

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سعد دحلب * البليدة *

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

بحث يدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير

حول



تحت إشراف الأستاذ:

زيري راجح

من إعداد الطالب:

ياسين خويلدات

2005/2004

خطة البحث

المقدمة

مبحث تمهيدي:

المطلب الأول: مفهوم التفاوض

المطلب الثاني: محددات نجاح التفاوض

المبحث الأول: المبادئ المتعلقة بالمفاوض والسلوك التفاوضي

المطلب الأول: مبادئ المفاوض

المطلب الثاني: مبادئ السلوك التفاوضي

المبحث الثاني: مبادئ نظام العمل وتكتيكات التفاوض

المطلب الأول: مبادئ نظام العمل

المطلب الثاني: مبادئ تكتيكات التفاوض

المبحث الثالث: المبادئ العامة حسب مراحل المفاوضات

المطلب الأول: مرحلة ما قبل التفاوض

المطلب الثاني: عملية التفاوض المساومة والاتفاق.

الخاتمة

قائمة المراجع

المقدمة:

منذ القديم وعند ما بدأت المجموعات البشرية تتنافس وتتفاعل مع بعضها البعض، كان التفاوض هو الوسيلة الأولى للتفاهم والتوافق، لكنه كان مقتصرًا على إقرار هدنة أو عقد صلح أو ما شابه ذلك.

ومع التطور الذي مس البشرية، ومع تطور النشاطات زادت الصلات بين الناس وتنوعت، فنشأت المقايضة والمبادلات التجارية... حيث تتطلب الحوار والنقاش للوصول إلى اتفاقات وحل مشاكل مختلفة، هنا بدأ التفاوض يلعب دورا هاما في الحياة البشرية وتعاملاتهم.

ومع تطور الزمن نشأت الدول وبرزت التجارة الخارجية وتطورت العلاقات العامة، ومعها أصبح للتفاوض دورا مهما في حياة الأمم.

أما حديثا فقد اهتمت الجامعات والمعاهد وكذا الهيئات العلمية والإدارية والمحلية والدولية على حد سواء، بموضوع التفاوض، وهذه الأهمية تجلت في مختلف الميادين. وإذا كان الاهتمام العالمي الذي أعطي للتفاوض في الدول المتقدمة، فإن الدول النامية في أشد الحاجة إليه، لأن هذه الدول وعت حقيقة تامة تتمثل في صعوبة تدعيم قدراتها التفاوضية، تجاه المستثمرين الأجانب، واستخلاص ما يمكن من الفوائد عن المساهمة الأجنبية، خاصة في الميدان الاقتصادي، و حاليا التفاوض لم يعد يقتصر على ميدان دون الآخر، وعلاقة دون أخرى بل أصبح للتفاوض ومهاراته الرابط المشترك لإقامة التوازن بين المصالح المختلفة، لحل أي مشكلة في أي مجال كان.

وإذا كان لكل نوع من أنواع التفاوض أسلوبا خاصا به، ومزايا وخصائص متنوعة، فإن هناك مبادئ عامة تحكم التفاوض بشكل عام في مختلف أنواعه.

لهذا فإن دراستنا ستكون حول هذه النقطة بالتحديد، وعليه قمنا بصياغة الإشكالية التالية:

❖ فيما تتم المبادئ العامة للتفاوض ؟

من خلال هذه الإشكالية ارتأينا تقسيم البحث إلى ثلاثة مباحث:

أولاً: **مبحث تمهيدي** خصص للتعريف بالتفاوض وكذا محددات نجاحه

أما **المبحث الأول** فقد شرحنا من خلاله المبادئ المتعلقة بالمفاوض والسلوك التفاوضي

ومن خلال **المبحث الثاني** نتعرض الدراسة إلى مبادئ نظام العمل والتكتيكات التفاوضية.

وأخيرا من خلال **المبحث الثالث** نحاول حصر المبادئ العامة لأي عملية تفاوض وهذا حسب مراحل هذه العملية.

مبحث تمهيدي:

قبل الدخول في صلب الموضوع والخوض فيه ارتأينا أن نبدأ هذا العرض بمبحث تمهيدي نتناول من خلاله مفهوم التفاوض وكذا أهم محددات نجاح التفاوض.

