاعل والتأثير النفسي والإقناع والحث من خلال الحوار وتبادل وجهات النظر الهادفة بين طرفين أو أكثر لديهما تباين في الآراء والأهداف التي يسعى عسعى

¹ عزة عبد القادر البورصلي، استراتيجيات التفاوض في إدارة الأعمال الدولية ، رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتور الفلسفة في إدارة الأعمال ،كلية التجارة ، جامعة عين شمس، القاهرة،2003،ص44.

² Kennedy, G & al, Managing Negotiation, Hutchinson Business Books, , London ,1997, p 15.

مديق مُخْد عفيفي و جرمين حزين سعد، التفاوض الفعال في الحياة والأعمال، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1985، صديق مُخْد عنه عن سعد، التفاوض الفعال في الحياة والأعمال، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1985، صديق عند التفاوض الفعال في الحياة والأعمال، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1985، صديق عند التفاوض الفعال في الحياة والأعمال، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1985، صديق عند التفاوض الفعال في الحياة والأعمال، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1985، صديق عند التفاوض الفعال في الحياة والأعمال، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1985، صديق عند التفاوض الفعال في الحياة والأعمال، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1985، صديق عند التفاوض الفعال في الحياة والأعمال، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1985، صديق المكتبة عين المتعارض المتعار

الرحمان –

جامعة البليدة 2

محاضرات في تقنيات التفاوض الدولي

كل منهما لتحقيقها، وتتعلق بقضية أو خلاف أو نزاع أو صفقة أو مسألة معينة ترتبط مصالحهما بها، وذلك بغرض التوصل إلى حل أو اتفاق مقبول ومرض لجميع الأطراف.

وحسب Evans فإن التفاوض هو عملية متكاملة تنطوي على ما يلي 1:

- الإقناع والحث للآخرين.
- الحوار وتبادل وجهات النظر الهادفة لحل الخلافات.
 - قواعد، وتقاليد، وأخلاقيات محددة.
 - أثار على العلاقات بين الأطراف المفاوضة.
- منطق، أو قوة، أو تسوية، أو انفعالات، أو مدخل لحل المشكلات.
 - ديناميكية وعدم الثبات على موقف كل طرف.
 - التوصل إلى حل أو اتفاق مقبول يرضى الطرفين.

ويمكن اشتقاق الخصائص التالية للتفاوض من خلال ما سبق:

- التفاوض هو اتصال معقد ويتأثر ذلك الاتصال بالاتجاهات والدوافع الشخصية للمتفاوضين و إدراكاتهم وسلوكهم ، بالإضافة إلى مهارات مختلفة من الاتصال والتفاعل والتحليل وجمع المعلومات .
- التفاوض هو علاقة تأثير بين الأطراف المتفاوضة من أفعال وردود أفعال وتنازلات ومنح ، فضلاً عن توقعات المفاوض وتقديراته لسلوك الخصم ، مع تحديد أهداف وافتراضات الأطراف المختلفة سواء كانت المعلنة أو الخفية .
 - يتأثر التفاوض بالبيئة المحيطة الخارجية وما تمليه من تمديدات وفرص، ويمكن النظر إلى التفاوض على أنه عملية ديناميكية للتفاعل ونبذ فكرة العلاقة الجامدة بين الشروط الأساسية للتفاوض والمخرجات المطلوب الوصول إليها.

¹ Evans. E, Mastering Negotiations: break stalemates; defuse conflicts and give yourself the edge, Thorogood Ltd, London, 1998, p13.

- يهدف التفاوض للتوصل إلى نتيجة إيجابية لكل الأطراف بصرف النظر عن مدى توزيع تلك النتائج بينهم وشعورهم المختلف بالرضا تجاه ما قد تم التوصل إليه.

2.3 عناصر التفاوض وشروطه:

- 1.2.3 عناصر التفاوض: للتفاوض عناصر أربعة تتلخص فيما يلي
- الموقف التفاوضي: الذي يعتبر موقف ديناميكي حركي يقوم على الحركة والفعل ورد الفعل ، كما أنه مرن يتطلب قدرات هائلة للتكييف السريع مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية، كما يتضمن عناصر هي: الترابط ، التركيب ، إمكانية التعرف والتمييز ، الاتساع المكاني والزماني ، التعقيد ، الغموض .
- -الترابط: يجب أن يكون هناك ترابط على المستوى الكلي لعناصر الموقف التفاوضي وإن كان يسهل الوصول إلى عناصره وجزئياته.
- -التركيب: يجب أن يتركب الموقف التفاوضي من جزئيات وعناصر يسهل تناولها في إطارها الجزئي والكلي. -إمكانية التعرف عليه وتمييزه دون أي غموض أو لبس، ودون فقدان لأي جزء من أجزائه أو أبعاده.
 - الاتساع المكاني والزماني: يقصد به المرحلة التاريخية التي يتم فيها التفاوض، والمكان الجغرافي الذي تشمله القضية التفاوضية.
 - التعقيد: الموقف التفاوضي هو موقف معقد تتفاعل فيه مجموعة من العوامل، وله العديد من الأبعاد والجوانب التي يجب الإلمام بها.
 - الغموض: يحيط بالموقف التفاوضي بعض من الغموض والشك النسبي، الذي يدفع بالمفاوض إلى تقليل حالات عدم التأكد من خلال جمع المعلومات الضرورية لتوقيف الموقف التفاوضي، خاصة وأن هذا الغموض مرتبط بنوايا ، دوافع، اتجاهات ، معتقدات ، وآراء الطرف الآخر التي قد تؤثر على مصالح المفاوض.

_

¹ محسن أحمد الخضيري ، مبادئ التفاوض، مجموعة النيل المصرية، القاهرة،2003،ص 22-30.

محاضرات في تقنيات التفاوض الدولي

- أطراف التفاوض: والذي يمكن أن يشمل طرفين أو أكثر، وقد يتسع نطاق العملية التفاوضية ليشمل أطراف مباشرة تجلس على مائدة التفاوض وتباشره، و أطراف غير مباشرة تشكل قوى ضاغطة لاعتبارات المصلحة.
- القضية التفاوضية : وهي محور العملية التفاوضية ومن خلالها يتحدد الهدف التفاوضي، والتي تعبر في جوهرها عن مصلحة أو منفعة معينة ، أو رابطة أو علاقة نجني من ورائها المصلحة والمنفعة لكل طرف من أطراف التفاوض .
- الهدف التفاوضي: وهو ما تسعى العملية التفاوضية لتحقيقه، وتضع من أجله الخطط والسياسات ، وتستخدم الأدوات والتكتيكات ، وبناء على الهدف التفاوضي يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية ، وتقييم كل مرحلة واستبدال التكتيكات والأدوات التفاوضية . وتصنف الأهداف التفاوضية إلى أربع أنواع: -أهداف قصوى
 - أهداف دنيا
 - أهداف يمكن التنازل عليها
 - أهداف بديلة.

2.2.3 شروط التفاوض:

هناك عدة شروط أساسية يجب أن تتوفر لدى المفاوض حتى يمكن لتعظيم فرص النجاح، وهذه الشروط عبارة عن محددات العمل التفاوضي وأهمها :

1.2.2.3 القوة التفاوضية: ترتبط القوة التفاوضية بعدة جوانب أهمها حدود أو مدى السلطة والتفويض الذي يتم منحه للمفاوض، وإطار الحركة المسموح له السير فيه. ويجب التحذير من أمرين: الأول هو إطلاق حرية كاملة دون حدود للمفاوض، والثاني هو تقييدها إلى الدرجة التي يصبح المفاوض مغلول الإرادة. كما ترتبط القوة التفاوضية كذلك بالجوانب التالية:

¹ باربارا أندرسون،التفاوض الفعال: مهارات التفاوض الاحترافي، مكتبة الهلال للنشر والتوزيع،القاهرة، 2010،ص 104-109.

أ- المعلومات التفاوضية: والتي تستلزم توافر كم مناسب من البيانات والمعلومات عن القضية محور التفاوض، وعن الطرف الآخر الذي يتم التفاوض معه والقوة التي تدعمه، والمناخ الذي تسير فيه المفاوضات. فالحد الأدبى للمعلومات التفاوضية التي يجب توفرها للقيام بعملية التفاوض الناجحة هي أن يملك الفريق التفاوضي المعلومات التي تتيح له الإجابة عن الأسئلة التالية:

- من نحن؟
- -من هو خصمنا؟
 - -ماذا نرید؟
- -كيف نستطيع تحقيق ما نريد؟
- -هل يمكن تحقيق ما نريده دفعة واحدة أم على دفعات؟

بناءا على هذه المعلومات يتم وضع برنامج زمني للتفاوض يكون محدد المهام والأهداف، توفر له الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة ويتم متابعته.

ب- الوقت التفاوضي: يشكل الوقت التفاوضي عملا ضاغطا على أطراف التفاوض حيث قد يدفعهم ذلك
 إلى:

-إدخال طرف جديد إلى المفاوضات. —اتخاذ موقف أكثر لينا من ذي قبل. - التنازل عن بعض القضايا. - الانشغال بحجم الوقت المستغرق.

تخضع القيود التي يفرضها الوقت التفاوضي لقاعدة 80/20 ، أي أن 80 من التنازلات تكون في آخر عشرين دقيقة من المفاوضات، ومن ثم فإن المفاوض البارع يحتفظ بتنازلاته لآخر لحظة.

ج-السلطة التفاوضية: يجب أن يكون تفويض السلطة مكتوبا ومعلنا لكافة عناصر الفريق التفاوضي حتى يكون كل منهم على دراية بصلاحياته، وإن كان يحق لرئيس الفريق التفاوضي وضع حدود أدنى من التي وضعت، لكي يتحرك فيها كحدود مرحلية وفقا لما يراه من تطورات أو اتجاهات الفريق الخصم الذي يتم التفاوض معه وذلك في حدود معينة من الحرية.

محاضرات في تقنيات التفاوض الدولي

- 2.2.2.3 القدرة التفاوضية: وهي تعبر عن مدى البراعة والمهارة والكفاءة التي يتمتع بها المتفاوضين ، وتحقيق الانسجام والتوافق بين أعضاء الفريق ليصبح وحدة متجانسة ، وتوفير كافة التسهيلات التي من شأنها تيسر العملية التفاوضية .
- 3.2.2.3 الرغبة المشتركة: التي يجب أن تتوفر لدى الأطراف المتفاوضة لحل مشاكلهم بالتفاوض ، واقتناع كل منهم بأن التفاوض هو الوسيلة الوحيدة لحل النزاع ، وأن أي طريق آخر سيكون مكلفاً ومرهقاً .
- 4.2.2.3 المناخ المحيط: أي أن تكون القضية التفاوضية ذاتها مهمة ، وأن يشتد الصراع ، وأن تكون المصالح والقوى متوازنة بين الأطراف المتفاوضة حتى يأخذ التفاوض دوره وتكون نتائجه أكثر استقراراً وعدالة بين هؤلاء الأطراف . فأن لم يكن هذا التوازن فلن يكون هناك تفاوض بالمعنى الصحيح .

3.3 المبادئ العامة للتفاوض:

هناك مجموعة من المبادئ التي تحكم عملية التفاوض، والتي يجب على الأطراف المختلفة المفاوضة أن تأخذها في الاعتبار عند ممارسة التفاوض. وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي 1:

- مبدأ المنفعة: بالرغم من وجود الاهتمامات والمصالح المشتركة بين الأطراف المفاوضة، إلا أن كل طرف بالطبع يسعى إلى تحقيق فوائد أو منافع معينة من وراء عملية التفاوض، حتى لو كانت هذه المنفعة متمثلة في تقليل حجم الأضرار أو الخسائر التي يمكن حدوثها بدون تفاوض.
- مبدأ الالتزام: يجب أن يلتزم كل طرف بالعمل على تحقيق الأهداف أو المنافع الخاصة بالجهة التي يمثلها ، وبتنفيذ ما يتم التوصل إليه من اتفاقيات مع الطرف الآخر بعد التفاوض، وفي المواعيد المحددة من ناحية أخرى.
- مبدأ العلاقات المتبادلة: يعكس هذا المبدأ أهمية العلاقات المتبادلة بين أطراف التفاوض، خاصة في حالة تكرار التعامل بينهم. كما يراعي هذا المبدأ المصالح المشتركة بين الطرفين والمحافظة عليها في المستقبل. أي أن التفاوض ونتائجه لا يجب أن يضحي باستمرارية العلاقات المتبادلة المستقبلية بين أطراف التفاوض، وذلك كما في حالة التفاوض بين البائع والعميل.

¹ صديق مُحُد عفيفي و جرمين حزين سعد، مرجع سابق، ص 22 - 23.

محاضرات في تقنيات التفاوض الدولي

• مبدأ أخلاقيات التفاوض: أي الالتزام بأخلاقيات التعامل في عملية التفاوض، فالتفاوض هو عملية إنسانية واجتماعية تنطوي على علاقات ومصالح مشتركة. وبالرغم من شرعية المناورات، والمحاورة، إلا أن الخداع المتعمد أو الغش أو التضليل لا يجب أن يكون من سمات عملية التفاوض.

4.3 المواقف التفاوضية:

كما هو معلوم فإن العملية التفاوضية ينتج عنها جملة من النتائج والبدائل في التطبيق العملي والتي قد تتراوح بين السلبية والايجابية ، ومن بين النتائج التي يتم التوصل إليها نذكر :

• التسوية Compromise : التسوية تعني تنازل كل طرف عن بعض الأجزاء من أهدافهم الرئيسة أو الثانوية، وتقود التسوية المفاوضين إلى المشاركة في المكاسب ونادرا ما تكون هذه المشاركة متعادلة.

ليس هناك أدبى شك في أن التسوية مطلوبة عند نقطة معينة في عملية التفاوض، ولكن الجلوس على مائدة التفاوض بنية التوصل إلى تسوية يعد أمراً غير مقبول في التفاوض، ومن ثم فإن التفاوض في طبيعته ليس مجرد نوع من التسوية. إن هؤلاء الذين يجلسون معاً ولديهم النية لإجراء تسوية عادة يرسلون إشارة واضحة وقوية للطرف الآخر بأنهم جاهزون للحركة والتنازل، وهذا يمكن أن يؤخذ كعلامة صريحة على ضعف موقفهم. إن مثل هؤلاء الأفراد سوف يشجعون أيضاً الطرف الآخر لأن يبدأ بمواقف مبالغ فيها. كما أنهم قد يقبلون حلولاً أو يتوصلون إلى اتفاق يميل بدرجة أكبر لصالح الطرف الآخر. وفي الواقع إنه يمكن الوصول إلى اتفاق أو حل بدون تسوية، وهذه هي طبيعة التفاوض

• فائز/فائز:

وتكون هذه الحالة عندما يحصل كل طرف على ما يرغب، ويتم التركيز هنا على ما يحقق صالح الطرفين حيث تساعد الأطراف بعضها البعض على العمل سويا للوصول إلى اتفاقات يستفيد منها الجميع.

هنا لابد من التفرقة بين مفهوم التسوية وبين" فائز / فائز " ، فإذا سألت البعض كيف يمكن أن تشترك أختان معا في برتقالة واحدة، فإن الغالبية سوف تقترح تقسيم البرتقالة نصفين، وتحصل كل أخت على نصف من البرتقالة. ولكن إذا أكلت الأخت الأولى نصف البرتقالة الخاص بها، وألقت بالقشر في القمامة، بينما ألقت

¹ Evans. E,Op-cit,15 – 19

محاضرات في تقنيات التفاوض الدولي

الأخت الثانية بنصف البرتقالة الخاص بها في القمامة، واستخدمت القشر في صنع Cake، فإنه يصبح هناك فرق واضح بين التسوية وبين فائز/فائز.

• الفوز/ الفوز المدرك Win/Perceived Win

في الحياة العملية هناك العديد من الأفراد الذين يقولون إنهم يعتقدون في التفاوض بأنه فائز/ فائز، كثيراً ما يمارسون نوعاً من التفاوض الذي يترتب عليه الفوز/ الفوز المدرك، أي حرصهم على تحقيق الفوز للطرفين، ولكن من خلال جعل الطرف الآخر يشعر بأنه فائز (مجرد إدراك أو شعور بالفوز). وحتى يمكن تفهم ذلك دعنا نتأمل أي عملية شراء قمنا بما من قبل حيث كثيراً ما شعرنا بالفوز بعد الشراء بسبب ما قد بذلناه من جهد مع البائع للحصول على تنازلات، وإن كانت محدودة.

وعلى العكس في حالة حصولنا على بعض التنازلات بطريقة سهلة وسريعة فإننا قد نشعر بأن البائع "غشاش " وحقق لنفسه الفوز على حسابنا . إن شعورنا بالفوز حتى ولو لم يكن فوزاً حقيقيا يلعب دوراً أساسيا في العديد من حالات التفاوض في الحياة العملية. لذلك فإنه يمكن أن تجعل الذي أمامك يشعر بأنه فائز بالرغم من عدم وجود فوز حقيقي أو فوز كبير بالمقارنة بما حققته أنت من فوز.

• الفوز/ الخسارة Win/Lose المساومة:

تحدث هذه الحالة عندما يكون أحد الأطراف المفاوضة في وضع أفضل من الطرف الآخر من حيث القوة، ولا يهتم بالعلاقات طويلة الأجل مع الطرف الآخر. كما أن الطرف الضعيف يقتنع بأنه سوف يعاني أكثر من جراء التمسك بالهدف الذي يسعى لتحقيقه مما يدفعه للاستسلام.

• التوقف (انهيار المفاوضات):

قد ىفشل المفاوضات بعد أن يتبين لكل طرف حقيقة الصعوبات القائمة، لذا يرى بعض المختصين أن " إنحاء التفاوض خير من إنحاء العقد"، أو بعبارة أخرى مفاوضات فاشلة خير من عقد فاشل 1 .

¹ رجب كريم عبد الإله، التفاوض على العقد- دراسة تأصرلي تحليليه مقارنه ،دار النهضة العربية،مصر،2000،ص 24.

يحدث توقف المفاوضات في ثلاث حالات:

-عدم رغبة أي من الطرفين مواصلة التفاوض باتجاه التوصل إلى حل، وتبني كل منهما موقفا جامدا

-اعتقاد كل طرف بقدرته على التغلب على الطرف الآخر بالانتظار لفترة زمنية أخرى

-يكون التوقف طريقة لدفع التفاوض إلى مستوى سلطة أعلى.

5.3 أنواع التفاوض:

 1 يلي يكن حصر أنواع التفاوض الرئيسية وإيجازها في نطاق محدد كما يلي

- التفاوض الاستكشافي :الذي يهدف إلى استكشاف النوايا التفاوضية للأطراف المقابلة وقد يكون مباشرة أو من قبل طرف وسيط.
- التفاوض التسكيني والاسترخائي :ويهدف إلى تسكين الأوضاع أو تمييعها من أجل خفض مستوى حالة التصارع والتناحر وذلك لصالح مفاوضات مقبلة قد تكون الظروف فيها أكثر مواءمة لطرف ما أو للطرفين معا، وقد يكون المقصود بتبني هذه الإستراتيجية أن الزمن سيكون العامل الأكثر تأثيرا في سير العملية التفاوضية.
- تفاوض التأثير في طرف ثالث: ولا يحدث هذا التفاوض من منطلق التأثير في الطرف المباشر، وإنما للتأثير في طرف ثالث مهم لجذبه لوجهة نظر معينة أو لتحييد دوره بخصوص صراع مع الخصم.
- تفاوض الوسيط: يعتبر مثل هذا النوع من التفاوض من أهم نماذج دراسة التفاوض الرئيسية في العالم سواء في مجال التجارة والأعمال أو الصراع بين الدول وإدارة الأزمات وهو ما يعرف في العلوم السياسية بسياسة الطرف الثالث ويتم اللجوء إلى الوسيط في هذا النوع من التفاوض باعتباره محايدا إلا أن المحللين لتفاوض الوسيط يقولون بان هذا الوسيط يكون في أكثر الأحيان متحيزا خاصة في المجال السياسي.

6.3 مجالات التفاوض:

من بين أهم مجالات التفاوض نذكر:

¹ السمرة زيادة،فن التفاوض،دار أسامة للنشر والتوزيع،الأردن، 2008 ،ص19.

الرحمان –

جامعة البليدة 2

محاضرات في تقنيات التفاوض الدولي

✓ التفاوض في المجال الاجتماعى:

وهو كل نقاش أو محاولة للفهم أي ظاهرة اجتماعية،وهذا النوع يتم من خلال عدة اطركالأسرة أو إطار العمل أو الجوار ، والمفاوضات الاجتماعية تسير وفق القيم السائدة في المجتمع ويتصف بالمرونة المحدودة نظرا لكثرة الحواجز الاجتماعية واحترام الفرد للمجتمع الذي يعيش فيه 1.

✓ التفاوض في المجال السياسي: تحتاج الدول إلى مفاوضات في حالتي السلم والحرب، ففي حالة السلم تسعى الدول إلى توطيد علاقتها مع باقي الدول من اجل تحقيق مصالحها، من خلال التعاون في شتى المجالات كالتعاون في المجال الاقتصادي، المجال الثقافي وغيرها من المجالات التي تضمن استمرار التعاون. أما في حالة الحروب فالتفاوض يتم لوضع حد لأسابها والوصول إلى صيغة مناسبة لإنهائها، تراعي مصالح الطرفين وتصل عملية التفاوض إلى تصورات واضحة تشمل تفصيلات عديدة كتوقيت وقف إطلاق النار، رسم الحدود الجغرافية بين البلدان، نقل رعايا البلدين من المواضيع ذات الأهمية في هذا المجال.مثل بين الأح:اب 2.

✓ التفاوض في المجال العسكري :هذا النوع لا تأخذه الأطراف المتفاوضة بعين الاعتبار، إلا إذا شعر أحد الأطراف أن قوته العسكرية لن تستطيع أن تحقق أهدافه ولو جزءا منها في الوقت الحالي أو على المدى القريب وقد يكون سببا لالتقاط الأنفاس أو للاستراحة كخدعة لإعادة ترتيب الأمور أو للبحث عن مخرج مناسب. كما يمكن أن يتم هذا النوع في حالة التعاون كذلك. المجالات 3:

- -تموين القوات المحاصرة بالأدوية والغذاء
- -تسليم الأسرى وتبادل الجرحي والمصابين
 - -مفاوضات نزع السلاح والانسحاب
- -المناورات المشتركة، الإنتاج المشترك للسلاح

¹ مُجَّد علي ومُجَّد عوض الهزايمة، المدخل إلى فن المفاوضات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص39.

² السمرة زيادة،مرجع سابق ،ص21-22.

³ جمال حواش، التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة مع تطبيقات عملية، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر ، 2005، ص41.

✓ التفاوض في المجال الأمني: يمتاز العمل الأمني بتحقيق الأمن والاستقرار لكافة أفراد المجتمع بصفة دائمة ومستمرة، وتتم عملية التفاوض الأمني في الحالات التالية:التفاوض من أجل إنماء موقف احتجاز الرهائن دون خسائر

✓ التفاوض في المجال التجاري: يعتبر التفاوض في المجال التجاري من بين أهم المجالات التفاوضية التي اكتسب الإنسان من خلالها خبرات ومهارات التفاوض ، من خلال ممارسته لعمليات البيع والشراء وتبادل السلع والخدمات المختلفة. فالتفاوض التجاري هو أحد الصور المألوفة لدينا كأفراد ومنظمات أعمال كما أنه احد الأنشطة الرئيسية التي تمتم بما وتمارسها الشركات بصفة مستمرة وذلك على اختلاف حجمها وطبيعة نشاطها وذلك للوصول إلى حل النزاعات والخلافات بينها وبين أطراف أخرى ذات علاقة أو للوصول إلى اتفاق بشان صفقات تجارية متنوعة.

- تعريف التفاوض التجاري

المفاوضات التجارية هي اتصال بين طرفين يستخدمان كل ما لديهما من مهارات لتبادل الحوار الإقناعي، وبحدف الوصول إلى تحقيق مكاسب مشتركة في نشاطات تجارية مختلفة ، مثل: الشراء البيع، التصدير والاستيراد،الترويج، التوزيع، النقل، التمويل والعلاقات مع العمال 1 . وتتعلق بتبادلات متكررة للمعلومات بين طرفين بحدف تبادل السلع والخدمات مقابل أجر نقدي 2 .

من خلال ما سبق نلاحظ أن المفاوضات التجارية تركز على الأطراف المتفاوضة وعلى العملية التفاوضية حيث يؤكد أن التفاوض هو نوع من الحوار وتبادل الاقتراحات بين الطرفين.

– صور التفاوض التجاري.

يأخذ التفاوض التجاري عدة صور والتي نذكر منها 3:

¹ نادر أحمد أبو شيخة،أصول التفاوض،ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع،الأردن، 2009،ص 21.

² Isabelle Barth et Lionel Bobot, penser la négociation commerciale, négociation, 2010/1 n°13, France, p09. قابت عبد الرحمن إدريس، التفاوض: استراتيجيات وتكتيكات ومهارات تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص63–64.

محاضرات في تقنيات التفاوض الدولي

✓ التفاوض مع الزبائن: يعد التفاوض مع الزبائن من أبرز صور التفاوض التجاري واكثرها انتشارا لدى المؤسسات في الواقع العملي، كما يعبر هذا التفاوض عن العاقة الموجودة بين البائع والزبون والتي يهدفان من خلالها إلى الوصول لاتفاق يرضيهما.

ويتم التفاوض عادة على عدة نقاط وليس السعر فقط، إذ يضم التفاوض كذلك: طريقة التسديد، موعد التسدي، مواصفات المنتوج، الجودة، الكميو، التغليف، مواعيد التسليم. ويتم التفاوض على هذه النقاط باستخدام إحدى الطريقتين التاليتين:

-طريقة التفاوض على كل المنتوج: ضمن هذه الطريقة يقدم البائع تخفيض في السعر بنسبة معينة مثلا 10% -طريقة التفاوض على كل التفاصيل المتعلقة التفاوض على كل التفاصيل المتعلقة بكل جزء من أجزاء المنتج على حدى، بحيث يقدم البائع تخفيض في كل النقاط المتفاوض حولها مثل التخفيض في السعر، تقريب مواعيد التسليم، تأخير مواعيد التسديد، تقديم منتوج ذو جودة افضل...الخ.

- ✓ التفاوض مع الموردين: يعتبر التفاوض مع الموردين صورة مقابلة للتفاوض مع الزبائن، والتي تلجأ إليها المؤسات والاجهزة الحكومية للحصول على احتياجاتها اللازمة من البضائع والخدمات والاجهزة والمعدات والمواد الخام، حيث يتم التفاوض لى نفس النقاط المذكورة سابقا.
- ✓ التفاوض مع المنافسين: تنشأ الحاجة إلى هذا النوع من التفاوض بسبب قناعة الاطراف المعنية بأهمية اللجوء إلى التفاوض مع المنافسين حول عدة قضايا منها، كحل الخلاف حول منتج مقلد .
- ✓ التفاوض مع المؤسسات المالية: كثيرا ما تلجأ المؤسسات إلى التفاوض مع المؤسسات المالية مثل البنوك مؤسسات التأمين، وذلك إما قصد الحصول على قروض بأفضل شروط ممكنة أو تعديل شروط قروض سابقة.
- ✓ التفاوض مع وسائل النشر: حيث يتم التفاوض مع وسائل النشر والتصال، كالصحف ومحطات التلفزيون، ووكالات الاشهار، حول سعر ومساحة الشهار ومدة عرضه، وقيمة العمولة التي تطلبها الوكالات.

✓ التفاوض مع الأجهزة الحكومية: تتعرض المؤسسات إلى مواقف عديدة ومتنوعة ينشأ عنها بعض النزاعات مع الاجهزة الحكومية، مماى يستدعي التفاوض لحل الخلافات ، كتأخير دفع الضرائب المستحقة، الإفراج عن البضاعة المحتجزة من لجمارك، تأمين العمال....

4 أساسيات المفاوضات الدولية

مما لا شك فيه،أن المفاوضات تعد من أخطر و أدق مراحل نظام العقود التجارية الدولية على الإطلاق، ذلك أنحا تنطوي على تبادل الآراء والمناقشات، و تقديم العروض و العروض المضادة، و الإقتراحات والبدائل، كما يتم خلالها إجراء الدراسات الأولية او التمهيدية، و دراسات الجدولة، كما تتطلب نفقات باهظة و فترات زمنية قد تطول من أجل إتمامها، و هذا كله من أجل التوصلة إلى بلورة تصور مشترك للأطراف الراغبة في التعاقد في شأن العملية التعاقدية المزمع إحداثها مستقبلا، و التي تتحدد ملامحها الرئيسية خلال مرحلة المفاوضات.

