

جامعة شط العرب
كلية الادارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال
المرحلة الرابعة

مادة ادارة التفاوض
2023-2022

ماهو فن واستراتيجيات التفاوض

يكمن فن التفاوض في ادارة والحوار، وادارة الازمات وتعقيدات حل النزاعات العميقة وبناء الثقة والتسوية الحذرة، والتي، يجد الدبلوماسيون أنفسهم في سباق مع الزمن، لذلك يتطلب من القادة الدبلوماسيين ادواراً متعددة الأوجه والزعامة في التعامل مع العلاقات الدولية المعقدة، وتسهيل الاتصالات والتفاوض بين الدول لمعالجة مخاوف الأطراف المتعددة، والعمل على إيجاد أرضية مشتركة، وهذا يتطلب الجمع بين مهارات التفاوض المحايدة، والحساسية الثقافية، وفهم القانون الدولي. وبالتالي، فإن الدبلوماسيين الناجحين لا يخدمون فقط كوكلاء أساسيين للسلام من خلال العمل كوسطاء في إدارة الصراع وحل النزاعات، بل يشكلون أيضاً اتجاه ونجاح نحو هدف تحقيق السلام الدائم في المناطق التي مزقتها الصراعات.

ومن خلال مراجعة الأدبيات ذات الصلة بوظائف الدبلوماسية أظهرت إن التراكم المعرفي في هذا الحقل بحاجة إلى المزيد من التأطير والتشكيل والتكامل فمعظم المعالجات عموماً تقف عند وظيفتين أساسيتين هما: (التفاوض ، وادارة الازمات) :

المطلب الاول : وظيفة التفاوض للقيادة

يعد التفاوض من أبرز وظائف العمل الإداري أن لم يكن أهمها على الإطلاق، ويمثل المحك الرئيس لكفاءة دبلوماسية الدولة وقدرات القائمين عليها. وعلى الرغم من الأهمية المتزايدة الذي يحظى بها التفاوض الدبلوماسي من قبل الباحثين والخبراء وصناع القرار والسفراء والموظفين العاملين في البعثات الدبلوماسية الذين يعملون على إدارة مصالح الدولة في البيئة الخارجية،

والتفاوض الدبلوماسي سبيل الدولة لتطبيع الظروف التي تضمن ديناميكية العلاقات بينها وبين الدول الأخرى، ومواجهة التقاطعات والمشكلات التي تحول دون استمرار العلاقات الدولية.

ما هي اهم مهارات التفاوض للقيادة ؟

التفاوض الدبلوماسي هو حيز الزاوية في اتصال الدولة مع غيرها من الدول، كما يعد بمثابة اللبنة الأساسية التي تعتمد عليها الدولة في تأمين مصالحها وتسوية خلافاتها ونزاعاتها مع الدول الأخرى بصورة سلمية قائمة على الإقناع والحوار، وبعيدا عن الإكراه والإرغام. ويكمن فن هذه الوظيفة في تحقيق وتأمين اكبر قدر من المصالح والنجاح، وأقل قدر ممكن من التنازلات والخسائر:

- التفاوض مهارة ناعمة تُستخدم لتحقيق النتيجة المرجوة بين طرفين أو أكثر. وتحتاج إلى استخدام تكتيكات التفاوض لإقناع الطرف الآخر بأنه يجب عليه الدخول في الاتفاق معك. وفي الوقت نفسه، تحتاج إلى إظهار للطرف الآخر أنك جدير بالثقة، ومهتم بالاستماع إلى مخاوفه، وصياغة عقد أو اتفاقية تعمل لصالح الطرفين.
- المفاوضات هي مناقشة إستراتيجية تهدف إلى حل قضية يجدها الطرفان مقبولة. تتضمن المفاوضات الأخذ والعطاء، حيث يحتاج أحد الطرفين أو كلاهما عادةً إلى تقديم بعض التنازلات. تحدث المفاوضات بين المشتريين والبائعين، وأصحاب العمل والموظفين المحتملين، وحكومتين أو أكثر، وأطراف أخرى.
- المفاوضات هي المباحثات والمداولات والمناقشات والمساومات الشفهية أو الكتابية التي تجري بين ممثلي دولتين أو أكثر، ذات مصالح متقاربة أو متعارضة، يقدم فيها كل طرف حججه ويحاول أن يدحض حجج خصمه بغية الوصول إلى اتفاق بحل قضية تهمهما، وتسبق المفاوضات عادة مشاورات ومباحثات تمهيدية يقوم بها الممثلون

الدبلوماسيون، فإذا تم الاتفاق أو تقارب وجهات النظر حول الأسس العامة تعين كل دولة مندوبيها المفاوضين وتحدد موعد الاجتماعات ومكانها.