المطلب الأول: مفهوم التفاوض

عملية التفاوض هي نوع من الحوار أو تبادل الاقتراحات بين طرفين أو أكثر بهدف التوصل إلى اتفاق يؤدي إلى حسم قضية أو قضايا نزاعية بين طرفين أو عدة أطراف، وهي في نفس الوقت تحقيق أو الحفاظ على المصالح المشتركة فيما بينهم، أي أن التفاوض ينشأ تأسيسا على وجود ركنين أساسيين بين الأطراف المتفاوضة وهما⁽¹⁾:

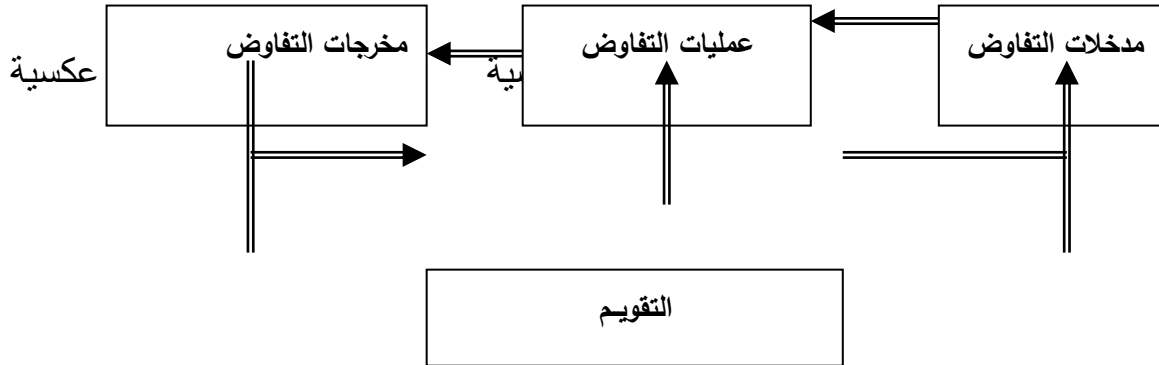
- وجود مصلحة مشتركة أو أكثر

- وجود قضية نزاعية أو أكثر

ونجد من يعرف التفاوض على أنه: عملية تبادل للأراء وعرض لوجهات النظر، سعيا لحل مشكلة معلقة حلا مقبولا من جميع الأطراف المتفاوضة، وذلك من خلال التنازل عن كل أو بعض القضايا غير الجوهرية، أو قبول الحلول الوسط بشأنها مع التمسك في الوقت نفسه بالقضايا

(1) صديق محمد عفيفي، جرمين حزين سعد: التفاوض الفعال في الحياة والأعمال، مكتبة عين شمس للنشر، مصر، الطبعة السابعة ص:

الجوهرية وعدم تقديم تنازلات بشأنها⁽¹⁾، كما يمكن استخدام تحليل النظم من خلال منظومة التفاوض، ويُقصد بالمنظومة مجموعة العلاقات بين المتغيرات أو العوامل المتفاعلة التي تتكون من المدخلات والعمليات ثم المخرجات والتقييم، والشكل التالي يوضح ذلك.



المصدر: فاروق السيد عثمان، التفاوض الفعال في الحياة والأعمال مكتبة عين شمس الطبعة الأولى ص: 11، 2004

المطلب الثاني: محددات نجاح التفاوض

يتوقف النجاح في التفاوض على عدة عوامل نذكر منها:

- الإعداد الجيد للتفاوض: أي بعبارة أخرى التخطيط للتفاوض، حيث يتضمن الإعداد الجيد تحديد الهدف، تحديد الظروف المحيطة، القضايا التي تنسم معالجتها، تكوين بنك للمعلومات متكامل.
 - الإستراتيجية المستخدمة والتكتيكات المصاحبة.
 - الإستخدام الذكي للوقت: إذ يعتبر الوقت قيد مفروض على كل الأطراف يجب فهم متى تتشدد؟ متى تتساهل؟، متى تضيع الوقت؟ متى تطرح الحل البديل؟ متى تطلب الإستراتيجية...؟
 - توظيف الأسئلة لخدمة التفاوض
 - لدينا أيضا محددات تتوقف حول خصائص المفاوض في حد ذاته، أو الفريق المفاوض
 - العلاقة بين الأطراف: إذ أن نتائج المفاوضات ترجع في كثير من الأحيان إلى العلاقة التي تنمو وتتطور بين أطراف المفاوضات.
 - العناية بصياغة الاتفاقات والعقود: إذ أنه يجب توجيه الاهتمام أساسا إلى السليمة للاتفاقات المتوصل إليها حتى يكون التنفيذ أمرا مفروضا، لأن فاعلية المفاوضات لا تقاس في الحقيقة وإتمام توقيع الإتفاقات وإنما تقاس بتنفيذ هذه الإتفاقات.
 - الالتزام بمبادئ التفاوض الفعال وتحقيق شروطه.
- هذه المحددات بالذات هو موضوع بحثنا هذا، لهذا سنحاول تبیین هذه النقطة ودراستها بشيء من التفصيل من خلال ما سيأتي.