1.4 مفهوم التفاوض الدولي

ازدادت أهمية المفاوضات نتيجة لاتساع نشاط المؤسسات وتحوله من المستوى المحلي إلى المستوى الدولي وما صاحبه من تعقيدات ومشاكل ، تفرض على المؤسسة اللجوء إلى كل الطرق والوسائل التي تساعدها على حل المشاكل وديا وإلى ضمان مصالحها على مستوى الأسواق الخارجية.

إن معظم عقود التجار الدولية هي من العقود التي تمتاز بطول مدتها الزمنية ويترتب عل ذلك امكانية ان تكون هناك نزاعات حول تنفيذ أو تفسير العقود أو قد تستجد أحداث لم يكن يتوقعها الاطراف خلال حياة العقد، والفكرة في هذه المسألة أنه ماهي الاحوال أو الاوضاع التي تستجد اثناء حياة العقد وتُلجئ الاطراف للجلوس على مائدة التفاوض لبحثها؟.

بذلك كان من المناسب ان توجد وسيلة او اكثر من الوسائل الفنية الي تسمح بمراجعة شروط التعاقد وتعديل التزامات طرفيه حتى يعود اليها توازنها لتلائم الظروف التي تغيرت دون زعزعة استقرارها واليقين في نطاقها، تلك

¹ بوطبالة معمر، الالتزام بالإعلام في مرحلة المفاوضات على العقد التجاري الدولي،مجلة العلوم الانسانية، عدد 64 ديسمبر 1024 ،المجلد ب،ص393 .

محاضرات في تقنيات التفاوض الدولي

الوسائل التي تضفي على الالتزامات التعاقدية المرونة اللازمة لاستمرار سريان العقد بالتوفيق بين مصاح اطراف مصلحة المتعاقد الأجنبي ومصلحة المتعاقد الوطني، في تحقيق الربح والعوائد النقدية 1.

2.4 طرق التفاوض الدولي

يتم التفاوض التجاري الدولي بأحد الطرق التالية:

أ- عقد المفاوضات بين الوفدين المفاوضين (البائع والمشتري): وعادة ما يكون مكان هذه المفاوضات في بلد البائع، كما يمكن أن تحدث في بلد المشتري بناء على حاجة الذي يفتش عن أسواق لمنتجاته.

ب- التفاوض بين الممثل التجاري المعتمد لشركة تجارية مقيم في دولة ما مع شركة تجارية أخرى لتسويق بضائع شركته.

ج-التفاوض التجاري بواسطة الهاتف أو الانترنيت، ويكون هذا لعقد صفقة أو لتوضيح بند من نود الاتفاق التجاري أو في قضايا تتعلق بتسليم السلعة أو تغيير مكان تسليمها.

د- التفاوض التجاري بين دولتين لعقد معاهدة تجارية (التصدير أو الاستيراد أو التسهيلات المتبادلة ..الخ).

3.4 عناصر الاختلاف بين التفاوض الدولي والمحلى

بالرغم أن المبادئ الأساسية التي يتم تطبيقها في التفاوض هي نفسها سواء على المستوى المحلي والدولي ، إلا أن هناك بعض الاختلافات التي لا بد وأن تؤخذ بالاعتبار عند التحول من المستوى المحلي إلى الدولي، من أهم هذه الاختلافات نذكر:

- -اختلاف اللغة المستعملة
- -اختلاف القوانين والتشريعات
 - -اختلاف العوامل الثقافية:

إن معرفة ثقافة الطرف الآخر تساعد المفاوض أن يفهم ويدرك من الذي سيتفاوض معه وبالتالي يمكنه تحديد أسلوب الاتصال ونمط التفاعل معه . وبذلك هناك من العوامل الثقافية التي تحدد سلوك المتفاوضين أثناء

أ غسان عبيد مجلة المعموري. المفاوضات ودورها في تسوية منازعات عقود التنمية التكنولوجية .مجلة أهل البيت عليهم السلام. 394-364 , 2018 , 1.22 عليهم السلام. 394-394 , أص 385

العملية التفاوضية والتي تساعد المفاوض في تحديد أسلوبه تجاه الطرف الآخر أو تحليل سلوك الطرف الآخر المتفاوض معه .

وتتلخص العوامل الثقافية فيما يلي 1:

- هدف التفاوض: عقد أم علاقة ؟.

فقد يكون الهدف هو الوصول إلى عقد موقع يتم فيه تحديد مجموعة من الحقوق والواجبات التي يلتزم بها الطرفين بدقة ، وفي ثقافات أخرى يكون جوهر الصفقة هو العلاقة ذاتما حيث يكون الوصول إلى عقد وتوقيعه بمثابة بدء للعلاقة وليس نهاية لها.

موقف التفاوض : فوز /خسارة أم فوز /فوز ؟ (شعور الدول النامية)

أن المتفاوضين في حالة فوز/خسارة يعتبرون العملية التفاوضية مواجهة وصراع مما يعقد من إتمام الصفقة في أحيان كثيرة ، وهم في حالة إتباع مدخل فوز/فوز يعتبرون الصفقة هي مسألة تعاون وحل للمشكلات بينهم مما يسهل الوصول إلى اتفاق تقبله الأطراف المختلفة.

- الأسلوب الشخصي : غير رسمي أم رسمي ؟

تختلف الطريقة التي يتعامل بها المتفاوضين من حيث استخدام الألقاب وكيفية التعامل مع الآخرين فهناك فريق يري استخدام الألقاب وبمتنع عن أية أحاديث جانبية خارج موضوع التفاوض ، وهناك فريق آخر يبدأ المناقشة باستخدام الاسم الأول ويسعى لإقامة علاقات شخصية وودية مع الفريق الآخر .وعلى المفاوض عند تعامله مع ثقافة أخرى مراعاة احترام الشكليات ، ومن المسلم به أن يبدأ التفاوض بموقف رسمي ثم ينتقل تدريجياً إلى مواقف غير رسمية حسب ما يتطلبه الموقف التفاوضي، كما تختلف درجات الرسميات المناسبة من ثقافة إلى أخرى.

-

[.] أحسن مُحُد وجيه، مقدمة في علم التفاوض الإجتماعي والسياسي، عالم المعرفة، الكويت، 1994، ص 92-104. (بتصرف)

جامعة البليدة 2

- الاتصال: مباشر أم غير مباشر؟

تختلف طرق الاتصال بين الثقافات المختلفة فهناك ثقافات تعتمد على طرق الاتصال المباشرة والبسيطة ، وأصحاب تلك الثقافات يتوقعون أن يتلقون رداً واضحاً وصريحاً ومحدداً على الأسئلة والمقترحات التي يطلبونها . وأصحاب الثقافات الأخرى التي تعتمد على الاتصال الغير مباشر فهم يستخدمون أساليب كثيرة من اللف والدوران وأشكالاً من التعبيرات المجازية في الخطاب وتعبيرات الوجه والإيماءات والعلامات مما لا يمكن معه أن يحصل الطرف الآخر على رداً قاطعاً لطلباته وأسئلة سواء بالالتزام أم بالرفض .

- الحساسية اللوقت: مرتفعة أم منخفضة ؟

تعطي بعض الثقافات قيمة عالية للوقت أكثر من غيرها من الثقافات الأخرى حيث ويتميز أنصار هذه الثقافات بالسرعة في عقد الصفقات واتمامها . أما بالنسبة لأعضاء ثقافات أخرى ممن يعتبرون أن هدف المفاوضات هو خلق علاقة وليس مجرد توقيع عقد فإنهم يحتاجون إلى استثمار الوقت في عملية التفاوض حتى يستطيع الجانبان أن يتعرف كل منهما الآخر جيدا وتحديد ما إذا كانوا يرغبون في بدء علاقة طويلة الأجل.

- نزعة العاطفية : مرتفعة أم منخفضة ؟

تعتمد بعض الثقافات على المشاعر والأحاسيس وتكون لديهم النزعة العاطفية مرتفعة ويحاولون إظهارها على مائدة المفاوضات ، وتعتمد ثقافات أخرى على قوالب جامدة وعدم إظهار العواطف بل وإخفائها عن مائدة المفاوضات .

- شكل الاتفاق: عام أم محدد ؟

تؤثر العوامل الثقافية على شكل الاتفاق الذي يتم من قبل الأطراف المختلفة ، فهناك ثقافات تفضل أن يكون شكل العقد مفصلاً للغاية فهي تحاول أن تضع احتمالات لكل الظروف الممكنة لأن العقد هو جوهر الاتفاق وأنه يتم الرجوع إلى العقد بكل تفاصيله في حالة اتخاذ قرار ما ، و في ثقافات أخرى يفضل أن يكون شكل الاتفاق عام وغير محدد لأن جوهر الاتفاق هو علاقة الثقة بين الأطراف المتفاوضة ، وأنه على الأطراف المختلفة أن تنظر إلى علاقاتها لحل أية مشاكل يمكن أن تواجههم بصرف النظر عن ما هو مكتوب في العقد ،

وقد يصل الحد إلى أن بعض ثقافات تنظر إلى الأخرى التي تمتم بأدق التفاصيل في العقد على أن ذلك دليلا على عدم الثقة في العلاقة الضمنية بين الأطراف المتفاوضة .

- بناء الاتفاق: من أسفل إلى أعلى أو من أعلى إلى أسفل ؟

يتعلق هذا البند بالكيفية التي يسير بها الاتفاق وما إذا كان يتم الاتفاق على مبادئ عامة ثم الوصول إلى بنود محددة ، أم يسير الاتفاق بشكل عكسي حيث يتم الاتفاق على أمور محددة مثل السعر ومواعيد التسليم ونوعية المنتجات والمبلغ المحدد لكل بند من بنود العقد حتى نصل إلى الشكل الإجمالي للعقد والتوصل إلى مبدأ عام .

- تنظيم الفريق: رئيس واحد أم إجماع رأي المجموعة؟

أن معرفة كيفية تنظيم الفريق يختلف من ثقافة لأخرى ، فهناك ثقافات تميل أن يكون هناك رئيساً أعلى للفريق لديه سلطة كاملة لتقرير كل المسائل واتخاذ القرارات ، والتي غالباً ما يكون عدد أعضاء الفريق عدداً قليلاً ويكون اتخاذ القرارات بصورة أسرع عن حالة الثقافات الأخرى التي تؤكد على أهمية الفريق في صنع قرار بإجماع الآراء الذي غالباً ما يكون أعضاء الفريق في هذه الحالة عدداً كبيراً ويكون المطلوب إجماعاً للرأي الذي يستغرق عادة وقتاً طويلاً للوصول إليه .

- تحمل المخاطر: مرتفع أم منخفض ؟

تؤكد بعض الدراسات أن هناك ثقافات تتجنب تحمل المخاطرة أكثر من غيرها ويعتمدون على كميات ضخمة من المعلومات ، ويكون هناك عمليات معقدة لصنع القرار بواسطة المجموعة كلها فهم لا يرغبون في تحمل المخاطرة بدرجة كبيرة . وهناك ثقافات أخرى تميل إلى تحمل المخاطر ، ويكون أفراد تلك الثقافة مستعدون لقبول المبادرات الجديدة أو تحمل بعض الأمور الغير مؤكدة في طرق مقترحة للعمل.

محاضرات في تقنيات التفاوض الدولى

4.4 مبادئ التفاوض الدولي

أ-الالتزام بالتفاوض بحسن النية في مفاوضات عقود التجارة الدولية

يعد الالتزام بالتفاوض بحسن النية التزاما جوهريا في مفاوضات عقود التجارة الدولية , إذ يمثل مطلبا أساسيا لنجاحها , لذا لابد إن تتسم المفاوضات في عقود التجارة الدولية بالصدق والأمانة عند التعامل بالبيانات والمعلومات المتبادلة بين الأطراف وهو ما يطلق عليه الفقه (مبدأ حسن النية قبل التعاقدي) وهو مبدأ تأخذ به غالبية النظم القانونية، هذا ويشمل نطاق الالتزام بالتفاوض بحسن النية العناصر التالية:

- -عدم الإصرار على تحديد أماكن للتفاوض تستدعي السفر والإنفاق بدون مبرر.
- -إبداء المرونة في مناقشة جدول الأعمال والامتناع عن التصلب عند عرض الآراء
- -اجتناب تقديم العروض المبالغ بما بمدف إفشال المفاوضات أو دفع المتعاقد الآخر إلى رفض العرض المقدم.
 - -عدم الرفض الغير مبرر لتعين خبير أو أكثر لحسم مسألة معينة مختلف عليها.
 - -احترام العادات والأعراف التجارية السائدة في المعاملات الدولية.
 - في حالة العزم على قطع المفاوضات لأي سبب كان يتوجب إخطار الطرف الآخر في الوقت المناسب.

ب-الالتزام بالإعلام في مفاوضات عقود التجارة الدولية:أي الالتزام الذي بواسطته ينبه احد أطراف العقد والذي يكون في مركز أقوى الطرف الأخر على مخاطر التعاقد ومنافعه ، فيجعله على بينه من ظروف التعاقد ليكون خياره بالتعاقد قائما على معرفه تامة بسبب التزامه.

ج-الالتزام بالمحافظة على سرية المعلومات في مفاوضات التجارة الدولية

المقصود بعنصر السرية في هذا الخصوص ليس مجرد إجراء المفاوضات في كتمان وغير علانية، بل السرية في المعلومات الفنية أو الكيماوية والمالية والرسوم والبحوث والتصميمات وغيرها من صور المعلومات المختلفة التي تكون محلا لعقود التجارة الدولية والتي يؤدي الكشف عنها ضررا للطرف الآخر. وبطبيعة الحال

محاضرات في تقنيات التفاوض الدولي

تستبعد من نطاق تحديد المعلومات المشمولة بالحماية تلك التي تكون معروفة للجميع لكونها لا تعد أسرارا وأيضا تستبعد المعلومات عديمة القيمة المادية أو المعنوية لصاحبها.

5.4 مهارات التفاوض الدولي

يتطلب التفاوض مهارات عديدة في عدة مجالات ، وفهم عميق للعملية التفاوضية ولمختلف القوى التي تؤثر على على تلك العملية . وقد أشارت الدراسات والخبرة السابقة للتفاوض إلى ضرورة شعور المفاوض بالقدرة على التفاوض مع الطرف الآخر . وتشير القدرة التفاوضية إلى ذلك القدر من أحكام السيطرة على الموقف التفاوضي . وسوف نتناول في هذا الصدد المهارات المختلفة التي يجب أن تتوفر في المفاوض الناجح لتكسبه تلك القدرة التفاوضية أ :

أ- مهارة جمع المعلومات:

أن العامل الحاسم في نجاح العملية التفاوضية هو الوعي الكامل للمفاوض بما يسعى إلى تحقيقه ، ولذلك تعتبر نقطة البداية هي قيامه بالتحديد الواضح للمشكلة التفاوضية من وجهة نظره ومن وجهة نظر الطرف الأخر. وحيث تزاد فرص النجاح بزيادة قدرة المفاوض على التعرف على أبعاد القضية التفاوضية ، وبالتالي فأن المفاوض عليه تحديد ما يريد أن يحصل عليه ويقدر حجم ونوعية المشاكل الذي يمكن أن تصادفه ، بالإضافة إلى التعرف على خصائص البيئة التي يعمل فيها وما تفرضه تلك البيئة من فرص وتحديدات . كما عليه التعرف على احتياجات الخصم ورؤيته للقضية التفاوضية وأبعادها ونظرة الخصم للفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة التفاوضية ، أي كيفية إدراك الطرف الآخر للقضية التفاوضية ، مع العلم بأن هذا التعرف على إدراك الطرف الآخر ليس بالسهولة بمكان لأنه يعنى التعرف على طريقة تفكير الطرف الآخر ، وبتعبير آخر استخدام تكتيك : ضع نفسك في مكان الخصم ، أي أن المفاوضين عليهم القيام بدراسة الاختيارات المختملة والعالية للطرف الآخر ، وتفضيلاته واستراتيجياته ، ونقاط قوته وضعفه .

¹ عزة عبد القادر البورصلي، مرجع سابق، ص94–105.

الرحمان –

جامعة البليدة 2

محاضرات في تقنيات التفاوض الدولي

فضلا عن ذلك العمل على معرفة دوافع الطرف المفاوض حتى يتم التعامل وفقها، وفي هذا الصدد هناك العديد من النماذج المساعدة على تحديد دوافع الطرف المقابل ، ولعل أهمها نموذج \mathbf{SONCAS} ، والذي يقوم على تصنيف دوافع الزبائن إلى ستتة أصناف هي $\mathbf{1}$:

الأمن، الكبرياء "الشعور بالفخر"، الحداثة، الراحة والرفاهية، المال، اللطافة.

ويتم التعامل مع كل صنف خلال جلسة التفاوض وفق المداخل التي تساهم في إقناعه بالعروض المقدمة وفق ما يلي:

- -الأمن: تطمين، تقديم الأدلة، تقديم الضمانات، عرض التجارب
 - -الكبرياء: إبراز الخصائص، إشراكهم في التصميم
- -التجديد:المقارنة مع باقى منتجات المنافسين، شرح الخصائص المميزة للمنتج مقارنة بباقى المنتجات
 - -الرفاهية: اقتراح المساعدة على التشغيل ، وتبسيط طريقة الاستعمال.
 - -المال: المقارنة مع الأسعار المنافسة، وإبراز الخصائص التي تبرر فارق السعر
 - -اللطافة: التعامل معهم بالمجاملة، الود،اللطف،الحرص، الانتباه والاصغاء، تكريس الوقت.

ب- مهارة الاتصال: (التحدث والانصات)

تعتبر العملية التفاوضية عملاً جماعياً والذي لا يمكن أن يتم إلا بمشاركة طرفين أو أكثر واتصالهم معاً ، ومن خلال ذلك الاتصال يتم تبادل الآراء والمعلومات. ويجب أن يحرص المتفاوضون على أن يكون هذا الاتصال اتصالاً فعالاً والذي يؤكد على وصول الرسالة بين الأطراف المختلفة ، وإلمام كامل لكل طرف بمضمون وأبعاد القضية محل التفاوض 2 . ولذلك فإن هناك من التكتيكات التي يمكن للمفاوضين استخدامها للتغلب على تلك المشكلات أهمها :

¹ Patrick DAVID, LA NÉGOCIATION COMMERCIALE EN PRATIQUE, Quatrième édition, Éditions d'Organisation, paris, 2008, nº24

² شركة مركز القرار للاستشارات، مهارات التفاوض والعقود والتحكيم الدولي، دار الأمين للنشر، مصر، 2002، ص16-17.

- -محاولة خلق نوع من الانسجام في الرؤى المختلفة للمفاوضين، وهنا تظهر أهمية ما يسمى بنظرية قلب الأدوار.
- -إعادة وتكرار الرسالة بطرق مختلفة ، وباستخدام قنوات اتصال مختلفة ومتعددة للتغلب على الضوضاء الاتصالى .
- -على المفاوضين أن يقوموا باستخدام أفضل للتغذية العكسية عن طريق الوعي بطبيعة الأفراد وميولهم ، ومراقبة سلوك المستلم للتعرف على ما إذا كان يعكس الحقيقة أو انه قد استلم الرسالة بالفعل وبطريقة صحيحة ودقيقة و هناك أربع أساليب للاتصال خلال العملية التفاوضية وأن المفاوضين يميلون أن يعكسوا مزيجاً من تلك الأساليب بدلاً من أسلوباً وحيداً للتفاوض :

- الأسلوب الواقعي:

يعكس هذا الأسلوب افتراضه الأساسي: "بأن الحقائق تتكلم عن نفسها". ومتبعي هذا الأسلوب يتأثرون بالماضي وبالأحداث التاريخية مؤكدين على ما تم من حقائق أثناء العملية التفاوضية، وهناك اهتمام شديد بالتفاصيل، ويكون متبعي هذا الأسلوب أكثر فاعلية في مرحلة البحث عن حل للمشكلة موضع التفاوض والبحث من حلول خلاقة لها.

- الأسلوب الخلاق:

يعكس هذا الأسلوب افتراضه الأساسي: "بأن الخيال يستطيع حل أية مشكلة". ويركز هذا الأسلوب على على الخطوط العريضة ويحاول متبعي هذا الأسلوب الوصول إلى تخيل خلاق لحل المشكلة، كما يركزون على المستقبل ويكونوا متحمسين في علاقاتهم الشخصية. ويكون اتجاه متبعيه في التفكير من القاعدة إلى التفاصيل، ويكون التركيز على الموضوع الأساسي وعدم الاهتمام بالتفاصيل.

- الأسلوب المعياري :

يعكس هذا الأسلوب افتراضه الأساسي: "التفاوض هو عملية تساومية"، ويميل متبعي هذا الأسلوب إلى السلوك المسيطر أثناء التفاوض مثل استخدام التهديدات والوعود والتعهدات والتنازلات والمكافآت والعقوبات وذلك لمحاولة توجيه مخرجات العملية التساومية لما يحترم مبادئهم المعيارية

الرحمان –

جامعة البليدة 2

محاضرات في تقنيات التفاوض الدولي

- الأسلوب التحليلي:

يعكس هذا الأسلوب افتراضه الأساسي: "أن المنطق يؤدى إلى الحلول الصحيحة". واتباع هذا المدخل يتطلب تجزئة الموضوعات إلى أجزائها الصغيرة ومحاولة الوصول إلى طرق لإعادة تجميعها مما يؤدى إلى حلول خلاقة للعملية التفاوضية، ويتم استخدام حجج خطية تؤكد في التحليل على علاقات السبب والنتيجة والعلاقة بين الأجزاء المختلفة. ويتم تحليل أوضاع المشتركين معهم في التفاوض لتحديد اهتماماتهم والتركيب المنطقى لحججهم، وانتقاد الأخطاء المنطقية لهؤلاء المشتركين معهم في التفاوض.

وبصفة عامة يتعين على المفاوض محاولة التحكم في إدارة مجرى المفاوضات التجارية من خلال الهدوء والتحكم في النفس، وإدارة الوقت، كما يتعين عليه مراعاة جملة من النقاط أثناء التحدث حيث نذكر منها:

- -عرض ما يريد تقديمه من معلومات بصورة لا تثير أو رد فعل دفاعي أو اتجاه سلبي لدى الطرف الآخر. -توخي عدم الانشغال بالتفكير في تحضير الرد على الطرف الآخر أثناء تحدثه، لأن ذلك يعبر عن عدم الإنصات لما يقوله وتوحى بعدم المبالاة ، كما قد يؤدي إلى إغفال بعض المعلومات المهمة.
 - تجنب التقليل من قيمة الأفكار والمقترحات التي يقدمها الطرف الآخر.
- -تفادي التحفظ أو انتقاد الطرف الآخركي لا تصبح الأمور شخصية. وتركيز الانتباه على النقاط المختلفة حولها ومحاولة حلها بطرق ودية ترضى الطرفين.
 - -استخدام لغة الجسد والصمت في إدارة الحوار التفاوضي.
- تجنب تعدد حالات مقاطعة المتحدث ، لأن ذلك ينتج عنه نوع من التوتر وإفساد الجو الودي للتفاوض.

ج - مهارة الاستماع

يمكن للمفاوض ان ينمي ويزيد من مهاراته في الاستماع للطرف الاخر في عملية التفاوض بما يمكنه من تحقيق نجاحات عديدة وذلك من خلال 1:

- حسن الاستماع لما يقوله للطرف الاخر يؤدي الى تأكيد تمتع المفاوض بعقلية منفتحة ،

أبو العلا النمر، دور المستشار القانوبي في عقود التجارة الدولية، المكتبة القانونية،القاهرة ،2003، ص. 28

محاضرات في تقنيات التفاوض الدولي

- يؤدي الاستماع الجيد الى ادراك الطرف الاخر بأنه لدى المفاوض الرغبة القوية لتفهم طروحاته، وايجاد جو من التفاهم بين الاطراف المتفاوضين،

يؤدي الاستماع الجيد الى تفهم منهج تفكير المفاوض الاخر، وامكانية توسيع نقاط التفاهم المشترك.

د- مهارة التحليل:

يتعين في الكثير من المواقف التفاوضية أن يكون المفاوض قادراً على القيام بوظيفة التحليل لمختلف العوامل والعناصر المحيطة بالموقف التفاوضي ، ولأنماط السلوك المختلفة للأطراف المتفاوضة ، و لمحاولة التوصل للأسباب وراء تغيير نمط السلوك من قبل أحد الأطراف . وعلى المفاوض الفعال عدم إغفال حقيقة وجود افتراضات خفية أو أهداف خفية ، فعند قيام طرف ما بتحليل الموقف فعليه أن يقوم بتغطية النقاط التالية :

- ما هو الموضوع أو القضية الرئيسية ، وما هي القضايا الفرعية ؟
 - ما هي الأهداف الرئيسية ، وما هي الأهداف الفرعية ؟
- ما هي العقبات الرئيسية للوصول للأهداف ، وما هي العوامل التي سوف نأخذها في الاعتبار ؟
- ما هي البدائل المتاحة ؟ وما هي نقاط القوى والضعف لكل بديل ، وما هو البديل الأنسب ؟
 - ما هي المعلومات التي يمكن أن تساعد على اختيار بديل أو هدف ؟
 - ما هو التصرف المحتمل ، وكيف يمكن العمل على تخطيطه ؟

ه -مهارة الإقناع:

يقصد بمهارة الاقناع مختلف الألفاظ والإيماءات التي يمكن أن تحدث تغييرا في اتجاهات ، ميولات وسلوكيات الطرف الآخر، أو تحدث تأثيرا سليما في قناعاتهم ، بهدف تغييرها كليا أو جزئيا من خلال عرض الحقائق وتعزيزها بأدلة تحظى بقبولهم.

كما يمكن أن يتم القناع باستعمال عدة أساليب نذكر من بينها 1:

-الإقناع بالترغيب: ويتم ذلك غبر تقديم الحوافز المادية والمعنوية للطرف الآخر .

1 موسى غانم فنجان و فالح احمد فاطمة، أخلاقيات التفاوض في المنهج الإسلامي،دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص133.

-الإقناع بالترهيب: عبر إكراه الطرف الآخر بمختل الوسائل كالحديث عن الفرص التي سيفقده في حال رفضه للعرض المقدم مثلا.

و-مهارة معالجة الاعتراضات:

في كثير من الأحيان ما يتعرض المفاوض لاعتراضات الطرف الآخر ، هذه الاعتراضات قد تكون مبنية على حقائق أو قد تكون خاطئة، لكن في كل الحالات يجب على المفاوض أن يعمل على معالجتها. ومن تصنف الاعتراضات التي قد تواجه المفاوض إلى أ:

-الاعتراضات المعلنة والاعتراضات غير المعلنة: يتم التعبير عن الاعتراضات المعلنة لفظيا، فهي اعتراضات صريحة وواضحة، كاعتراض الطرف الآخر على السعر بقوله" لا يمكننا القبول بهذا السعر"، أما الاعتراض غير المعلن يكون عبر حركات الجسم أو ملامح الوجه.

-الاعتراضات الانفعالية والاعتراضات الموضوعية: تنبع الاعتراضات الانفعالية من عواطف الطرف الآخر كرفضه التفاوض لشعوره بأن المفاوض يحاول إرغامه على قبول شرط من الشروط كسعر معين دون أن يكون ذلك هو القصد الحقيقي. بعكس الاعتراضات الموضوعية والتي تكون نابعة من حقائق واقعية، كأن يتم رفض التفاوض لمحولة المفاوض فرض شروطه على الطرف الآخر بالتهديد مثلا.

ويمكن معالجة الاعتراض من خلال إتباع الخطوات التالية2:

-الترحيب بالاعتراض valoriser:

تساعد هذه المرحلة في جعل الطرف الآخر يشعر بإمكانية تحاوز الاعتراض.

-تشخيص الاعتراض questionner (طرح التساؤلات):

للتعرف على طبيعة الاعتراض (الانفعالية والموضوعية)، كما أن طرح الأسئلة تساعد لكشف الأسباب الحقيقة وراء الاعتراض. كما تبرز أن المفاوض مهتم للمشاكل التي تواجه الطرف الآخر.

-إعادة صياغة الاعتراض reformuler:

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق،ص 343.

² Patrick DAVID, op-cit, p68-70.

وذلك للتحقق من الاعتراض والفهم المشترك له من قبل طرفي التفاوض، أو لتلخيصه في نقاط يتم معالجتها الواحدة تلو الأخرى.

-عزل الاعتراض:

أي التحقق من أن الطرف الآخر ليس لديه اعتراضات أخرى مخفية، وتجنب سوء نية الطرف الآخر والتي يمكن أن تظهر عند إبرام العقد. ولإظهار التزام المفاوض وحسن نيته.