ومن اشكال التفاوض

1. **التفاوض الرسمي والتفاوض غير الرسمي**: قد يكون التفاوض بشكل رسمي أي أن المبعوث

الدبلوماسي يقوم بالتفاوض من خلال تكليف أو تفويض رسمي معلن من طرف الدولة التي يعمل في جهازها الدبلوماسي، وقد يتم بشكل ذاتي غير ملزم من الناحية الرسمية كأن يقوم المبعوث الدبلوماسي بإجراء مفاوضات حول موضوع ما دون تكليف رسمي معلن من طرف الدولة المعتمدة.

2. **المفاوضات السرية والعلنية**: تكون المفاوضات سرية عندما تكون المفاوضات والمحادثات

تجري بشكل سري وتبقى نتائجها سرية ومحفوظة بين الأطراف المعنية. أما عندما المفاوضات علنية، خاصة في موضوعها ونتائجها وإن كانت من حيث الشكل تجري عادة بصورة سرية.

3. **المفاوضات المباشرة وغير المباشرة**: وتكون المفاوضات مباشرة عندما يتم الاتصال بين

رئيس البعثة ورئيس الدولة المعتمد لديها، أو عندما يتفاوض رؤساء الدول مباشرة مع بعض، وتكون غير مباشرة عندما تتم بين رئيس البعثة ووزير الخارجية، أو عندما تتفاوض البعثات الدبلوماسية.

مراحل عملية التفاوض:

عملية التفاوض بمراحل عملية متراكمة ومتلاحقة، تساهم في تحقيق توازن واتفق بين الأطراف المشاركة ، وتهدف كل مرحلة منها إلى تحقيق نتائج محددة تُستخدم في إعداد المرحلة اللاحقة وتنفيذها، نستعرضها فيما يلي :

1. مرحلة التجهيز والاستعداد : قبل بدء التفاوض لا بد من تحديد مكان ووقت التفاوض والأشخاص الحاضرين، إلى جانب تحديد موضوع النقاش؛ لكي يتم التعرف على نقاط القوة والضعف لدى الأطراف، وقيام كل طرف بالاستعداد للدفاع عن رأيه بالحجج والأدلة . ويشمل التحضير أيضاً فهم جيد لمواقف الأطراف الأخرى وتقييم العوامل البيئية والثقافية المؤثرة.

2. مرحلة تحديد الأهداف : بعد مرحلة التخطيط والاستعداد، تأتي المرحلة الثانية من مراحل التفاوض، ويقوم فيها كل طرف بتحديد أهدافه بوضوح؛ لتجنب حدوث سوء فهم ينتج عنه فشل المفاوضات، وعدم التوصل لنتائج ترضي الطرفين .

3. مرحلة النقاش : وهي مرحلة تبادل المعلومات وفيها يبدأ النقاش بين الطرفين، حيث يطرح كل طرف من الأطراف وجهة نظره، وموقفه من القضية، ويقوم الطرف الآخر بالرد عليه. ويجب على الأفراد التعبير بوضوح عن رغباتهم والاستماع إلى الطرف الآخر لإيجاد أرضية مشتركة أو نقاط قابلة للتفاوض.

4. مرحلة التفاوض والمساومة :تُسمى أيضاً بمرحلة الأخذ والعطاء؛ حيث يحاول كل طرف أن يتوصل لحل يرضي مصالحه وأهدافه؛ لذلك لا بد من اقتراح حلول وسط للوصول لاتفاق يرضي جميع الأطراف . تبدأ عملية التفاوض الفعلية، حيث يتم تبادل المقترحات

والعروض بين الأطراف. يتم التركيز هنا على مهارات التواصل، والاستماع الجيد، والتعامل مع الرفض بشكل بناء. الهدف هو الوصول إلى توافق حول النقاط المهمة.

