

اساسيات العملية التفاوضية – رؤى مفاهيمية

جواد كاظم الشمري

جهاز الامن الوطني

joado5@gmail.com

شيماء عادل فاضل

كلية الادارة والاقتصاد / الجامعة العراقية

dr.shaimaadil2020@gmail.com

الخلاصة

لا شك أن مفهوم التفاوض من المفاهيم القديمة في الحياة البشرية وإن أخذ مسميات مختلفة حسب القرون والعصور. فالتفاوض هو 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، وعادة ما يجري في أي مكان حسب طبيعة الموضوع والجهات الداعية للتفاوض.

وبما ان كل شيء قابل للتفاوض..والكل يرغب في النجاح ، فبالتالي يحتاج النجاح إلى شيء من الجهد والجدية في العمل والتطبيق، مهارة تمكن من يتقنها من النجاح ،وعليه جاءت الدراسة لتوضح ماهية التفاوض كعنصر جوهري لغة واصطلاحا سبيلا للتعرف على ابرز خصائص المفاوض الناجح واهم التصنيفات التفاوضية لبيان بعدها اهم المبادئ التي يجب التحلي بها من قبل المفوض الناجح ومن ثم العناصر الضرورية اللازمة للعملية التفاوضية، انتهاءا بابرز السياسات والستراتيجيات التفاوضية الناجحة، لتأتي الخاتمة لتقدم لنا ملخصا لاهم الافكار مع عدد من الاستنتاجات تم توصلها من قبل الباحثين .

الكلمات المفتاحية: التفاوض ، المفاوض ، القوة التفاوضية ، العملية التفاوضية.

The basics of the negotiating process - conceptual insights

Shaimaa Adil

College of Administration and Economics\

Iraqi University

Jawad kadam Alshimary

General Secretariat for the Council of

Ministers

Abstract

There is no doubt that the concept of negotiation is one of the old concepts in human life, although it took different names according to centuries and eras. Negotiation is a type of dialogue or exchange of proposals between two or more parties with a goal. Reaching an agreement that leads to settling an issue or disputed issues between two or several parties. Parties, and usually what takes place anywhere according to the nature of the issue and the parties calling for negotiation.

Since everything is negotiable..and everyone wants to succeed, therefore success requires some effort and seriousness in work and application, a skill that enables those who master it to succeed, and accordingly the study came to clarify the nature of negotiation as an essential element, language and idiomatically, as a way to identify the most prominent characteristics of a successful negotiator and the most important Negotiating classifications to show then the most important principles that must be followed by the successful commissioner and then the necessary elements necessary for the negotiating process, ending with the most prominent successful negotiating policies and strategies, to come to the conclusion to provide us with a summary of the most important ideas with a number of conclusions reached by researchers.

Keywords: negotiation, negotiator, negotiating powe, negotiating process.

المقدمة

1. التعرف على ماهية التفاوض لغة واصطلاحاً
 2. بيان اهم الخصائص التي من المفترض ان تكون ضمن جولات العملية التفاوضية.
 3. توضيح تصنيفات العملية التفاوضية.
 4. التعرف على اهم المبادئ والعناصر الواجب توافرها في العملية التفاوضية
 5. بيان ابرز المراحل التي يمر المفاوضات الناجح ضمن جولات العملية التفاوضية.
 6. توضيح اهم السياسات والستراتيجيات التفاوضية والتي تحقق اكبر عدد من المكاسب.
- ولأجله تضمنت فرضية الدراسة فرضية رئيسه اساسية تضمنت المعادلة الاتية ((تزداد الحاجة الى التفاوض كلما ازدادت وتتوعدت الحاجات والمصالح المشتركة بين الدول والمؤسسات التابعة لها سبيلا لإشباعها من خلال الوصول الى تحقيقها، والعكس صحيح))
- وللبرهنة على صحة الفرضية الرئيسية اعلاه تم طرح عدد من التساؤلات، وكالاتي :
1. ماهو التفاوض؟ وماهي ابرز المفاهيم المقاربة له ؟
 2. كيف يمكن ان اصبح مفاوضا ناجحا ؟
 3. ماهي ابرز المبادئ والعناصر للعملية التفاوضية ؟
 4. هل هناك مراحل يجب ان تمر بها العملية التفاوضية ؟
 5. ماهي السياسات والستراتيجيات المهمة التي من الممكن ان تتجج العملية التفاوضية ؟
- ومن اجل الاجابة عن التساؤلات اعلاه، كان لابد دراسة كل ما يخص هذا الموضوع من خلال توظيف المنهج الاستقرائي للحصول على نتائج علمية يمكن ان تشكل تعميمات فكرية يستفاد منها في تقويم الاداء .

ظهر التفاوض منذ ان بدأت المجموعات البشرية تتنافس فيما بينها، اذ عد الوسيلة الأولى للتفاهم والتوافق، ومع التطور زادت وتطورت صلات البشر فيما بينهم، فنشأت المبادلات التجارية التي تتطلب في العادة حواراً ونقاشاً للوصول إلى اتفاقات، ومن هنا بدأ التفاوض يلعب دوراً مهماً في الحياة البشرية وتعاملاتهم، ومع تطور الدول برزت التجارة الخارجية وتطورت العلاقات العامة، ومعها أصبح للتفاوض دورهم في حياة الأمم. وعليه تبرز اهمية الدراسة في الوقت الراهن لتسليط الضوء على التفاوض الذي عد يشغل في الاونة الاخيرة حيزاً مهماً في حياة الأمم والشعوب نتيجة تشابك المصالح والتنافس على الموارد وتعدد الصراعات وغير ذلك.

ونتيجة الحاجة الملحة للتفاوض برز بمستويات متعددة، فالإنسان العادي يحتاج إلى التفاوض في حياته اليومية مع رؤسائه أو زملائه أو مراجعيه في بيئة العمل، كما يحتاج إلى التفاوض مع أصدقائه أو عند عمليات البيع والشراء وغير ذلك، أما الدول فإنها تولي مسألة التفاوض عناية فائقة خاصة عند وجود خلافات أو اتصالات أو مباحثات مع الدول الأخرى.

ولا يختلف اثنان بأن التفاوض ضروري وحتمي طال الزمن أم قصر، وعلى هذا الاساس ، فالدول على سبيل المثال تشن الحروب على بعضها البعض لأسباب سياسية أو اقتصادية أو عسكرية أو غيرها وقد تمكث سنوات طويلة ولكنها في النهاية تجلس على مائدة المفاوضات، وهذا يعني إن التفاوض قد يحقق مكاسب تعجز الحروب أحياناً عن تحقيقها.