- الاستنتاج induire :

أي محاولة تقديم عروض تعالج الاعتراض ومعرفة موقف الطرف الآخر في هذه الحالة.

-التبرير:

الأكيد أن الزبون يريد أن يتحقق من الحل المقترح، وبالتاي فعلى الطرف المفاوض أن يعمل على تطمينه من خلال تقديم الأدلة.

-الاتفاق على الحل:

أي العمل أن يتم العلاج التام للاعتراض ، فبدون اتفاق قد يتناسى الزبون الحل المقترح ويحتفظ فقط بالاعتراض المقدم.

ز-مهارة التفاعل:

حيث أن العملية التفاوضية هي عملاً جماعياً يشترك فيه أطراف مختلفة، لذلك تحدث عملية تفاعل بين الأطراف المتفاوضة للتوصل إلى نتيجة من العملية التفاوضية. وتتوقف النتائج التفاوضية على مدى صحة التفاعل بين تلك الأطراف ، فكلما زادت فاعلية و إيجابية هذا التفاعل كلما تحسنت النتائج التفاوضية ، والمفاوض الفعال هو ذلك المفاوض الذي يستطيع أن يكيف سلوكه حسب مقتضيات الموقف الذي يواجهه ، وطبقاً لمتطلبات التفاعل بين الأطراف المتفاوضة .

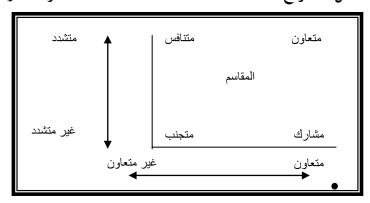
6.4 أنماط المفاوضين الدوليين

قام كل من كيلمان وكيناث بتقديم تصتيف للمفوضين الدوليين على وفق معيارين رئيسيين ،هما درجة التعاون ودرجة التشدد، ويوضح الشكل الموالي أصناف المفاوصين وفق هذا المدخل.

الدكنور جيلالي شفيق

محاضرات في تقنيات التفاوض الدولي

شكل 1: غوذج Kenneth & Kilmann لأبعاد السلوك التفاوضي



المصدر: عزة عبد القادر البورصلي، مرجع سابق، ص80.

وبذلك تتكون لدينا الاتجاهات التالية :

- -(متعاون متشدد) يكون المفاوض متعاون
- -(متعاون غير متشدد) يكون المفاوض مشارك
- (غير متعاون متشدد) يكون المفاوض متنافس
- (غير متعاون غير متشدد) يكون المفاوض متجنب
- -(المتقاسم) وهو الباحث عن التقسيمات ويكون في منتصف الطرق من جميع الاتجاهات السابقة.

ويمثل نمط المفاوض المتعاون والمتنافس أكثر الأنماط تواجدا في الواقع العملي، ويقدم الجدول الموالي نموذجا للمقارنة بين النمطين.

الجدول 1:مقارنة بين أسلوبي التفاوض التنافسي والتعاوبي

التفاوض التعاوين	التفاوض التنافسي
يحرص المفاوضون على تنمية الثقة إلى الدرجة	يلعب المفاوضون بما لديهم من كروت بحرص شديد.
التي تجعل كل طرف منفتح وصريح مع	
الآخر.	
تعامل الأطراف مع التفاوض على أنه ممارسة	يبالغ المفاوضون في طلباتهم، ومن ثم يتظاهرون بأنهم

يمنحون تنازلات بالرغم من أنهم لا يقدمون شيئاً	لأسلوب حل المشاكل بصورة واقعية.
بالفعل.	
يستخدم المفاوضون لغة نفسية قوية والتي عادة تكون	يستخدم المفاوضون المشاعر والعواطف
في صورة تمديدات.	بشكل إيجابي مثل تأكيد المنافع التي قد تعود
	على كلا الطرفين من خلال الموافقة على حل
	معين.
يتجادل المفاوضون بقوة لتأييد ودعم مطالبهم	يستمع المفاوضون لاحتياجات الطرف
وأوضاعهم التفاوضية، بينما يتجاهلون مطالب الطرف	الآخر، ويبحثون عن الاهتمامات المشتركة
الآخر.	لكلا الطرفين.
يرفع المفاوضون صوتحم للتظاهر بالجدية والصلابة	يبحث المفاوض عن كل ما يساعد على
وعدالة مطالبهم.	توضيح الجوانب الخاصة بقضية التفاوض بدلاً
	من المراوغة.
يسمح المفاوضون لكل من الشك والعداء أن يؤثر	يستبدل المفاوضون الشك والعداء بالرغبة في
على تصرفاتهم وكلماتهم.	العمل معاً للوصول إلى حلول مقبولة لتحقيق
	ا والمصالح المشتركة.
يستخدم المفاوضون تكتيكات مثل الضغط	يستخدم المفاوضون تكتيكات مثل التفكير
والمراوغة والخداع.	الجانبي، وإعادة صياغة المشكلة للتركيز على
	المظاهر المشتركة والأهداف المتقاربة للطرفين.

المصدر:.Evans. E,op-cit,p20

محاضرات في تقنيات التفاوض الدولي

7.4 شخصية المفاوض

يجلس المفاوضون على مائدة المفاوضات بخصائص مميزة لشخصياتهم وأسلوبهم الخاص في التفكير ، وبذلك فإن سمات شخصية المفاوض لها تأثيراً كبيراً على مخرجات العملية التفاوضية. ، فالملاحظ أن المتفاوضين المقيدين بدرجة عالية بالقواعد والأوامر لا يؤثرون كثيراً على نتائج المفاوضات ومخرجات العملية التفاوضية والعكس صحيح فالمتفاوض الذي يتمتع بحدود معينة من الحرية في التصرف تلعب شخصيته دوراً هاماً ويكون له تأثيراً عظيماً على نتائج العملية التفاوضية.

وفي هذا الصدد يمكن تصنيف شخصية الطرف المفاوض إلى أربع أصناف:

الصنف الأحمر، الأصفر، الأخضر والأزرق.

وفيما يلي الخصائص المميزة لكل صنف1:

أ-الصنف الأحمر:

الأشخاص الذين ينتمون لهذا الصنف لديهم طاقة كبيرة، ويركزون على العمل الميداني ويتميزون بالحركية الدائمة، هم أشخاص إيجابيين ومتفتحين وواقعيين ، لكن يمكن أن يصبحوا عدائيين، ويركزون بشمل كبير على النتائج ، يتعاملون مع الآخرين بعناد وبطريقة مباشرة وصريحة ويسعون للسيطرة.

ب-الصنف الأصفر:

هذا الصنف من الأشخاص متفتحين ومنشرحين وودودين ، هم بالعادة إيجابيين وحريصين على إنشاء علاقات شخصية جيدة. يستمتعون بمرافقة الآخرين ويرون انه من الضروري الاستمتاع بالحياة. يناقشون الامور بطريقة مقنعة وديمقراطية.

¹ Patrick DAVID, op-cit,p 30-33.

ج-الصنف الأخضر:

هذه المجموعة تضم الاشخاص الذين يبذلون جهد لإظهار الجدية والكفاءة في التعامل، يحبون أن تكون الأمور منظمة ومنسقة، ويكافحون بعناد لأجل قضاياهم. لا يظهرون التجاوب إذا واجهتهم المواقف الغامضة، كما أنهم خجولين في التعامل مع من يعرفون.

د- الصتف الازرق:

هذا الصنف من الأشخاص لديهم رغبة قوية لمعرفة وفهم كل ما يدور حولهم، يحبون التفكير قبل التصرف، وقد يظهرون نوع من البرودة في التعامل واللامبالاة، يرفضون الخضوع والاستجابة للضغوط السلطوية، ويفضلون التواصل كتابيا.

معرفة المفاوض لشخصية تسمح له بتحديد نقاط قوته وضعفه بحسب المراحل المختلفة لعملية التفاوض، فمثلا:

- -التحضير والمتابعة هي من مجالات الصنف الأزق.
- -بعث المفاوضات وبناء العلاقات مع الطرف الآخر هي من مجالات الصنف الاصفر.
 - -الاستماع لحاجات ومتطلبات تالطرف الآخر من مجالات الصنف الأخضر.
 - -إبرام شروط العقد النهائي هي من مجالات الصنف الأحمر.

بينما تفيد معرفة شخصية الطرف الآخر للتعرف على كيفية لتعامل معه، وفق ما يلي:

- -الصنف الاحمر: الحديث معه عن النقاط الرئيسية ، والذهاب مباشرة إلى الهدف المرجو من التفاوض مع إبراز النتائج التي يراد الوصول إليها ، والاعتماد على مقاربة مهنية فعالة في التعامل معه أي باحترافية ،وضوروة الاعتناء به. كما لا بد من تجنب التعليق على مواقفه أو إبداء الرأي تجاهها،وغعطاء الكثير من المعلومات وتجنب التفصيل الممل. ومن الخطأ الدخول في التفاوض معه إذا لم يتم التحضير بشكل جيد.
 - الصنف الأصفر: تركه يتحدث لمفترة معينة ، واستغلال الكلمات التي ذكرها من أجل الرجوع للموضوع، مع إظهار الود والحماس واستعمال الدعابة لكن دون مبالغة. ويجب تجنب تركه يتحدث لفترة طويلة حتى لا يتم الخروج عن موضوع التفاوض، وكذلك عدم إظهار التحفظ أو عدم الرغبة في بناء علاقة شخصية معه .

-الصنف الأخضر: العمل على كسب ثقته ، وإظهار الإهتمام بتحقيق مصلحته، مع ضرورة تقديم البراهين، الحديث عن الحقائق، مع ضرورة تجنب إجباره على الشراء او قبول الشروط، أو التسرع في إبرام العقد، و التقليل من شأنه، وعدم التسرع في اعتبار العلاقة معه علاقة ودية.

- الصنف الازرق: تقديم معلومات في شكل أرقام، والعمل على تةفير كل الظروف التي تزيد من مصداقية المفاوض، مع ضرورة منحه الوقت اللازم لتحليل المعلومات. ويجب تجنب الافراط في تقديم الوعود وعدم استعمال العلاقة الشخصية والعاطفة في التعامل معه.

5 مراحل التفاوض الدولي

إن التخطيط الجيد يساعد على تحديد الأهداف، وتحديد الأساليب والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، والتنبؤ بالمستقبل وأحداثه، ومن ثم الاستعداد له لتجنب المفاجآت والأزمات.

1.5 الإعداد للتفاوض

إن الإعداد أو التخطيط هو المرشد والموجه الحقيقي للأداء التفاوضي، حيث يساعد على تحديد الأهداف المرغوب تحقيقها من التفاوض، وتوفير المعرفة الكافية لنا حول الطرف الآخر وأوضاعه وتوقعاته، وتحديد ما يجب القيام به أو ما لا يجب القيام به أثناء الجلسة التفاوضية، وتحديد الاستراتيجيات والتكتيكات التي سوف يتم استخدامها أثناء التفاوض وغيرها من الجوانب التي تساعد على نجاح المفاوضات. وتضم هذه العملية القيام بالمهام التالية أ:

- -جمع المعلومات حول الزبون
- -المعرفة الدقيقة لخصائص المنتج ولمرفقاته
 - -التعرف على ظروف السوق
- -تحديد هامش الحركة (الأهداف، العرض الأولي وحدود العرض المقدم)
- -تحضير قائمة الأدلة ومعالجة الاعتراضات (BCAP الحاجات، الخصائص، الفوائد، الأدلة)

¹Sébastien Soulez et autres, exercices de marketing, 3 eme édition, lextenso édition, paris, 2012, p 254-255.

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير -الشهيد طالب عبد الرحمان - الرحمان - جامعة البليدة 2

محاضرات في تقنيات التفاوض الدولي

-تحديد الاستراتيجية.

أ-جمع المعلومات حول الزبون

وفيما يتعلق بجمع وتحليل البيانات وتوفير المعلومات للتفاوض فإن ذلك يعتبر من الخطوات الحيوية في الإعداد والتخطيط الجيد للمفاوضات، وبقدر ما يتوفر لدى الفريق المفاوض من بيانات كافية بقدر ما يتمكن من تحليل الموقف واستخلاص النتائج الدقيقة المتوقعة من عملية التفاوض. وعلى المفاوض الناجح أن يجهز نفسه بالبيانات والحقائق والوثائق الكافية لإدارة عملية التفاوض بكفاءة وفاعلية.

وتشتمل على البيانات اللازمة لمعرفة الطرف الآخر، والتي من بينها على سبيل المثال ما يلى 1 :

-بيانات عن الجهة التابع لها من حيث حجمها، وشهرتها، وموقفها المالي، وسياساتها، وموقفها التنافسي في السوق... الخ.

- بيانات شخصية عن الطرف الآخر مثل نوع (ذكر/ أنثى)، عمره، خبراته، خصائص شخصيته، اتجاهاته، دوافعه ... الخ.
- ولا يكفي مجرد توفير الأنواع المختلفة من البيانات، بل لابد من القيام بتحليلها والوصول إلى استنتاجات ذات دلالة منها بما يساعد على التنبؤ بسلوك الطرف الآخر، وبالنتائج المتوقعة. هذا بالإضافة إلى ضرورة توفير الوثائق والمستندات اللازمة لهذه البيانات وذلك لدعم الموقف التفاوضي.

ب-المعرفة الدقيقة لخصائص المنتج ولمرفقاته:

يتعلق الأمر هنا في التحكم في الخصائص التقنية للمنتجات وكيفية استعمالها، إضافة إلى الخدمات المرفقة، وشروط الدفع، والمعرفة الدقيقة لتموقع المنتج وكيفية التعبير عنه 2.

¹ Marie-Agnès Blanc et Marie-Paule Le Gall, Toute la fonction Commerciale, Dunod, Paris, 2006, p191.

² Sébastien Soulez et autres, op-cit, p255.

الرحمان –

محاضرات في تقنيات التفاوض الدولي

جامعة البليدة 2

ج-التعرف على ظروف السوق:

أي توفير بيانات عن الموقف والظروف المحيطة: مثال ذلك بيانات عن السوق من حيث اتجاهاته العامة وحالة الطلب على المنتج، ونوع وحجم ومستوى المنافسة في الصناعة، والمميزات التنافسية في منتجات المنافسين، والقوانين والتشريعات الحالية والمتوقعة ذات العلاقة، ومستوى التكنولوجيا السائد والمتاح لدى المنافسين، ومستوى القوة الشرائية، وأسعار الصرف للعملات الأجنبية ذات العلاقة وغيرها.

د-تحديد هامش الحركة:

إن المفاوض العادي يضع عادة هدفًا واحدًا فقط للتفاوض، بينما المفاوض الناجح يحدد ثلاثة أهداف، والتي تشتمل على الهدف المثالي، والهدف الواقعي، والهدف الاحتياطي أو الأخير الذي يمثل الحد الأدنى لما هو مرغوب الوصول إليه. ويسعى المفاوض الناجح أولاً لتحقيق هدفه المثالي، فإذا لم يتحقق، فإنه يسعى إلى تحقيق هدفه الواقعي، وإذا لم يستطع تحقيقه، فإنه أخيراً يلجأ للهدف الأخير الذي يمثل الحد الأدنى، وإذا لم ينجح في تحقيق الهدف الأخير فإنه يدرك أنه لا فائدة من استمرار التفاوض.

عند تحديد الأهداف يجب مراعاة ما يلي:

- الوضوح في الأهداف.
- الواقعية في تحديد الأهداف في ضوء الظروف الفعلية المحيطة والإمكانيات المتاحة.
 - وضع نظام الأولويات للأهداف المرغوب تحقيقها.
 - المرونة في تحديد الأهداف وقابليتها للمراجعة.
 - قابلية الأهداف للقياس الكمي كلما أمكن.
 - ارتباط الهدف بفترة زمنية محددة.

ويمكن تقديم مثال عن كيفية ترتيب الأهداف من خلال الجدول الموالي.

الجدول رقم 2: مثال حول جدول ترتيب الأهداف (الأولويات)

التبرير	الحد الأدى	الهدف الواقعي	الهدف المثالي	النقاط التي يتم
				مناقشتها
	97 €	98 €	100 €	السعر
	نحاية الشهر الذي يلي	بعد 60 يوم تماما	30% تسبيق والباقي	شروط الدفع
	60 يوم من توقيع العقد		بعد 30يوم	_
	سعر% 30 –	سعر % 20 –	سعر الكتالوج	سعر خدمات ما بعد
				البيع
	3 سابيع	شهر ونصف	شهرين 	مدة التسليم
	علب سعة 5كيخ	علب سعة 10 كنج	Vrac	التعبئة
			دون تعبئة	~~~~

المصدر: من إعداد الباحث

كذلك يتعين على المفاوض ضمن عنصر هامش الحركة، تحديد الفرص والقيود، وكذلك النموذج الذي يعتمده في تقديم التنازلات فيحال ما إذا اضطر لفعل ذلك.

• تحديد الفرص والقيود:

من الجوانب التي لا يمكن إغفالها عند الإعداد والتخطيط للتفاوض ما يتعلق بالفرص والقيود المحيطة بالموقف التفاوضي، ويشير ذلك ببساطة إلى ضرورة قيام المفاوض بتحديد ودراسة الفرص المتاحة في الموقف التفاوضي، وتحديد الأساليب الممكنة لاستغلال هذه الفرص والاستفادة منها من خلال تعظيم الفوائد المتوقعة من التفاوض. وبالمثل فإن المفاوض مطالب بتحديد ودراسة القيود في الموقف التفاوضي، والتي تمثل نوعاً من التهديد لأوضاعه التفاوضية، ومن ثم التفكير والإعداد للوسائل المناسبة واللازمة لتجنب هذه القيود أو التغلب عليها، وتفادي آثارها السلبية على الأهداف المرغوب تحقيقها من التفاوض. وتأخذ الفرص والقيود في الموقف التفاوضي أشكالاً عديدة، يمكن تقديمامثلة عنها من خلال الجدول الموالى.

الرحمان –

جامعة البليدة 2

محاضرات في تقنيات التفاوض الدولي

الجدول رقم 3: أنواع الفرص والقيود في المواقف التفاوضية

أمثلة تطبيقية	الفرض/القيود
	أ الفرص
استعداد الطرف الآخر للدفع نقداً.	مالية
الطلبية المطلوبة من العميل سوف تساعد على تشغيل واستغلال	فنية
الطاقة الإنتاجية العاطلة لدى المنتج.	
كسب العميل وتجنب تحوله إلى المنافسين.	تسويقية
حماية الريادة في السوق في الأجل الطويل.	استراتيجية
أهمية توقيت بيع المنتج الجديد في السوق	زمنية
	ب – القيود
المعاناة من عدم توافر السيولة الكافية لدى المورد.	مالية
عدم توافر الطاقة الإنتاجية الكافية لدى المورد للوفاء بالكمية	فنية
المطلوبة من العميل.	
احتمالات تغير الأذواق والرغبات في السوق.	تسويقية
تهديدات شركات متحدية من المنافسين، متمثلة في التطوير	استراتيجية
والابتكار في المنتجات المماثلة.	
ضرورة توافر تدفقات نقدية الشهر القادم لإمكان سداد أقساط	زمنية
القرض الذي سبق الحصول عليه من البنك من جانب المورد.	
قوانين وتشريعات جديدة من المتوقع صدورها قريباً.	قانونية

المصدر: من إعداد الباحث

• نماذج التنازلات:

من الضروري أثناء مرحلة الإعداد والتخطيط للتفاوض أن يتم دراسة نماذج التنازلات والخدمات التي يمكن تقديمها في المفاوضات للطرف الآخر. إن مثل هذه الدراسة سوف تساعد المفاوض على تجنب تقديم تنازلات اضطرارية أو غير مخططة، والتي ربما تكلفه أكثر مما يتوقع.

ففي حالة تعرض المفاوض إلى ضغوط كبيرة أثناء التفاوض فإنه قد يجد نفسه أمام موقف اضطراري لتقديم تنازلات كبيرة قد تتسبب في حدوث خطأ جسيم في الأداء التفاوضي . لذلك فإنه من الأفضل التخطيط مقدماً لأنواع وأشكال التنازلات الممكنة، ثم يسعى المفاوض بعد ذلك إلى التمسك بما أو المناورة بما دون الخضوع الاضطراري للضغوط التي ربما يتعرض إليها.

-مثال:

دعنا نتأمل الحالات التالية للتنازلات في التفاوض البيعي، ومدى تأثيرها على الطرف الآخر. ففي كل حالة تم الضغط على البائع ليستسلم لتقديم خصم على السعر يصل إلى 15% وبشكل اضطراري.

الحالة الأولى:

ليس هناك تقدم أو إنجاز في الجلسة التفاوضية مع العميل وبعد فترة من التفاوض قدم البائع للعميل خصم 15% مرة واحدة.

• الحالة الثانية:

تم تقديم خصم على النحو التالي:

• الحالة الثالثة:

تم تقديم خصم على النحو التالي:

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير -الشهيد طالب عبد الرحمان - الرحمان - جامعة البليدة 2

الدكنور جيلالي شفيق

محاضرات في تقنيات التفاوض الدولي

• الحالة الرابعة:

تم تقديم خصم على النحو التالي:

ففي كل موقف من المواقف السابقة قدم البائع تنازلاً، ولكن ما الدلالات العملية التي ينطوي عليها كل موقف؟

الموقف(أ):

يشير إلى تنازل كبير منذ البداية. والانطباع هنا هو أنه ليس هناك مشكلة لدى البائع، ويمكن للعميل أن يحصل منه على المزيد من التنازلات في السعر. ومن وجهة نظر الطرف الآخر فإنه عادة ينظر إلى مثل هذا التنازل الكبير كبداية للتفاوض، وليس مجرد النهاية. أي أن العميل في مثل هذه الحالة سوف يطلب خصما أكبر من 15% ويحاول الإصرار على الحصول على نسبة خصم غير قليلة في المرة القادمة لأن النسبة المقدمة في المرة الأولى كانت كبيرة.

الموقف(ب):

في هذا الموقف نجد أن هناك تزايدًا في معدل قيمة التنازل في كل مرة مقارنة بالمرات السابقة، وذلك وفقاً للتقدم الذي حدث في التفاوض. إن هذا التصرف يمكن أن يؤدي إلى نفس الآثار السابق الإشارة إليها في الموقف(أ) . لاحظ أن معدل الزيادة في المرة الثالثة كان 4% وفي المرة الرابعة كان 5%.

الموقف (ج):

إن نسب الزيادة المطردة والمتساوية في قيمة التنازل (%3 مم %3 مم هم أنه سوف يساعد الطرف الآخر على التنبؤ بقيمة التنازل القادم، ومن ثم فإنه سوف يواصل الضغط للحصول على تنازل آخر وبزيادة %3 أي خصم إجمالي %5.

الموقف (د):

إن تخفيض معدل الزيادة في قيمة التنازل (من 3% أي 2%، ثم إلى نصف في المائة) يمكن أن ينتج عنه انطباع لدى الطرف الآخر أن البائع يحاول أن يصل إلى حدوده أو أوضاعه الدنيا في هذا الصدد، وليس على استعداد لتقديم المزيد من الخصم، وهذا أفضل المواقف للبائع.

إن الإعداد والتخطيط مقدماً لنماذج التنازلات يساعد على تأكيد أن تأثيرها المتوقع تم أخذه في الحسبان. وبالنسبة للمفاوضين الناجحين فإنهم عادة يقدمون تنازلات بسيطة جداً، ولا يقوموا بتقديمها للأطراف الأخرى، بل يقايضون عليها.

إن الموقف الأخير يعطى الطرف الآخر الانطباع بأن هناك مجالاً بسيطاً للمناورة، وأن كل خطوة أو تنازل يسعى إليه يستوجب منه أن يخطو خطوة مقابلة أو يقدم تنازلاً مقابلاً. والأكثر أهمية في مثل هذا الموقف أنه يجب أن ندرك أن الناس عموماً في التفاوض لا يعتبرون التنازل الكبير الذي يقدم لهم بسرعة أو من البداية ذا قيمة مساوية للتنازلات البسيطة التي قد يحصلون عليها بعد محاولات ومناورات شاقة ومضنية مع الطرف الآخر. إن الخدعة المعروفة في التفاوض التنافسي هي أن تقدم القليل وبحذر من التنازلات، بل تحاول أن تجعل الطرف الآخر يعتقد أنه قد حقق فوزاً كبيراً بحصوله على تنازل منك. وتنطوي مثل هذه الخدعة على مهارات تفاوضية عالية ومطلوبة في التفاوض الذي سبق لنا الإشارة إليه وأطلقنا عليه : " الفوز / الفوز المدرك" .

1 مراحل التفاوض 2.5

أ- المرحلة الأولى: بناء الانطباع الأولى .

هذه المرحلة تعتبر كفترة ملاحظة قصيرة أين يقوم كل طرف بتشكيل رؤية أولية حول الطرف الآخر، والتي ستؤثر على مسار المفاوضات. فليس من المهم إن كانت هذه الرؤية صحيحة أو خاطئة، بل الأهم أن تكون هذه الفترة في صالح الطرف البائع، وبالتالي يجب عليه أن يعطي صورة مهنية و أن يكون ظريف في نفس

¹ Patrick DAVID, op-cit, p63.

محاضرات في تقنيات التفاوض الدولي

الوقت وذلك لإنشاء جو من الثقة، وتعتبر هذه الخطوة هامة جداً للتحرك نحو الخطوات اللاحقة. الأكيد أن العبارات لمستعملة في هذه المرحلة هي عبارات كلاسيكية ويتم استعمالها في الحالات المشابحة لذلك فإن الاتصال غير اللفظي يلعب دور كبير في هذه المرحلة، فقد بينت أحد الدراسات أن الاتصال غير اللفظي يشكل 93 % من الأثر الذي يتركه الطرف المفاوض على الطرف الآخر خلال العشرين ثانية الأولى من اللقاء ، لذلك يجب على المفاوض أن يلتزم بقاعدة 4*20 :

- العشرين ثانية الأولى من اللقاء: الوعي التام بأن مصير المفاوضات متعلق بالانطباع الذي يحدث خلال هذه الفترة
 - العشرين كلمة الأولى: يجب استعمال كلمات دقيقة ومختصرة للتعريف بالطرف المفاوض ومؤسسته
 - العشرين حركة أو الإيماءات الأولى : الابتسام والنظر في عيني الطرف الآخر
 - -العشرين خطوة الأولى: الظهور في هيأة الشخص الواثق من نفسه مع الاعتناء بالهندام كذلك يعتبر عنصر أساسي ، وبالتالي يجب العمل على الظهور بنفس نمط الذي يظهر عليه الطرف الآخر لأن الأشخاص دائما يثقون في من يشبههم. كما يجب على المفاوض أن يأخذ معه كل المستندات والوثائق التي سيستعملها في تدعيم موقفه ووضعها أمامه فوق المكتب بأسلوب منظم حتى يظهر مدى جديته، كما يجب أن يضع أمامه دفتر مذكرات لتسجيل كل الملاحطات.

كما تتضمن هذه المرحلة قيام المفاوض بالتعريف بنفسه وبمؤسسته، التأكد من هوية الطرف الآخر ، والتذكير بالإطار العام وبموضوع التفاوض، ثم تقديم التشكر للطرف الآخر مع التحقق من المدة التي هو على استعداد للجلوس فيها على مائدة التفاوض، بعدها يتم تقديم جدول الأعمال، ثم طلب الإذن لتدوين الملاحظات.

ب-المرحلة الثانية: مرحلة الاكتشاف أو التعرف

Marie-Agnès Blanc et Marie-Paule Le Gall, op-cit,p184. 1

تكمن أهمية هذه المرحلة كونها تساعد المفاوض في التعرف على توقعات ورهانات ومشاريع الطرف الآخر، وتحديد حاجاته ودوافعه، حيث يسمح ذلك للمفاوض بتقديم أفضل العروض، كما تسمح المعلومات التي يتم جمعها في المساعدة على تقديم الأدلة لاحقا.

وبالتالي يجب على المفاوض طرح الأسئلة الملائمة والدقيقة والتي تساعد الطرف الآخر في التعبير والكشف عن حاجاته ورغباته. لذلك يستحب أن يقوم المفاوض بتحضير مسبق للأسئلة التي يطرحها ليكون أسلوب جمع المعلومات أكثر منهجية وتنظيم .

ج-المرحلة الثالثة: مرحلة التشخيص.

بعد أن يتمكن لمفاوض من التعرف على ما يريده الطرف الآخر، لا بد عليه من أن يقوم بتلخيص كل المعلومات التي قام بجمعها وإبراز أهم النتائج التي توصل إليها، حيث يقوم المفاوض ب:

- -فرز الملاحظات التي قد دونها والتركيز على أهمها
- -إعادة ذكر أهم النقاط التي عبر الطرف الآخر عنها
 - -تلخيص متطلبات الزبون في نقاط معينة

والهدف من كل هذا هو إظهار مدى فهم المفاوض لمتطلبات الطرف الآخر وبأنه لم يغفل أي منها د-المرحلة الرابعة: تقديم الاقتراحات.