(1) محسن الخضيرى، تنمية المهارات التفاوضية، ص: 05 الدار المصرية اللبنانية للنشر مصر 1993

المبحث الأول: المبادئ المتعلقة بالمفاوض والسلوك التفاوضي

نحاول في هذا المبحث تبين المبادئ المتعلقة بالمفاوض والسلوك التفاوضي على التوالي من خلال المطلبين التاليين.

المطلب الأول: المبادئ المتعلقة بالمفاوض في حد ذاته

يتوقف النجاح في المفاوضات أو الفشل إلى حد كبير على المفاوض نفسه فلا بد له من الالتزام بالأهداف وكذا الهدوء والسيطرة على النفس بالإضافة إلى استثمار الوقت واستغلاله أحسن استغلال، وأن مهمته أساساً عرض أفكاره والترويج لها. وتتمثل المبادئ ذات العلاقة بالمفاوض في:

- على المفاوض أن يجري مفاوضاته مع أشخاص يملكون السلطة وتجنب التفاوض مع غيرهم
- يجب وضع أهداف كبيرة، وأن يكون المفاوض على استعداد للتسوية والقبول بالحلول الوسطية، واستعداد ه حتى للانسحاب من المفاوضات إذا وجدها تسير في اتجاه ليس من صالحه ولا يحقق الأهداف المسطرة.
- يجب عدم التركيز على الأهداف قصيرة المدى، لأن كثيراً من النجاحات المحققة آتياً قد تكون توطئة وتمهيد للفشل في المستقبل⁽¹⁾.
- الاتزان النفسي: يجب عدم اضهار الضعف للطرف الثاني كما يجب الثقة في النفس خاصة من جانب تحقيق الأهداف
- النضج العاطفي⁽²⁾: الاسترخاء والابتسامة فهي تؤدي إلى كسب الود والتعاون ومشاركة الطرف الآخر...
- يجب التركيز على المصالح وليس على المواقف: إن المفاوض الناجح يركز دائماً على المصالحة وتحقيق أكبر قدر من الأهداف وعدم إعطاء أهمية كبيرة لمواقف مختلف الأطراف داخل جلسة المفاوضات، مما يساعد المفاوض على تحديد الإستراتيجية التفاوضية التي يعمل من خلالها⁽³⁾
- تفهم حاجات الطرف الآخر والتعامل معه من مصدر قوة، فالمفاوض الناجح يصبح أكثر فاعلية عندما يدرك نقاط قوته ويستخدمها بطريقة ذكية مع ضرورة عدم الاستخفاف بالآخرين.
- الاستعداد للمفاوضة والجاهزية لعرض الرسالة، عند عدم الاستعداد لا يجب الإفصاح صراحة بل يجب إيجاد الشروط والعقبات للهروب من الجلوس إلى طاولة المفاوضات وإذا استدعى الأمر فيجب سلوك تكتيكات كسب الوقت
- لا تستعجل الأمور ولا تسرع في إصدار الأحكام ولا يُحبذ أخذ القرارات المتهورية⁽⁴⁾
- حافظ على سرية أسرارك مثلاً الحد الأدنى للتنازلات، إذن عدم الإفصاح عن أوراق العمل بمجرد الجلوس إلى طاولة المفاوضات بل تركها أموراً غامضة يصعب على الطرف الآخر فهمها، والمحافظة على السر تكون كذلك بعد انتهاء المفاوضات
- الالتزامات تقدم بتحفظ وقبل أن تأخذ تعهدات أو التزامات على عاتقك لا بد أن تتأكد من صدق نواياك في إنجازها وتنفيذها حرفياً، مع جعل باب التعديل وارداً⁽⁵⁾
- تشكيل فريق تفاوضياً مناسباً مع التأكد من انسجام الأعضاء
- استمع لتفهم ولا حظ رموز مكتب الطرف الآخر ومحاولة تكوين الصورة المتكاملة النهائية للطرف الخصم بمجرد بدء المفاوضات
- يجب على المفاوض التمتع بالصبر وطول النفس إلى أقصى درجة واستعمالها كنقطة قوة في وجه الخصم، ملا استعمال تكتيك الإطالة مدة المفاوضات (الجلسة) حتى يظهر القلق والارتباك على وجه الطرف الآخر، ومنه يمكن تحقيق أهداف من خلال هذه النقطة.
- الذهاب إلى جلسة المفاوضات قبل الوقت لأستطلاع الموقف، كما يُتيح هذا المبدأ للمفاوض أخذ الوقت المناسب لضبط النفس والهدوء المطلوب⁽⁶⁾.

