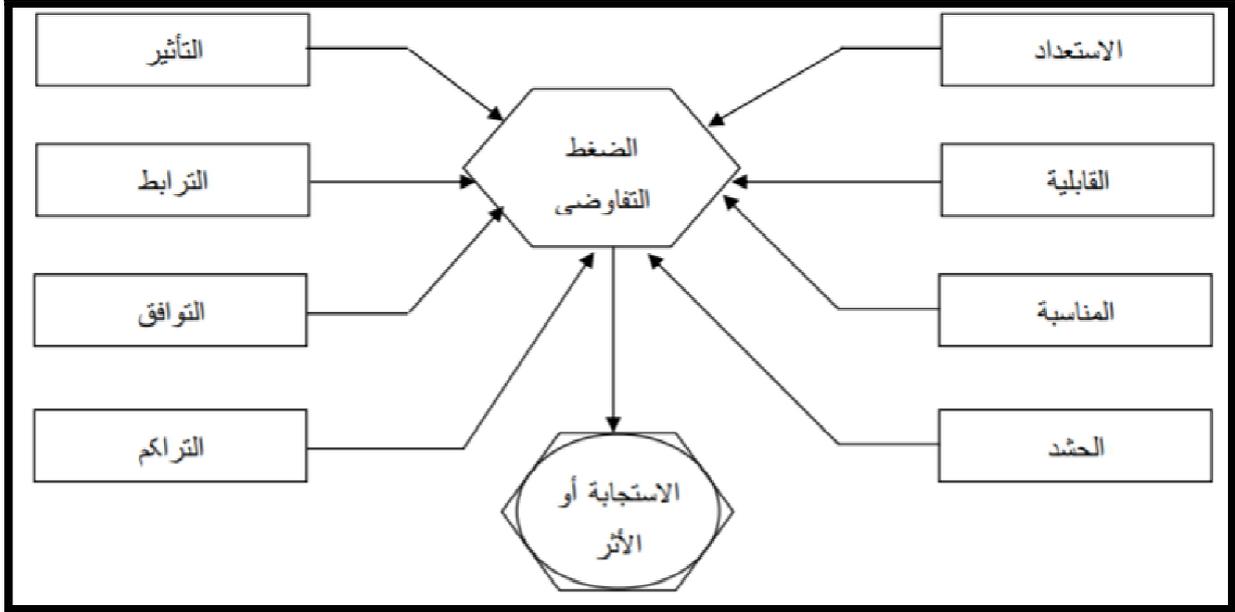


المحاضرة الخامسة: الضغط التفاوضي

أيا كان نوع وحجم وقوة الضغط التفاوضي، فإن للضغط التفاوضي عناصر أساسية يجب حشدها والتعامل بها حتى يتحقق معه التأثير المطلوب، أو الاستجابة المطلوبة (ينظر الشكل رقم 01).

شكل رقم 01: عناصر الضغط التفاوضي



1- الاستعداد:

حيث يجب أن يكون الطرف الآخر المتفاوض معه لديه الاستعداد للتفاوض وتحمل ضغوط تفاوضية معينة، والاستجابة لهذه الضغوط بالشكل المطلوب.

2- القابلية للضغط أو لتوليد الضغوط التفاوضية:

يجب أن يكون الموقف التفاوضي قابلاً للضغط وأن يكون للقضية التفاوضية مجال خاص لتوليد الضغوط التفاوضية بشكل فعال.

3- المناسبة:

يجب أن يكون الضغط مناسباً، أي أن لا يكون مبالغاً فيه أو أقل من الحجم المطلوب.

4- الحشد:

يجب حشد كافة العوامل المختلفة التي تعمل على إنجاح الضغط التفاوضي، من حيث الوفرة والقوة وفي التوقيت المناسب الذي يكون فيه الطرف الآخر مهياً للاستجابة المطلوبة.

5- التأثير:

لا بد أن يملك الضغط التفاوضي قوة التأثير على الطرف الآخر، وان يكون في نفس الاتجاه المطلوب إحداثه، أو على الأقل أن يعمل على الوصول إلى هذا المجال على مراحل متعاقبة.

6- الترابط:

الضغط التفاوضي عملية مترابطة لا تتم في فراغ، أو لا تنتهي أو تبدأ بفراغ، ولكنها مترابطة مع

مجموعة العوامل التي تحيط بهذا الضغط وترد إليه وتولده.

7- التوافق:

يتحقق الضغط التفاوضي بكم وحجم وطاقة وشكل معين، ويجب أن تتوافق هذه العوامل مع عوامل الموقف التفاوضي، الزمن واللحظة التفاوضية، وطبيعة الشخص المتفاوض معه، بحيث إن لم يحدث هذا التوافق يحدث تنافر نتيجته عدم استجابة هذا الشخص لهذا الضغط التفاوضي ما يصعب الوصول إلى اتفاق بشأن القضية التفاوضية.