هذه المرحلة تمثل جوهر العملية التفاوضية، فهي تترجم مدى وعي المفاوض لمتطلبات الطرف الآخر وقدرته على تقديم العروض التي تفي بتطلعاته والحلول المقترحة للمشاكل التي تواجهه.

ه-المرحلة الخامسة: تقديم الأدلة والبراهين (التبرير):

بعد تقديم المفاوض للعرض الذي يراه ملائم لابد له أن يقنع الطرف الآخر بذلك، تتوقف قدرة المفاوض في الإقناع على الانطباع الذي تركه في المرحلة الأولى ومقدار ثقة الطرف الأخر به.فضلا عن الجهد المبذول خلال مرحلة الاكتشاف والذي يبرز أن المفاوض اخذ بالاعتبار كل انشغالات الزبون.

محاضرات في تقنيات التفاوض الدولي

لكن مع ذلك يتوجب على المفاوض تقديم الأدلة والبراهين التي تبرز أن الحل المقترح هو الأفضل سواء من خلال عرض تقارير أو دراسات أو المقارنة، أو إبراز خصائص المنتوج والخدمة.

و – المرحلة السادسة: تحديد قيمة العرض المقدم. (تثبيت القيمة)

بعد قبول الطرف الآخر للعرض المقدم يجب تقدير القيمة المناسبة والتي تتلاءم مع خصائص السلعة أو الخدمة المقترحة، والتفاوض على قيمة التخفيض الممنوح، والتنازلات التي يكن تقديمها من كلا الطرفين

ز-المرحلة السابعة: الاتفاق.

الهدف في هذه الخطوة هو تأكد كلا الطرفين أنهما توصلا إلى اتفاق مرضٍ لهما.وصياغة عقد الاتفاق النهائي

ح-المرحلة الثامنة: الاختتام.

وتمثل الخطوة الأخيرة حيث بعد أن يتصافح الطرفان يتم توقيع الوثائق بعد مراجعة بنود الاتفاق بعناية. وفي حالة تغيير أي بند تم الاتفاق عليه من قبل، أو غياب بند معين فإنه يصبح من الضروري العودة مرة أخرى إلى الخطوات السابقة. الالتزام بما تم إنجازه من اتفاق في المرحلة السابقة أ.

6 استراتيجيات وسياسات وتكتيكات التفاوض

تعتبر الاستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية حجر الزاوية في نجاح أي مفاوضات. ويتم اللجوء إليها في مرحلة الإعداد والتخطيط حيث يتم الاتفاق مبدئياً عليها في ضوء ما سبق معرفته عن الطرف الآخر وعن الموقف الحيط. كما يتم اللجوء إلى الاستراتيجيات والتكتيكات في التنفيذ الفعلي للتفاوض، حيث يتم تطبيق ما تم تخطيطه مع احتمالات التعديل والتغيير لتحقيق التكيف مع الموقف.

فأثناء عملية التفاوض يحتاج المفاوض إلى استراتيجية وتكتيكات محددة تمكنه من الوصول إلى أهدافه. ولذلك فإن المفاوض الناجح يحاول قبل الإقدام على جلسة التفاوض أن يوفر الإجابات الدقيقة للأسئلة التالية 2:

¹ Nicolas Caron et Frédéric Vendeuvre, Le grand livre de la vente, Dunod, Paris, 2008,312.

² ثابت عبد الرحمن إدريس، مهارات التفاوض الفعال: استراتيج يات وتكتيكات عملية التفاوض،المنظمة العربية للتنمية،مصر، 2008، ص157.

- ما هي الإستراتيجية العامة الواجب إتباعها أثناء عملية التفاوض؟
- ما هي الخطوات أو التكتيكات الواجب القيام بها لتطبيق هذه الإستراتيجية في مواجهة الطرف الآخر؟
 - كيف يمكنني الاستجابة لإستراتيجية وتكتيكات الطرف الآخر؟

1.6 الاستراتيجيات التفاوضية

يعتبر تحديد الاستراتيجية التفاوضية هو تحديداً للإطار العام الواسع والشامل لكافة عناصر القضية التفاوضية. وتحديد الاستراتيجية التفاوضية المناسبة يتم بعد تحليل القوى التفاوضية لكلا الطرفين والتعرف على كافة الإمكانيات المادية وغير المادية والعوامل المختلفة المؤثرة على تلك الإمكانيات ، ويتم بذلك التعرف على الطرف الذي يملك القوة الأكبر بالإضافة إلى تحديد رغبة الأطراف المتفاوضة في التعاون واستخدام ما يملكونه من قوى تفاوضية مع تحديد كافة المؤثرات البيئية.

و قبل قيام المفاوض باختيار الإستراتيجية التي سيتبعها مع الطرف الآخر فإن عليه أن يأخذ في اعتباره اهتماماته واهتمامات منظمته أولا، والتي تجيب على سؤالين أساسيين هما أ:

- هل النتائج الإستراتيجية من العملية التفاوضية تمم المفاوض.
 - هل العلاقة بين الطرفين تمم المفاوض .
- و لتحديد الإستراتيجية التفاوضية المناسبة لابد من الوقوف على النقاط التالية 2 :
- التعرف على القوة التفاوضية للطرف المفاوض وللطرف الآخر لتحديد القدرات التفاوضية للطرفين .
 - تحديد رغبة المفاوض ورغبة الطرف الآخر في استخدام ما يملكونه من قوة تفاوضية.
- الوقوف على تحديد صحيح للدوافع وللاتجاهات والمهارات المختلفة لكل من الطرف المفاوض والطرف الآخر وتحديد كافة المؤثرات البيئية التي يمكن أن تؤثر على العملية التفاوضية من عوامل قانونية وسياسية واقتصادية واجتماعية وغيرها .

وهناك في الواقع العديد من النماذج والأمثلة للاستراتيجيات البديلة للتفاوض، ولكل منها المبررات والظروف

-

¹²⁵ء عبد القادر البورصلي،مرجع سابق، ص125.

² Marie-Agnès Blanc et Marie-Paule Le Gall,op-cit,p191.

محاضرات في تقنيات التفاوض الدولي

الخاصة بما عند الاستخدام في التطبيق العملي .

ويمكن تصنيف استراتيجيات المفاوضات التجارية وفقا لعدة أسس:

أ - إستراتيجيات منهج المصلحة المشتركة:

تهدف استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة إلى توسيع قاعدة المنافع المشتركة لكلا الطرفين المتفاوضين بمعنى أن فوز طرف ما لا يكون على حساب الطرف الآخر ، ولكن يتم اتباع مبدأ مكسب / مكسب بمعنى أن يكون التركيز على التعاون بدلاً من الصراع، وتكون المشكلة التي تشغل الأطراف المتفاوضة هي كيفية زيادة نصيب الطرفين وبذلك يكون هناك بديل من أثنين أ:

-البديل الأول: محاولة الوصول إلى قاعدة أكبر للمنافع المشتركة ويتم اقتسامها بالتساوي

-البديل الثاني: حصول أحد الأطراف على نصيب أكبر من الطرف الآخر ولكن مع زيادة مكاسب الطرف الآخر عن الوضع الأصلي.

ويعتبر البديل الأول نادر الحدوث في الواقع العملي ، ويكون حدوث البديل الثاني هو الأكثر شيوعاً . ويتوقف نجاح البديل الثاني على المعرفة الوثيقة للطرف الآخر ومعرفة احتياجاته ودوافعه واتجاهاته التي يمكن أن تخدم الطرف الأول في تحديد الأنصبة المختلفة من الكعكة .

 2 يمكن تصنيف استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة كما يلي

• استراتيجية التعاون عن طريق توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجالات جديدة :

تقوم هذه الاستراتيجية على تطوير المصلحة المشتركة وتوثيق أوجه التعاون بين الأطراف المتفاوضة عن طريق مد التعاون إلى مجالات جديدة لم تكن مطروحة من قبل، أو مد هذا التعاون إلى مجال زمني جديد، أو مجال

¹ عزة عبد القادر البورصلي،مرجع سابق، ص130.

 $^{^{2}}$ باربارا أندرسون، مرجع سابق، ص 110 – 118 .

مكاني جديد .وتعتمد هذه الاستراتيجية على العلاقة التاريخية الممتدة بين الأطراف المتفاوضة من حيث التعاون القائم بينهما وتعدد وسائله .

• استراتيجية القيمة المضافة:

تقوم هذه الاستراتيجية على تطوير المصلحة المشتركة عن طريق الارتقاء بدرجة التعاون القائمة ويتطلب ذلك توافر الرغبة لدى الأطراف المتفاوضة لتحقيق هذا الارتقاء أو تحقيق مزايا منه ، كما يتطلب أن يكون هناك درجة كافية من التوافق بين الاتجاهات والميول تناسب الظروف والأوضاع الحالية والمستقبلية .

• استراتيجية الحلول المشتركة للمشكلات:

تقوم هذه الاستراتيجية على تطوير المصلحة المشتركة عن طريق التعاون والاتفاق على إيجاد حلول مشتركة لكلا الطرف الطرفين لمختلف المشكلات التي تفرضها العملية التفاوضية ، وبحيث لا يشعر طرف ما في العلاقة بأن الطرف الأخر قد استغله.

• استراتيجية التكامل:

يقصد بالتكامل تطوير العلاقة بين طرفي التفاوض بأن يصبح كل منهما مكملاً للأخر بمدف تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة أمام كل منهما ، وبأن يصبح هناك نوع من التكامل في الفوائد والمصالح سواء كانت اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية .

ويتم ذلك أما عن طريق قيام أحد الأطراف المتفاوضة بإيجاد علاقة أو رابطة مصلحية يتم من خلالها الاستفادة من ما يحوزه الطرف الآخر من مزايا وإمكانيات لتحقيق منفعة مشتركة تعود على الطرفين مما يقوي من قدرات الطرفين معاً أو من ربحيتهم ومن المنافع المشتركة التي يحوزونها معاً. أو أن يتم ذلك بقيام أحد الأطراف بالمبادرة بالكشف عن ما يحوزه من مزايا وعيوب يمكن أن يستفيد بها الطرف الآخر لاستكمال ما يحتاج إليه من قدرات ومهارات. وتعتبر تلك الاستراتيجية مناسبة في حالة المفاوضات بين الدول المتقدمة والدول الأقل تقدماً.

محاضرات في تقنيات التفاوض الدولي

ب- استراتيجيات مفج الصراع:

تهدف إلى تعظيم المكاسب الذاتية لأحد الأطراف على حساب الطرف الآخر أي أتباع مبدأ (مكسب / خسارة)، و يمكن تصنيف استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة كما يلي 1:

• استراتيجية الإنهاك (الاستنزاف) :

يطلق على هذه الاستراتيجية استراتيجية الاستنزاف التفاوضي حيث يتم استنزاف وقت ومال الطرف الآخر في عملية التفاوض ، حيث يتم :

استنزاف وقت الطرف الآخر عن طريق تطويل فترة التفاوض لتعطى أطول وقت ممكن دون أن تصل المفاوضات إلا إلى نتائج محدودة لا قيمة لها ، ويكون ما تم التوصل إليه مجرد إجراءات شكلية غير جوهرية و لا يمكن قياسها بالمكاسب أو الخسائر الخاصة بالعملية التفاوضية ،أو أن يتم استنزاف جهد الطرف الآخر إلى أشد درجة ممكنة ، ويتم ذلك عن طريق إثارة العقبات القانونية المفتعلة حول كل عنصر من عناصر القضية التفاوضية ، أو أن يتم استنزاف أموال الطرف الآخر عن طريق زيادة معدلات إنفاقه وتكاليف إقامته وأتعاب مستشاريه طوال العملية التفاوضية فضلاً عن تضييع باقي الفرص المالية والاقتصادية البديلة التي كان من الممكن أن يحصل عليها.

• استراتيجية التشتيت (التفتيت) :

تقوم تلك الاستراتيجية على تشخيص وتحديد أهم نقاط القوة والضعف في فريق التفاوض الذي وأفده الطرف الآخر للتفاوض، ويتم تحديد انتماءاتهم وعقائدهم ومستواهم العلمي والفني والطبقي والدخلى حتى يمكن تقسيمهم إلى شرائح وطبقات ذات خصائص محددة، ثم يتم بناء سياسة ماكرة لتفتيت وحدة وتكامل فريق التفاوض للطرف الآخر والقضاء على وحدته وائتلافه وتماسكه ليصبح فريق مفتت مما يسهل التأثير على بعضهم وتجنيدهم لصالح الفريق الأول والحصول منهم على المعلومات والبيانات غير المعروفة للفريق الأول مثل معرفة من لديهم السلطة ومن هم الأعضاء المتشددين حتى يمكن عزلهم واستبدالهم، ومن ناحية أخرى يتم تفريع القضية التفاوضية وعناصرها ومكوناتها إلى أفرعها المتعددة و إلى أبعادها التفصيلية العديدة بحيث تكون

- 48 -

¹ أحمد فهمي فؤاد، مهارات التفاوض، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية، جامعة القاهرة، مصر، 2007، ص14-15.

هذه التفاصيل بمثابة قضايا جديدة وتصبح أحدها التي لا أهمية لها على الإطلاق محور التفاوض الهام . وتعتبر تلك الإستراتيجية ضمن استراتيجيات الدفاع المنظم في حالة التعرض لضغط تفاوضي عنيف أو مبادرة تفاوضية جديدة لم تكن تتوقعها الأطراف المختلفة ولم يتم حسابها . وبذلك فيعتبر أتباع هذه الاستراتيجية بديلاً لرفض المبادرة التي يمكن أن يقوم بها أحد الأطراف حتى يتم حساب أبعادها .

• استراتيجية أحكام السيطرة (الإخضاع):

تقوم هذه الاستراتيجية على حشد كافة الإمكانيات التي تكفل السيطرة الكاملة على جلسات التفاوض سواء من حيث القدرة على التوزيع والتعديل والتبديل للمبادرات التفاوضية التي يتم طرحها على مائدة المفاوضات ، أو إجبار الطرف الآخر على التعامل مع أي مبادرة من صنع الطرف الأول يعرف هذا الطرف كل شئ عنها ويحيط بكافة أبعادها في الوقت الذي يكون الطرف الثاني على غير إحاطة شاملة بها، وبالتالي يسير وفقاً للطريق الذي رسمه الطرف الأول ، أو أن تتم السيطرة نتيجة القدرة على الحركة السريعة والاستجابة التلقائية والاستعداد الدائم للتفاوض ، أو نتيجة حرص طرف ما على إبقاء الطرف الثاني في مركز التابع بحيث تكون حركته في نطاق الإطار التي تم وضعه فيه .

2.6 السياسات التفاوضية

تمثل السياسة التفاوضية المسار الأساسي الذي تسير عليه الأطراف المتفاوضة والذي يحقق الإطار العام الذي محديده عن طريق الإستراتيجية التفاوضية ، فهي بمثابة المرشد العام للمفاوضين في كل جلسة من جلسات التفاوض على حدى 1 أي أنها تمثل الطريق العام الذي يسلكه كل طرف من الأطراف حتى يمكن الوصول إلى الهدف التفاوضي . والسياسة التفاوضية هي أقصر من حيث الزمن وأقل من حيث الشمول من الاستراتيجية التفاوضية . ولابد من الإشارة إلى إمكانية تغيير هذا المسار أو الطريق من فترة تفاوضية لأخرى أو من مرحلة تفاوضية إلى أخرى حتى يمكن تحقيق الهدف التفاوضي المطلوب .

وتتنوع السياسات التفاوضية وتتعدد من سياسات دفاعية تمدف إلى أبعاد وحجم الضرر عن المفاوض وسياسات هجومية تمدف إلى أحداث الضرر أو التهديد به ، كما أن لكل سياسة يتبعها طرف ما يقابلها

- 49 -

¹ أحمد ماهر ، مهارات التفاوض،الدار الجامعية ، مصر، 2005، ص89.

سياسة أخرى من جهة الخصم تحاول الاستفادة من مزايا تلك السياسة والتصدى للأضرار التي يمكن أن تلحقها بالطرف الخصم .

ونستعرض فيا يلي السياسات التفاوضية لطرف ما والسياسات التفاوضية المقابلة لها من قبل الطرف الآخر . الجدول 3: السياسات التفاوضية

السياسة المقابلة لها من قبل الخصم	السياسة المتبعة من قبل طرف ما
سياسة الجدار الحديدي	سياسة الاختراق
هي السياسة التي يتم اتباعها لمواجهة محاولة الخصم	يتم طبقا لهذه السياسة التفاوضية مهمة تحديد معالم
استخدام سياسة الاختراق وذلك عن طريق	الطرف الآخر ، عن طريق معرفة أهدافه وطموحاته
المحافظة على تماسك وصلابة الفريق التفاوضي	وماذا يملك ، أي قوة الضغط التي يحوزها وحجم
الذي عليه ألا يتيح للطرف الآخر فرصة الحصول	المنافع التي يمكن أن يحصل عليها الطرف الأول من
على معلومات يستفيد منها . ويتم بذلك الاعتناء	الطرف الثاني، وعن طريق هذه المعلومات يمكن
باختيار أفراد الفريق التفاوضي الذين يتسمون	اكتشاف المعلومات الخاطئة التي تعمل على إقناع
بالقدرة على المحافظة على أسرارهم، ويكون	طرف ما بموقف معين أو إجباره على اتباع أسلوب
الاحترام والثقة هو القائم بينهم وبين رئيسهم ،	معين يسهل للطرف الآخر التغلب به عليه أثناء
ويكون من الصعب التأثير عليهم ويكونوا من	العملية التفاوضية .
أصحاب الوجوه الجامدة التي تخفى مشاعر	
أصحابما وعواطفهم الحقيقية .	
سياسة التعتيم التفاوضية	سياسة التعميق التفاوضية
(التشكيك التفاوضية)	(التأكيد التفاوضية)
يعمل الفريق التفاوضي على مواجهة محاولة الفريق	تعمل هذه السياسة على تطوير مستوى المعلومات
الآخر في التغلغل وأبطال كل المحاولات وإفشالها	التي تم الحصول عليها من الطرف الآخر وبحث

مجالات أكثر تفصيلاً وعمقاً من المجالات التي تم بحثها في الجلسات السابقة خاصة بعد أن أصبح كل فريق من الفريقين على علم ودراية أكثر بالفريق الآخر ولذلك لابد من معرفة المجالات التي يتم التركيز عليها أكثر لتعظيم العائد وتضخيم المكاسب التفاوضية.

عن طريق استخدام سياسة ذكية ماهرة للتعتيم تقوم بالتشكيك في قيمة المعلومات التي حصل عليها الطرف الآخر وفي صدقها ومدى مناسبتها ، أو عدم توافر البيانات الخاصة بنوايا وأهداف الطرف الأول وإذا توافرت تكون قديمة أو غير صحيحة أو مشكوك في صحتها ، وإذا كانت صحيحة تكون إجمالية أو تفصيلية متقطعة أو متداخلة يصعب الفصل بينها مما لا يمكن الاعتماد عليها .

سياسة التوسع والانتشار التفاوضية

تعمل على توسيع النقاط التفاوضية التي يتم بحثها وضم نقاط جديدة للتفاوض بحيث يتسع نطاق التفاوض ليشمل في الجلسة الواحدة عدة عناصر للقضية التفاوضية ، مع سرعة عرض وتناول كل منهما مما يمثل إرهاقاً للطرف الآخر بشكل يجعله ضعيف التركيز ومن ثم كسب كثير من النقاط التفاوضية شديدة الأهمية دون أن يدرك الطرف الآخر التفاصيل أو الأجزاء التي تحتويها.

تقوم هذه السياسة على عدم السماح للطرف الآخر بالانتقال من نقطة إلى أخرى قبل الانتهاء تماماً من النقطة التي يكون المتفاوضون بصددها وعدم التوسع في تناول أكثر من نقطة تفاوضية خاصة إذا كان الطرف الآخر ممن يتصفون بالخبث والدهاء وعدم تمتع الطرف الأول بالإلمام بكافة عناصر القضية التفاوضية .

سياسة التضييق والحصار التفاوضية

سياسة أحداث التوتر التفاوضي

ويطلق عليها سياسة التجاهل أو سياسة النفس الطويل ، وهي تقوم على عدم الاهتمام بكل ما يطلبه الطرف الآخر وعدم الانسياق للضغوط التي

يتم العمل على إحداث القلق الذي يعتبر من أكثر العوامل التي يتم من خلالها إرباك الطرف الآخر والانتصار عليه وأحداث نوع من عدم الاستقرار في

جامعة البليدة 2

موقفه التفاوضي ، وإدخال عدة عوامل تفاوضية جملة واحدة لإرباكه نظراً لصعوبة تناول هذه العوامل جملة واحدة فضلاً عن أن كل منها تحتاج لمعالجة خاصة .

يقوم بها ، بل التريث حتى يتبين مدى أهمية ما يعرضه و ما هي الجوانب التي يحاول إخفاءها عن الطرف الأول . ويكون الزمن هو العامل شديد التأثير على سير القضية التفاوضية .

سياسة الدفاع التفاوضي

سياسة الهجوم التفاوضي

يتم استخدام تكتيكات هجومية ضاغطة على الطرف الآخر بشدة لإجباره على التسليم بطلبات الطرف الأول وعدم ترك المجال مفتوحاً للطرف الآخر للتراجع أو الانسحاب من عملية التفاوض. ويتم استخدام تلك السياسة عندما يشعر طرف ما بحيازة كم مناسب من المزايا التي تجعله في موقف متميز قوى يتيح له إملاء شروطه على الطرف الخصم ، أو لعدم أهمية المفاوضات معه ، كما يتم استخدام حالة الضغط عليه للتنازل عن طموحاته وأهدافه من عملية التفاوض ويتم استخدام تكتيكات متشددة في عرض المطالب والمبالغة فيها .

يتم العمل على تقليل الضغط التفاوضي الذي عارسه الطرف الآخر وعدم السماح له بالاستمرار في جنى المكاسب التي تعنى بالطبع خسائر بالنسبة للطرف الأول والعمل على تقليل هذه الخسائر ما أمكن عن طريق استقبال كافة مبادرات الخصم الهجومية بذهن واعي متفتح وبدراسة عميقة للوصول إلى الأهداف الحقيقية ، وتجزئة هذه المبادرات للوقوف على الزائف منها لاستبعاده والتعامل مع الطرف الآخر بهجوم مضاد يركز على الحقائق والأسانيد والوثائق .

سياسة التناول المتدرج للقضية التفاوضية

يتم العمل على ترتيب عناصر وجزئيات القضية التفاوضية بشكل متدرج يبدأ من القواعد الأساسية للقضية ويتدرج حتى يصل إلى قمتها أو إلى شكلها النهائي أو يتم على شكل متدرج هابط يبدأ من القمة إلى الأساس الذي ترتكز عليه القضية أو

يتم العمل على أخذ كل عناصر وجزيئات القضية التفاوضية دفعة واحدة وتناولها في نفس الوقت أي تعمل هذه السياسة على انتهاز الفرصة بأسرع وقت ممكن وقبل أن يطرأ جديد على عناصر الموقف القائم مما يغير من طبيعته ومن مناسبة

سياسة الصفقة الواحدة التفاوضية

الشروط التفاوضية المعروضة أو المتاحة نتيجة هذا	شكل متدرج من مركز الدائرة إلى محيطها أو
الموقف التفاوضي الملائم .	بالعكس . وتعتمد على التحرك خطوة خطوة ومن
	ثم لا يتم الانتقال إلى عنصر جديد إلا بعد الانتهاء
	والاتفاق على العنصر الأول وتتيح هذه السياسة
	الفرصة للتعامل مع العناصر التفاوضية بكافة أبعادها
سياسة المراوغة والالتفاف	سياسة المواجهة المباشرة والصريحة
يتم اتباع المراوغة والالتفاف غير المباشر حول	يتم اتباع المكاشفة الصريحة والتعامل مع عناصر
عناصر القضية التفاوضية وعدم إظهار حقيقة	القضية التفاوضية بشكل مباشر وصريح ، خاصة
الأهداف بل الاعتماد على الخداع بشكل لا	إذا كانت المصلحة المشتركة القائمة بين طرفي
يثير الشكوك والريبة بل تصل قمة النجاح إلى	التفاوض تتطلب الإحاطة بظروف و إمكانيات
الخديعة الكاملة للطرف الآخر وانسياقه إلى توقيع	الطرف الآخر ، وأن أي خداع بين الطرفين سوف
اتفاق يرى أنه حقق نصراً فيه في حين تكون	ينعكس سلبياً على تنفيذ ما التزم به كل منهما
الحقيقة هي الهزيمة الكاملة .	تجاه الآخر .
سياسة التجميد التفاوضية	سياسة التطوير التفاوضية
يتم تجميد الموقف حيث أن معطيات الموقف الآن	تقوم هذه السياسة على أن أي قضية تفاوضية هي
في صالح أحد الأطراف بل أنه يمثل له الموقف	أساساً قضية متغيرة طالما ارتبطت بعوامل الحركة
الأمثل وبذلك لا يكون في مصلحته أن يتطور	والزمن أو تخضع لتأثيرهما بصورة ما ، ويستلزم
الموقف التفاوضي حيث أن تطوره يضر بمصلحته	لتحقيق واستمرار المصلحة المشتركة تحسين هذه
ويفرز معطيات جديدة لا يكون مستعداً لها	المصلحة عن طريق تقوية العلاقات والروابط بين
ويصبح كل هدفه من التفاوض أن ينتهي التفاوض	أطرافها والوصول بما إلى درجة أرقى وأعمق وأوسع
عن الموقف الراهن الذي يمثل الموقف الأمثل .	من درجات التعاون .

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: محسن أحمد الخضيري، مرجع سابق،ص97–109.

الرحمان –

جامعة البليدة 2

محاضرات في تقنيات التفاوض الدولي

3.6 التكتيكات التفاوضية

ينبثق من السياسة التفاوضية ما يتم وصفه وتعريفه بأنه تكتيك تفاوضي الذي يمكن به القيام بسلوك ما يستدعيه الموقف التفاوضي والقائم على الأفعال وردود الأفعال بين الأطراف المتفاوضة، أي أنه يعتبر الأداة التنفيذية للهدف التفاوضي والتي يجب أن تتناسب مع الموقف التفاوضي، فهو أسلوب التحرك المرحلي، أي من لحظة لأخرى داخل جلسات التفاوض والتي تحدد وفقا للمجريات الأحداث في الجلسة 1.

وتتعدد " التكتيكات " التفاوضية وتختلف باختلاف المواقف التفاوضية ، واختلاف العوامل والمؤثرات التي تؤثر على العملية التفاوضية وعلى المرحلة التفاوضية ، فالتكتيكات التي يمكن اتباعها في بداية المفاوضات تختلف عن تلك التي يتم اتباعها في ختام المفاوضات ، كما تختلف باختلاف التي يتم اتباعها في ختام المفاوضات ، كما تختلف باختلاف الاستراتيجيات المتبعة من كونها تكتيكات هجومية أو تكتيكات دفاعية ، أو من كونها تكتيكات خداعية أو تكتيكات غير خداعية .

وسيتم تناول أهم التكتيكات التفاوضية المستخدمة أثناء المفاوضات:

1.3.6 التكتيكات المستخدمة في مرحلة بدء المفاوضات:

أ- تكتيك الأرجوحة التفاوضية 2:

مضمونه يقوم كل طرف بعرض جزئي لما لديه من قوى وموازنات مؤثرة ويتلقى من الطرف الآخر بعض ردود الأفعال من كشف عن نواياه وقواه واتجاهاته ، وبناء على هذه الأفعال والردود للأفعال يتم اختيار مدى صدق النوايا وجدية الالتزام للطرفين معاً ، وبذلك تتأرجح العملية التفاوضية جذباً ودفعاً وقبولاً ورفضاً وتبديل للمواقف وعكس للاتجاهات حتى يمكن في النهاية أن تتبلور الصورة واضحة ويتم التعرف على الاتجاه العام للتفاوض التي ستستمر عليه العملية التفاوضية . ويحقق هذا التكتيك بعض المكاسب الأخرى مثل كسب مزيد من الوقت ، أو اختبار مدى صلابة الطرف الآخر ومدى صدقه والتزامه فضلاً عن تجميع المعلومات والبيانات عن نوايا كل طرف وأهدافه والتي تعتبر أهم ما يهدف إليه التكتيك . رد الفعل يتوقف رد فعل الأطراف

¹ أحمد ماهر ، مرجع سابق، ص89.