ومن هنا انطلقت اهداف الدراسة كمحاولة متواضعة يقدم فيها الباحثين للقارئ الكريم مصدراً يحتوي كل ما يحيط او يحتاجه المفاوضات الناجح وتحيط بكل جوانب الموضوع، فضلاً عن الاهداف الاخرى وكما يلي:

ولاقتضاء العمل البحثي تم تقسيم البحث الى ثلاث مباحث ، يتضمن المبحث الاول ،والذي جاء تحت عنوان (ماهية التفاوض) من ثلاث مطالب ،يتناول الاول منه دراسة التفاوض من حيث المفهوم لغة واصطلاحا والمفاهيم المقاربة له ، فيما يتضمن المطلب الثاني خصائص العملية التفاوضية ،فيما تضمن المطلب الثالث ابرز تصنيفات التفاوض ،اما المبحث الثاني والذي جاء تحت عنوان (العملية التفاوضية واليه العمل فيها) ،والذي انقسم بدوره الى ثلاث مطالب جاء المطلب الاول منه لدراسة مبادئ العملية التفاوضية فيما تضمن المطلب الثاني عناصر العملية التفاوضية اما المطلب الثالث والأخير فيتضمن ابرز المراحل التي تمر بها العملية التفاوضية .

اما المبحث الثالث والأخير فقد اشتمل على مطلبين يتناول المطلب الاول ابرز السياسات للعملية التفاوضية اما المطلب الثاني فيتضمن اهم الاستراتيجيات التفاوضية وكيفية توظيفها من قبل الدول بالشكل المناسب والصحيح ،والخاتمة جاءت توضيحا لأهم التعميمات الفكرية التي وردت في الدراسة وبرز الاستنتاجات التي توصلت لها .

الكلمات المفتاحية : التفاوض ، المفاوضات ، القوة التفاوضية ،العملية التفاوضية .

المبحث الاول / ماهية التفاوض

حاول العديد من الكتاب والمفكرين صياغة وتحديد مفهوم التفاوض ،وذلك للوقوف الى ما يحمله هذا المصطلح من معان متعددة تختلف باختلاف المواقف او الظروف التي تحدث فيها التفاوض .

يتناول هذا المبحث وبثلاث مطالب يتناول الاول منه مفهوم التفاوض والمفاهيم ذات علاقه به ،اما الثاني فسوف يتناول الخصائص التي يجب ان يتحلى بها

المفاوض الناجح ،فيما سيتضمن المطلب الثالث والاخير ابرز تصنيفات العملية التفاوضية.

المطلب الاول : التفاوض لغة واصطلاحا :

1- التفاوض لغة :

التفاوض في اللغة مأخوذ من الفعل فوض ،وفوض اليه الامر تقويضا رده اليه ،وتفاوض الشريكان في المال اشتركا فيه اجمع .المفاوضة ان يشتركا في كل شيء في ايديهما ، وفوضه في امره أي جاره ،وتفاوض القوم في الامر أي فاض بعضهم بعضا ،والمفاوضة المساواة والمشاركة ،وهي مفاعله من التقويض ،كأن كل واحد منهما رد ما عنده الى صاحبه.(ابن المنصور ،2014: 210) وبهذا تضمن التفاوض في اللغة العربية جانبي الاخذ والعطاء .

اما في اللغة الفرنسية فان كلمة (negociation) واصلها في اللغة اللاتينية (negociation) لها معنيين الاول :المتاجرة أي عملية الشراء والبيع قيمة منقولة او عملية تداول الاوراق التجارية ،اما المعنى الثاني التفاوض هو العملية التي تتضمن سلسلة من المحادثات وتبادل وجهات النظر وبذل العديد من المساعي من الطرفين بهدف التوصل الى اتفاق بشأن صفقة معينة .

اما في اللغة الانكليزية فان مرادف كلمه (negociation) أي تفاوض هو كلمة (pourparlers) . (حردان ،2017: 16) وتعني : ((العملية التي تقوم على اجتماع طرفين او اكثر لإجراء مباحثات بهدف التوصل الى اتفاق حول قضية ما)) .(ابو شيخة ، 2007:19)

2- التفاوض اصطلاحا وعلاقته بالمفاهيم المقاربه له

تعددت التعارف من قبل المختصين والمهتمين بالموضوع ، لكن اتفقوا على ان مضمون هذه التعاريف موحد ،ومن بين اهمها:

1. التباحث مع الطرف الآخر من أجل المساومة أو التجارة.

2. التغلب على العقبات لإتمام صفقة.

التساؤل الثاني : ما هي الفروق الرئيسية التي تلاحظها في هذه التعريفات؟ تجد بعضها يتمحور حول مفهوم التعاون، بينما يشير البعض الآخر إلى مفهوم المواجهة، وهذا ما هو نريد أن نوضحه أولاً قبل أن نصل للتعريف العلمي الدقيق لمفهوم التفاوض...؟

1. المواجهة: يعتقد عدد من الناس أن التفاوض أشبه بلعبة شد الحبل حيث يوجد فائز واحد في التفاوض، مما يعني أن يكون الطرف الآخر هو الخاسر ولا بد، وقد يكون هؤلاء عدوانيين يميلون بطبعهم للدخول في مشاحنات، فيرون في التفاوض فرصة لاختبار قوة بأسهم وإظهار تفوقهم، أو قد يكون هذا المفهوم الخاطئ للتفاوض قد تكون لديهم نتيجة لبعض التجارب الشخصية التفاوضية أحسوا فيها كما لو كانوا قد خدعوا أو بدوا أقل ذكاء من الطرف الآخر، ولكن وجدنا ان التفاوض الفعال ليس عملية مواجهه وليس مباراة ملاكمة ذهنية يرفع فيها أحد الطرفين قفازه عاليًا مبتهجًا بالنصر عندما يسقط الطرف الآخر على الأرض.

2. التعاون: وثمة مفهوم آخر للتفاوض، فالعديد من الناس يعتقدون أن التفاوض هو وسيلة للتوصل لأتفاق، وهؤلاء يكونون ميالين بطبعهم للحلول الوسط، فهم لا ينظرون للأمور من جهة وجود منتصر وخاسر ولكن من جهة وجود رضا متبادل وفوز لكلا الطرفين، وهذا هو المفهوم الصحيح للتفاوض والذي يقوم على اعتباره تعاونًا لا مواجهه فهو فرصة للعمل المشترك بين طرفين لتحقيق هدف لا يستطيع أحدهما إنجازه بمفرده....

3. الاقناع : هو عملية ذهنية يتم من خلالها تقديم الحجج والبراهين من قبل احد الاطراف الى الطرف الاخر المعارض من اجل تحويل موقفه واستمالاته ليتبنى المواقف التي كان يعارضها ،او انه يخفف من حدة المطالب التي يتبناها ،والإقناع بهذا هو

3. مناقشة الخيارات من أجل الوصول لاتفاق بين طرفين تربطهما مصلحة مشتركة .(معلا ، 1992: 20).

4. احرارز تقدم نحو هدف أو غاية منشودة.

5. التوصل لحل مشكلة مقبولة لدى الطرفين.