8- التراكم:

الضغط التفاوضي بالرغم من كونه لحظي إلا أنه مستمر، حيث أن قرار المفاوض الذي سيتخذه لن يحقق أهدافه التفاوضية إلا من خلال عملية تراكم للنتائج الخاصة بالضغط التي سبق ممارستها خلال مرحلة التفاوض.

المحاضرة السادسة: استراتيجيات التفاوض

- استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة-

بغية تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التفاوض التجاري لابد من تحديد خطة مسبقة ومفصلة على المدى المتوسط والبعيد في إطار ما يسمى بالإستراتيجية التفاوضية، إذ هنالك العديد من الاستراتيجيات التي يمكن أن ينتهجها المفاوض، وأبرزها استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة. إذ تتسم العلاقة بين الأطراف المتفاوضة ضمن إستراتيجية منهج المصلحة المشتركة بالتعاون، حيث يعمل كل طرف منهما على تعميق وزيادة هذا التعاون، وجعله مثمرا لمصلحة كافة أطرافه، ومن أجل ذلك تتبع في مفاوضاتها مجموعة من الاستراتيجيات أهمها¹:

1- إستراتيجية التكامل:

يعني التكامل وفقا لهذا المنهج هو تطوير العلاقة بين طرفي التفاوض إلى درجة أن يصبح كل منهما مكملا للآخر في كل شيء، بل قد يصل الأمر إلى أنهما يصبحان شخصا واحدا مندمج المصالح والفوائد والكيان القانوني أحيانا، وذلك بهدف تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة أمام كل منهما سواء كانت مادية أو غير مادية. وتتفرع عن هذه الإستراتيجية ثلاثة مناهج فرعية وهي:

1-1- التكامل الخلفي:

حيث يقوم أحد أطراف التفاوض بإيجاد علاقة مصلحة يتم من خلال الاستفادة مما يحوزه الطرف الآخر من مزايا وإمكانيات سواء مادية أو بشرية أو إنتاجية ليستفيد منها في الإنتاج أو لتحقيق منفعة مشتركة تعود على الطرفين بالفائدة.

1-2- التكامل الأمامي:

وهو على عكس التكامل السابق الذكر، إذ يقوم التكامل الأمامي على مبادرة أحد الأطراف المتفاوضة بالكشف عن ما يحوزه من مزايا ومنافع يمكن أن يستفيد بها الطرف الآخر لاستكمال ما يحتاج إليه من قدرات ومهارات لإنتاج منتج جديد، يعود بالنفع على الطرفين ويعظم من ربحهما.

1-3- التكامل الأفقي:

ويتم هذا عن طريق توسيع نطاق المصلحة المشتركة بين الطرفين المتفاوضين بإضافة طرف ثالث إليها أو أطراف جديدة، ويكون من شأن هذه الإضافة زيادة فاعلية قدرات ومهارات المجموعة ككل وإنتاجها وإنتاجيتها مما يترتب عليها أن يحوز كل منهم على مزايا ومنافع جديدة.

2- إستراتيجية تطوير التعاون الحالي:

وتقوم هذه الإستراتيجية التفاوضية على الوصول إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العليا التي تعمل

¹ - مجموعة النيل العربية، مبادئ التفاوض، 2002.

على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض وتوثيق أوجه التعاون بينهما، ويتم ذلك عن طريق إحدى الاستراتيجيات الفرعية التالية أو كلها :

1-2- توسيع مجالات التعاون:

وتتم عن طريق مد مجالات التعاون بين الأطراف المتفاوضة إلى مجالات جديدة لم يكن التعاون بينهما قد وصل إليها من قبل.

2-2- الارتقاء بدرجة التعاون:

وتقوم على الارتقاء بالمرحلة التعاونية التي يعيشها طرفي التفاوض إلى درجة أعلى وأفضل.

3- إستراتيجية تعميق العلاقة القائمة:

تقوم هذه الإستراتيجية على الوصول لمدى أكبر من التعاون بين طرفين أو أكثر تجمعهم مصلحة ما، حيث يقوم كل منهما بإحداث عمق في علاقته بالآخر، وتعد إستراتيجية التعميق التفاوضي إستراتيجية مناسبة بين الأطراف أصحاب المصالح المشتركة والتي يرغب كل منهم في تطوير العلاقة القائمة، خاصة في المفاوضات الاقتصادية والتجارية التي تتم بين الدول المتقدمة والدول المتخلفة والتي تتضمن عمليات نقل التكنولوجيا وحقوق المعرفة لصناعة معينة يتم القيام بها في الدول المتخلفة.

4- إستراتيجية توسيع نطاق التعاون بتمده إلى مجالات جديدة:

تعتمد هذه الإستراتيجية على الواقع التاريخي الطويل بين طرفي التفاوض من حيث التعاون القائم بينهما وتعدد وسائله ومراحله وفقا للظروف والمتغيرات التي مر بها، ووفقا لقدرات وطاقات كل منهما، وهناك أسلوبين لهذه الإستراتيجية:

1-4- توسيع نطاق التعاون بتمده إلى مجال زمني جديد:

ويقوم هذا الأسلوب على الاتفاق بين الأطراف المتفاوضة على فترة زمنية جديدة مستقبلية يتم خلالها استمرار هذا التعاون بنفس معدلاته، أو تكثيف وزيادة التعاون وجني ثماره خلال هذه الفترة المقبلة.