(1) نادر أحمد أبو شيخة، أصول التفاوض، ص: 84 مكتبة مجدلاوي عمان الأردن طبعة 2000

(2) فاروق السيد عثمان، التفاوض وإدارة الأزمات، مرجع سبق ذكره، ص: 12 و 19

(3) (4) نادر أحمد أبو شيخة، أصول التفاوض، مرجع سبق ذكره ص: 75، 78

(5) صديق محمد عفيفي جرمين سعد، التفاوض الفعال في الحياة والأعمال مرجع سبق ذكره ص: 238

- على المفاوض الرئيس أن يكون له تكوين في مجال التفاوض خاصة في مجال السلوكيات التفاوضية وأن يسهر على تدريب الفوج المساعد له⁽¹⁾

المطلب الثاني: مبادئ السلوك التفاوضي

وتتمثل هذه المبادئ أساساً في:

- عدم إخراج الطرف الآخر عند الخطأ، وتجنب الدخول في مجالات خارجة عن الموضوع لأن هذا يُبعد المفاوض عن تحقيق الأهداف المرجوة في أسرع وقت
- على المفاوض أن يكون إيجابياً عند مناقشة المشاكل المطروحة، وعدم استفزاز الطرف الآخر لأن ذلك يجعله أكثر تشدداً بل قد يدفعه إلى الانسحاب من المفاوضات أصلاً.
- الواجب عدم استخدام الرد القاسي والعبارات العدائية والملاحظات الناقدة حيث تؤدي إلى تغذية شعور الطرف الآخر بالعدائية
- عدم الإسراف في الضغط على الطرف الآخر مع عدم توجيه كل المطالب دفعة واحدة، لأن هذا جشعاً والجشع غالباً ما يُجهض أكثر المفاوضات.
- عدم الدخول في نزاعات شخصية وخاصة أثناء ذكر النزاعات الفائزة لأنها تؤدي حتماً إلى الخروج عن الموضوع.
- على المفاوض أن يكون مُتفهماً للأحاسيس الشخصية.
- مبدأ المنفعة: فلن تستمر مفاوضات لا يجني من ورائها كل طرف⁽²⁾ منفعة، حتى وإن كانت عبارة عن تقليل حجم الخسائر أو التنازلات " إنقاذ ما يُمكن إنقاذه " وعليه يجب التأكد باستمرار من توافر عنصر المنفعة أو المصلحة، في ظل استمرار الجلسة أو متابعة جلسات أخرى⁽³⁾.
- احترام الهوية الشخصية فهذا الاحترام مسألة مهمة عند معظم الناس، ويعود بالنتيجة الكبير عليك، ومثل ذلك الاعتراف باسم الطرف المفاوض الاسم الرسمي - مع إظهار بالغ الاهتمام به⁽⁴⁾.

(1) حسن الحسن، التفاوض والعلاقات العامة، ص: 125، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع لبنان الطبعة الأولى 1993

(2)(3) نادر أحمد أبو شيخة، أصول التفاوض، مرجع سبق ذكره ص: 79 ، 81

(4) صديق محمد عفيفي، جرمين حزين سعد، التفاوض الفعال في الحياة والأعمال، مرجع سبق ذكره ص: 23

المبحث الثاني: مبادئ نظام العمل وتكتيكات التفاوض

ويجب إعطاء العناية التامة والدقة المتناهية أثناء اختيار الفريق التفاوضي كما أنه يجب الحذر في المعاملة خاصة مع الأطراف التي يتم التفاوض معها لأول مرة، لأنهم يدعون النزاهة واستبعاد الخداع والحيل ولكن الواقع العملي يكشف ذلك هذا من جانب نظام العمل في المفاوضات
النقطة الأنيبة والتي تولي باهتمام كبار المنظرين في ميدان التفاوض تتعلق بتكتيكات التفاوض.