6. معرفة ما يرغب فيه الشخص الآخر ثم جعله يعتقد بأنك توفر له ما يريد.

7. الدخول في صراع للإرادات أو منافسة لإثبات أي الطرفين أكثر ذكاء وفطنة.

8. محاولة نيل ما تريده.

9. إقناع شخص ما بالتصرف كيفما تريد أو مجازة أفكارك.

10- مجموعة مهارات تعين الشخص على كيفية الحوار والمناقشة مع الاطراف الاخرى كي يكون بارعا في كسب المساومات القائمة بينهم ،لكن بالشكل الذي يحقق الرضا لكل الاطراف .(حردان ، 2017: 17)

ولنعد الآن إلى العناصر المشتركة في تعريفات العينة نجد أن هناك بعض الكلمات الرئيسية وهي (عمل . عملية . الاتصال . مقبول . حلول . خيارات)

وهذه الكلمات تُولف فيما بينهما التعريف العلمي المختار لعملية التفاوض وهو:

((التفاوض هو عملية اتصال بين شخصين أو أكثر يدرسون فيها البدائل للتوصل لحلول مقبولة لديهم أو بلوغ أهداف مرضية لهم)).

كما لو حللنا في هذه التعريفات لبرز لنا عدة تساؤلات، وكما يلي :

التساؤل الاول: ما هي الآراء المشتركة التي تضمنتها؟

1- نجد أنها تشترك في الإشارة إلى وجود أكثر من شخص في التفاوض.

2- تشير إلى حدوث عملية اتصال بين الأشخاص.

3- وجود هدف يتم الاتصال كونه يخص مصالح الاطراف المتحاورة سبيلا للوصول الى نتائج تخدمها .

التفاوضية وانتهاء بنتائج ما تمخض من هذه العملية، وسوف نتطرق لها بالتفصيل في المبحث الثاني من الدراسة .

2. العملية التفاوضية هي عملية اتصال تبادلية تقوم على الاخذ والعطاء بين طرفين او اكثر، مراعيه التوازن النسبي في قوى اطراف التفاوض .

3. العملية التفاوضية هي علاقة اختيارية ارادية، اي ان الاطراف المتفاوضة لا تدخل العملية التفاوضية دون اقتناع منها بان التفاوض سيؤدي الى كسب لكل منها .

4. العملية التفاوضية تحاط بالقيود والمحفزات وتحتل الاحتكاك ويكتنفها الازعاج لإطراف التفاوض .

5. العملية التفاوضية اساسها وجود قضية أو مشكلة مهمة يسعى كل طرف من اطراف التفاوض من خلال التفاوض والتفاعل والاتقان الى ايجاد حل لها أو التوصل الى اتفاق معين تلتزم به الاطراف المتفاوضة .

في ضوء ماتقدم نستنتج حقيقة مهمة وهي ان تعدد الاراء ووجهات النظر جاءت بالنتيجة الطردية وذلك لان الغاية واحدة وهو السعي نحو تقديم رؤية مفاهيمية تلخص كل جوانب وخصائص وتصنيفات العملية التفاوضية بشمولية واكثر اكتمالا، كما نجحت في بيان ماهية التفاوض ومدى علاقته بالمفاهيم المقاربه له

المطلب الثالث : تصنيفات التفاوض :

يؤكد خبراء السياسة والاقتصاد والاجتماع وعلماء النفس الى ان هناك عدة انواع للتفاوض منها: (ابو شيخة ، 2015 : 34-35)

1. التفاوض من أجل تحقيق مصالح الطرفين وهذا الأكثر ديمومة وقبولاً بين المتفاوضين..

جزء من عملية التفاوض وليس بديلاً عنها . (ابو شيخة، 2007: 21)

4. المساومة : وتتضمن قيام احد الاطراف باستغلال احد نقاط الضعف لدى الطرف الاخر للسيطرة على الموقف وإملاء شروطه . (حردان ، 2017 : 28)

وتعد المساومة اسلوب من اساليب تخفيض الثمن لقاء الحصول على سلعة أو خدمة يريد الحصول عليها، وفي مثل هكذا حالة سيكون التفاوض اكثر شمولاً من المساومة، بمعنى اخر المساومة جزء من التفاوض واحدى تكتيكاته.

5. التحكيم : هو شكل من الاشكال القانونية لفض النزاع ووسيلة شائعة لاسيما في المعاملات التجارية، كما انه تكتيك تفاوضي عند الوصول الى نقطة اختلاف وإصرار كل طرف على رأيه بحكم اللجوء الى طرف ثالث يرتضي الطرفان لحكمه وكي لا يتم تفويض العملية التفاوضية بين الطرفين المتفاوضين (ابو شيخة، 2007 : 22)

المطلب الثاني : خصائص العملية التفاوضية

ان لكل عملية تفاوضية بحاجة الى خصائص ومهارات معينة في من يقوم بها ، اي بمعنى اخر ان كل موقف تفاوضي يحتاج الى طريقة معينة لمعالجته والتعامل معه، وهذه الخصائص تتكامل مع بعضها البعض لتتبع الاطار العام والخاص لشخصية رجل التفاوض، وتجعل منه شخصا صالحا للقيام بعملية التفاوض التي تسند اليه .

وعلى هذا الاساس ممكن عد عملية التفاوض عملية احتراف متعددة الجوانب والإبعاد يتم داخلها تخصص معين .

من بين ابرز واهم الخصائص للعملية التفاوضية، الاتي : (الدوري : 1984 : 23)

1. العملية التفاوضية ماهي إلا عملية تمر بمراحل عدة ابتداء من تشخيص القضية

2. كُنْ مرناً ؛ فالتنازل المقدم من طرفك ، يُمهّد الطريق لتلقتي بالطرف الآخر، فإذا كنت مبادراً لعقد اجتماع ما ، فابذل الجهود اللازمة للحصول على موافقة الطرف الآخر.

3. اجعل المناقشة المستفيضة للقضايا الأساسية ، وأعطِ الوقت الكافي لدراسة جميع الحقائق وتقييم أبعاد الموقف، إذ يتطلب الأمر تغيير الاستراتيجية أو حتى تغيير الأهداف.

4. تجنّب الجلسات التفاوضية الطويلة ، فلا تتوقع أن تكون المكاسب كبيرة من مفاوضات مُتعبين.

5. كُنْ البادئ في طرح المسائل الرئيسية ، لكن في الوقت المناسب.

6. يجب أن تكون على علم بكيفية تجهيز غرفة أو قاعة المفاوضات لأنه أمر مهم جداً.

7. يجب طرح خطة شاملة لأعمال الاجتماع "جدول الأعمال"؛ لأن من غيره سوف تسير المفاوضات في غير المسار المخطط لها.