² عزة عبد القادر البورصلي، مرجع سابق، ص142.

محاضرات في تقنيات التفاوض الدولي

المتفاوضة حسب الموقف التفاوضي والقضية التفاوضية وعلى الأطراف التفاوضية . تقييمه هو تكتيك غير خداعي في صالح كلا الطرفين .ونري أن هذه التكتيكات يمكن استخدامها أثناء العملية التفاوضية وليس قصراً على مرحلة بدء المفاوضات . والميزة التفاوضية التي يعتمد عليها هذا التكتيك هي المعلومات .

التكتيكات المستخدمة أثناء العملية التفاوضية 1 :

أ- تكتيك إدعاء عدم المعرفة وتجاهل الخصم:

مضمونه يكسب الطرف الذي يدعى عدم المعرفة الوقت اللازم وقيامه باستدراج الخصم ليفضي بكل ما عنده من معلومات وأدلة وأسانيد مما يؤهل ذلك الطرف بدراسة هذه المعلومات والتوصل لكيفية التغلب عليها وتحويلها إلى أداة تساند وتدعم موقفه ، أو استخدامها لتمييع القضية التفاوضية أو تحكمهم فيما يستخدمونه من معلومات تفيد في حل القضية التفاوضية . رد الفعل دَفع الخصم إلى أن يفقد أعصابه أو قيامه بتقديم معلومات أكثر مما يجب تقديمه أو استغلال الطرف الأول لهذه المعلومات . تقييمه هو تكتيك خداعي هجومي للاستفادة من معلومات الخصم ، ويكون في صالح الطرف الأول الذي يحصل على المعلومات وفي غير صالح الطرف الخصم الذي يقدم المعلومات . والميزة التفاوضية الأساسية التي يعتمد عليها هذا التكتيك هي المعلومات كما يعتمد ايضاً على ميزة الوقت.

ب- تكتيك جذب الانتباه إلى عنصر من العناصر مع تحويل النظر عن باقى عناصر القضية التفاوضية: مضمونه تركيز الضوء وتسليط الاهتمام على إحدى العناصر الجزئية غير الهامة في القضية التفاوضية لجعلها بؤرة التفاوض ومحوره ، واستخدام الضغط الإعلامي والدعائي لتصوير أن هذه الجزئية هي صلب القضية أو بؤرة النزاع أو أساس الصفقة ، وإجبار الطرف الآخر على تصديق هذه الأكذوبة والانخداع بها . رد الفعل : عدم قدرة الطرف الآخر لإدراك ووعى ما يحدث له . واستنزاف موارد وعناصر القضية التفاوضية من قبل من قام بهذا التكتيك والاستفادة منها.

⁻محسن أحمد الخضيري، مرجع سابق، ص111-151.

⁻باربارا أندرسون، مرجع سابق، ص49-71.

⁻ ثابت عبد الرحمن إدريس، التفاوض: استراتيجيات وتكتيكات ومهارات تطبيقية، مرجع سابق،ص 274-277.

الدكنور جيلالي شفيق

محاضرات في تقنيات التفاوض الدولي

جامعة البليدة 2

تقييمه هو تكتيك هجومي خداعي يكون في صالح الطرف الذي قام بالتكتيك وفي غير صالح من وقع عليه التكتيك . والميزة التفاوضية التي يعتمد عليها هذا التكتيك هي المعلومات .

ج- تكتيك الصدمة (الكاشفة الخطيرة) :

مضمونه حيازة معلومة خطيرة معينة أو القيام بتصرف معين غير متوقع اعتماداً على هذه المعلومة التي يجهل الطرف الآخر معرفة الطرف الأول بها ، وبذلك يقوم الطرف الآخر بوضع استراتيجياته وسياساته على جهل الطرف الأول بهذه المعلومة تماماً . رد الفعل قيام الطرف الأول باختيار التوقيت المناسب لمواجهة الطرف الآخر فعل الأول باختيار التوقيت المناسب لمواجهة الطرف الآخر فعل مباشر . واكتشاف فجأة ودون سابق إنذار للتعرف على السلوك الذي سوف يسلكه الطرف الآخر كرد فعل مباشر . واكتشاف الطرف الآخر على حقيقته . تقييمه هو تكتيك خداعي هجومي في غير صالح الطرف الآخر وفي صالح الطرف الأول الذي يقوم بالتكتيك ليكشف محاولات الطرف الآخر لجداع الطرف الأول التي باءت بالفشل ويعتمد على قدرة الطرف الأول على استخدام المعلومات التي في حوزته . الميزتان التفاوضيتان اللتان يعتمد عليهما هذا التكتيك هما المعلومات والوقت .

د- تكتيك التشويه والتضليل:

مضمونه تشويه الحقائق الأساسية والأسانيد المنطقية التي تدعم القضية التفاوضية وقلبها للطرف الآخر وتضليله في محاولة لإرباكه وزعزعته ومن ثم التغلب عليه . رد الفعل زعزعة الطرف الآخر وإرباكه إذا لم يكن على وعى بما يقوم به خصمه من حجب المعلومات وعدم إعطائها كاملة أو تزويدها بأخبار كاذبة . تقييمه هو تكتيك خداعي هجومي في صالح من يقوم به و في غير صالح من وقع عليه التكتيك . والميزة التفاوضية التي يعتمد عليها هذا التكتيك هي المعلومات .

ه - تكتيك وضع العراقيل لكسب الوقت:

مضمونه إيجاد مزيد من الوقت لتحليل الموقف التفاوضي من جديد ودراسته والبحث عن الطرق التي يستطيع بها مواجهة موقف حرج لم يكن في الحسبان نتيجة ظرف من الظروف الغير متوقعة أو لقيام الطرف الخصم بمبادرة غير محسوبة أو غير متوقعة . تقييمه هو تكتيك خداعي دفاعي يهدف إلى مصلحة من يقوم به وتطويل الفترة الزمنية له . والميزة التفاوضية التي يعتمد عليها هذا التكتيك هي الوقت .

و- تكتيك الجدل:

مضمونه يهدف إلى كسب الوقت وإجهاض المبادرات والتعتيم والتعطية على أمور معينة لا يرغب طرف ما وهو القائم بالتكتيك مزيد من الوقت ويعمل على تطويل الفترة الزمنية المخصصة للعملية التفاوضية ولدراسة الموقف التفاوضي كما يعمل على إرهاق الطرف الخصم. تقييمه هو تكتيك دفاعي خداعي في يهدف به المفاوض للدفاع عن نفسه ويكون في صالح من يقوم به . والميزة التفاوضية التي يعتمد عليها هذا التكتيك هي الوقت.

ز- تكتيك الإرهاق الجسدي:

مضمونه إجبار الخصم على العمل لساعات طويلة مجهدة ذهنياً وجسمانياً وعدم إعطائه الفرصة للراحة أو الإلمام بكل ما يعرض عليه وعدم إعطائه الوقت اللازم التركيز والتفكير . رد الفعل توقيع الخصم على ما يعرض عليه من اتفاقيات والتي غالباً ما تتضمن شروط شديدة الإجحاف . تقييمه هو تكتيك هجومي خداعي يهدف إلى استنزاف وقت وجهد الخصم ويكون في صالح من يقوم به وفي غير صالح من يقع عليه التكتيك . الميزة التفاوضية التي يعتمد عليها هذا التكتيك هي الوقت .

ح- تكتيك حدود الزمن:

مضمونه الضغط على الطرف الآخر حيث يتم تحديد وقت معين للمفاوضات للوصول إلى اتفاق بشأن القضية التفاوضية قبل مرور هذا الوقت وإلا تعرضت الصفقة كلها للمخاطر . رد الفعل التوصل إلى اتفاق في حالة عدم تيقن الطرف الآخر للمخاطر التي تقع عليه نتيجة التسرع في الوصول لاتفاق وحصول الطرف الأول على ما يريد . تقييمه هو تكتيك خداعي هجومي حيث غالباً ما يهدف متخذ هذا التكتيك إلى الدفاع عن مصالحه ويهتم بذلك أكثر من أحداث الضرر للخصم ، ويكون في صالح من يقوم به وغالباً وفي غير صالح من يقع عليه التكتيك . والميزة التفاوضية التي يعتمد عليها هذا التكتيك هي الوقت .

ط- تكتيك المناورة:

مضمونه يستخدم لكسب الوقت أو لإحراج الخصم أو للتمهيد لطرح مبادرة جديدة أو لإجبار الخصم على كشف أوراقه دفعة واحدة ومن ثم تجريده من أسلحته أو على الأقل معرفة هذه الأسلحة والاستعداد لها بأسلحة مضادة ويعتمد على تقديم اقتراح لم يكن في الحسبان الذي يبدو للوهلة الأولى أنه متوافق مع مطالب

محاضرات في تقنيات التفاوض الدولي

الطرف الآخر وأن كان في الحقيقة هو بعيد كل البعد عنها بل ومدمر لرغبات الطرف الآخر ومطالبه . رد الفعل مفاجأة الطرف الذي يقع عليه التكتيك و إرباك تفكيره وخل توازنه فضلاً عن كسب الطرف الذي يستخدم التكتيك لمزيد من الوقت . تقييمه هو تكتيك هجومي خداعي يهدف إلى إحداث ضرر على من يقع عليه أكثر من أن يهدف للدفاع عن مصالح مستخدمه ، ويكون في صالح مستخدمه وفي غير صالح من يقع عليه التكتيك . والميزة التفاوضية التي يعتمد عليها هذا التكتيك هي الوقت .

ك- تكتيك حدود السلطة (السقوف التفاوضية):

مضمونه يتم إيحاء الطرف الآخر بأن الفريق التفاوضي ليست لديه السلطة المخولة للبت في البدائل المعروضة أمامه وأنه لابد من الرجوع إلى سلطة أعلى لعرض الأمر عليها والتشاور معها . رد الفعل يتيح الفرصة لأعضاء الفريق التفاوضي تقييم كل من عناصر الموقف التفاوضي والبدائل المعروضة أمامه و يكسب المزيد من القوة في التعامل مع الطرف الآخر ويكسب من يستخدمه مزيد من الوقت . تقييمه هو تكتيك دفاعي خداعي يهدف إلى حماية من يستخدمه حتى لا يقدم على اتخاذ قرار قد يضر بمصالحه ، ويكون في صالح مستخدمه على شرط أن يقنع الطرف الخصم بأنه ليس لديه السلطة المخولة في حين أنه يملكها . والميزتان التفاوضيتان اللتان يعتمد عليهما هذا التكتيك هما الوقت والقوة .

ل- تكتيك الطيب والشرس: الفتى المتشدد / الفتى الطيب

مضمونه يكون هناك متفاوضين أحدهما يتصف بالعدوانية والشراسة وممارسة الضغوط المتزايدة في حين أن الآخر يتصف بالهدوء واللطف والذوق والتفهم . ويقوم المفاوض الشرس بالهجوم اللاذع على خصمه ويستخدم في ذلك أساليب التهديد والوعيد و إعلان ضرورة استجابة الخصم لكافة مطالبه بينما يقوم المفاوض الطيب بدور من يقدم النصائح بضرورة الاستجابة لمطالب المفاوض الشرس . رد الفعل وصول الطرف الذي يقوم باستخدامه إلى مطالبه فضلاً عن إرباك الطرف الخصم الذي يقع عليه التكتيك و إخلال توازنه وزعزعته . تقييمه هو تكتيك خداعي هجومي يهدف إلى استغلال عوامل القوة لدى الطرف الذي يستخدم هذا التكتيك ، وعادة ما يكون في غير صالح من يقع عليه التكتيك كما يصل الطرف الذي يستخدمه إلى نتائج الجابية . والميزة التفاوضية التي يعتمد عليها هذا التكتيك هي القوة .

م- تكتيك عكس الاتجاهات وتغيير المواقف:

مضمونه عندما يكون الاتجاه العام للطرف الآخر هو الرفض أو اتخاذ موقف متشدداً لكل المقترحات التي تُعرض عليه ، فيبدأ المفاوض باتباع تكتيك ذكى هو أنه يعيد صياغة مقترحاته بالشكل الذي يحول إجابة الخصم إلى القبول بدلاً من الرفض ، واعتياده على الإيجابية بدلاً من السلبية في التعامل معه . رد الفعل تحويل الناحية السلبية للطرف الآخر إلى ناحية إيجابية لتخدم العملية التفاوضية بالإضافة إلى حصول من يستخدمه على معلومات إضافية يستطيع استخدامها لتعديل وتغيير موقفه والتعامل مع الخصم بأفكار جديدة تحقق له الفوز في العملية التفاوضية . تقييمه هو تكتيك غير خداعي دفاعي يهدف إلى مصلحة من يستخدمه دون الرغبة في إحداث ضرر على الطرف الآخر . والميزة التفاوضية التي يعتمد عليها هذا التكتيك هي القوة .

ن- تكتيك التبديل والتعكيس:

مضمونه تبديل المواقف وعكس الاستراتيجيات والتكتيكات المستخدمة . رد الفعل إرباك الطرف الآخر وفقدان توازنه واستقراره وسيطرة من يقوم بالتكتيك على الموقف التفاوضي على أساس أنه المتحكم في وضع السياسات والاستراتيجيات وفي إحداث ردود الأفعال لدى الطرف الآخر . تقييمه هو تكتيك خداعي هجومي يعتمد على قوة الطرف الذي يقوم باتباع هذا التكتيك بما لديه من خبرة سابقة ، أو الإلمام بالموقف التفاوضي أكثر من الطرف الآخر ، أو لتحكمه في العلاقة التفاوضية ، ويكون في صالح من يقوم به وفي غير صالح من يقع عليه على أساس إحداث ضرر له. والميزة التفاوضية التي يعتمد عليها هذا التكتيك هي القوة . سرح تكتيك قلب الحقائق :

مضمونه حيث أن لكل قضية تفاوضية مجموعة من الحقائق والحقوق وتستند إلى مجموعة من المبررات والحجج لذلك يقوم المفاوض باستغلال عناصر الضعف أو الاختلاف في الرأي لقلب الحقائق وتغييرها وفقاً للهدف أو المصلحة التي يرغب في تحقيقها . رد الفعل إرباك الخصم وإحداث نوع من الخلل وعدم الاستقرار له سواء في تفكيره أو سياساته المتبعة بالإضافة إلى سيطرة من يقوم به على الموقف التفاوضي ، والذي غالباً ما يتمتع بمقدار واسع من القوة أو الرافعة التفاوضية . تقييمه هو تكتيك خداعي هجومي يعتمد على قوة من يقوم به والذي يبغى إحداث الضرر للطرف الآخر ، ويكون في صالح من يقوم به وفى غير صالح من يقع عليه هذا التكتيك . والميزة التفاوضية التي يعتمد عليها هذا التكتيك هي المعلومات .

الرحمان –

جامعة البليدة 2

محاضرات في تقنيات التفاوض الدولي

ع- تكتيك إعادة التكوين أو التفريغ أو التشكيل:

مضمونه إعادة التكوين هو ترتيب لعناصر القضية التفاوضية وترتيب الأولويات بطريقة تخدم طرف وتضر طرف آخر أو التفريغ هو تفريغ كل عنصر من محتواه أو مضمونه الحقيقي ويجعله فارغ المضمون مما يضعف من هذا العنصر بشكل يتم لصالح طرف دون الآخر ، ويساعد من يقوم به على كسب الجولات التفاوضية بشكل كبير وتلبية مطالب الطرف الآخر التي تكون لا قيمة لها وفي المقابل يحصل على ما يريد ويكون له قيمة ومضمون قوى. رد الفعل حصول من قام بهذا التكتيك على ما يريد وأكثر مماكان يريد ، وخسارة الطرف الآخر وهو الخصم خسارة حقيقية وربما دون أن يدرى . تقييمه هو تكتيك هجومي خداعي يهدف إلى إحداث ضرر حقيقي وبالغ للطرف الآخر ويعتمد على قوة الطرف الذي يستخدم هذا التكتيك في إعادة التكوين والتفريغ ، ويكون في صالح من قام به وفي غير صالح من تلقاه . والميزة التفاوضية التي يعتمد عليها هذا التكتيك هي المعلومات .

ف- تكتيك المواجهة والهروب:

مضمونه تعتمد المواجهة على كشف الأكاذيب ودحض المزاعم التي يطلقها الطرف الآخر عن طريق الاتجاه المباشر وبأسلوب حاسم ضاغط يتم من خلال توجيه كم مناسب من المعلومات والبيانات القوية إلى الطرف الآخر لزعزعة استقراره أما الهروب فيعتمد على الحساب الدقيق لكافة العوامل الكلية والجزئية والتأثيرات المباشرة وغير المباشرة للآراء ووجهات النظر التي يبديها الطرف الآخر وإستراتيجياته وتكتيكاته التي يستخدمها ويقوم على اختلاق الأزمات وافتعالها لصيد الأخطاء وتضخيمها . رد الفعل تكون المواجهة في صالح من يقوم بما وتؤدى إلى تقوية مركزه ويكون في غير صالح من تقع عليه الذي غالباً ما يكون في موقف أضعف من الطرف الآخر ، أما الهروب فيكون لصالح من يقوم به . تقييمه تعتبر المواجهة تكتيك دفاعي غير خداعي يعتمد على كشف الأكاذيب ولا يقصد بما ضرر الطرف الآخر . و الهروب هو تكتيك دفاعي خداعي يهدف إلى إحداث ضرر للخصم وفرصة الدفاع عن النفس أكبر من فرصة هجوم الطرف الآخر . والميزة التفاوضية التي يعتمد عليها هذا التكتيك هي المعلومات.

ص- تكتيك الضغط:

مضمونه استخدام عناصر التكلفة المالية أو الزمنية أو الرأي العام يهدف إجبار الخصم على قبول وضع معين أو الامتناع عن عمل معين مما يجعله أكثر مرونة في تفاوضه . رد الفعل أضعاف مركز من يقع عليه الضغط وتقوية مركز من يقوم به . تقييمه هو تكتيك غير خداعي هجومي يعتمد على الضغط المباشر والواضح والصريح من قبل من يستخدمه ويهدف إلى إحداث ضرر مباشر أو غير مباشر على من يقع عليه الضغط . والميزتان التفاوضيتان التي يعتمد عليها هذا التكتيك هي المعلومات والقوة .

ق- تكتيك التهديد:

مضمونه يستخدم في العمليات التفاوضية بدرجات مختلفة وفى أوقات مختلفة حسب ما تتطلبه الظروف ويكون أقصى درجات التهديد هو استخدام القوة والغضب وأقلها هو التهديد بقطع المفاوضات أو أرجائها أو التغيب وعدم حضور الجلسات . ولابد من إجراء حسابات دقيقة لما يمكن أن يكون عليه رد الفعل المتوقع من قبل الخصم . رد الفعل يمكن أن يؤدى إلى إجبار الطرف الآخر لتلبية مطالب ورغبات الطرف الأول وإجباره على تغيير موقفه . وقد يؤدى إلى تعقيد العملية التفاوضية وتحديد مقابل من الطرف الأول لخصمه مما يؤدى إلى مزيد من التهديد لكلا الطرفين ودخولهما لما يسمى بالصراع التفاوضي . تقييمه هو تكتيك هجومي غير خداعي يهدف إلى إحداث الضرر لمن يقع عليه ويعتمد على المواجهة وعدم إخفاء حقائق عن الطرف الآخر والميزة التفاوضية التي يعتمد عليها هذا التكتيك هي القوة .

ر - تكتيك التنازل:

مضمونه يستخدم للتقرب من موقف الخصم بمعنى العمل على تقليل الفجوة بين المفاوض وخصمه والتوصل إلى أكثر منافع متبادلة يمكن تحقيقها لكلا الطرفين . رد الفعل قد تؤدى مبادرة طرف بالتنازل إلى إرضاء الطرف الآخر واقتناعه بالتوصل إلى حل يكون في مصلحة كلا الطرفين مما يجعله يتنازل أيضاً بعض الشيء . ومن جهة أخرى قد يؤدى هذا التكتيك إلى عدم تنازل الطرف الآخر واقتناعه بأنه الطرف الأقوى وأنه لابد من أن يحصل على مزيد من التنازل . تقييمه هو تكتيك غير خداعي دفاعي قد يكون في مصلحة من يقوم به وحصوله على تنازل من الطرف الآخر ، أو قد يكون في غير صالحه لعدم حصوله على آية تنازلات بل و إجباره على تقديم المزيد من التنازلات . والميزة التفاوضية التي يعتمد عليها هذا التكتيك هي القوة .

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير –الشهيد طالب عبد الرحمان –

الدكنور جيلالي شفيق

جامعة البليدة 2

محاضرات في تقنيات التفاوض الدولي

ش- تكتيك الترغيب:

مضمونه إغراء الطرف الآخر على الاستمرار في التفاوض بإظهار بعض المزايا أو المكاسب التي يمكن أن تعود عليه إذا استمرت المفاوضات ونجحت في الوصول للأهداف التفاوضية ، ولنجاح هذا التكتيك يشترط أن تكون هذه المزايا والمكاسب احتمالية التحقيق وليست حتمية التحقيق أو مستحيلة التحقيق . رد الفعل قد يستمر الخصم في عملية التفاوض إذا قام المفاوض بإقناعه أو قد لا يستمر إذا لم يقتنع بذلك أو بالمزايا والمكاسب التي ستعود عليه . تقييمه هو تكتيك دفاعي غير خداعي يكون في صالح من يقوم به وقد يكون أو لا يكون في صالح الخصم وذلك حسب الموقف التفاوضي والميزة التفاوضية التي يعتمد عليها هذا التكتيك هي القوة .

ت- تكتيك التعتيم و التجهيل واللف:

مضمونه جعل الطرف الآخر على غير دراية أو معرفة كاملة بالموقف التفاوضي وما يحيطه من ظروف تؤثر على قراراته مما يؤدى إلى اتخاذ قرار يتوافق مع احتياجات ورغبات من قام به ، فضلاً عن إيحاء الطرف الآخر بأن أي استفسار من جانبه يعبر عن جهله بظروف العملية التفاوضية وعن حداثة خبرته وعدم كفاءته التفاوضية مما يجعل الخصم يتردد كثيراً في أي استفسار من جانبه . رد الفعل جهل الخصم بالظروف الحقيقية المحيطة بالموقف التفاوضي وتردده في الاستفسار عنها . تقييمه هو تكتيك خداعي هجومي في صالح من يقوم به وفى غير صالح من يقع عليه . والميزة التفاوضية التي يعتمد عليها هذا التكتيك هي المعلومات .

ث- تكتيك تجزئة الجموعات الكلية:

مضمونه تجزئة القضية التفاوضية إلى عدة عناصر كل عنصر منهم يتم التعامل معه على أنه قضية تفاوضية مضمونه تجزئة القضية التكاسب التي يحصل عليها الأطراف المتفاوضة وخاصة من يقوم بهذا التكتيك أو تقليل الخسائر التي يتحملونها . رد الفعل يتوقف رد فعل الطرف الآخر على المكاسب التي سيحصل عليها نتيجة هذه التجزئة أو الخسائر التي ستعود عليه . تقييمه هو تكتيك غير خداعي دفاعي يهدف لمصلحة من يقوم به ويتطلب درجة عالية من الوعي والمعرفة والإدراك سواء بالقضية التفاوضية أو الظروف الخاصة بالطرف الآخر وخصائص الفريق التفاوضي الخصم . والميزة التفاوضية التي يعتمد عليها هذا التكتيك هي القوة .

خ- تكتيك ألمس وأهرب:

مضمونه يستخدم في القضايا شديدة الحساسية التي يصعب معها معرفة رد فعل الطرف الآخر على أساس أن يتم تناول عناصر القضية التفاوضية واحداً بعد الآخر بشكل غير مباشر وعرضي من خلال الحوار العابر والوقوف على مدى قابلية الطرف الآخر للتفاوض بشأنها . رد الفعل قد يظهر الطرف الآخر ترحيب وقبول واستعداد للتفاوض ثما يؤدى إلى فتح جولات تفاوضية جديدة مما يستلزم على المفاوض الاستمرار في التفاوض و قد يُظهر الطرف الآخر استياءاً ونفوراً وغضباً من جانبه مما يؤدى إلى عدم استمرار التفاوض بشأن هذه العناصر مما يستلزم على المفاوض الهروب . تقييمه هو تكتيك دفاعي غير خداعي يهدف إلى مصلحة من يقوم به قد يكون في صالح كلا الطرفين أو قد يكون في غير صالحهم معاً مما يزيد من الفجوة بينهم . والميزتان اللتان يعتمد عليهما هذا التكتيك هما المعلومات والقوة .

ف- تكتيك الصمت:

مضمونه يستخدم كرد فعل إرادي لتحقيق ضغط على الطرف الآخر لدفعه للقيام بعمل معين أو الامتناع عن القيام بعمل معين . رد الفعل غالباً ما يؤدى الصمت إلى نتائج إيجابية من قبل الطرف الآخر أي قيامه بما يبغى إليه الطرف الأول . تقييمه هو تكتيك يمكن وصفه في بعض المواقف بأنه خداعي دفاعي يهدف إلى مصلحة من يقوم به ويكون في صالح أو غير صالح الطرف الآخر الذي رضخ لهذا الصمت حسب الموقف والظروف التي يفرضها الموقف التفاوضي ، كما يمكن وصفه بأنه خداعي هجومي إذا كان الغرض من الصمت إرباك الطرف الآخر . والميزتان اللتان يعتمد عليهما هذا التكتيك هما الوقت والمعلومات .

ض- تكتيك فرض الأمر الواقع:

مضمونه يتم محاصرة الطرف الآخر وفرض النتيجة المعروضة عليه وتضييق الخناق عليه وعدم إتاحة أي منفذ له للهرب أو التراجع وحذف كافة البدائل المعروضة أمامه والإبقاء على بديل واحد فقط من البدائل يتعين عليه قبوله وإلا يتحمل خسارة الصفقة كاملة . رد الفعل قبول الطرف الآخر بالنتيجة أو البديل المعروض عليه . تقييمه هو تكتيك غير خداعي هجومي ومن أكثر التكتيكات ضغطاً على الطرف الآخر وغالباً ما يكون في مصلحة من يقوم به ولكن يشترط لنجاحه أن يكون قبول البديل الوحيد المعروض أفضل أو أقل خسارة من رفضه . والميزة التفاوضية التي يعتمد عليها هذا التكتيك هي القوة .

محاضرات في تقنيات التفاوض الدولي

غ- تكتيك الإجهاض للمبادرات أو الجهد التفاوضي :

مضمونه يعتمد على إثارة المشاكل والعقبات أمام الطرف الخصم وطلب تفصيلات شديدة لما يُعرض من اقتراحات أو توثيق الحقوق بالمستندات والوثائق الرسمية أو مزيداً من الوقت لدراسة العروض المقدمة أو الاقتراح بأن العرض غير مناسب. رد الفعل يتوقف رد فعل الطرف الآخر على الموقف التفاوضي وما يفرضه من ظروف وعلى وضعه في علاقة القوة. تقييمه هو تكتيك غير خداعي دفاعي يهدف لحماية من يقوم به ومفيداً في حالة ما يكون الطرف الآخر سريع التصرف والحركة ولديه قدرة كبيرة على كسب الجولات التفاوضية وإحراز النصر وتحقيق النتائج التفاوضية في صالحه وخاصة وإذا كان الطرف الأول ليس لديه المقومات التي تساعده على مسايرة سرعة وحركة الطرف الآخر. والميزة التفاوضية التي يعتمد عليها هذا التكتيك هي القوة. للحوالانسحاب الظاهري:

يتضمن هذا الأسلوب تكتيكات كسب الوقت والتنظيم الذاتي، والقليل من الخداع، وذلك بغرض إقناع الخصم بأنك قد انسحبت من المفاوضات، في حين أنك مازلت في الواقع تأمل في استمرار المفاوضات وتملك زمام الأمور. ومن الواضح أن الهدف النهائي هو إقناع الخصم بتقديم بعض التنازلات أو إضافة بعض المزايا والتي تدعم من موقع الطرف الأول في عملية التفاوض.

7 إدارة و تقييم العملية التفاوضية

إن الإدارة الفعالة لنشاط التفاوض لا يمكن أن تتحقق من خلال الإعداد والتخطيط، وتصميم الاستراتيجيات التفاوضية فقط، بل لابد من القيام بالإجراءات التنظيمية المناسبة لهذا النشاط، والتي في مقدمتها تحديد الأدوار والاختصاصات والسلطات لفريق التفاوض، وكذلك العلاقات والاتصالات فيما بين أعضاء الفريق، وأخيراً تنظيم مكان التفاوض. واستكمالا للأبعاد الإدارية لعملية التفاوض فإنه من الضروري على المفاوض الفعال أن يقوم بتقييم أدائه التفاوضي.