2-4- توسيع نطاق التعاون إلى مجال مكاني جديد:

ويتم هذا الأسلوب عن طريق الاتفاق على الانتقال بالتعاون إلى مكان جغرافي آخر جديد سواء بإغلاق المكان الجغرافي الحالي، أو الاستمرار فيه مع مد التعاون إلى مجال جغرافي آخر جديد يتم التعاون فيه بصورة أفضل.

المحاضرة السابعة : استراتيجيات التفاوض

- استراتيجيات منهج الصراع-

كما سبق وأشرنا في المحاضرات السابقة فإن التفاوض التجاري قد يتم في حالة التوافق والتفاهم بين طرفي التفاوض وقد يكون في حالة وجود نزاعات وعدم توافق بين مصالح أطراف التفاوض وهو ما يسمى بلصراع التفاوضي، والذي يضم مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات أهمها²:

1- إستراتيجية الإنهاك (الاستنزاف):

حيث تقوم هذه الإستراتيجية على مبدأ استنزاف وقت وجهد ومال الطرف الآخر في عملية التفاوض:

1-1- استنزاف وقت الطرف الآخر:

ويكون ذلك مثلا عن طريق إطالة فترة التفاوض لتغطي وقتا أطول.

1-2- استنزاف جهد الطرف الآخر إلى أشد درجة ممكنة:

وهذا عن طريق تكثيف وتحفيز طاقاته واستنفار كافة خبراته وتخصصاته وشغلهم بعناصر القضية التفاوضية الشكلية التي لا قيمة لها عن طريق إثارة العقبات القانونية المفتعلة حول كل عنصر، وضع برنامج حافل للاستقبالات والحفلات والمؤتمرات...الخ.

1-3- استنزاف أموال الطرف الآخر:

وهذا عن طريق زيادة معدلات إنفاقه وتكاليف إقامته ومستشاريه، فضلا عن تضييع الفرص المالية والاقتصادية التي كان بإمكانه تحصيلها في حالة عدم جلوسه معنا في مائدة التفاوض والانشغال بها.

2- إستراتيجية التشتيت:

تقوم هذه الإستراتيجية على تحليل أهم نقاط الضعف والقوة في الآخر وتحديد انتماءات أعضائه وعقائدهم ومستواهم العلمي والفني والطبقي، من أجل استخدام هذه الخصائص لرسم سياسة مأكرة لتشتيت وحدته ليبدو متصارعا.

3- إستراتيجية إحكام السيطرة:

وتقوم هذه الإستراتيجية على أساس القدرة على التنوع والتشكيل والتعديل والتبديل للمبادرات التفاوضية، التي يتم طرحها على مائدة المفاوضات، وهذا يجعل الطرف الآخر يتعامل مع مبادراتنا، التي نعرف عنها كل شيء قبل أن يحيط بها إحاطة شاملة، كما أنها تعتمد على الحركة السريعة والاستجابة التلقائية والفورية والاستعداد الدائم للتفاوض، فور إبداء الطرف الآخر رغبته في ذلك، لتفويت الفرصة عليه في أخذ زمام المبادرة والسيطرة على عملية التفاوض، ثم الحرص على إبقاء الطرف الآخر في مركز التابع أو مركز الدفاع دائما.

²- مجموعة النيل العربية، مبادئ التفاوض، 2002، ص 80.

4- إستراتيجية الغزو المنظم:

تستخدم هذه الإستراتيجية بغض النظر عن قلة المعلومات عن الطرف الآخر، ووفقا لها يتم استخدام التفاوض التدريجي خطوة خطوة، ليصبح عملية غزو منظم للطرف الآخر، وتبدأ باختراق حاجز الصمت أو حاجز ندرة المعلومات، بتجميع المعلومات الممكنة من خلال التفاوض التمهيدي مع هذا الطرف وأهم الميزات التنافسية التي يمتلكها.

5- إستراتيجية التدمير الذاتي:

لكل طرف من أطراف التفاوض أهداف وآمال وطموحات وهي جميعا تواجهها عقبات ومشاكل وصعوبات، وكلما كانت هذه العقبات شديدة كلما ازداد يأس هذا الطرف وإحساسه باستحالة الوصول إليها وأنه مهما بذل من جهد فإنه لن يصل إليها، وهنا عليه أن يختار بين بديلين هما: صرف النظر عن هذه الطموحات والأهداف وارتضاء ما يمكن تحقيقه منها واعتباره الهدف النهائي له، أو الانسحاب والرضوخ لكافة طلبات الطرف الآخر وهو ما يشكل تدميرا ذاتيا لطموحاته وأهدافه.