المطلب الأول: مبادئ نظام العمل

وهي تتمثل في:

- على المفاوضات الناجح الحرص على المظهر الأنيق ومراقبة السلوك التفاوضي الخاص به أساسا، من أمثلة ذلك كثرة الضحك واللامبالاة، رفع القدم على المائدة، فهي سلوكيات تعبر على عدم الاهتمام، وهي تصرفات تقلل من احترام الطرف الثاني للوفد المفاوضات.
- عدم التراجع إلى الخلف لأن محاولة بنود الاتفاقية المبرمة ستهدد المفاوضات الناجحة بالفشل.
- أحرص على أن تكون الإجابة صحيحة خاصة مع بداية الجلسة التفاوضية وإن لم تكن متأكد فيرجى تأخير الإجابة أو المراوغة والإفلات من السؤال، لأن العودة وتصحيح الخطأ، سيضعف من موقفك التفاوضي بشكل كبير.
- لا تكن في عجلة من أمرك والإفانك لن تتفاوض بشكل جيد، وستكون معرضا لنسيان بعض الأشياء التي ربما تكون مهمة.
- لا تتكبر أو تتفاخر وتجنب التحدث على قدراتك ومنجزاتك الشخصية.
- لا تتأخر عن الوقت المحدد للجلسة التفاوضية، وإذا حدث هذا يجب الاتصال بالقائمين على المفاوضات وتبرير التأخر، لتجنب ظهور مؤثرات جانبية.
- يجب الاقتناع بالأمر قبل إقناع الآخرين به كما يجب الاستعداد الجيد ومن مختلف الجوانب للجلسة، مما يزيد الثقة في النفس وإن حدثت وكنت في حالة توتر فلا يجب إظهار هذا التوتر لأنه يمنح نقطة قوة للطرف الثاني.
- يجب اختيار الفريق المفاوضات بعناية، مع الحرص أن يكون مساويا لعدد فريق الخصم، أو على الأقل يكون العدد متقاربا⁽¹⁾.
- يجب اختيار أوقات التفاوض بعناية، مثلا أوقات تناول وجبات الطعام أو مثلا في المناطق الحارة يجب اختيار ملائمة للمفاوضات الشاقة.
- تنبه إلى ترتيب المكتب وعدم خلط الأوراق لأنه يضهرك بمظهر المرتبك، واعلم أنك لن تحصل من الطرف المفاوضات على كل المعلومات، وأن المعلومات التي يسردها معلومات مظلمة أو خاطئة، بالإضافة إلى التقارير الكبيرة الحجم فإن معظمها يكون صغير المحتوى.
- يجب الحرص أثناء التفاوض وخاصة عند النقاط الساخنة لأن الطرف الآخر قد يفتعل الغضب، ويتفوه بكلمات غاضبة لأنها تدفعك حتما إلى فقدان الاتزان، مع ضرورة مراعاة عدم الإسراع في الرد.
- تفحص بنود الاتفاقية التي تم التوصل إليها، خاصة إذا تم صياغتها من الطرف الآخر.

المطلب الثاني: مبادئ تكتيكات التفاوض.

- هنا نوضح المبادئ المحددة لتكتيكات التفاوض ويمكن تلخيصها فيما يلي:
- تحديد مواعيد نهائية: إذ تعتبر من بين الأمور المفيدة الإسراع في التوصل إلى اتفاق بين الأطراف المتفاوضة، مثلا: أن يصرح أن ميعاد طائرتي على الساعة الثامنة مساء، أو مثلا " عندي تعليمات بعرض الصفقة على دولة أخرى إذا لم نصل إلى اتفاق حتى نهاية الأسبوع " والمستحسن في هذه المسألة أن تكون طريقة العرض والتصريح خالية من عبارات التهديد لأنها تلعب دورا سلبيا⁽²⁾.

(1) نادر أحمد أبو شيخة أصول التفاوض، مرجعي سابق ص: 84

(2) صديق محمد عفيفي، جرمين حزين سعد، التفاوض الفعال في الحياة والأعمال، مرجع سبق ذكره ص: 80