8. إذا كانت المفاوضات تحتاج إلى عدة جلسات يجب التهيؤ النفسي الجيد وبصفة كافية ، لأنها تعتمد على ضبط الأنفاس ونبذ القلق، والأطراف الأخرى يمكن أن تعيد فتح نقاط ثم النقاش والتوصل إلى حلول بشأنها مثلاً، وهذا بهدف العمل على جعلك تتوتر وتنسحب؛ لأنهم أحياناً يريدون كسب الوقت. (الفاقي ، 2017 : 35)

9. لا مانع من تقديم تنازلات ولكن بحذر ؛ إذ إن من السهل عليك الالتزام بشيء معين ولكن في أحيان كثيرة تكون غير قادر على التنفيذ الفعلي للالتزامات.

10. لا تُطَل في وقت الجلسة إذا ما شعرت أن أهدافك تحققت ، وكُنْ محدداً في العرض الذي تُقدّمه للطرف الآخر، أما غير ذلك فيجعله يماطل.

11. احرص على أن يكون عدد المشاركين في الاجتماع في حده الأدنى ، لأنه كلما قلّ الأعضاء المشاركون كان الوصول إلى الاتفاق أسرع.

2. والتفاوض من أجل كسب أحد الطرفين على حساب الطرف الآخر وهذا يحدث عند اختلال موازين القوى بين الطرفين ولكنه ينعكس في الغالب عند تغير الظروف

3. والتفاوض الاستكشافي ويهدف إلى معرفة أهداف الطرف الآخر ودوافعه وتطلعاته

4. والتفاوض التسكيني ويهدف إلى التقليل من أهمية القضية وإبقائها ساكنة في حدود معينه

5. والتفاوض الوسيط ويهدف إلى توسيط طرف ثالث يوافق عليه الطرفان للمساعدة في إجراء التفاوض بينهما...

المبحث الثاني / العملية التفاوضية واليه العمل فيها

لكي تستطيع أن تدير التفاوض بنجاح لا بد أن تلم بمبادئ ويعناصره وبالكيفية التي تؤثر بها هذه العناصر على جهودك التفاوضية، كي تستطيع ان تخوض العملية التفاوضية بمراحلها بنجاح تام ، ولأجله تم تقسيم المبحث الى مطلبين سيتناول الاول منها المبادئ الذات الالهية في العملية التفاوضية ، فيما يتضمن المطلب الثاني العناصر والتي لا بد من توافرها في المفاوضات الناجح ، فيما يتضمن المطلب الثالث والأخير المراحل التي سيمر بها المفاوضات خلال جلسات التفاوض وكما يلي:

المطلب الاول : مبادئ العملية التفاوضية

بما ان عملية التفاوض هي عملية احتراف متعددة الجوانب والإبعاد يتم داخلها تخصص معين ، بالتالي فهي تستند بالتأكد الى مرتكزات او مبادئ ،والتي يمكن تلخيصها في (23) مبدأ : (العلاق ، 2010 : 107-108)

1. تحديد المواعيد النهائية ، إذ تُعدّ من بين الأمور المفيدة الإسراع في التوصل إلى اتفاق بين الأطراف المتفاوضة ، والمستحسن في هذه المسألة أن تكون طريقة العرض والتصريح خالية من عبارات التهديد لأنها تلعب دوراً سلبياً.

12. اطلب استراحة قصيرة ، وإذا كنت لا تستطيع أن تترك قاعة الاجتماعات فإنه يمكنك أن تقطع بعض الوقت بأن تحول سير الحوار لدقائق بأي طريقه مثلاً الحديث عن الإنجازات الشخصية والمغامرات.. إلخ. (جواد ، وابو التمن ، 1991: 32).

المطلب الثاني : عناصر العملية التفاوضية

لأهمية التفاوض وسببها للتعرف على الية التحكم بالعملية التفاوضية كان لابد من التطرق لعناصره الرئيسة سببها للانتقال الى مراحل العملية التفاوضية . فالباحثين تعددت اراءهم نحو عناصر العملية التفاوضية فانقسموا الى فريقين فريق يرى ان عناصر العملية التفاوضية تتمثل في: (العلق ، 2010: 85)

1. الموقف التفاوضي

2. اطراف التفاوض

3. القضية التفاوضية

4. الهدف التفاوضي

بينما فريق اخر يرى ان عناصر العملية التفاوضية تتمثل في: (جواد ، وابو التمن ، 1991: 52)

1. المعرفة أو المعلومات التفاوضية.

2. عامل الوقت: أو الضغط الناشئ عن الالتزام بمواعيد محددة.

3. القوة التفاوضية.

4- القدرة التفاوضية.

5- الرغبة المشتركة في التفاوض.

6- الاعداد للتفاوض.

ان ماتقدم من العناصر اعلاه تعد متشابكة ومتداخلة في موقف التفاوض الفعلي ، ولجله سوف نتناول تصنيف الفريق الثاني لكونه اكثر واقعية من الفريق الاول ، وكالاتي: (رزق ، 1994: 28)

اولا : المعرفة او المعلومات التفاوضية

كلما زادت معرفتك بالموقف ومعلوماتك عنه كلما زادت فرص نجاحك في التفاوض، وذلك لأن المعلومات تمكنك من التفكير في بدائل وابتكار خيارات ووضع

استراتيجيات واستخدام تكتيكات فعالة.... مما يزيد من فرص نجاحك في عملية التفاوض، ولكن ما هي المعرفة التي تحتاجها للنجاح في عملية التفاوض؟

1. معرفة نفسك أهدافك.....؟

نقاط ضعفك وقوتك.....، حدودك الزمنية.....، الهوامش المقبولة للأخذ والعطاء، النقطة التي تستطيع بعدها الاستمرار في التفاوض....

2. معرفة الجانب الآخر كالمعلومات الشخصية عنه، المعلومات المتصلة بالعمل، تحليله بنفس الطريق التي حللت بها نفسك لأهدافه، نقاط قوته وضعفه، الهوامش المقبولة لديه للأخذ والعطاء، حدوده الزمنية، النقطة التي لا يستطيع بعدها الاستمرار في التفاوض.....؟

ثانيا :عامل الوقت أو الضغط المتولد عن تحديد مواعيد لإنجاز العمل: (العلق ، 2009: 12-13). أنك عندما تكون قادراً على التحكم في الضغوط الواقعة عليك من جراء المواعيد المطلوب منك الالتزام بها، ثم عليك أن تستغل الضغوط الواقعة على الطرف الآخر في الوقت ذاته، فإن ذلك يمكنك من التحكم في سير عملية المفاوضات.