5. مرحلة الاتفاق: هي المرحلة الأخيرة من مراحل التفاوض، يتم فيها الموافقة على الحلول التي تم طرحها في المرحلة السابقة، ويجب كتابة الأمور التي تم الاتفاق عليها بشكل رسمي في عقد اتفاق بين الطرفين. وبمعنى آخر يتم تنفيذ الاتفاق الذي تم التوصل إليه. يجب على الأطراف الالتزام بالتعهدات والالتزامات التي تمت الموافقة عليها خلال التفاوض. وقد يتطلب تنفيذ الاتفاق متابعة دورية وتقييم لضمان استمرار الالتزام بالشروط.

أهمية امتلاك مهارات التفاوض:

يعد التفاوض فن إدارة الخلافات بطريقة تعزز التواصل، وتحقق التفاهم، مما يجعلها مهارة لا غنى عنها في كل جوانب الحياة، ويمكن عرض أهمية امتلاك مهارات التفاوض على النحو التالي:

● **بناء الثقة بالنفس:** تعبير الفرد عن آرائه ووجهات نظره وتمسكه بهما أمام الآخرين؛ يساعد على بناء ثقته بنفسه، وإثبات وجوده في مختلف المواقف.

● **تطوير مهارات الاتصال:** يقوي التفاوض من قدرة الفرد على التعبير عن آرائه وأفكاره بوضوح، كما يجبره على الاستماع بفاعلية لآراء الآخرين؛ فيعزز من مهارات التواصل لديه.

● **تعزيز القدرة على حل المشكلات:** بالتفاوض يتعلم الفرد ابتكار حلول فعالة، ومبتكرة للمشكلات والتحديات التي تواجهه.

● **تحسين اتخاذ القرارات:** لكي تتفاوض لا بد أن تقوم بتحليل الوضع حولك بعناية؛ مما يساعدك على اتخاذ قرارات بناءً على معرفة وفهم كاملين.

● **بناء علاقات قوية:** إذا كان التفاوض مبني على نية سليمة؛ فإنه يُمكن من بناء علاقات متينة تقوم على الثقة والاحترام المتبادل بين الأطراف المشاركة.

بعد أن تعرفت على مهارات التفاوض وأهميتها، سننتقل بعد ذلك إلى الاستراتيجيات التي تتعلم من خلالها كيفية التفاوض، وتمكنك من التفاوض بفاعلية، وتضمن لك وصولك لحلول مرضية بالنسبة إليك .

استراتيجيات التفاوض:

تنقسم استراتيجيات التفاوض إلى نوعين رئيسيين؛ الأول يعتمد على المصالح المشتركة، والتعاون بين الأطراف، ويُعرف هذا النوع باسم "استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة"، أما النوع الثاني، فهو يركز على الجانب الصراعي؛ حيث يسعى كل طرف في المفاوضات لتحقيق أهدافه على حساب الآخر، عن طريق إلحاق الضرر بمصالح الطرف الآخر، ويعرف باسم "استراتيجيات منهج الصراع"، وهناك من ينظر إلى استراتيجيات التفاوض من خلال المحاور التالية :

1- تبرير الموقف. يجب أن يأتي الأفراد إلى المفاوضات مستعدين لدعم موقفهم، بما في ذلك البحث والالتزام بالتوصل إلى صفقة.

2- ضع في اعتبارك الجانب الآخر. تذكر أن الطرف الآخر لديه أشياء يريدونها من الصفقة أيضًا. يجب على الأفراد تحديد ما يمكنهم تقديمه لمساعدتهم على تحقيق أهدافهم دون التخلي عن أكثر مما يريدون أو يستطيعون تحمله.

3- إبقاء المشاعر تحت السيطرة. من السهل أن ننشغل باللحظة ونتأثر بالمشاعر الشخصية، وخاصة الغضب والإحباط. ومع ذلك، فإن المشاعر تجعل المفاوضات يفقدون تركيزهم على الهدف.

4- اعرف متى تنسحب. اعرف ما يجب أن تقبله كحد أدنى ومتى تنسحب. إذا كان كلا الطرفين متمسكين بموقفهما بشكل يائس، فإن إيقاف المفاوضات يمنح الجميع فرصة لإعادة تجميع صفوفهم وربما العودة إلى طاولة المفاوضات بمنظور جديد.