1.7 اختيار وإعداد المفاوضين

من الخطوات الهامة للإعداد والتخطيط الجيد لأي عملية تفاوضية هو الاختيار السليم لفريق التفاوض وإعداده على النحو الكافي لممارسة العمل التفاوضي. والذي يكون عادة مكوناً من أثنين أو أكثر من الأفراد من

محاضرات في تقنيات التفاوض الدولي

التخصصات المختلفة التي تتطلبها طبيعة الموقف التفاوضي وخصائص قضية التفاوض، فإنه من الضروري تنظيم هذا الفريق من خلال التحديد الدقيق للأدوار الخاصة بكل فرد، وكذلك السلطات اللازمة لممارسة هذه الأدوار أ. ففي حالة التفاوض التجاري للتعاقد على صفقة تجارية كبيرة نجد مثلا المورد يعتمد على فريق تفاوضي قد يضم مدير عام الشركة، ومدير التسويق، والمدير المالي، ومدير الشئون القانونية. وبالمثل فإن شركة العميل ربما تفاوض المورد من خلال فريق يضم مدير المشتريات، والمدير المالي، ومدير الشؤون القانونية... وهكذا.

وعند الإعداد والتحضير لهذه الخطوة يجب البحث عن إجابة واضحة على بعض التساؤلات الهامة والتي أهمها ما يلى:

أ – هل يمكننا التفاوض بفرد واحد أم بفريق 2 :

تتوقف الإجابة عن هذا السؤال على عدة أمور هامة منها ما يلي :

- -نوع قضية التفاوض ومدى تعقدها أو بساطتها.
- -مدى الحاجة إلى تخصصات متنوعة لمعالجة جوانب قضية التفاوض.
 - -إمكانيات المنظمة من الناحية المالية.
- -الخطة المحتملة للطرف الآخر (الاشتراك بفرد واحد أو بفريق، وعدد أفراد الفريق).
- -ما إذا كان سيتم إبرام عقود معينة أو الاتفاق على معاملات / صفقات معينة، أم مجرد الحوار لحل النزاع / الخلاف.

وفى حالة اتخاذ القرار باستخدام فريق للتفاوض فإنه يراعى حسن اختيار أعضاء الفريق وإعدادهم وتدريبهم إذا $\frac{3}{2}$ لزم الأمر. ، فالمفاوضات غالبا ما تتضمن على الأقل ثلاث أدوار مهمة هي $\frac{3}{2}$:

¹ جيراراد .إ.نيرنبرج، ترجمة حازم عبد الرحمن، أسس التفاوض،المكتبة الأكاديمية، مصر، 1997، ص70.

² ثابت عبد الرحمن إدريس، التفاوض، الدار الجامعية بالإسكندرية، مصر، 2004، ص 320.

³ كايلي ربحة، التفاوض ودوره في تفعيل العملية البيعية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في التسويق، كلية العلوم الاقتصادية ،جامعة مُحُد بوقرة، بومرداس، 2014/2013، على ربحة، التفاوض ودوره في تفعيل العملية البيعية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في التسويق، كلية العلوم الاقتصادية ،جامعة مُحُد بوقرة، بومرداس، 2014/2013، على التسويق، كلية العلوم الاقتصادية ،جامعة مُحُد بوقرة، بومرداس، 2014/2013، على التسويق، كلية العلوم الاقتصادية ،جامعة مُحُد بوقرة، بومرداس، 2014/2013، على التسويق، كلية العلوم الاقتصادية ،جامعة مُحُد بوقرة، بومرداس، 2014/2013، على التسويق، كلية العلوم الاقتصادية ،جامعة مُحُد بوقرة، بومرداس، 2014/2013، على التسويق، كلية العلوم الاقتصادية ،جامعة مُحُد بوقرة، بومرداس، 2014/2013، على التسويق، كلية العلوم الاقتصادية ،جامعة مُحُد بوقرة، بومرداس، 2014/2013، على التسويق، كلية العلوم الاقتصادية ،جامعة مُحُد بوقرة، بومرداس، 2014/2013، على التسويق، كلية العلوم الاقتصادية ،جامعة مُحُد بوقرة، بومرداس، 2014/2013، على التسويق، كلية التسو

الرحمان –

جامعة البليدة 2

محاضرات في تقنيات التفاوض الدولي

-دور المتحدث: لا تحتاج المفاوضات لأكثر من متحدث واحد ويعتبر دوره من أكثر الأدوار أهمية في العملية التفاوضية ، لأنه يتولى عرض المواقف والبدائل وتقديم الدلائل والتبريرات.

-دور المقرر: ينبغي أن يتمتع بالحكم السليم ويعرف ما ينبغي تدوينه من ملاحظات، كما ينبغي أن يحتفظ بما تم تدوينه لفترة لاحقة وتقويم الانجازات المحققة.

-دور الموجه: يقوم الموجه بمراقبة وتتبع سير المفاوضات فهو يسعى إلى إبقاء المتحدث في المسار المرسوم ويبعده عن مناطق الخطر

ب- ما المزايا التي يمكن الحصول عليها من استخدام فرد واحد/ فريق في التفاوض؟ وما عيوب كل من البديلين؟

يمكن أن نستخلص الإجابة على هذا السؤال من خلال المعلومات الموضحة في الجدزول الموالي:

الجدول رقم رقم 50: التفاوض بفرد واحد أم بفريق؟

العيوب	المزايا	طريقة
		التفاوض
• احتمال افتقار الفرد الواحد لخبرات	• إمكانية السيطرة على الموقف وتجنب	فرد واحد
متخصصة في مجالات معينة (قانونية مثلا).	أي ازدواج في الآراء أو اختلافات في	
• الإرهاق البديي والذهني للفرد خاصة لو	وجهات النظر.	
طالت جلسات وأيام التفاوض.	● توفير التكاليف.	
• لا يصلح في حالة تشعب عناصر قضية	• توفير في الوقت الذي قد ينفق في	
التفاوض.	التشاور والمناقشة بين أعضاء الفريق.	
	● سهولة المتابعة والتقييم.	
	● سرعة إنجاز المفاوضات.	
	● التحديث الواضح للمسؤولية.	
• احتمالات الازدواج والتعارض في الآراء.	● إيجاد جبهة واسعة أمام الطرف الآخر.	فريق
• ارتفاع تكاليف عملية التفاوض.	• الاستفادة من تناول الآراء والمقترحات	تفاوضي

وع الاختصاصات.	لتنو	نتيجة
----------------	------	-------

- تقليل التحيز الشخصى وزيادة فرص
 - الموضوعية.

والعضو المتساهل.

- استخدام تكتيك العضو المتشدد
- الحساسية بين الأعضاء خاصة إذا شعر

● عدم الاستفادة من ميزة السرعة في إنهاء

عملية التفاوض والتوصل إلى اتفاق.

أحدهم أن دوره بسيط جدًا.

المصدر: ثابت عبد الرحمن إدريس، مهارات التفاوض الفعال: استراتيجيات وتكتيكات عملية التفاوض، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008، ص 144.

2.7 الإعداد لمكان التفاوض

يدخل ضمن أنشطة الإعداد والتخطيط للتفاوض المكان الذي سوف تتم فيه عملية التفاوض. وهنا نجد أن هناك ثلاثة بدائل متاحة للمفاضلة عند اختيار المكان المناسب للتفاوض وذلك بالنسبة للطرفين . البديل الأول ويتمثل في اختيار مكان المفاوض نفسه (أي موطنه)، والبديل الثاني يتمثل في اختيار مكان الطرف الآخر، والبديل الأخير يتمثل في اختيار مكان محايد 1.

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس، التفاوض: استراتيجيات وتكتيكات ومهارات تطبيقية، مرجع سابق، ص 340 - 347.

محاضرات في تقنيات التفاوض الدولي

الشكل 02: المفاضلة بين البدائل المختلفة مكان التفاوض



المصدر: ثابت عبد الرحمن إدريس، مهارات التفاوض الفعال: استراتيجيات وتكتيكات عملية التفاوض، مرجع سابق، ص146.

 $\frac{1}{2}$ عند اختيار المكان الذي سوف يتم فيه التفاوض يراعي

• أن يكون في مكان يتسم بالهدوء وبعيد عن الضوضاء.

أ ثابت عبد الرحمن إدريس، مهارات التفاوض الفعال: استراتيج يات وتكتيكات عملية التفاوض،مرجع سابق،ص189. 1

- سهولة الوصول إليه وضرورة وجود مكان مجاور لانتظار السيارات.
 - التجهيز المناسب من حيث الأثاث والأدوات السمعية، وغيرها.
 - أن يكون مناسباً من حيث الأتساع والإضاءة والتهوية.
 - توافر وسائل الاتصال اللازمة في المكان.

ومن الجوانب التنظيمية الأخرى التي تتطلبها الإدارة الفعالة للتفاوض ما يتعلق بتنظيم مكان المفاوضات.

1.2.7 تنظيم قاعة المفاوضات:

يأتي في مقدمة الجوانب التنظيمية لمكان التفاوض ما يتعلق بقاعة المفاوضات، حيث يجب الاهتمام والعناية بتنظيمها على النحو الذي يساعد على تسهيل الحركة والجلوس ربما لساعات طويلة، ولمرات عديدة أثناء المفاوضات. ومن متطلبات تنظيم قاعة المفاوضات خاصة إذا كانت في المنظمة التي تعمل فيها ما يلي 1: -اختيار المائدة المناسبة للجلسة التفاوضية.

- -توفير العدد المناسب من المقاعد لأعضاء الفريقين.
 - -اختيار المقاعد المريحة.
- -ترتيب المقاعد وفقاً للشكل المختار لمائدة المفاوضات.
- -توفير وسائل الإضاءة الكافية والمناسبة داخل القاعة.
- -توفير وسائل الاتصال المناسبة داخل القاعة (مثل الجرس، الهاتف، الفاكس، الإنترنت، .. الخ).
- -التأكد من أن القاعة تتمتع برائحة طيبة، أو توفير مثل هذه الرائحة باستخدام الأدوات المناسبة.
 - -توفير زجاجات مياه مع أكواب نظيفة، ومناديل ورق على المائدة وأمام كل مقعد.
- توفير أجهزة ووسائل العرض السمعية (في حالات خاصة) والبصرية مثل آلة العرض ، أو جهاز . Datashow ، والتسهيلات اللازمة لاستخدامها مع الحرص على تجربتها قبل بدأ المفاوضات.
 - -ضرورة مراجعة التوصيلات الكهربائية داخل القاعة.
 - -توفير الأدوات الكتابية اللازمة مثل الأقلام والورق.

_

¹ جيراراد .إ.نيرنبرج، مرجع سابق، ص77.

جامعة البليدة 2

- -التأكد من نظافة القاعة والمائدة والمقاعد وعدم وجود أتربة عليها.
- توفير السكرتارية في قاعة أو غرفة مجاورة مع ضرورة توفير حاسب آلي وماكينة تصوير، وغيرها من الأدوات الكتابية.
- -توافر أحد الأفراد (موظف أو ساعي) بجوار القاعة لتلبية أي احتياجات سريعة للمفاوضين بداخل القاعة. 2.2.7 مائدة المفاوضات¹:

يشتمل تنظيم مكان التفاوض أيضا على تنظيم مائدة المفاوضات، حيث إن هناك عدة أشكال تنظيمية لهذه المائدة، والتي من بينها على سبيل المثال المائدة المستديرة، والمائدة البيضاوية، والمائدة المستطيلة. كما قد يكون شكل مائدة التفاوض على هيئة الرقم 11.

أ المائدة المستديرة: حيث يجلس عليها الفريقان المتفاوضان في مقابل بعضهم البعض. وتتفق الآراء على أن مثل هذا النوع من موائد التفاوض غير فعال كونه لا يحافظ على سرية وخصوصية كل فريق وما لدية من وثائق.

ب المائدة البيضاوية: حيث يجلس أعضاء كل فريق في مواجهة أعضاء الفريق الآخر. وتتشابه المائدة البيضاوية مع المائدة المستديرة في نفس العيوب خاصة لو كان عدد الأعضاء كبيراً في كل فريق تفاوضي. وفي نفس الوقت قد تصلح هذه المائدة في حالات العدد الصغير للمفاوضين.

ج -المائدة المستطيلة: حيث يجلس أعضاء الفريقين في مواجهة بعضهم البعض، وعلى خط واحد بالنسبة لكل فريق. ويتميز هذا الشكل بالاتصال الواضح ذي الاتجاهين، وإمكانية رؤية كل عضو للآخر أثناء جلسة التفاوض، وإمكانية التشاور بين أعضاء كل فريق، والمحافظة نسبياً على خصوصيات كل فريق وسرية الوثائق التي يستخدمونها.

الشكل الموازي لمائدتين معاً: ويحتاج هذا الشكل مائدتين مستطيلتين، بحيث توضع كل واحدة في مقابل الأخرى ليأخذ شكل الرقم (11). وأحيانا يتم وضع زهور على مائدة صغيرة مستديرة في الفراغ الذي يفصل

-

أثابت عبد الرحمن إدريس، مهارات التفاوض الفعال: استراتيج يات وتكتيكات عملية التفاوض،مرجع سابق،ص190–191. 1

محاضرات في تقنيات التفاوض الدولي

بين المائدتين الرئيسيتين كنوع من التجميل للشكل العام لمكان التفاوض. ويجلس كل فريق على مائدة مستقلة، وفي مواجهة الفريق الآخر. وتتشابه المزايا الخاصة بهذا الشكل مع المزايا الخاصة بالشكل الخاص بالمائدة المستطيلة مع تزايد درجة الخصوصية لكل فريق. ولكن في نفس الوقت يعاب على هذا الشكل بعد المسافة نسبياً بين الفريقين، ومن ثم صعوبة الاستماع والمتابعة. إلا أن هذا العيب يمكن التغلب عليه من خلال استخدام الوسائل السمعية.

3.7 تخطيط الوقت الخاص بالتفاوض

يراعي عند تخطيط الوقت الجوانب التالية :

- -تحديد الوقت المناسب لبدء عملية التفاوض وذلك في ضوء رغبات الأطراف المختلفة التي سوف تشارك في التفاوض. ويتطلب ذلك ضرورة تحديد الشهر والأسبوع واليوم والساعة لعملية التفاوض.
 - -تقدير الفترة الزمنية التي سوف تخصص لعملية التفاوض (يوم/ أسبوع ... الخ).
- -الجدول الزمني لسير عملية التفاوض في ضوء الفترة الزمنية المخططة فمثلا ربما تشتمل عملية التفاوض على جلستين يومياً من الساعة التاسعة صباحاً إلى الساعة الثانية ظهراً على أن يتخللهما راحة نصف ساعة ... وما شابه ذلك.

4.7 اختيار لغة التفاوض

يراعى عند دراسة نوع اللغة التي ستستخدم في عملية التفاوض ما يلي 2 :

- -استخدام لغة واحدة إذا كان الطرفان يتحدثان بلغة واحدة مثل اللغة العربية.
- -استخدام لغة أحد الطرفين في حالة ما إذا كان الطرف الآخر قادرًا على استخدام اللغتين.
 - استخدام لغة ثالثة يجيدها كل من الطرفين.
- -استخدام كل طرف في عملية التفاوض لغته القومية مع استخدام مترجم. وفي هذه الحالة يراعى حسن اختيار المترجم، والدقة في الترجمة.

. ورود و رود وي ما يود المعاد العربي المتخطيط، الكويت، العدد الثالث والخمسون، ماي 2006، ص06.

 $^{^{1}}$ باربارا أندرسون، مرجع سابق، 2

محاضرات في تقنيات التفاوض الدولي

5.7 تقييم عملية التفاوض

يقصد بالتقييم هنا ضرورة دراسة النتائج التي أسفرت عنها عملية التفاوض مع الطرف الآخر، ثم مقارنة هذه النتائج بالأهداف التي سبق تقريرها أو المرغوب الوصول إليها، ثم الحكم على مدى جدوى العمل التفاوضي، من حيث فعاليته في تحقيق هذه الأهداف.

ففي هذه الخطوة يقوم رئيس فريق التفاوض بالاجتماع مع فريقه التفاوضي ويستمع إلى تقرير شفوي منهم عن النتائج التي تم التوصل إليها مع الطرف الآخر بعد التفاوض، ويطلع على العقد وعلى بنوده حتى يتوفر بين يديه التفاصيل الكاملة للنتائج التي تم التوصل إليها فعلاً 1.

بعد ذلك يتم مقارنة النتائج الفعلية التي تم التوصل إليها بعد التفاوض بالأهداف التي سبق تقريرها والمرغوب تحقيقها. وقد يتم ذلك بالاشتراك مع الفريق التفاوضي في المناقشة والمقارنة. هذا مع الأخذ في الاعتبار ما تم من تكيف مع الموقف أثناء التفاوض، وما تم إدخاله من مرونة على الأهداف حسب الظروف غير المتوقعة أثناء جلسة التفاوض. والنتيجة هي أن يتوصل المفاوض إلى أن ما سبق تقريره من أهداف للتفاوض أمكن الوصول إليه، وهذا دليل على فعالية التفاوض. أو ربما يكون ما تم التوصل إليه من نتائج لا يتفق مع الأهداف المرغوبة والمخططة للتفاوض. إن مثل هذا الانحراف عن الأهداف التفاوضية ربما يكون إيجابيًا أو سلبيًا، الأمر الذي يتطلب ضرورة دراسته وتحليله ومعرفة أسبابه، للاستفادة من ذلك في المواقف التفاوضية الأخرى لاحقاً.

1.5.7 متابعة تنفيذ الاتفاق (أو العقد):

لا تنتهي عملية التفاوض بمجرد التوصل إلى الاتفاق أو إبرام العقد ولكن تستمر كنشاط من خلال عملية المتابعة المستمرة للتأكد من تحقيق كل النتائج التي تم التوصل إليها، وتذليل أي معوقات قد تحدث مستقبلا. والالتزام ببنود الاتفاق من ناحية أخرى.

بعد التوقيع على العقد يتم وضع ضوابط معينة، ويتم الاتفاق عليها لتنفيذ التعاقد عملياً. فالتفاوض الفعال هو

¹ Patrick DAVID, op-cit, p165.

جامعة البليدة 2

محاضرات في تقنيات التفاوض الدولي

الذي يتحول إلى تطبيق فعلي وفقا للبنود المتفق عليها. ومن الجوانب التي تزيد من فعالية تنفيذ العقد ما يلي 1: -وضع برنامج للتنفيذ ويفضل أن يتضمنه الاتفاق الذي تم التوصل إليه.

-تكوين فريق عمل من الطرفين لمتابعة تنفيذ بنود العقد.

-تقديم تفسير متكامل وسريع لجميع الأطراف التي سوف تتأثر بالاتفاق، أو المعنية به.

2.5.7 كيف يمكن التصرف في حالة انهيار التفاوض؟

التفاوض لا ينتهي في جميع الحالات بنجاح، فهو معرض أحياناً إلى الانحيار أو الإخفاق التام أو عدم التوصل إلى اتفاق. ومن هنا فإن المفاوض الحكيم يجب أن يفكر مسبقاً في التصرف المناسب الذي يمكن اتخاذه عند الفشل في التوصل إلى اتفاق مرضٍ. وبلغة أخرى، فإن المفاوض عليه أن يعد نفسه من حيث التفكير والتصرف للتعامل مع احتمالات انحيار أو فشل المفاوضات، ولا يجب الانتظار حتى يحدث ذلك ثم يفكر كيف يتعامل معه.

حيث لا يكون هناك أي تقدم أو حركة إيجابية ممكنة إلا إذا تم معالجة أسباب هذا الإخفاق. وفي ظل هذه الحالة نجد أحد الطرفين (أو الاثنين معاً) يقرر عدم التقدم أو الحركة بخصوص مسألة أو عنصر معين من عناصر القضية، أو أحياناً بخصوص القضية كلها.

ومما هو جدير بالإشارة هنا هو أن التفاوض قد يخفق تماماً أو ينهار حتى قبل أن يبدأ فعلياً في صورة جلساته التفاوضية، وذلك عندما تكون هناك قضية هامة أو استراتيجية ولا تقبل التفاوض من وجهة نظر أحد الأطراف. أو عندما تكون هناك منذ البداية مواقف متباعدة جداً للطرفين. وإخفاق أو انهيار التفاوض يكلف الطرفين الكثير من حيث الوقت الضائع قبل الوصول إلى هذا الإخفاق، وكذلك من حيث التكلفة. وتشتمل التكلفة هنا ناحيتين، الأولى تتعلق بفقدان الصفقة أو العلاقة بين الطرفين، والثانية تتعلق بالعقوبات التي قد يوقعها أحد الطرفين على الآخر (مثال ذلك الإضراب، أو الحظر الاقتصادي، أو الحرب، أو الغرامة المالية عن طريق المحكمة. الخ).

وهناك مجموعة من الخصائص التي يمكن أن تساعد على التعرف على طبيعة المأزق أو الطريق المسدود في

[.] ثابت عبد الرحمن إدريس، مهارات التفاوض الفعال: استراتيج يات وتكتيكات عملية التفاوض،مرجع سابق، ص 1

جامعة البليدة 2

محاضرات في تقنيات التفاوض الدولي

التفاوض وذلك كما يلي1:

- -الطريق المسدود في التفاوض ليس بالضرورة أن يكون سيئاً أو هدامًا، وذلك عندما يلجأ إليه المفاوضون كأسلوب تكتيكي حتى يتم التوصل إلى حل أو اتفاق مرض.
- -ليس بالضرورة أن يستمر هذا المأزق لفترة طويلة، حيث يمكن للمفاوضين أن يخرجوا منه ويتجهوا بعد ذلك إلى بدائل للحل أو الاتفاق.
- -الطريق المسدود في التفاوض يمكن أن يكون حقيقياً عندما يعجز المفاوضون عن الحركة للأمام بدون التضحية بشيء هام بالنسبة لهم.

3.5.7 ما الذي يجعل التفاوض متعثراً؟

يصبح التفاوض متعثراً عندما يصعب معه التوصل إلى حل أو اتفاق. وفي هذا الصدد يمكن ذكر مجموعة من الخصائص الأساسية التي تجعل التفاوض متعثراً، وهي كما يلي²:

- -عندما يكون المفاوضون أنفسهم غير منظمين، ويفتقرون الاتصال الفعال والهيكلية المنظمة والواضحة في التفاوض.
 - -عندما يكون هناك تفاوت أساسي على القضايا أو المسائل الرئيسية.
- -عندما يتكرر تصعيد الصراع بين الأطراف المتفاوضة بسبب زيادة عدد المفاوضين، أو التوسع في القضايا والاهتمامات، أو تزايد تكلفة التوصل إلى حل أو اتفاق.
 - -عندما يكثر استخدام التهديد المصاحب للطلبات من جانب أحد الطرفين أو من الاثنين معاً.
- -عندما لا تتوافر أرضية مشتركة بين الطرفين، ويركز كل طرف على أوضاعه التفاوضية دون التفكير في الطرف الآخر.
 - -عندما لا يسود عملية التفاوض التعامل الطيب بين الأطراف المشاركة.

¹ Kenneth J Arrow. and al., "Barriers to Conflict Resolution", Negotiation Journal, Volume7 issue 4, ocober1991,London,p 400-404.

² ثابت عبد الرحمن إدريس، مهارات التفاوض الفعال: استراتيج يات وتكتيكات عملية التفاوض،مرجع سابق، ص214.

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير -الشهيد طالب عبد الرحمان - الرحمان - جامعة البليدة 2

محاضرات في تقنيات التفاوض الدولي

4.5.7 طرق معالجة تعثر أو انهيار التفاوض:

لمعالجة حالة تعثر التفاوض أو عندما يصل التفاوض إلى الطريق المسدود أو الانهيار فإن هناك عدة مداخل مكن استخدامها، والتي تستند إلى مجموعة من الاستراتيجيات البديلة.

أ- التصرف الفردي/التدخل الخارجي:

من الاستراتيجيات المتاحة في حالة انهيار التفاوض تتمثل في التصرف الفردي من جانب أحد الأطراف المتفاوضة، أو اللجوء إلى جهة ثالثة للتدخل والتي قد تكون في صورة التوفيق (أو الوساطة) أو التحكيم. وسوف نتناول بالمناقشة كلا من هذين البديلين على حدة 1.

* التصرف من جانب واحد:

ويتمثل التصرف من جانب واحد في قيام أحد الأطراف في عملية التفاوض بفرض أشياء معينة على الطرف الآخر. وهنا يجب أن يؤخذ في الاعتبار عدد من العوامل أهمها ما يلي:

ما الآثار المحتملة لاستخدام الإجبار على جودة العلاقة مع الطرف الآخر؟

هل لدى الطرف الآخر القوة والإرادة لإعاقة أو منع تطبيق الحل المفروض عليه؟

هل سوف تكون هناك أي خسارة أو ضرر يترتب على الإجبار أو فرض الحل، والذي يمكن أن يكون أسوأ من التخلي عن ذلك، أو من قبول تدخل طرف ثالث في عملية التفاوض؟

* التصرف من جانب طرف ثالث:

إن التحليل الواقعي لاحتمالات انميار عملية التفاوض ربما يشير إلى أنه من غير الحكمة استخدام القوة أو التصرف من جانب واحد، أو ربما يكشف عن عدم وجود السلطة أو القوة للقيام بذلك. في مثل هذه الظروف ربما يكون دراسة استخدام البديل الثاني والخاص بتدخل طرف ثالث أمراً مفيداً 2. وفي الواقع فإن هناك نوعين من التدخل عن طريق الطرف الثالث في التفاوض.

-التوفيق أو الوساطة:

² كايلي ريمة، مرجع سابق، ص66.

¹ Kenneth J Arrow. and al, op-cit, p 96-100.

جامعة البليدة 2

محاضرات في تقنيات التفاوض الدولي

في ظل هذا النوع من التدخل فإن الطرف الثالث يعمل مع أطراف التفاوض من خلال النقاش ومحاولة معاونتهم على التوصل إلى اتفاق أو حل. ويحاول القائم بالتوفيق التأكد من أن الأطراف المتفاوضة لا تسيء فهم بعضها البعض، وأنهم قاموا بدراسة كل الزوايا الممكنة لحل القضية أو المسألة محل التفاوض. فالتركيز إذن يكون على تقديم المعاونة لهم ليتوصلوا إلى حل مرضٍ فيما بينهم وليس لتقديم حل من جانب الطرف الثالث.

في ظل هذا البديل نجد القائم بالتحكيم أو القاضي في المحكمة يقوم بدراسة حجج وآراء كل طرف ثم يصدر حكمه الذي يمثل حلاً للقضية موضوع التفاوض. ويشترط ألا يفرض أحد أطراف التفاوض على الطرف الآخر اللجوء إلى التحكيم أو المحكمة، ولكن يجب أن يكون هناك اتفاق بين الطرفين على القيام بذلك. ب- تغيير السلوك:

تتضمن مجموعة من الخطوات التي تستخدم عادة في إدارة الصراع والمتمثلة في تقليل التوتر، ثم تحسين دقة الاتصالات، ثم التحكم في تزايد عدد القضايا التفاوضية، ثم إقامة أرضية مشتركة تساعد على التوصل إلى اتفاق، وأخيراً تعزيز الرغبة في قبول أي بديل مقترح من جانب كل طرف 1.

*تقليل التوتر والتصعيد ، وذلك من خلال الأساليب التالية:

-فصل الأطراف المتفاوضة لبعض الدقائق أو الساعات أو حتى لأيام وفقاً لمستوى التوتر أو العداء. وربما يستخدم الأطراف هذا الوقت في إعادة دراسة أوضاعهم التفاوضية، أو في تجميع المزيد من المعلومات، أو في تقييم نقاط الخلاف أو النزاع.

- -تخفيف التوتر، وذلك من خلال استخدام روح الفكاهة والدعابة بين الطرفين.
- -الاعتراف والتقدير لمشاعر الطرف الآخر بدلاً من عدم قبول مقترحاته بغضب أو تمكم أو عصبيه أو بهجوم حاد. والاعتراف بمشاعر وآراء الطرف الآخر لا يعني الموافقة على ما تقدم به من مقترحات.

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس، مهارات التفاوض الفعال: استراتيج يات وتكتيكات عملية التفاوض،مرجع سابق، ص218.

^{- 76 -}

- تقديم تنازل بسيط من جانب الطرفين، وذلك كإشارة لحسن النوايا والرغبة في تقليل التصعيد في الخلاف والتوتر.

ويلاحظ هنا أن التنازل لا يجب أن يكون بسيطاً جداً حتى يمكن تحقيق الهدف منه. كما يجب أن يكون هذا التنازل واضحاً ومحدداً، ولا ينطوي على غموض في التفسير، ويسهل تبريره.