ثالثا : القوة التفاوضية:

ويقصد بها القدرة على التأثير على المشاركين في المفاوضات، والأحداث أو السيطرة عليها. وتتبع هذه القوة أساساً من المعرفة، فيتم اكتسابها من الفرق بين ما تعرفه من موقف الجانب الآخر وبين ما يعرفه هو عن موقفك، ولذلك فميزان القوة في العملية التفاوضية ليس ثابتاً، وإنما قد ينتقل من جانب إلى آخر مع تكشف المعلومات واقترب المواعيد التي يتعين على كلا الطرفين الالتزام بها، والمفاوض الناجح هو الذي يستطيع أن يحافظ على ميزان القوى مائلاً لصالحه، إذ طالما استمرت عملية انتقال القوة من طرف إلى آخر فإن احتمال استمرار التفاوض يظل قائماً. (اللقي ، 2017: 76) ، ولجله توجد قواعد هامة

في استخدام القوة في المفاوضات ، وكما يلي :

(عبد الواحد ، ايمن محمد ، 2007: 10)

1. القوة قد تكون حقيقية أو مفترضة: فإذا افترض أحد الطرفين أن الآخر يتمتع بميزة فلن يكون هناك فرق إذا كانت هذه الميزة حقيقة أم لا.

2. تكون القوة فعالة فقط إذا كان المفاوضات مدركين لها: فإذا كان عميلك يحتاج إلى منتجك لأنه الوحيد الذي يصلح له، فإن هذه المعلومة سوف تمنحك ميزة في العملية التفاوضية، غير أنك إن كنت لا تدرك ذلك فإنك هنا لا تمتلك القوة في واقع الأمر.

3. القوة تكون فعالة عند الاعتراف والتسليم بها فقط: فإذا كان رئيس إحدى الشركات يشعر بالهيبه والرهبه من مركزه هذا فإن هذه الميزة تصبح معدومة بالنسبة له، وتصبح قوته غير مؤثرة.

4. لا توجد حاجة لاستخدام القوة حتى تصبح فعالة: فإذا كنت تخشى مثلاً من عدم استمرار أحد العملاء القدامى في الشراء منك ما لم تقدم تنازلات في السعر له، فحتى إن لم يهددك هذا العميل باستخدام هذه الميزة فإنها لا تزال تعمل لصالحك.

5. استخدام القوة قد ينطوي على مخاطره ، فإنك قد تكتسب توازناً في القوى في التفاوض غير أن الاستخدام المفرط للقوة قد يكون له عواقب سلبية ، فعلى سبيل المثال: إذا دخلت في مشروع كبير وجعلت موظفيك يعملون أثناء فترة راحتهم وقت الغداء هذا الأسبوع ، فقد تتمكن من إنجاز المشروع في وقته المحدد ، إلا أن استخدام القوة هنا قد يدمر علاقة العمل بينك وبينهم على المدى الطويل.

رابعا : القدرة التفاوضية

ويقصد به المعطيات الخاصة بالوفد المفوض ومدى كفاءتهم ومهاراتهم في ادارة وتوجيه المفاوضات ،كونه يشكل الجانب الذي تتبلور من خلاله كل الامكانيات المتوفرة من اجل تحريكها والمناورة بها بقصد التوصل الى الاهداف المرسومة .(عبد اللطيف ، 2012: 260)

خامسا : الرغبة المشتركة في التفاوض

ان الرغبة المشتركة لإطراف التفاوض مرتبط بمدى قناعة اطراف التفاوض بالقضية كوسيلة للحوار من اجل التوصل الى الحلول ،وطبيعة الموضوع لاسيما اذا كان الموضوع يرتقي الى مستوى الازمة وبالشكل الذي قد يهدد المصالح الحيوية لهم . (حردان ، 2017: 53)

سادسا :الاعداد للتفاوض .

ان الاعداد للعملية التفاوضية عادة ما يتصل بجانين اولهما القضية التفاوضية نفسها من حيث طبيعتها ودرجة خطورتها او اهميتها ، اما الجانب الاخر فيتمثل في توازن المصالح والقوى بين الاطراف المتفاوضة ،كي يأخذ التفاوض دوره وتكون نتائجه اكثر استقرارا بما يتوفر فيها من عنصر القناعة المبني على وجود العدالة في مخرجات التفاوض ،وسط اجواء يسودها الاحترام المتبادل .(عبد اللطيف ، 2012: 54)

ومن خلال معرفتنا لعناصر التفاوض ، نستنتج عدد من الحقائق :

1. الطرف ذو المعرفة [المعلومات] الأكثر دقة هو الذي يسود في التفاوض.

2. الطرف الواقع تحت الضغط الزمن الأكبر يكون موقفه التفاوض ضعيف عموماً.

3. يجب أن يحاول الطرفان إحداث توازن بين قوتيهما للتشجيع على التوصل لحل وسط والتحرك نحو حل يحقق الفوز للطرفين معاً.

و تنتهي المفاوضات في إحدى حالتين : (العلق ، 2010: 183-184)

الحالة الأولى ،عندما يتصور أحد الطرفين أن الآخر قد كسب الجانب الأكبر من القوة أو كلها، فإن التفاوض سرعان ما ينتهي، إلا أن النتيجة قد تكون غير سعيدة، فالجانب الذي يفقد القوة تمامًا يشعر بأنه تعرض للخداع، والإساءة والاتفاق الناجم عن هذه الحالة لا يكون حلاً يفوز فيه كلا الطرفين.

الحالة الثانية، عندما يتصور الطرفان وجود نوع من التوازن في القوى فإن الاتفاق على حل وسط هو الخطوة المنطقية التالية التي سرعان ما تنتهي المفاوضات بعدها محققة نتيجة مرضية للطرفين، والاتفاق الناجم عن هذه الحالة يغذي الشعور بتحقق الفوز للطرفين، وهذا هو التفاوض الناجح حقاً. المطلب الثالث : مراحل العملية التفاوضية

بما ان التفاوض كعملية ،بالتالي لا بد من ان تمر هذه العملية بعدة مراحل وكما يلي : (ابو شيخة ، 2007: 23)

المرحلة الأولى:تشخيص القضية التفاوضية وتحديد لها : أي التعرف على جميع العناصر والعوامل المؤثرة في القضية التفاوضية أو الموضوع محور التفاوض ،واستكشاف نوايا واتجاهات الطرف الاخر بهدف التوصل الى نقطة التقاء المصالح ،لتكون بمنزلة الارضية المشتركة لبدء العملية التفاوضية .

المرحلة الثانية : الإعداد والتهيئة للتفاوض :وتتطلب توفر المعلومات الدقيقة والوثائق والمستندات اللازمة لكي تسهل عملية الإقناع بالحجج والبراهين. كما تتطلب اختيار الأشخاص المؤهلين ومعرفة طريقة تفكير الطرف الآخر.

المرحلة الثالثة: إجراء المفاوضات: وتتطلب قدرًا من الهدوء والاتزان وضبط النفس والاستماع للآخر وعدم الاعتراض عليه بطريقة فجأة أو اللجوء إلى التجريح الشخصي. كما ينبغي استخدام الإستراتيجيات التفاوضية المناسبة وممارسة الضغوط على الطرف الآخر من خلال الأوراق التي بيده. وتعد هذه المرحلة أهم مراحل التفاوض لأنها تتطلب مهارات عالية في التفاوض ومعرفة علمية وعملية بأساليب إدارته.