- كن مرنا فالتنازل المقدم من طرفك يُمهّد الطريق لتلتقي بالطرف الآخر، فإذا كنت مبادرا لعقد اجتماع ما فابدل الجهود اللازمة للحصول على موافقة الطرف الآخر⁽¹⁾.
- اجعل المناقشة المستفيضة للقضايا الأساسية، واعط الوقت الكافي لدراسة جميع الحقائق وتقويم أبعاد الموقف، إذ يتطلب الأمر تغيير الإستراتيجية أو حتى تغيير الأهداف.
- تجنب الجلسات التفاوضية الطويلة، فلا تتوقع أن تكون المكاسب كبيرة من مفاوضات متعبين
- كن البادئ في طرح المسائل الرئيسية، لكن في الوقت المناسب.
- يجب أن تكون علي علم بكيفية تجهيز غرفة أو قاعة المفاوضات لأنه أمر جد مهم.
- يجب طرح خطة شاملة لأعمل الاجتماع " جدول الأعمال " لأنه من غيره سوف تسير المفاوضات في غير المسار المسطر لها.
- إذا كانت المفاوضات تحتاج إلى عدة جلسات يجب التهيؤ التنفسي الجيد وبصفة كافية لأنها تعتمد على ضبط الأنفاس ونبذ القلق، والأطراف الأخرى ممكن أن تعيد فتح نقاط ثم النقاش والتوصل إلى حلول بشأنها مثلا، وهذا بهدف العمل على جعلك تتوتر وتنسحب، لأنهم أحيانا يريدون كسب الوقت.
- قدم تنازلات ولكن بحذر، إذ أنه من السهل عليك الالتزام بشيء معين ولكن في أحيان كثيرة تكون غير قادر على التنفيذ الفعلي للالتزامات
- لا تطل في وقت الجلسة إذا ما شعرت أن أهدافك تحققت وكن محددا في العرض الذي تقدمه للطرف الآخر، وغير ذلك يجعله يماطل.
- احرص على أن يكون عدد المشاركين في الاجتماع في حده الأدنى لأنه كل ما قل الأعضاء المشاركين كان الوصول إلى اتفاق أسرع.
- أطلب استراحة قصيرة، وإذا كنت لا تستطيع أن تترك قاعة الاجتماعات فإنه يمكنك أن تقتطع بعض الوقت، بأن تحول سير الحوار لدقائق بأية طريقة، مثلا الحديث عن الإنجازات الشخصية والمغامرات... الخ.

(1) نادر أحمد أبو شيخة، أصول التفاوض مرجع سبق ذكره ص: 223

- اختيار الوفد المفاوض: وهو موضوع يجب إعطائه الأهمية اللازمة، لأنه يجب انتقاء الأعضاء الأكفاء في المؤسسة بغض النظر عن المستوى الوظيفي، ثم يجب تقسيم العمل بين أعضاء الوفد حسب الاختصاص والخبرة والمهارة واختيار المفاوض الرئيسي - نشير فقط إلى أنه كثيراً ما يكون معيناً من طرف المسؤولين- ويكون الاختيار على أساس المهارة والخبرة السابقة، ثم تعيين المستشارين.
- يجب إعداد قاعدة معلومات وافية ومدروسة عن الطرف المفاوض، وعن مطالبه، ماهي الحدود الدنيا التي يمكن أن يقبل بها، وكذا معلومات مستفيضة عن شخصية رئيس الوفد المفاوض الآخر وعن كل عضو من أعضاء الفريق، وكذا مستواهم العلمي، ومحاولة دراسة الجوانب السيكولوجية لدى أعضاء الفريق الخصم المفاوض، وكذا نقاط القوة والضعف لديهم إن أمكن⁽¹⁾.
- تحديد مكان وزمان المفاوضات.
- استقبال الوفد المفاوض استقبالا لائقا، واختيار الإقامة الجيدة.
- يجب أن يسبق الاجتماع الأول اتصالات بين أعضاء الوفدين للتعرف وتبادل الآراء العامة، مثلاً أثناء تناول وجبات الطعام.
- في الجلسة الأولى الرسمية: يجري التعرف في جو من البساطة بعيداً عن التشنج والانفعال، ويجري الاتفاق على جدول الأعمال، هنا يجب أخذ المبادرة بهذه الخطوة، وتحديد النقاط الأساسية التي سيتم معالجتها.
- مسألة التوقيت لها أهمية بالغة خاصة إذا تعلق الأمر بالمفاوضات التجارية والاستثمارية، لذا يجب السرعة في الإعداد⁽²⁾.
- سنأتي بعد هذه الخطوة لتحديد الهدف الرئيسي أو الأهداف الأساسية ومن ثم الفرعية وهذا حسب جدول الأعمال، كما يجب أن تكون واقعية وممكنة التحقيق، ويوجد فيها مجال للمساومة: مثلاً حد أعلى وأدنى للسعر.
- مسألة الأبحاث: تدخل هذه النقطة ضمن إعداد قاعدة المعلومات لأنها تقوم على حقائق علمية، لأنها هي المحدد الأساسي التي يعتمد عليها المفاوض لوضع خطة عامة وتبني استراتيجيات معينة دون أخرى.
- إن البحث المعد يجب أن يشمل جميع الجوانب المتعلقة بموضوع التفاوض وكذا أفراد الفريق المفاوض.
- الإستراتيجية: هنا الإستراتيجية المتبعة في التفاوض يجب أن تكون مرنة بدرجة كافية، وهي تختلف من موضوع معين إلى آخر، فهناك في مجال التفاوض أنواع مختلفة من الإستراتيجيات: التوقيت، المساومة، الأمر الواقع... الخ. ولكل نوع من الإستراتيجيات التفاوضية أهداف خاصة لكنها تجتمع في كونها تؤدي إلى الكسب والفوز للوصول إلى الغاية التي أسست من أجلها المفاوضات.