* تحسين دقة الاتصال

عندما يحدث الخلاف ويصبح ساخناً بين الأطراف المتفاوضة للدرجة الذي يهدد معه استمرار عملية التفاوض، فإن الاتصالات بين الطرفين تركز عادة على العواطف وتستخدم في توجيه المشاعر العدائية والإهانات، ومن ثم يقل بشكل ملحوظ الإنصات من جانب كل طرف. ولمعالجة هذا الموقف يمكن اتباع ما يلى:

-الدور العكسي: ويقصد به أن يضع كل طرف نفسه مكان الطرف الآخر، وبالتالي ينظر إلى القضية أو المسألة موضوع النزاع من وجهة الطرف الآخر. وهكذا. إن هذا الأسلوب يساعد الأطراف المتفاوضة لمعرفة كيف يفكر الطرف الآخر، وما هي مشاعره واتجاهاته. وهذه أمثلة على ذلك: "من فضلك أنظر لهذا من وجهة نظري، إن الذي تقوله يجعلني في هذا الوضع.. ماذا تتوقع منى إذن؟ ". أو " إذا كنت مكانك فأنني يمكن...؟ إن أحد أهداف الدور العكسى هو إظهار مجالات الاتفاق أو التداخل بين أوضاع الطرفين.

* التحكم في القضايا:

كما سبق لنا الإشارة فإن أحد أسباب النزاع في التفاوض هو كثرة التوسع في عدد القضايا أو المسائل المطلوب التفاوض عليها. لذلك فإن أحد الأساليب الفعالة لتقليل الصراع والخروج من مأزق تعثر التفاوض، هو التحكم والسيطرة على القضايا موضوع التفاوض، والحد من تكاثرها وتزايدها الذي عادة يشبه كرات الثلج. ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال ما يعرف بتجزئة التفاوض، أي تقسيم النزاع الكبير إلى أجزاء صغيرة. ويتطلب ذلك ضرورة القيام بعدة تصرفات على النحو التالي:

-تخفيض عدد الأطراف المتفاوضة في كل فريق.

جامعة البليدة 2

محاضرات في تقنيات التفاوض الدولي

- -السيطرة على عدد القضايا المادية التي يشتمل عليها التفاوض، وجعل هذا العدد أقل نسبياً حتى يسهل إدارته.
- -صياغة القضايا أو المسائل التفاوضية في عبارات محددة وقاطعة بدلاً من صياغتها في شكل مبادئ عامة.
- -البحث عن سبل عملية لتجزئة القضايا الكبيرة إلى مسائل صغيرة يسهل النقاش والحوار حولها، وإمكانية تحقيق نتائج ملموسة حولها.
- تجريد القضايا محل التفاوض من الاعتبارات الشخصية للأطراف المتفاوضة، ومن ثم محاولة حل هذه القضايا خاصة موضع الخلاف والنزاع بشكل عادل وحيادي وبطريقة مستقلة أو منفصلة عن شخصيات الأطراف المتنازعة.

* إقامة أرضية مشتركة :

إن هذا الأسلوب يهدف إلى تقليل التصعيد في الصراع بين الأطراف المتفاوضة من خلال توفير أرضية مشتركة مع التركيز على الأهداف المشتركة بين فريقي التفاوض، أو محاولة إعادة بناء الثقة، أو تنمية بدائل مبتكرة وجديدة.. إلى غير ذلك.

* تعزيز الرغبة لقبول البدائل المعروضة على الطرف الآخر

إن هذا الأسلوب في الواقع يركز على اهتمامات الطرف الآخر أكثر من التركيز على اهتمامات الفرد نفس. إنه بالتالي يتشابه مع أسلوب الدور العكسي السابق الإشارة إليه، حيث إنه يتطلب من المفاوضين درجة تركيز أقل على أوضاعهم التفاوضية، وفي نفس الوقت درجة تركيز أكبر على تفهم احتياجات واهتمامات الطرف الآخر. وفي معظم الحالات يمكن تطبيق هذا الأسلوب من خلال تقديم عروض وبدائل بدلاً من الطلبات والتهديدات، من ناحية أخرى أن هناك مجموعة من التكتيكات التي يمكن اتباعها من جانب المفاوض نفسه عندما يشعر بأن المفاوضات تتعرض إلى الانهيار، أو عندما تصل إلى طريق مسدود، والتي في مقدمتها ما يلي أ:

1

¹ Evans. E, op-cit,p67.

- -إعادة صياغة القضية ، ثم الانتظار في صمت للحصول على استجابة. إن مثل هذا التصرف يخلق نوعاً من الضغط على الطرف الآخر.
 - -تلخيص التقدم الذي تم الوصول إليه. إن مثل هذا التصرف يحدث نوعاً من التركيز على التقدم أو الحركة التي تم إنجازها خلال جولات المفاوضات، ويظهر أيضا الاختلافات الباقية والتي لم يتم الاتفاق عليها.
 - -تقديم تنازلات مشروطة، والتي تكون غير مكلفة بالنسبة لك وذات قيمة للطرف الآخر في نفس الوقت.
 - -إظهار واضح للنتائج المترتبة على كلا الطرفين في حالة الفشل في الوصول إلى اتفاق أو حل.
 - -ابتكار خيارات أو بدائل جديدة تحقق المكاسب للطرفين.
 - -تغيير شكل العرض الخاضع للنقاش (مثال ذلك السعر، والمواصفات، وشروط السداد، والجودة).
- في ظروف استثنائية يمكن تغيير قيادة الفريق التفاوضي، حيث إن ذلك يمكن أن يسمح لوجود وجهات نظر جديدة، أو لحدوث حركة جديدة، أو للتخلص من مصادمات بين بعض الشخصيات والتي ربما تكون قد حدثت من قبل بين الفريقين.

وبعد القيام بأحد أو بعض التكتيكات السابقة ولم يتحقق الهدف والمتمثل في إنقاذ التفاوض من الانحيار فإنه يمكن اللجوء إلى بدائل أخرى والتي من أهمها ما سبق ذكره (الوساطة، أو التحكيم، أو السلطات العليا).

جامعة البليدة 2

محاضرات في تقنيات التفاوض الدولي

8 اختبر معارفك:

نقترح من خلال هذا الجزء عددا من الأسئبة والتمارين التي تنمي مهارات الطالب من خلال ما تم تلقيه في مختلف أجزاء المحاضرة.

1.8 أسئلة وتمارين

السؤال الأول:

ينتج عن العملية التفاوضية جملة من النتائج والبدائل في التطبيق العملي والتي قد تتراوح بين السلبية والايجابية ، ومن بين النتائج التي يتم التوصل إليها نذكر : " فائز / فائز " و "الفوز / الفوز المدرك"، اشرح مضموم هذين الموقفين.

السؤال الثانى:

في كثير من الأحيان ما يتعرض المفاوض لاعتراضات الطرف الآخر، هذه الاعتراضات قد تكون إما انفعالية أو موضوعية، حدد الفرق بينهما.

السؤال الثالث:

أثناء جلسة التفاوض لاحظت أن الطرف الآخر يهمل على أخذ كل عناصر وجزيئات القضية التفاوضية دفعة واحدة وتناولها في نفس الوقت.

-ما هي السياسة التفاوضية التي يطبقها و ماهو هدفها؟. ما هي السياسة التي يجب تبنيها لمواجهته وما هو مضمونها؟

السؤال الرابع:

من خلال العبارات التالية حدد الدوافع الموضحة في العبارات التالية وفق نموذج SONCAS . -النوافذ مجهزة بطبقتين من الزجاج ولا تسمح بمرور أي صوت، كما أن الجدران معزولة بواسطة مادة عازلة.

- -المنزل يحتوي على جهاز تحكم مركزي ، يشغل كل الأجهزة الكهرومنزلية بواسطة الهاتف، وهو نظام فربد من نوعه .
 - -المنزل قريب من كل المرافق، كما أنه يسهل الموصول إليه بواسطة وسائل النقل.
 - -نفقات التسيير مرتفعة نوعا ما، لكن طبيعة الخدمات المقدمة تبرر ذلك .
 - -الجيران طيبون، وهم يقومون تنظيم أنشطة ترفيهية كل شهر لتوطيد العلاقة بينهم.
 - -الحي لم يشهد أي حادث سرقة، والمنازل مجهزة بنظام مراقبة.
 - -المنزل تم تصميمه من قبل مهندس معماري مشهور وهو يقع في حي مرموق.
 - -المنزل تم الانتهاء من بناءه منذ سنة فقط.

السؤال الخامس:

أجب "بصحيح" أو "خطأ " على العبارات التالية:

P	
الإجابة	العبارات
	1-الموقف التفاوضي هو الموضوع أو المصلحة التي تجي من ورائها المنفعة لكل طرف من
	أطراف التفاوض
	2-اختلاف سلم القيم في مجال الاتصال يقصد به تباين وجهات النظر حول نفس
	القضية بين مختلف الأطراف
	3-يعتبر وجود الرغبة المشتركة بين أطراف المفاوضات كأحد أهم عناصر المفاوضات
	4-يتحقق الموقف التفاوضي "فائز/فائز" عندما يتم تقاسم المنافع بشكل متساوي بين
	الأطراف المتفاوضين
	5- تمثل النزعة العاطفية المرتفعة كأحد أهم المميزات الثقافية للمفاوضين الذين يظهرون
	مشاعرهم وأحاسيسهم على طاولة المفاوضات
	6-يبني الفريق التفاوضي وفق الأسلوب الأمريكي على رئيس واحد-القائد- والذي
	يأخذ برأي أعضاء فريقه لاتخاذ القرار النهائي
	7-الرفض غير المبرر لتعين خبير لحسم مسألة معينة مختلف عليها يعتبر كإخلال بمبدأ
	الالتزام بحسن النية في المفاوضات الدولية
	8-تصريح أحد الأطراف بقيمة العقد المبرم ومدته يمثل لاإخلال بمبدأ الالتزام بالمحافظة

جامعة البليدة 2

محاضرات في تقنيات التفاوض الدولي

على سرية المعلومات في المفاوضات الدولية
9-يعد التفاوض مع الزبائن أبرز صور التفاوض التجاري وأكثرها انتشارا في الواقع العملي
وهو يهتم بقيمة التخفيض الممنوح لهم فقط
10-يقوم الأسلوب المعياري في الاتصال على افتراض أن التفاوض هو عملية تساومية
يسعى ضمنها المفاوض للسيطرة على الطرف الآخر
11-يعتمد المفاوض عند تبنيه الإقناع بالترهيب أسلوب التهديد لإجبار الطرف الآخر
على قبول شروطه
12- الاعتراضات الموضوعية تكون نابعة من حقائق واقعية، كأن يتم رفض التفاوض
لمحاولة الطرف الآخر فرض شروطه بالتهديد مثلا
13- الاعتراضات المعلنة هي الاعتراضات التي يتم التعبير عنها عبر حركات الجسم أو
ملامح الوجه
14-المفاوض الجيد هو المفاوض الذي يحدد هدفا واحدا رئيسيا للمفاوضات ويركز كل
جهوده لتحقيقه
15- أثناء مرحلة التشخيص يقوم المفاوض بتلخيص كل المعلومات التي قام بجمعها
وإبراز أهم النتائج التي توصل إليها
16- يقوم المفاوض عند اختياره لسياسة تفاوضية محددة بإتباع نفس السياسة خلال كل
أطوار العملية التفاوضية
17- تبني إستراتيجية المصلحة المشتركة على مد التعاون إلى مجالات جديدة لم تكن
مطروحة من قبل أو إلى مجال زمني ومكاني جديد
18-إستراتيجية الإنحاك تعتمد على تفكيك القضية التفاوضية إلى أبعادها المشعبة بحيث
<i>ب</i> صبح أحدها التي لا أهمية لها محور التفاوض الهام
19- سياسة التطوير التفاوضية تقتضي الأخذ بالاعتبار كل المستجدات المحيطة التي
تحدث أثناء العملية التفاوضية
20- سياسة التعميق التفاوضية تقوم على التشكيك في قيمة المعلومات التي حصل
عليها الطرف الآخر وفي صدقها ومدى مناسبتها

جامعة البليدة 2

محاضرات في تقنيات التفاوض الدولي

السؤال السادس:

يوضح الجدول الموالي بعض العبارات التي يجب تفادي استعمالها من قبل المفاوض. المطلوب: اقتراح العبارات التي تعوضها ،

التبرير	العبارات التي تعوضها	العبارات التي يجب تجنبها
	(الاقتراحات)	
		الأسئلة السلبية
		ألا تريد أن؟
		ألا تعتقد أن؟
		أ لا تضن أن؟
		التعبيرات المشككة(تحمل طابع
		التشكيك)
		يبدو لي
		أعتقد
		أضن
		التعابير الصادمة
		لست على صواب
		أنت مخطئ
		التعابير الشخصية
		حسب رأيي
		التعابير المبنية للمجهول
		هم
		العبارات التي تقلل من قيمة المفاوض
		أعتذر على الازعاج

محاضرات في تقنيات التفاوض الدولي

جامعة البليدة 2

	العبارات المبسطة
	لكن
	Les mots parasites
	الكلمات الطفيلية
	Euh OK
	Peut-être
	الكلمات التي تجمل صورة سلبية
	مشاكل، إخفاق،تأخر، عقبات،
	صعوبات، عطل،التكلفة،
	المصاريف

السؤال السابع:

مؤسسة Kino تصنع الرافعات الآلية وهي رائدة السوق الأوروبية بالنسبة للرافعات التي تعمل بالكهرباء ، تقترح رافعات تتراوح حمولتها من 1 طن إلى 5 طن. تنشط هذه المؤسسة في الجزائر من السبعينات حيث يتواجد مقرها الاجتماعي ومصنعها في العاصمة ، فضلا عن بعض الممثلين والذين يتمتع بعضهم بالرخصة الحصرية، يقوم هؤلاء الممثلين ببيع آلاتها و التكوين على كيفية تشغيلا إضافة إلى ضمان خدمات بعد البيع. مؤسسة ليع المواد الخزفية ، والتي تستعمل في مخازنها عشرات الرافعات من علامة Salev ذات المحركات الحرارية التي تعمل بالغاز .

اتصل المدير العام لشركة Ceral بأحد ممثلي علامة Kino للاستفسار عن أفضل الأسعار التي يمكن أن يتحصل عليها في حال شرائه لأربع رافعات ذات حمولة 3 طن ، مع أن يبيعه أربع رافعات Salev مستعملة

ودفع فارق السعر هذه الرافعات في حالة جيدة وتحتاج لبعض الصيانة فقط، دون أن يخفي عليه العرض الجيد الذي تحصل عليه من ممثل مؤسسة Salev ، وأن عليه أن يقدم له عرضا أفضل إذا أراد أن تصبح مؤسسة Kino أحد مورديه. كما أخبره بأنه يريد تسلم الرافعات بعد 15 يوم كأقصى حد.

ممثل Kino أخبر مدير شركة Ceral أن سعر الكتالوج للرافعة سعة 3 طن هو 6.000.000 دج إلا أنه مستعد لتقديم تخفيض نسبته 5% على السعر الإجمالي للرافعات الأربعة. وأنه ليس بإمكانه تسليم الرافعات قبل أربع أسابيع. كما يشترط أن يتم دفع ثمن البيع بعد 60 يوم كأقصى حد.

بطاقة المشترى:

لدیه عرض من قبل ممثل Salev مقدر ب 5.000.000 دج لکل رافعة، مرفق بعرض لشراء کل رافعة قديمة ب مرفق عرض لشراء کل رافعة قديمة ب 500.000 دج للواحدة .

لكن هناك العديد من النقاط لصالح عرض Kino، حيث أن رافعاتما تعمل بالكهرباء عوض الغاز أي أقل تكلفة ، الحصول على خدمة ما بعد البيع مجانا لمدة معينة، تواجد ممثل الشركة في نفس المنطقة الصناعية لمؤسسة Ceral، إمكانية استلام الرافعات في أقرب وقت.

الأهداف:

- المشتري على استعداد لدفع 5.200.000 دج نظرا لجودتها .بالم قابل رافعات Salev قيمتها 5.000.000 دج.
 - قد يقبل بستة أسابيع كحد أقصى لتسلم الرافعات إذا اقتضى الأمر.
- يرغب الحصول على 600.000 دج كأقل قيمة عن كل رافعة قديمة ، لكنه اشترط سعر 700.000 دج على مؤسسة Kino
 - يرغب الحصول على 20.000 دج كمخالفة تأخير عن كل يوم بعد التاريخ المتفق عليه للتسليم، لكنه قد يقبل ب 10.000دج للرافعات الأربعة .
 - مدة الضمان يجب أن تكون لسنة على الأقل وتضم قطع الغيار واليد العاملة، رغم أنه قد طلب سنتين كضمان على أن يتحمل 30% من تكلفة اليد العاملة خلال السنة الثانية .
 - -يمكنه دفع إجمالي المبلغ عند الاستلام.

الدكنور جيلالي شفيق

محاضرات في تقنيات التفاوض الدولي

-التكوين على كيفية الاستعمال يعتبر كأمر مفروغ منه ، بحيث أنه لن يتنازل عن هذه النقطة.

المطلوب: -إعداد جدول ترتيب الأهداف للمشتري.

السؤال الثامن:

قررت مؤسسة مختصة في صناعة العصير والمشروبات ، استعمال عبوات جديدة ذات أحجام 25 سل موجهة بالأساس نحو المقاهي والمطاعم والفنادق ، وذلك قصد رفع حصتها السوقية. علما أن للمؤسسة ثلاث رجال بيع يغطون المنطقة الجغرافية التي تريد المؤسسة تجربة هذه العبوات ضمنها، وقد كلف مدير التسويق بإجراء تقييم لقوى البيع في المناطق المستهدفة وبالتحضير للتفاوض مع الزبائن المحتملين.

والجدول الموالي يوضح خصائص رجال البيع الثلاثة،المعلومات الخاصة بنشاطهم خلال الشهر السابق:

رجل البيع 3	رجل البيع 2	رجل البيع 1		
6 أشهر	10 سنوات	3 سنوات	الخبرة في المؤسسة	
سنة واحدة	5 سنوات	4 سنوات	الخبرة السابقة	خصائص رجال
				البيع
215	190	180	–عدد الزيارات	معلومات حول
60	100	65	–عدد الطلبيات	النشاط
9400ون	19000ون	9530 ون	رقم الأعمال المحقق	
45 دقیقة	30 دقيقة	20 دقيقة	–مدة الزيارة الواحدة	
1320 کم	1000 کم	1600 کم	-المسافة المقطوعة	
%35	%5	%10		
			-نسبة الزبائن الجدد	
425	. 000	052	مقارنة بإجمالي الزيارات	
435زن	990ون	953ون	-إجمالي التخفيضات	
			الممنوحة	

المطلوب

1- تقيم أداء رجال البيع الثلاثة بالاعتماد على المعطيات الموضحة في الجدول، ماذا تستنتج؟

2-ماهي الاقتراحات التي يمكن تقديمها لتحسين أداء كل رجل بيع؟.

2.8 الأجوبة المقترحة

الجواب الأول:

ينتج عن العملية التفاوضية جملة من النتائج والبدائل في التطبيق العملي والتي قد تتراوح بين السلبية والايجابية ، ومن بين النتائج التي يتم التوصل إليها نذكر : " فائز / فائز " و "الفوز / الفوز المدرك"، اشرح مضموم هذين الموقفين.

-حالة "فائز/ فائز" ، ويتم التركيز هنا على ما يحقق صالح الطرفين حيث تساعد الأطراف بعضها البعض على العمل سويا للوصول إلى اتفاقات يستفيد منها الجميع.

- بينما "الفوز/ الفوز المدرك" يكون من خلال جعل الطرف الآخر يشعر بأنه فائز (مجرد إدراك أو شعور بالفوز).

الجواب الثاني: في كثير من الأحيان ما يتعرض المفاوض لاعتراضات الطرف الآخر، هذه الاعتراضات قد تكون إما انفعالية أو موضوعية، حدد الفرق بينهما.

تنبع الاعتراضات الانفعالية من عواطف الطرف الآخر كرفضه التفاوض لشعوره بأن المفاوض يحاول إرغامه على قبول شرط من الشروط كسعر معين دون أن يكون ذلك هو القصد الحقيقي. بعكس الاعتراضات الموضوعية والتي تكون نابعة من حقائق واقعية، كأن يتم رفض التفاوض لمحاولة المفاوض فرض شروطه على الطرف الآخر بالتهديد مثلا.

الجواب الثالث: أثناء جلسة التفاوض لاحظت أن الطرف الآخر يهمل على أخذ كل عناصر وجزيئات القضية التفاوضية دفعة واحدة وتناولها في نفس الوقت.

جامعة البليدة 2

محاضرات في تقنيات التفاوض الدولي

-ما هي السياسة التفاوضية التي يطبقها و ماهو هدفها؟. ما هي السياسة التي يجب تبنيها لمواجهته وما هو مضمونها؟

السياسة المطبقة هي سياسة الصفقة الواحدة التفاوضية ، هدفها هو انتهاز الفرصة بأسرع وقت ممكن وقبل أن يطرأ جديد على عناصر الموقف القائم الملائم .

السياسة التي يجب تبنيها هي سياسة التناول المتدرج للقضية التفاوضية وتعتمد على التحرك خطوة خطوة ومن ثم لا بتم الانتقال إلى عنصر جديد إلا بعد الانتهاء والاتفاق على العنصر الأول وتتيح هذه السياسة الفرصة للتعامل مع العناصر التفاوضية بكافة أبعادها .

الجواب الرابع:

من خلال العبارات التالية حدد الدوافع الموضحة في العبارات التالية وفق نموذج SONCAS .

- -النوافذ مجهزة بطبقتين من الزجاج ولا تسمح بمرور أي صوت، كما أن الجدران معزولة بواسطة مادة عازلة ...الرفاهية
- المنزل يحتوي على جهاز تحكم مركزي ، يشغل كل الأجهزة الكهرومنزلية بواسطة الهاتف، وهو نظام فربد من نوعه ..الكبرياء
 - -المنزل قريب من كل المرافق، كما أنه يسهل الموصول إليه بواسطة وسائل النقلالرفاهية
 - -نفقات التسيير مرتفعة نوعا ما، لكن طبيعة الخدمات المقدمة تبرر ذلك.... المال
 - -الجيران طيبون، وهم يقومون تنظيم أنشطة ترفيهية كل شهر لتوطيد العلاقة بينهم.....اللطافة
 - -الحي لم يشهد أي حادث سرقة، والمنازل مجهزة بنظام مراقبة.....الأمن
 - -المنزل تم تصميمه من قبل مهندس معماري مشهور وهو يقع في حي مرموقالكبرياء
 - -المنزل تم الانتهاء من بناءه منذ سنة فقطالتجديد

الجواب الخامس:

الإجابة	العبارات
خطأ	1-الموقف التفاوض، هو الموضوع أو المصلحة التي تجي من ورائها المنفعة لكل طرف من
	أطراف التفاوض
صحيح	2-اختلاف سلم القيم في مجال الاتصال يقصد به تباين وجهات النظر حول نفس
	القضية بين مختلف الأطراف
خطأ	3-يعتبر وجود الرغبة المشتركة بين أطراف المفاوضات كأحد أهم عناصر المفاوضات
خطأ	4-يتحقق الموقف التفاوضي "فائز/فائز" عندما يتم تقاسم المنافع بشكل متساوي بين
	الأطراف المتفاوضين
صحيح	5- تمثل النزعة العاطفية المرتفعة كأحد أهم المميزات الثقافية للمفاوضين الذين يظهرون
	مشاعرهم وأحاسيسهم على طاولة المفاوضات
خطأ	6-يبني الفريق التفاوضي وفق الأسلوب الأمريكي على رئيس واحد-القائد- والذي
	يأخذ برأي أعضاء فريقه لاتخاذ القرار النهائي
صحيح	7-الرفض غير المبرر لتعين خبير لحسم مسألة معينة مختلف عليها يعتبر كإخلال بمبدأ
	الالتزام بحسن النية في المفاوضات الدولية
خطأ	8-تصريح أحد الأطراف بقيمة العقد المبرم ومدته يمثل لاإخلال بمبدأ الالتزام بالمحافظة
	على سرية المعلومات في المفاوضات الدولية
خطأ	9-يعد التفاوض مع الزبائن أبرز صور التفاوض التجاري وأكثرها انتشارا في الواقع العملي
	وهو يهتم بقيمة التخفيض الممنوح لهم فقط
صحيح	10-يقوم الأسلوب المعياري في الاتصال على افتراض أن التفاوض هو عملية تساومية
	يسعى ضمنها المفاوض للسيطرة على الطرف الآخر
خطأ	11-يعتمد المفاوض عند تبنيه الإقناع بالترهيب أسلوب التهديد لإجبار الطرف الآخر
	على قبول شروطه
صحيح	12- الاعتراضات الموضوعية تكون نابعة من حقائق واقعية، كأن يتم رفض التفاوض
	لمحاولة الطرف الآخر فرض شروطه بالتهديد مثلا

جامعة البليدة 2

محاضرات في تقنيات التفاوض الدولي

خطأ	13- الاعتراضات المعلنة هي الاعتراضات التي يتم التعبير عنها عبر حركات الجسم أو
	ملامح الوجه
خطأ	14-المفاوض الجيد هو المفاوض الذي يحدد هدفا واحدا رئيسيا للمفاوضات ويركز كل
	جهوده لتحقيقه
صحيح	15- أثناء مرحلة التشخيص يقوم المفاوض بتلخيص كل المعلومات التي قام بجمعها
	وإبراز أهم النتائج التي توصل إليها
خطأ	16- يقوم المفاوض عند اختياره لسياسة تفاوضية محددة بإتباع نفس السياسة خلال كل
	أطوار العملية التفاوضية
صحيح	17- تبني إستراتيجية المصلحة المشتركة على مد التعاون إلى مجالات جديدة لم تكن
	مطروحة من قبل أو إلى مجال زمني ومكاني جديد
خطأ	18-إستراتيجية الإنحاك تعتمد على تفكيك القضية التفاوضية إلى أبعادها المشعبة بحيث
	تصبح أحدها التي لا أهمية لها محور التفاوض الهام
صحيح	19- سياسة التطوير التفاوضية تقتضي الأخذ بالاعتبار كل المستجدات المحيطة التي
	تحدث أثناء العملية التفاوضية
خطأ	20- سياسة التعميق التفاوضية تقوم على التشكيك في قيمة المعلومات التي حصل
	عليها الطرف الآخر وفي صدقها ومدى مناسبتها

السؤال السادس:

يوضح الجدول الموالي بعض العبارات التي يجب تفادي استعمالها من قبل المفاوض.

المطلوب: اقتراح العبارات التي تعوضها ،

التبرير	العبارات التي تعوضها	العبارات التي يجب تجنبها
	(الاقتراحات)	
أكثر بساطة،إيجابية ومباشرة	الأسئلة المباشرة	الأسئلة السلبية
	هل تريد أن؟	ألا تريد أن؟
	هل تعتقد أن؟	ألا تعتقد أن…؟
	هل تضن أن…؟	أ لا تضن أن؟
	التعبيرات الجازمة	التعبيرات المشككة(تحمل طابع
التعبير الجازم يجنب إضعاف	الأكيد أن؟	التشكيك)
الطروحات و يزيد من القدرة	أؤكد أن؟	يبدو لي
على الاقناع		عتقد أ
		أضن
في حالة اختلاف الرؤى أو	أحترم تماما وجهة نظرك،إلا أن	التعابير الصادمة
عدم الاتفاق، يفضل إظهار		لست على صواب
المواقف والتعبير عن الرأي		أنت مخطئ
بشكل لا يجرح شعور الطرف		
المحاور		
مصطلح نحن يستعمل عند	نحن	التعابير الشخصية
الحديث عن المؤسسة أم	ĽÍ	حسب رأيي
تقديمها		
مصطلح أنا يبرز مدى		

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير -الشهيد طالب عبد

الرحمان – الدك

جامعة البليدة 2

الدكنور جيلالي شفيق

محاضرات في تقنيات التفاوض الدولي

الالتزام		
يجب تجنب العبارات	نحن	التعابير المبنية للمجهول
السطحية أو الغامضة	υf	هم
مصطلحي نحن أو أنا هم		
الأكثر ملاءمة		
الاحتر ملاءمه		
الحزم يترجم الثقة في النفس		العبارات التي تقلل من قيمة المفاوض
والتلقائية والعفوية	هذا موضوع اتصالي	أعتذر على الازعاج
لإعادة بعث توجيه	بالضبط	العبارات المبسطة
المفوضات		لكن
حتى لكلمات الإيجابية يمكن	ازالتها عبر التدريب	Les mots parasites
أن تصبح طفيليي إذا اكثر		الكلمات الطفيلية
المفاوض من استخردامها		Euh OK
		Peut-être
للحصول على اتصال ايجابي	الكلمات التي تجمل صورة ايجابية:	الكلمات التي تجمل صورة سلبية
ومتفائل	حلول، نجاحات، الفائدة	مشاكل، إخفاق،تأخر، عقبات،
	، كفاءة، وضوح، الخبرة،	صعوبات، عطل،التكلفة،
	الاستثمار، الربح	
		المصاريف

الرحمان -جامعة البليدة 2

محاضرات في تقنيات التفاوض الدولي

الجواب السابع:

-إعداد جدول ترتيب الأهداف للمشتري.