المرحلة الرابعة: إبرام الاتفاق: وتتطلب إبرام عقد مكتوب بصياغة جيدة وواضحة تبتعد عن الصياغات العامة أو تلك التي يمكن تفسيرها بأكثر من طريقة، كما يجب أن يكون الاتفاق شاملاً ومفصلاً ومفهوماً لدى الطرفين.

أما المرحلة الخامسة: فهي تنفيذ الاتفاق: وتتطلب وضع جدول زمني لتنفيذ الاتفاق واختيار الأسلوب المناسب لتنفيذه ومتابعته من خلال فريق مشترك بين الطرفين. المرحلة السادسة والأخيرة: تقويم الاتفاق: وتتطلب تقويم الاتفاق ومعرفة المعوقات التي تعترضه ومدى جدية الطرف الآخر في تنفيذه. (الامي ، والعيساوي ، 2016 : 55)

فلو اخذنا على سبيل المثال حدوث ازمة ارهابية في بلد معين له تأثير مباشر وغير مقصود على البلدان المجاورة لها ،فهنا تبدأ تلك البلدان المتضررة بالتحري من خلال اجهزتها الامنية ،فإذا كانت المعلومات التي ستحصل عليها دقيقة وفعالة من شأنها ان تساهم في اخماد أي نشاط ارهابي متوقع نحوها من خلال اتباعها اجراءات نمطية وغير نمطية من شأنها المساهمة في حماية مؤسساتها ومرافقها الحيوية ،وهنا يدخل احدي اجراءاتها او وسائلها وأهمها وهو التفاوض لإنهاء الحدث الارهابي وتأثيراته دون خسائر او التقليل منها نوعا ما والحصول على اكبر قدر من المعلومات وكسب الوقت حتى تتمكن من اداء دورها .(قطيش ،2009: 93-94).

المبحث الثالث

السياسات والاستراتيجيات للعملية التفاوضية ولأن التفاوض في الحقيقة تبادل للآراء وعرض لوجهات النظر، فإن حَسْم التفاوض لصالحك يحتاج إلى سياسات واستراتيجيات مهمة في عملية التفاوض، وهي تتنوع ما بين الهجوم والدفاع والترغيب والترهيب، الا ان هناك مسألة مهمة تسبق كل ماتقدم وهو كيفية كسب الثقة من قبل المفاوضات ذات التأثير القوي فهو القادر الوحيد برجاحة عقله وقدراته القيادية ولدية الثقة بأنه اهلا لهذه المكانة بكسب جولة المفاوضات لصالحه .

وبما ان التفاوض يتكون من قاعدة ثلاثية هرمية الاستراتيجية - التكتيك - التكتيك ،فالاستراتيجية

4. سياسة احدث التوتر التفاوضي / سياسة الاسترخاء التفاوضي .
5. سياسة الهجوم التفاوضي / سياسة الدفاع التفاوضي .
6. سياسة التنازل المترج للفضية التفاوضية / سياسة الصفقة التفاوضية الواحدة .
7. سياسة المواجهة المباشرة والصريحة / سياسة المراوغة والالتفات .
8. سياسة التطوير التفاوضية / سياسة التجميد التفاوضية .

ولتحقيق أفضل النتائج في أي عملية تفاوضية لا بُدّ للمفاوض من إتقان فنون الإقناع، ومعرفة بعض أسرارها، ومن هنا يمكن تعريف الإقناع بأنه: عملية تغيير أو تعزيز المواقف أو المعتقدات أو السلوك. وتنقسم استجابتنا لرسائل الإقناع إلى قسمين: "بعد تفكير"، "دون تفكير".

والاستجابة "بعد تفكير" غالباً ما تكون عقلانية وذات اتزان في اتخاذ القرار، بينما الاستجابة "دون تفكير" تكون متخبطة وغير عقلانية وخاطئة في الغالب. ولإجله تعد سياسات الإقناع محور القيادة الفعالة فهي عبارة عن قدرة او كما يسميه البعض (فن) التأثير على شخص ما لجعله يقوم بعمل معين عن طريق النصح والتحفيز والتشجيع. (لين، 2009: 145).

ويشير هنا الرئيس الأمريكي السابق (باراك اوباما) عام 2008 في احدى حواراته مع احدى البرامج التلفزيونية الى ان المفاوض الذي يبرع في عملية الإقناع يعرف كيف يضيف طابع المنطقية على افكاره وتصريحاته، فعادة ماتكون اسبابه ودوافعه جلية واضحة، فضلا عن انه دائما ما يظهر مزايا افكاره ورؤاه من خلال مناقشات قوية.

هذا الى جانب تتابع وتسلسل الافكار وبشرط ان يكون الترتيب مؤثر يجعل المستمع قادرا على فهم تسلسل الافكار وتدققها، ويضيف التسلسل احساسا بالمنطق على

التفاوضية : هي عملية توظيف القدرات والإمكانات لتحقيق الهدف المنشود من الازمة قبل اوانها .

اما التكتيك التفاوضي فهي عملية توظيف القدرات والامكانات لتحقيق الهدف المنشود على طاولة المفاوضات ، وبالتالي هو اداة اكثر مما هو ثقافة ، بل هو بالاحرى حراك المفاوض في التفاوض باستخدام ثلاثية التكتيك (الموقف ، الحوار ، الضغط) .

فيما التكتيك التفاوضي هي عملية توظيف القدرات والامكانات لتحقيق الهدف المنشود على طاولة المفاوضات لاحتواء الامور المفاجئة فتحقق الاستجابة وتجدد المرونة ، وقد وصف بانه فن ادارة الحوار التفاوضي والتحسب لكل حدث عرضي مفاجيء....مباغت لم يتم التنبؤ به . (الامي ، والعيسوي ، 2016 : 53) .

وعليه فان سياسات و إستراتيجيات العملية التفاوضية تجعل التفاوض المبرمج ، وهذا يفضي الى القدرة على تحديد الاساليب والوسائل اللازمة لتحقيق الاهداف المنشودة من التفاوض ،بعد التنبؤ بمصير الموقف التفاوضي وإعداد العدة له لتجنب المفاجآت والأزمات . وعليه تم تقسيم المبحث الى مطلبين تناول الاول منه اهم السياسات التفاوضية فيما تضمن المطلب الثاني ابرز الإستراتيجيات التفاوضية ،والتي سوف نوضح اهمها لأهميتها :

المطلب الأول : السياسات التفاوضية

وتتمثل ابرز السياسات التي يمكن ان تستعين بها الدول من خلال مفاوضاتها ،في الاتي: (العلاق ، 2010: 106)

1. سياسة الاختراق التفاوضية / سياسة الجدار الحديدي .
2. سياسة التعميق التفاوضية .
3. سياسة التوسيع والانتشار التفاوضية / سياسة التضيق والحصار التفاوضية .