المطلب الثاني: عملية التفاوض، المساومة والاتفاق.

- أولاً: التفاوض: خلال هذه المرحلة عملياً نقول أن المفاوضات قد بدأت، وأهم مبادئ هذه المرحلة:
- إن الطرف الذي يقدم مقترحات واضحة ومدروسة ومحددة يمسك عادة بزمام المبادرة، لأن المقترحات غير المحددة أو العشوائية، المتضاربة، تطيل فترة التفاوض، ويجب أن يظهر المفاوض تفهماً لمصالح الطرف الآخر.
- يجب أن يُعد الوفد المفاوض أكثر من بديل لمقترحاته، بنفس المعنى والغايات ولكن بصيغ عرض مختلفة.
- يجب التشدد في المبادئ والمطالب العممة، والتسامح أو التساهل في الأمور الثانوية، وعدم فسح المجال لأي غموض.
- إن الحصول على معلومات وإجراء بحوث هذا قبل المفاوضات لا يكون له أي فائدة منظورة إذا لم يتم توصيفها بصورة كفؤة، إذن يجب التركيز على كيفية استغلال هذه البيانات والحقائق وجعلها في صالحه لا عليه.
- يجب الاهتمام باستمرارية الطرف الثاني قدر الإمكان وطوال مدة الجلسات، إن عامل الوقت جد مهم في هذه المرحلة خاصة من خلال احترام جدول الأعمال.

(1) صديق محمد عفيفي، جرمين حزين سعد، التفاوض الفعال في الحياة والأعمال، مرجع سبق ذكره ص: 44

(2) فاروق السيد عثمان، التفاوض وإدارة الأزمات، مرجع سبق ذكره، ص: 12

- يجب إعطاء الوفد المفاوض المنافس الانطباع الإيجابي بأنك تريد حقيقة الوصول إلى اتفاق، مع الإشارة إلى تعابير الوجه الهادئة تلعب دوراً مهماً في هذه المرحلة.
 - يجب التكم عند الضرورة فقط، والإنصات الذي يوحى بأنك مهتم بما يطرح الطرف الآخر من مقترحات ومهتم بفهمها.
 - أثناء الحوار المناقشة يجب دفع الطرف المفاوض لتبرير ما لديه من طلبات ومواقف ومقترحات.
 - أثناء المناقشة كثيراً ما تقدم اقتراحات شفوية والأحسن أن تكون مكتوبة حتى يتسنى للطرف الثاني دراستها يتمن وتركيز والرد عليها.
 - من المستحسن البدء بالقضايا التي عليها اختلاف أقل لأن ذلك يمهّد للتباحث بجدية في القضايا الجوهرية التي يدور الخلاف عليها أساساً.
 - يجب البدء بالمبادرة التي تظهر السلوك التعاوني المتفتح وإرجاء السلوكيات التنافسية إلى أوقات لاحقة من المفاوضات.
 - هنا تأتي مرحلة استخلاص اتجاهات وموقف الطرف الآخر:
 - يجب تحديد إذا كان هناك تقدم ملحوظ من خلال المناقشات أم لا.
 - هنا تأتي مرحلة استنباط اتجاهات الطرف الثاني وتحليلها وبحث النقاط التي مازالت شائكة.
 - ثم يجب أن تتبين ما إذا كان الطرف الآخر مُصرّاً - ودرجة الإصرار - على رأيه وهل هذا الإصرار حصيلة الثقة بالنفس أو عدمها.
- ثانياً: المساومة⁽¹⁾**
- تتمحور فكرة المساومة على المرونة، لكن في حدود المطالب الدنيا التي لا يجب التنازل عنها.
 - يجب أولاً اعتراف الطرفين بمواقف كل منهما، نقاط الاختلاف ومحاولة بحث أسبابها من جديد.
 - المبدأ في عملية المساومة هو أن كل عرض مقترح يجب أن يكون مشروطاً أي لا تعط أي تنازل إلا بشرط.
 - في الحالات التي تتميز باختلال كبير في موازين القوى فإن الميل إلى المساومة يقل ويكون التوجه إلى الضغط.
 - ثبت إحصائياً ونفسياً أن المفاوض الذي يسأل في البداية عن المزيد ويقدم القليل يحصل على الكثير لقاء تقديم الأقل.
 - إن المفاوض الذي يقدم تنازلات مبكرة عن غيره - الطرف الثاني - من موقع القوى وبهدف تسهيل المفاوضات يجعل الطرف الثاني يميل إلى تقديم تنازلات إيجابية، أما في حالة استعمال الموقف المتشدد فعليه أن يحذر ويتمتع بميزة الحرص والمهارة في ترتيب رغباته القصوى وتنازلاته الدنيا.
- ثالثاً: إفعال باب المناقشة والوصول إلى اتفاق:**
- يجب تدوين النقاط التي تم الاتفاق عليها وبأكبر قدر من التفاصيل وكذا تدوين النقاط التي تحتاج إلى الشرح أو التعديل قبل وضع مسودة الاتفاقية.
 - من خلال المناقشة يجب التقرير متى تريد التوقف، وتساءل هل تستطيع الحصول على تنازلات أكبر.
 - حاول أن تأخذ موافقة الطرف الآخر على مسودة الاتفاقيات التفاوضية التي تمت بينكم قبل مغادرة قاعة الاجتماعات.
 - إذا لم يحصل اتفاق على كافة الفقرات، يجب أن تكون هناك مكتوبة بكل تفصيل لتوضيح نقاط الاتفاق بكل تفاصيلها، وتبيين النقاط والأمور التي مازالت عالقة.