التبريو	الحد	الهدف الواقعي	الهدف المثالي	النقاط التي
	الأقصى/الأدبي			يتم مناقشتها
العرض المقدم من النافس	5.700.000	5.200.000	5.000.000	سعر الرافعة
				الجديدة
الحالة الجيدة للرافعات	600.000	600.000	700.000	سعر الرافعة
				القديمة
حاجة المؤسسة للرافعات	6 أسابيع	4 أسابيع	15 يوم	مدة التسليم
للعمل(التنازل عن مدة				
التسليم مقابل الاحتفاظ				
بالرافعات القديمة لغاية				
استلام الجديدة)				
-ضمان التزام البائع بمد	بعد 15 يوم	بعد 4 أسابيع	بعد 6 أسابيع	طريقة الدفع
التسليم				
-الضمان هو سبب	–سنة واحدة	سنتين مع قطع	سنتين مع قطع غيار	الضمان
تفضيل مؤسسة Kino		غيار مجانية وتحمل	واليد العاملة مجانية	
عن المنافس		30% من تكلفة		
		اليد العاملة خلال		
		السنة الثانية		
ضمان التسليم في الوقت	10.000دج	10.000دج ع ن	20.000دج ع ن	مخالفة
لمحدد	عن کل یوم	کل یوم	کل یوم	التأخير

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير -الشهيد طالب عبد

الرحمان –

جامعة البليدة 2

الدكنور جيلالي شفيق

محاضرات في تقنيات التفاوض الدولي

غير مستعد للتنازل لأن	مجاني	مجاني	مجاني	التكوين على
التكوين على كيفية				الاستعمال
الاستعمال يعتبر كأمر				
مفروغ منه				

الجواب الثامن:

1- تقيم أداء رجال البيع الثلاثة بالاعتماد على المعطيات الموضحة في الجدول:

رجل البيع 3	رجل البيع 2	رجل البيع 1	المؤشرات
%28	%53	%36	عدد الطلبيات/عدد الزيارات *100
44ون	100ون	53 ون	رقم الأعمال/عدد الزيارات
157ون	190ون	147 ون	رقم الأعمال /عدد الطلبيات
6 کم	5 کم	9 کم	المسافة المقطوعة/عدد الزيارات
%4.6	%5.2	%10	التخفيضات الممنوحة/رقم
			الأعمال*100

-رجل البيع الأول: رغم الخبرة إلا أنه لا يجيد التفاوض، مدة الزيارة قصيرة، غير منظم، المسافة المقطوعة كبيرة مقارنة بباقي الباعة مقابل عدد زيارات اقل، كما انه يمنح تخفيضات بسهولة للحصول على الطلبيات، إجمالا يمكن اعتبار أن هذا البائع غير متحمس

-رجل البيع الثاني: لديه خبرة كبيرة، فعال ومنظم، يعتمد كثيرا على الزبائن الحاليين، لا يبحث كثيرا على زبائن جدد،

-رجل البيع الثالث: لديه الشجاعة والجرأة، متحمس، يجيد التفاوض، منظم، يسعى، لتكوين محفظة زبائن، فهو بائع شاب ذو إمكانيات كبيرة

2- الاقتراحات

- رجل البيع الأول: لابد من تحفيزه، وإعادة تكوينه في تقنيات البيع والتفاوض
 - رجل البيع الثاني: تقديم مكافأة على الزبائن الجدد الذين يتحصل عليهم
- رجل البيع الثالث: تكوين حول تقنيات التفاوض، وكيفية الاحتفاظ بالزبائن الحاليين، يجب أن يتابع وأن يتم تأطيره من قبل مدير المبيعات،

كما أنه من الواضح أن يتم مراقبة الباعة الثلاثة للتقليل من التخفيضات التي يتم منحها

3.8 دراسة حالة

تنوي مؤسسة تنشط في مجال الصناعة الميكانيكية تزويد عمالها بأحذية حماية souliers de sécurité، أين قررت شراء 500 زوج من الأحذية أوليا قصد تجربتها في انتظار شراء كمية أكبر لاحقا.

خصائص الأحذية المحددة من قبل المؤسسة كانت كالتالي:

- -الشكل: حذاء عالي، مع قوقعة حديدية لحماية الأصابع
- -المادية الأولية: جلد طبيعي ومقاوم للجزء الأعلى من الحذاء وللجوانب، ومطاط صلب للنعل.
 - -اللون: أسود.
- -الخصائص العملية: إضافة إلى حماية أصابع القدم، يجب أن تحتوي الأحذية على الخصائص التالية:
 - * حماية أسفل القدم من دخول المسامير والبراغي والقطع المعدنية الحادة.
 - *يجب أن تكون الأحذية مقاومة للحرارة أن تسمح بتهوية القدمين، وأن تمنع الانزلاق.
 - *إضافة إلى ما سبق يستحسن أن تتمتع الأحذية بالخفة والمرونة في حدود الممكن.

وضعية المؤسسة والمورد: تشغل المؤسسة أكثر من 12000 عامل، بينما يبلغ عدد عمال المورد 700 عامل، ورقم أعمال الزبون يفوق بكثير رقم أعمال المورد.

مؤهلات المفاوضين (لا يعرفون بعضهم): ممثل المؤسسة هو مسؤول التموين والذي عقد اجتماع بالمهندس المسؤول عن مصلحة الأمن والحماية بالمؤسسة لتحديد خصائص الأحذية والكمية ومدة التسليم.

ممثل المورد هو مساعد المدير التجاري المسؤول عن المبيعات، والذي لديه خبرة في المؤسسة ، كما يتمتع بالحرية في اتخاذ القرار، ويعرف جيدا خصائص منتجات مؤسسته. علما أن هذه الأخيرة لم يسبق لها التعامل مع الزبون وترغب استغلال هذه الفرصة لتصبح من أهم موردي المؤسسة الزبون .

جامعة البليدة 2

محاضرات في تقنيات التفاوض الدولي

المؤسسة لم تلجأ إلى المناقصة ، وإنما قامت فقط بالبحث عن الموردين الذين يصنعون أحذية الحماية، حيث وجدت أن المورد يمكن التعامل معه. كما أن عملية البحث أظهرت أنه لا يمكن الحصول على أحذية يقل سعرها عن 3500 دج وفق الخصائص المحددة.

اشترط مسؤول المشتريات أن تنعقد المفاوضات في مؤسسته و قد تم تخصيص قاعة تضم كل شروط الراحة ، والحماية ضد الضجيج.

وأثناء جلسة المفاوضات أحضر مسؤول المشتريات وثائق موضوعة في ملف مغلق، بينما أحضر مسؤول المبيعات حقيبة فيها عينة من المنتجات ، كما أحضر معه كل الوثائق التي تبرز نشاط مؤسسته.

المحادثات:

القيام بتقديم كل طرف لنفسه، ثم العمل على جعل البائع في وضعية مريحة، الموقف السائد هو الارتياح وابتسامة كل طرف للطرف الآخر. فيما يلى الحوار الدائر:

البائع:

لقد كانت لي الفرصة للتعرف على مؤسستكم من خلال السمعة التي تتمتع بما، وإنه لمن دواعي سروري أن يكون هذا أول تعامل يتم بين مؤسستينا.

المشتري:

من جهتي أنا جد راض لتجاوبكم مع طلبي بالحضور إلى مؤسستنا قصد التعارف بشكل أفضل. هل لي أن أسألكم منذ متى وانتم في هذه المؤسسة، ما هو دوركم وما هي مسؤولياتكم بما؟

البائع:

أنا مساعد المدير التجاري منذ ثلاث سنوات، والمكلف بالمبيعات في المؤسسة. وقدومي شخصيا هو دليل على مدى الأهمية التي نوليها لطلبكم.

المشترى:

بالفعل لقد طلبت حضوركم للحديث عن تزويدنا ب 500 حذاء حماية وفق الخصائص التي حددناها سابق والمتمثلة في......

هل انتم مختصين في صناعة منتجات تراعى طلبنا؟

البائع:

نعم، ومنذ مدة طويلة. وفي هذا الخصوص يمكن أن أذكر لك بعض المؤسسات التي نقوم بتموينها (ذكر بعض المؤسسات المعروفة فقط)

المشتري:

صحيح أن المؤسسات التي ذكرتها تطلب منتجات مماثلة للتي نريد، إلا أنه لابد وأن أنبهك من الآن بأن طبيعة نشاط مؤسستنا تتطلب توافر بعض المعايير الأساسية في الأحذية والتي نتمسك بها كثيرا: الحماية قبل كل شيء وبكل تأكيد، لكن كذلك نوعية المواد المستعملة والمتانة، خاصة وأن الأحذية ستواجه ظروف صعبة عند الاستعمال.

لابدكذلك أن أشير إلى بعض النقاط الرئيسية:

يجب أن تكون القوقعة الحديدية خفيفة وصلبة، وأن يتم حماية النعل من الداخل لمضاعفة الحماية لأسفل الرجل ضد الأشياء الحادة، كما يجب مضاعفة حماية الكاحل والتهوية شيء أساسي كذلك، كما يجب أن يكون الحذاء عازل ويمنع تسرب الماء.

البائع:

نحن قادرون على تلبية كل هذه المتطلبات

المشتري:

حتى متطلباتنا غير مبالغ فيها، فهي أمر عادي وتدخل ضمن المعايير التي تحترمها كل المؤسسات التي تمارس نشاطكم.

البائع:

كن مطمئن. لدينا معرفة عميقة بالمعايير المطبقة في صناعتكم، ونحن نأخذها دائما بعين الاعتبار في صناعة منتجاتنا مهماكان حجم الطلب.

في هذا الصدد، الكمية التي طلبتموها تظهر قليلة نسبيا إذا قارناها بإجمالي عمالكم، أضن أن الأمر يتعلق بطلبية موجهة للاستعمال التجريبي؟

جامعة البليدة 2

محاضرات في تقنيات التفاوض الدولي

المشتري:

يمكن أن يكون الأمر كذلك.

البائع:

في إطار تزويد كل عمالكم ، الأكيد أن حجم طلبياتكم ستكون أكبر.

المشتري:

مشروع من هذا النوع يمكن أن يحدث.

البائع:

لديكم عدد معتبر من العمال ومن الطبيعي أن ترغبوا في توفير الحماية لأكبر عدد منهم.

وحسب علمي فإن معدل الحوادث في مجال صناعتكم مرتفع نسبيا، وكما هو الأمر في باقي المؤسسات فإن نسبة مهمة من الأضرار تحدث على مستوى الأرجل.

الأكيد أن الوسيلة التي تساعد على تخفيض هذا المعدل هي تزويد العمال بأحذية حماية فعالة. خاصة إذا ما قمتم بتوزيعها مجانا.

المشتري:

أرى أن لديك معلومات جيدة حول المشكل الذي يواجهنا. حاليا، دعنا نتحدث عن هذه الطلبية .أرى أنك قد أحضرت عينة من منتجاتكم.

البائع:

نعم، يمكن أن أريك بعض النماذج الأكثر إنتاجا من قبل مؤسستن ا، ومن بينها نموذج قياسي والذي يبدو أنه يستجيب لرغباتكم. (عرض النموذج)

اسمح لي أن ألفت نظرك لنوعية الجلد المستعمل ولخفة الحذاء وهو ما يسمح بارتدائه لفترة طويلة دون تعب.

المشتري:

نعم أريد ذلك، لكن رغم أن هذه الخصائص لازمة إلا أنها تأتي بعد مطلبنا الرئيسي والمتمثل في الحماية.

البائع:

لم أنس مطلبكم الرئيسي.

يمكنك ملاحظة أننا لم نتجاهل عناصر الحماية في صناعة الحذاء: فالقوقعة الحديدية يمكن أن تتحمل ضغط 1500 كغ دون أن يتشوه، يتميز كذلك بتدعيم الكعب، نعل مطاطي بنقوش عميقة تمنع الانزلاق والفراش الداخلي يمنع دخول المسامير.

المشترى:

أرى ذلك، وما هو سعر هذا النموذج بكل الرسوم مع تحملكم لتكاليف التعبئة و النقل والتسليم؟

البائع:

مقابل طلبية 500 حذاء ، فإن سعر الوحدوي هو 3700 دج.

المشتري:

سأسجل هذا السعر، لكن أريد أن ألفت نظرك إلى أن النموذج المقترح لا يضم كل الخصائص التي نريدها.

البائع:

أي خصائص؟

المشتري:

هذا النموذج لا يتمتع بحماية مضاعفة للكاحل ، ولا يحتوي على ثقوب للتهوية كذلك، فلا يجب أن تنسى بأن كثير من عمالنا يعملون في ورشات درجة الحرارة بها مرتفعة.

البائع:

لم نضع ثقوب التهوية لأن ذلك لا يتماشى مع خاصية العزل كما أنها قد تسمح بدخول السوائل

المشتري:

فعلان لكن أضن أنه بالإمكان إدخال التعديلات المناسبة بسهولة، كوضع طبقات من مادة عازلة فوق بعضها البعض مع وضع ثقوب بشكل متعارض.

البائع:

نعم ذلك ممكن فكل ما قلتموه يتعلق بتعديلات ثانوية بإمكاننا القيام بها.

جامعة البليدة 2

محاضرات في تقنيات التفاوض الدولي

فكل ما علينا عمله هو تعديل طريقة الصنع، وهو الشيء الذي سيؤدي حتما لارتفاع طفيف في السعر. لكن من ناحية أخرى فإن منتجنا يمنح ميزة غير متواجدة في أي من النماذج المتوفرة حاليا، فتثبيت القوقعة الحديدية في الحذاء يخضع لتقنية تمنع انزلاقها نحو الخل ف فكثير من الأحذية الأقل إتقان تؤدي إلى حدوث جروح على مستوى الأصابع نتيجة انزلاق تلك القوقعة، وهي طريقة صناعة خاصة بمؤسستنا ومسجلة قانونيا.

المشتري:

فعلا، هذا الإجراء مثير للاهتمام.

حدثني عن مدة الاستعمال

البائع:

هي مرضية جدا، فلم يسبق وأن تلقينا أي احتجاج حول هذا الموضوع.

المشتري:

لكن ، بحسب المعلومات التي تملكها حول طبيعة نشاطنا وبحسب خبرتكم السابقة بخصوص منتجاتكم، الأكيد أنه بإمكانك إعطائي مدة استعمال النموذج القياسي.

البائع:

من الصعب أن أضمن لكم مدة استعمال معينة. لكن يمكن أن تمتد مدة الاستعمال لعدة شهور. ومن الطبيعي أن الأمر يخضع للظروف التي يستعمل فيها.

المشتري:

من أين تتلف منتجاتكم من الأعلى أو من الأسفل؟

البائع:

أحيانا من الأعلى وأحيانا من الأسفل. لا يجب نسيان أن هناك إمكانية للإصلاح إذا ما روعيت الصيانة المستمرة للحذاء.

المشتري:

أود أن تكون إجابتك أكثر دقة، فأنا مرتبط بتقديرات . بعد كم من الزمن يجب أن أخطط لاستبدال حذاء الحماية القياسي الذي تقترحه؟

البائع: (بعد التفكير لبعض الوقت)

يمكنك اعتماد متوسط استعمال لعشر أشهر.

ونظرا لمستوى النوعية التي نقترحها، كن واثقا أنه يبرر السعر المقترح. نحن في مؤسستنا اهتمامنا الأول يتمحور حول النوعية وهدفنا الأساسي هو الحماية من الحوادث.

المشتري:

هذا شيء أكيد وغير قابل للنقاش.

بخصوص السعر لا يجب إغفال أنكم تنشطون في سوق شديد المنافسة.

هل يمكن إدخال التعديلات التي أقررت بنفسك بأنها سهلة التطبيق دون أن يؤثر ذلك على زيادة السعر؟ البائع:

من قواعد التفاوض في مؤسستنا، إعطاء مباشرة أفضل وآخر سعر بيع. لكن أخذا بالاعتبار الاقتراحات التي قدمتها والتي ستؤدي حتما لتحسين الحماية، كذلك كون هذه المرة الأولى التي تتعاملون مع مؤسستنا، أعلمكم أن إدخال التعديلات لن يؤثر على السعر.

المشتري:

هذا أمر جيد. لكن لدي سؤال آخر؟

لقد تحدثت سابقا عن حجم الصفقة ، هل أفهم من ذلك أنكن تطبقون أسعار أكثر تنافسية إذا كان حجم الطلبية أكبر؟

البائع:

لكن لقد قمت في الحين بمنحكم سعر تفضيلي.

المشتري:

جامعة البليدة 2

محاضرات في تقنيات التفاوض الدولي

لم تجب عن سؤالي، أنا أتحدث عن إمكانية إتباع هذه الطلبية بأخرى تقدر بعدة آلاف. ما هو سعركم في هذه الحالة؟

البائع:

طلبية بهذه الأهمية ستؤدي بالتأكيد إلى تخفيض تكاليف الإنتاج، ومن الطبيعي أن يستفيد الزبون من ذلك؟ المشتري:

لدينا النية لتوزيع الأحذية مجانا على كل موظفينا بعد فترة تجربة. وفي هذه الحالة سنلجأ إلى إبرام عقد أكثر أهمية. وأضن أن هذا يشكل فرصة كبيرة لمؤسستكم، لذلك أفضل من الآن بأن تخبرني بالسعر الذي ستطبقونه في حال طلب كمية أكبر.

البائع:

لا يمكنني أن أتجاهل أفاق التعاون المستقبلية بين مؤسستينا.

كختام لمفاوضاتنا أقترح عليك أفضل سعر منحناه لحد الآن والذي لم يحصل عليه أي زبون سابق دج. أرجو منكم اعتبار هذا العرض كمقدمة لبناء علاقة تجارية طويلة الأمد والتي ستعود بالفائدة على مؤسستينا، ولا أعتقد أنني بحاجة لأن أذكركم بسرية العرض المقترح.

المشتري:

أجد أن هذا العرض مرضى، والأكيد أني سأقبله.

أرجو أن تكون فترة التجربة إيجابية وأن تمنحنا النتائج الفرصة لرؤية بعضنا مستقبلا.

-المطلوب:

انطلاقا من سيناريو المفاوضات الموضح في الحالة التطبيقية، يطلب منك تقييم الأداء التفاوضي للبائع والمشتري من حيث:

- التحضير للمفاوضات، القدرة على الإقناع، المواقف التي أبرز فيها كل طرف طموحه وتحمسه، المواقف التي أظهر فيها كل طرف.

9. الخاتمة

يعد التفاوض واحدًا من أبرز المهارات الإدارية والاقتصادية والسياسية وأكثرها رُقيا حيث تعتمد الأمم و الشعوب باختلاف أنواعها عل فن التفاوض .وفي الميدان التجاري والاقتصادي يتبوأ التفاوض أهمية خاصة لدرجة أنه أصبح علما وفنا في الوقت ذاته.

فلصبح عنصر التفاوض من العناصر الأساسية التي فرضت نفسها على الساحة الدولية وبات كل شيء قابل للتفاوض حتى بين الفرقاء فأصبح التفاوض هو لغة الحوار الرسمية بينهم ومائدة المفاوضات هي المكان المناسب لحل جميع المشاكل والمنازعات.

إن المفاوضات الدولية أصبحت سمة مميزة لهذا العصر وأن أول طريق تلجأ إليه الدول في الغالب لتسوية نزاعاتها هو طريق المفاوضات سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة , وذلك لما تتمتع به المفاوضات من ميزات خاصة . والتفاوض الدولي هو إجراء معقد ومحدد لصنع القرار يميل الناس من خلاله إلى إيجاد اتفاق مشترك بدلاً من التصرف من جانب واحد. علاوة على ذلك ، فإن التفاوض الدولي بجميع أنواعه (دبلوماسي ، سياسي ، بحاري ، ثقافي ، اقتصادي ، بيئي) يتأثر بالظواهر الثقافية،حيث تؤثر الثقافة بشكل كبير على العملية والتواصل والإدراك والأفعال. فمعرفة الخصوصيات الثقافية للطرف الخصم يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي على التواصل مع المفاوضين والبحث عن حلول ، من ناحية أخرى ، جهلها أو إهمالها يمكن أن يسبب مخاطر خلافات أو مشاكل ، انقطاع التجارة ، إلخ.

هذا وللتفاوض خصائص وسمات جوهرية تقتضي الضرورة تسليط الضوء ،ويمكان إيجاز هذه الخصائص والسمات في الآتي:

- وجود نوع من تعارض المصالح أو الطموحات بين الأطراف المعنية . بمعنى وجود حالة من الصراع التي لا يمكن فضها إلا من خلال جلوس الأطراف المتنازعة على

طاولة المفاوضات لحسم الأمور المتصارع عليها.

- وجود قناعة أو إدراك لدى الأطراف المعنية بأن الجلوس على طاولة المفاوضات يساعد في بلوغ مكاسب أو منافع متبادلة و وإلا فان التفاوض لن يقود إلى أي نتائج . لا بد إذن من وجود هذا النوع من الإدراك الإيجابي المشترك، مهما كانت الأطراف ضعيفة أم قوية.

جامعة البليدة 2

محاضرات في تقنيات التفاوض الدولي

- وجود نوع من العدالة والمساواة في طرح النقاشات أو الأفكار .فإذا ما شعر أحد الأطراف بوجود قوة كاسحة أو ظالمة فإلف التفاوض لن يكون مجديا .وعليه،فإن صيغة التفاوض ينبغي أن تتضمن قدرًا من المساواة والعدالة في الطروحات .فكل المسائل قابلة للتفاوض حيث أن منهجية الحوار تتيح قدرًا من التبادلية .فالحوار المبني على مبدأ خُذ وأعط يؤشر حقيقة مفادها أن الحلول الوسيطية هي أفضل ، وأن المكاسب المتبادلة هي وليدة حوار هادئ وتفاوض متزن، يتسام بقدر من التضحية،ودون أن يكون لصالح طرف واحد على حسا أطراف أخرى تكون مدمرة مادياً و نفسيا.

- تتسم عملية التفاوض بدرجة من الغموض، وهذا الغموض يعود إلى طبيعة الأطراف المتفاوضة، حيث يتعمد كل طرف إلى إضفاء نوع من السرية والغموض على مداولاته، لكي لا يكشف الكثير من نقاط ضعفه و إخفاقاته .ويرى بعض الباحثين أن الغموض المدروس يع بمثابة مكمن قوة بالنسبة للذين يجيدون اشتخدامه. والواقع، أن الغموض يعطي المتفاوض مبرراته، وإلا فإن البساطة والوضوح التامين لا يستدعيان التفاوض أصلا. - يتصف المناخ التفاوضي بدرجة من التوتر والتشنج بين الأطراف المتفاوضة .فلدى الجميع ، عوامل معطلة وأخرى دافعة، حيث تساهم هذه إلى إضفاء طابع متوتر جدًا على المفاوضات .ولهذا بكون بعض المفاوضات معقدة جدًا أو مستنزفة للوق والمال والجهد .دون إغفال حالات اللاتوازن الذهبي والنفسي التي يطغى على مناخ التفاوض عندما تكون المسائل صعبة، أو عندما تصل المفاوضات إلى طريق مسدود.

- للتفاوض بُعد اجتماعي، فهو يمثل إحدى صيغ التفاعل الاجتماعي بالإضافة إلى كونه وسيلة اتصال إقناعي رفيعة المستوى . ويمكن أن تتحسن فاعلية التفاوض بالتعلم والاكتساب . لهذا، فان المفاوض البارع هو شخص يمتلك معارف في مجاله، بالإضافة إلى امتلاكه لخبرات ميدانية عريقة وراسخة.

جامعة البليدة 2

محاضرات في تقنيات التفاوض الدولي

10. قائمة المراجع:

أ-باللغة العربية:

• المؤلفات:

- -ابو العلا النمر، دور المستشار القانوبي في عقود التجارة الدولية، المكتبة القانونية،القاهرة ،2003.
- أحمد فهمي فؤاد، مهارات التفاوض، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية، جامعة القاهرة، مصر، 2007.
 - أحمد ماهر، مهارات التفاوض،الدار الجامعية ، مصر، 2005.
- -باربارا أندرسون،التفاوض الفعال: مهارات التفاوض الاحترافي، مكتبة الهلال للنشر والتوزيع،القاهرة، 2010.
 - جيراراد .إ.نيرنبرج، ترجمة حازم عبد الرحمن، أسس التفاوض، المكتبة الأكاديمية، مصر، 1997.
 - جمال حواش، التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة مع تطبيقات عملية، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2005.
 - حسن مُحَّد وجيه، مقدمة في علم التفاوض الإجتماعي والسياسي، عالم المعرفة، الكويت، 1994.
 - مُجَّد على ومُجَّد عوض الهزايمة، المدخل إلى فن المفاوضات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
 - -محسن أحمد الخضيري ، مبادئ التفاوض، مجموعة النيل المصرية، القاهرة، 2003.
 - موسى غانم فنجان و فالح احمد فاطمة، أخلاقيات التفاوض في المنهج الإسلامي، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
 - -السمرة زيادة،فن التفاوض،دار أسامة للنشر والتوزيع،الأردن، 2008.
 - نادر أحمد أبو شيخة،أصول التفاوض،ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع،الأردن، 2009.
 - صالح العصفور،أساليب التفاوض التجاري الدولي،المعهد العربي للتخطيط، الكويت،العدد الثالث والخمسون، ماي 2006.
 - صديق مجًّد عفيفي و جرمين حزين سعد، التفاوض الفعال في الحياة والأعمال، مكتبة عين شمس ،القاهرة، 1985.

جامعة البليدة 2

محاضرات في تقنيات التفاوض الدولي

- رجب كريم عبد الإله، التفاوض على العقد- دراسة تأصيلية تحليليه مقارنه ،دار النهضة العربية،مصر ،2000.
- ثابت عبد الرحمن إدريس، مهارات التفاوض الفعال: استراتيجيات وتكتيكات عملية التفاوض، المنظمة العربية للتنمية، مصر، 2008.
 - ثابت عبد الرحمن إدريس، التفاوض: استراتيجيات وتكتيكات ومهارات تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، 2005.
 - ثابت عبد الرحمن إدريس، التفاوض، الدار الجامعية بالإسكندرية، مصر، 2004.
 - شركة مركز القرار للاستشارات، مهارات التفاوض والعقود والتحكيم الدولي، دار الأمين للنشر، مصر، 2002.

الأطروحات والرسائل:

- عزة عبد القادر البورصلي، استراتيجيات التفاوض في إدارة الأعمال الدولية، رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتور الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة ، جامعة عين شمس، القاهرة، 2003.
- كايلي ريمة، التفاوض ودوره في تفعيل العملية البيعية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في التسويق، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة مُحَّد بوقرة، بومرداس، 2014/2013.

• المقالات:

- غسان عبيد مجلد أهل المعموري. المفاوضات ودورها في تسوية منازعات عقود التنمية التكنولوجية مجلة أهل البيت عليهم السلام: 2018, 1.22, مص 385.

ب-باللغة الاجنبية:

• الملفات:

- Evans. E, Mastering Negotiations: break stalemates; defuse conflicts and give yourself the edge, Thorogood Ltd, London, 1998
- Kennedy, G & al, Managing Negotiation, Hutchinson Business Books, , London ,1997.
- Marie-Agnès Blanc et Marie-Paule Le Gall, Toute la fonction Commerciale, Dunod, Paris, 2006.
- Nicolas Caron et Frédéric Vendeuvre, Le grand livre de la vente, Dunod, Paris, 2008.
- Patrick David, La négociation commerciale en pratique, 4ième édition, Éditions d'Organisation, Paris, 2008.
- -Sébastien Soulez et autres, exercices de marketing,3 ^{eme} édition, lextenso édition, paris, 2012.

• المقالات:

- ⁻ Isabelle Barth et Lionel Bobot, penser la négociation commerciale, négociation, 2010/1 n°13,France.
- -Kenneth J Arrow. and al., "Barriers to Conflict Resolution", Negotiation Journal, Volume7 issue 4, ocober1991,London.