الحوار، وهذا ما يدعو الى الاقتناع بما يقال . (لين ، 2009: 147)

المطلب الثاني : الإستراتيجيات التفاوضية :

تعرف الاستراتيجية بداية الاطار العام الذي يحكم السلوك التفاوضي ويوجهه ويحدد اتجاهاته الرئيسية (محمد ، 2000 : 69)، وعادة ماتصنف الاستراتيجيات التي يمكن ان يستخدمها المفاوض طبقا لاسس مختلفة ،وعلى اي حال هناك العديد من الاستراتيجيات ،ولهذا سوف نحاول تناول ابرزها واهمها في العملية التفاوضية في الاتي : (عبد الحميد ، 2016 : 15)

اولا : إستراتيجية منهج المصلحة المشتركة :

ويقوم هذا المنهج على علاقة تعاون بين طرفين او اكثر يعمل كل طرف منهم على تعميق وزيادة هذا التعاون وإثماره لمصلحة كافة الاطراف ،واستراتيجيات هذا المنهج هي :

1. استراتيجيات التكامل : هو تطوير العلاقة بين طرفي التفاوض الى درجة ان يصبح كل منهما مكملا للآخر في كل شيء ،بل قد يصل الامر الى انهما يصبحان شخصا واحدا مندمج المصالح والفوائد والكيان القانوني احيانا ،وذلك بهدف تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة امام كل منهم .

2. إستراتيجيات تطوير التعاون الحالي : وتقوم هذه الاستراتيجية التفاوضية على الوصول الى تحقيق مجموعة من الاهداف العليا التي تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض وتوثيق اوجه التعاون بينهما .

ويمكن تنفيذ هذه الاستراتيجية من خلال : (ابو شيخة ، 2007: 238)

- توسيع مجالات التعاون
- الارتقاء بدرجة التعاون

لاسيما ان التعاون يمر بعدة مراحل اهمها المراحل الاتية:

- ◆ مرحلة التفاهم المشترك او التعرف على مصالح كل الاطراف .
 - ◆ مرحلة الاتفاق في الراي او لقضاء المصالح.
 - ◆ مرحلة العمل على تنفيذه او مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة .
 - ◆ مرحلة اقتسام العائد او الدخل .
- وفي كل هذه المراحل يقوم العمل التفاوضي بدور هام في تطوير التعاون بين الاطراف المتفاوضة والارتقاء بالمرحلة التي يمر بها .
3. إستراتيجية توسيع نطاق التعاون الى مجالات جديدة :

تعتمد هذه الاستراتيجية اساسا على الواقع التاريخي الطويل الممتد بين طرفي التفاوض من حيث التعاون القائم بينهما وتعدد وسائله وتعدد مراحلها وفقا للظرف والمتغيرات التي مربها ووفقا لقدرات وطاقت كل منهما .

وتعتمد هذه الاستراتيجية على اسلوبين هما :

1. توسيع نطاق التعاون بمده الى مجال مكاني جديد (قطيش ، 2008: 23)

ثانيا : استراتيجيات منهج الصراع

جزء من مكونات هذه الاستراتيجية يعتمد على الخداع والتمويه ،وابرزها : (الامي ، والعيسوي ، 2016 : 58)

□ الاستراتيجية الاولى : الاستراتيجية الانهاك وتقوم هذه الاستراتيجية على الاتي :

1. استنزاف وقت الطرف الاخرويتم ذلك عن طريق اطالة فترة التفاوض لتغطي اطول وقت ممكن دون ان تصل المفاوضات الى نتائج محددة ،وعادة مايستخدم هذا الاسلوب لتحقيق مايلي :

- التفاوض حول مبدأ التفاوض ذاته .
- التفاوض في جولة او جولات جديدة حول مكان التفاوض .
- التفاوض في جولات جديدة حول الموضوعات التي سوف يتم التفاوض عليها .

▪ التفاوض حول كل موضوع من الموضوعات التي حددت لها اولويات .

2. استنزاف جهد الطرف الاخر الى اشد درجة معينة : ويتم ذلك عن طريق تكثيف واستنفار كافة الخبرات لإشغال الطرف الاخر بعناصر القضية التفاوضية الشكلية التي لا قيمة لها عن طريق اما اثارة العقبات القانونية المفتعلة أو الاهتمام بالمسميات والتعابير والجمل والكلمات والألفاظ ، ووضع برنامج حافل للاستقبالات والحفلات التعريفية والمؤتمرات الصحفية وزيارة الاماكن التاريخية .

3. استنزاف اموال الطرف الاخر : وذلك عن طريق زيادة معدلات انفاقه وتكاليف اقامته واتعاب مستشاريه طوال العملية التفاوضية ،فضلا عن مايمثله ذلك من تضييع باقي الفرص المالية والاقتصادية البديلة التي كان يمكن له ان يحصل عليها لو لم يجلس معنا الى مائدة التفاوض ،وينشغل بها . (العلاق ، 2010: 102)

□ الاستراتيجية الثانية : ستراتيجية التشتيت (التفتيت) وهي من اهم ستراتيجيات منهج الصراع التفاوضية ،اذ تعتمد عليها بشكل كبير الاطراف المتصارعة اذا ما جلست الى مائدة التفاوض . وتقوم هذه الاستراتيجية على فحص وتشخيص وتحديد اهم نقاط الضعف والقوة في فريق التفاوض الذي اوفده الطرف الاخر للتفاوض ،وتحديد انتماءاتهم وعقائدهم ومستواهم العلمي والفني والطبقي والداخلي ،وكل ما من شأنه ان يصبغهم الى شرائح وطبقات ذات خصائص محددة مقدما ،ولهذا تعد ستراتيجية التشتيت (التفتيت) من ضمن ستراتيجيات الدفاع المنظم في حالة التعرض لضغط تفاوضي عنيف او مبادرة تفاوضية جديدة لم تكن نتوقعها ولم نحسب حساب لها . (ال شناوي ،1966: 24)

□ الاستراتيجية الثالثة : ستراتيجية احكام السيطرة (الاخضاع)

تقوم هذه الاستراتيجية على حشد كافة الامكانيات التي تكفل السيطرة الكاملة على جلسات التفاوض عن طريق :

1. القدرة على التنويع والتعديل والتشكيل والتبديل للمبادرات التفاوضية التي يتم طرحها على مائدة المفاوضات ،بحيث يسبق الطرف المقابل ببدء العملية ،فضلا عن اجباره على الطريق الذي رسمه في مخيلته ويسهل بالتالي السيطرة عليه .

2. القدرة على الحركة السريعة والاستجابة الفورية والتلقائية في اخذ زمام العملية والسيطرة من اولها الى اخرها .