(1) حسن الحسن، التفاوض والعلاقات العامة، مرجع سابق الذكر ص: 34

الخاتمة:

- إن التفاوض في حقيقته يمس كل المعاملات والعلاقات بمختلف أشكالها ولكن في مجال أو نشاط فرع معين من التفاوض، ولقد بينا من خلال هذا البحث أنه مهما اختلفت مجالات وأنواع المفاوضات إلا أن هناك مبادئ عامة تحكم هذه العملية، والتي منها:
- مبادئ تتعلق بالمفاوض نفسه وهي تهتم بذات المفاوض وتنمية مهاراته التفاوضية.
 - ومنها ما يتعلق بالسلوك التفاوضي، هنا التركيز على السلوكات التي يجب إتباعها لمواجهة سلوكات الطرف الثاني
 - ومن خلال دراستنا المتواضعة هذه تبين لنا أن المفاوضات تبني وتتحدد نتائجها أساسا على شخصية المفاوض نفسه، باعتباره الطرف الفاعل وبشكل أساسي في هذه العملية. وعليه يمكن تلخيص بعض التوصيات والتي نراها جديرة بالذكر فيما يلي:
 - يجب على المفاوض أولا تفهم شخصيته من خلال الفهم الجيد للحاجات والرغبات والنتائج الدنيا، والتفكير في البدائل المطروحة مع تقييم كل منها.
 - على المفاوض أن يتفهم خصمه جيدا، أولا من خلال المعلومات المتوفرة قبل المفاوضات، وأيضا من خلال التعامل معه وجها لوجه، إذ أنه يمكنه استنتاج مدى التنازلات التي يمكنه أن يقدمها الطرف الثاني، وكيفية التأثير عليه من خلال نقاط ضعفه.
 - يجب دائما تقديم التنازلات بتحفظ
 - هذا مع الإشارة إلى أن التفاوض لم ينل في البلدان النامية القدر الكافي من الدراسة والاهتمام. هذا الاهتمام يجب أن يوجه أكثر لتدريب المفاوضين وتنمية مهاراته، خاصة في المجال الاقتصادي، لأنه من الأهمية بما كان في سبيل جلب الاستثمارات الأجنبية بأقل قدر من التنازلات، والتفاوض في مجال الشراكة التجارية، بين هذه الدول ونظرائهم من الدول المتقدمة.

قائمة المراجع المعتمدة:

- ❖ حسن الحسن: التفاوض والعلاقات العامة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى 1993.
- ❖ صديق محمد عفيفي، جرمين حزين سعد: التفاوض الفعال في الحياة والأعمال مكتبة عين شمس للنشر، الإسكندرية، مصر، الطبعة السابعة 2003.
- ❖ فاروق السيد عثمان، التفاوض وإدارة الأزمات: دار الأمين للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2004.
- ❖ محسن الخضير: تنمية المهارات التفاوضية: الدار المصرية اللبنانية للنشر، مصر 1993.
- ❖ نادر أحمد أبو شيخة: أصول التفاوض، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع عمان الأردن: 2000.