3. الحرص على ابقاء الطرف الاخر تابعا او تقييد حركته في نطاق الاطار الذي تم وضعه له .(العلاق ، 2010: 103-104)

□ الاستراتيجية الرابعة : استراتيجية الدحر (الغزو المنظم)

تستخدم هذه الاستراتيجية في كل الاحوال حتى بندرة المعلومات عن الطرف الاخر الذي يتم معه الصراع التفاوضي .

تقوم هذه الاستراتيجية على فكرة مفادها هو اتباع سياسة التفاوض التدريجي كي يسهل عملية الغزو المنظم ،اذ يبدأ بجمع المعلومات عن الخصم ثم معرفة اهم المجالات التي يمتلك فيها ميزات تنافسية خطيرة وتهدد منتجاتها ،ثم يتم بعدها اختراق السوق ببلده عن طريق جملة عقود ليقوم عدد من خطوط التجميع ،ثم يترك عملية التجميع لنتجه الى التوزيع .

هذه الاستراتيجية تحتاج عدد من المقومات لتحقيقها لنجاحها من بين ابرزها توافر قدرات غير عادية من فريق المفاوضات . (العلاق ، 2010: 104-105)

□ الاستراتيجية الخامسة : الاستراتيجية التدمير الذاتي (الانتحار)

تعمل هذه الاستراتيجية عندما يواجه المفاوضات صعوبات شديدة لا يستطيع تجاهلها او اختراقها ،فيجد بالتالي

صعوبة في تحقيق اهدافه ،وبالتالي فهو يجد نفسه امام احد البديلين ،وهما :

1. صرف النظر عن الاهداف والارتضاء بما يمكن تحقيقه واعتباره الهدف النهائي.
2. البحث عن وسائل اخرة جديدة غير مرئية أو منظورة حاليا تمكنه من تحقيق هذه الاهداف في المستقبل . (قطيش، 2008 : 86)

الخاتمة

يتضح لنا في ضوء التعرف على التفاوض لغة واصطلاحا وخصائصه وتصنيفاته مرورا بمبادئ وعناصر العملية التفاوضية ،ومن ثم المراحل كعملية يمر بها وانتهاها بالسياسات والاستراتيجيات الأكثر فاعلية والتي من خلالها يمكن الحصول على مزيد من الاهداف ،ان عملية التفاوض هي جزء من حياة الانسان وهي الوسيلة الانجح والافضل والاقبل تكلفة مقارنة بالوسائل الاخرى لتحقيق الاهداف الانسانية .

وبما ان العالم يمر في حالة تطور مستمر متأثرا بالمتغيرات المحيطة به وسط محدودية الموارد وتزايد الحاجات وتنوعها ،فبالتالي الحاجة الى التفاوض التي تعد الوسيلة التي يجري خلالها الحوار من اجل التفاهم تزداد بمرور الزمن سبيلا لاشباع الحاجات المختلفة والمتزايدة ،وهذا يتطلب بدوره مفاوضا ناجحا لا بد ان يتحلى بمواصفات وقدرات ومعرفة كي يكون لنفسه قوة تفاوضية فاعلة امام المفاوضات الاخر اثناء الحوار وتبادل الافكار ذات المصالح المشتركة ، وهذا لن يتم دون اتباع سياسات او استراتيجيات مؤثرة وذات صدى واسع يتمكن من خلالها تحقيق عدد كبير من المكاسب. وعليه ومن خلال البحث توصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات ،وكما يلي :

1. التفاوض فن السهل الممتنع.
2. ان التفاوض ليس وليد الصدفة وإنما هو عملية احتمالية قد تنجح او تفشل بحسب طبيعة القضية وأطرافها والعوامل المؤثرة فيها .

3. التفاوض هو خير وسيلة لتقادي الصدام ،وبالتالي لا يمكن التخلي عن التفاوض في ظل الحلم نحو عالم اكثر امنا .
4. ان الصراع للإقناع صناعة متطورة ،والإحداث (المواقف) التي تتطلب التفاوض تتزايد باستمرار .
5. ان الانسان كائن مفاوض ،اذ انه دوما في حالة مفاوضات سواء كانت على امور غيره او على قضايا كبيرة

6. المفاوضات الفعال يتسم بالمرونة والتشدد معا .
7. نتائج المفاوضات افضل بكثير من النتائج التي نحصل عليها دون تفاوض .

المصادر

1. ابن المنصور ، لسان العرب، ط3 ، ج7، بيروت ، دار صادر ، 2014.
2. ابو شيخة ، نادر احمد ، اصول التفاوض ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط7، 2015.
3. الامي ، غسان قاسم داود ،و العيساوي ، خالد عبدالله ابراهيم ، ادارة الازمات الاسس والتطبيقات ، ط1، عمان ، الدار المنهجية للنشر والتوزيع ، 2016.
4. ال شناوي ، هشام ، الوجيز في المفاوضة ، بغداد ، مطبعة شلبي ، 1966.
5. جواد ،شوقي ناجي ،وابو التمن ،عباس غالي ،التفاوض : مهارة واستراتيجية ،بغداد ، مطبعة الفنون ، 1991 .
6. حردان ، ابراهيم ، المفاوضات مهارات واستراتيجيات - دراسة في مفهوم المفاوضات ودورها في العلاقات الدولية ،ط1، بغداد ، دار الرائد للطباعة والنشر والتوزيع ، 2017.
7. الدوري ، حسين ،فن التفاوض ، بغداد ، جامعة بغداد ، 1984.

8. رزق ، علي ،نظريات في اساليب الاقناع ، ط1، بيروت ، دار الصفوة ، 1994.
9. عبد الحميد ، صلاح محمد ، فن التفاوض والدبلوماسية ،مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، 2016.
10. عبد اللطيف ، عماد ، استراتيجيات الاقناع والتأثير في الخطاب السياسي - خطب الرئيس السادات نموذجا ، القاهرة ،الهيئة المصرية العامة للكتاب ، 2012 .
11. عبد الواحد ، ايمن محمد ، التفاوض علم وفن ، القاهرة ، الحرية للنشر والتوزيع ، 2007.
12. العلاق ، بشير ، اساسيات ادارة الوقت ، عمان ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2009.
13. ، ادارة التفاوض ، عمان ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2010.
14. الفقي ، ابراهيم ،استراتيجيات الاتصال الفعال ، جمهورية مصر العربية، الراية للنشر والتوزيع ، 2017.
15. قطيش ،نواف ، ادارة الازمات ، ، عمان ، دار الراية للنشر والتوزيع ، 2008.
16. لين ، شيل ،قوة التحدث والرؤية - قلها مثل اوياما - ، ط1،الرياض ، مكتبة جرير ، 2009.
17. معلا ، ناجي ذيب ،التفاوض ، عمان ، دار زهران للنشر والتوزيع ، 1992.
18. محمد ، ثامر كامل ، الدبلوماسية المعاصرة واستراتيجية ادارة المفاوضات ، عمان ،دار المسيرة للنشر
19. التوزيع ، 2000.