مهارات التفاوض؟

مهارات التفاوض هي مجموعة من القدرات والمهارات التي يستخدمها الأفراد لتحقيق أهدافهم في عملية التفاوض. لا يمكن أن تصل لحلول مرضية أثناء المفاوضات، أو أن تثبت وجهة النظر للأطراف الأخرى من دون توافر القدرات التي تساعد على ذلك، هذه القدرات هي مهارات التفاوض وتشمل:

1. **مهارة التواصل الفعال:** عنصر أساسي في مهارات التفاوض وفي جميع جوانب الحياة الشخصية والمهنية. وتشير إلى القدرة على تبادل المعلومات والأفكار بفاعلية، وفهم الرسائل، والإشارات اللفظية وغير اللفظية، والقدرة على الاستماع الجيد، بالإضافة إلى توضيح الأفكار ببساطة. وادناه بعض جوانب التواصل الفعال:

الوضوح	يتطلب التواصل الفعال توضيح الأفكار والرسائل بشكل واضح دون تعقيد.
الاستماع الجيد	يشمل التواصل الفعال القدرة على الاستماع بعناية للفهم الجيد للرسائل الواردة من الطرف الآخر
التفاعل	يتعلق بالقدرة على التفاعل بشكل فعال مع الطرف الآخر، سواء كان ذلك بالرد على الرسائل أو توجيه الأسئلة البناءة.
التواصل غير اللفظي	يشمل اللغة الجسدية والتعبيرات الوجهية والتواصل اللفظي .
التعبير عن	يساعد التواصل الفعال على التعبير عن المشاعر بوضوح

المشاعر وبطريقة ملائمة، مما يسهم في بناء الثقة وتعزيز التفاهم.

2. مهارات الإقناع: القدرة على إقناع الآخرين أمر مركزي لنجاح التفاوض. يتضمن ذلك تقديم حجج مقنعة، والاعتماد على مصالح الطرف الآخر، وإقناعه بفوائد الحل المقترح. وتشير هذه المهارة الى القدرة على التأثير في الآخرين، وإقناعهم بالاقتراح الخاص من خلال استخدام الحجج ببراعة. ومهارات الإقناع هي مجموعة من القدرات والمهارات التي تهدف إلى إقناع الآخرين بالفكرة أو الرأي أو السلوك المقترح. وتعد هذه المهارات أساسية في مجالات مثل التسويق، والمبيعات، والقيادة، والتفاوض. إليك بعض المهارات الرئيسية للإقناع:

فهم الجمهور	يشمل فهم الجمهور المستهدف، ومعرفة احتياجاتهم ومصالحهم، والتحليل العميق لفهم العوامل التي قد تؤثر على قراراتهم.
الاستدلال بالأدلة	توفير أدلة قوية ومقنعة لدعم الرؤى والمقترحات، مما يزيد من مصداقية الحجج المقدمة.
تحليل الجوانب الإيجابية	التركيز على الجوانب الإيجابية والفوائد المتوقعة من اعتماد الرؤية أو الموقف المقترح.
تعزيز الثقة	بناء الثقة من خلال التصرف بنزاهة والوفاء بالتعهدات والتفاعل بشكل إيجابي.
الإبداع في الحجج	استخدام تقنيات إبداعية لجعل الحجج أكثر جاذبية وفعالية.

القدرة على التكيف	التكيف مع احتياجات ومتطلبات الجمهور، وتعديل الرسالة أو الطريقة المستخدمة وفقاً للسياق والظروف.
-------------------	--

. مهارة التخطيط: لا بد وأن يكون المفاوض قادراً على ترتيب أفكاره جيداً؛ لكي يصل لاتفاق يرضي جميع الأطراف، ويمكن تحقيق ذلك من خلال وضع خطة عمل محكمة، وإدارة الوقت بفاعلية، وأن تتحلّى بالمرونة الكافية لمواجهة التحديات . ومهارة التخطيط هي قدرة تنظيم الأفكار والموارد وترتيب الأنشطة بطريقة فعالة لتحقيق أهداف محددة. وتعتبر هذه المهارة أساسية في العديد من المجالات الشخصية والمهنية. إليك بعض جوانب مهارة التخطيط:

تحديد الأهداف	قدرة وضع أهداف واضحة ومحددة تسهل التوجيه والتركيز على الأنشطة الضرورية لتحقيقها.
تحليل الوضع	قدرة على تقييم الوضع الحالي، وفهم العوامل التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف المرسومة.
تخصيص الموارد	فهم كيفية استخدام الموارد بشكل فعّال، سواء كانت هذه الموارد تكنولوجية، مالية، أو بشرية.
تطوير خطط عمل فعّالة	وضع خطط عمل محكمة تحدد الخطوات اللازمة لتحقيق الأهداف، مع تحديد الموارد المطلوبة والمهام المسؤولة.
تقييم الأداء	إجراء تقييم دوري لتقييم التقدم في تحقيق الأهداف وإدارة التغييرات إذا لزم الأمر.
إدارة الوقت	تخصيص الوقت بشكل فعّال لضمان تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف في الجدول الزمني المحدد.

التحلي بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغييرات ومواجهة التحديات بإيجابية.	التعامل مع التحديات
--	---------------------

4. التفكير الاستراتيجي: وهو القدرة على تطوير رؤى وخطط طويلة الأمد، من خلال تحليل

الوضع الحالي، وتحديد الأهداف المستقبلية. والتفكير الاستراتيجي هو نهج تحليلي ومنهجي يهدف إلى تحديد الأهداف وتحديد السبل لتحقيقها بشكل فعال وفعال . ويتطلب هذا النوع من التفكير الرؤية الواسعة والتحليل العميق للوضع الحالي والتفكير بشكل متقدم. إليك بعض جوانب التفكير الاستراتيجي:

✓ فهم تأثير العوامل الخارجية مثل التكنولوجيا، والاقتصاد، والتغيرات الاجتماعية والثقافية على المنظمة أو الفرد.

✓ تقييم الموارد والقدرات الداخلية، بما في ذلك الموظفين، والهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا المتاحة.

✓ وضع رؤية ورسالة واضحة لتوجيه الجهود وتحديد هدف طويل الأجل.

✓ وضع أهداف محددة وقابلة للقياس والوصول إليها على المدى القصير والمدى البعيد.

✓ التفكير في أساليب جديدة وإدراك الفرص للابتكار والتحسين المستمر.

✓ تحديد وتقييم المخاطر المحتملة وتطوير استراتيجيات للتعامل معها

لا يكفي معرفة مهارات التفاوض فقط لضمان نجاح عملية التفاوض والوصول لحلول مرضية، لا بد أيضاً من تحديد الأخطاء الرئيسية التي تحدث أثناء المفاوضات، والتي قد تؤثر على النجاح في التفاوض.

التحديات: الجوانب السلبية

هناك عدد لا حصر له من التحديات التي تواجه المفاوضات الدولية، ومع ذلك فإن هذا الموجز السياسي يجد أربعة منها الأكثر بروزاً

أولاً وقبل كل شيء، العنف، لأنه البديل الرئيسي لحل النزاعات سلمياً.

ثانياً، التعقيد، لأنه يعيق الإدارة الفعالة لعملية التفاوض في دبلوماسية المؤتمرات.

ثالثاً، البيروقراطية، لأنها تبطئ عملية التفاوض، وبالتالي تخلق مشاكل الوقت والتوقيت.

رابعاً وقبل كل شيء، الناس، أو بالأحرى المفاوضات بتفضيلاتهم وخصائصهم.

وسوف نناقش هذه التحديات الأربعة بمزيد من التفصيل أدناه.

1. العنف: إن المفاوضات – باعتبارها حرباً بوسائل سلمية – معرضة لخطر دائم بالتدمير بفعل

أعمال العنف إذا رأت الأطراف فيها أداة أكثر فعالية في الدفاع عن مصالحها. متى يصبح

الموقف ناضجاً للمؤتمرات؟ الرأي السائد في الأوساط الأكاديمية هو أنه يمكن توقع النضج

إذا كان أصحاب المصلحة في طريق مسدود يؤدي بعضهم بعضاً، في حين يمكنهم تصور

فرصة مغرية متبادلة، في غير ذلك

2. التعقيد: مع تزايد اعتماد العالم على بعضه البعض، فإن عدد الجهات الفاعلة – حول

الطاولات – وعدد القضايا – على الطاولة أخذ في النمو بشكل كبير. وهذا يزيد من تعقيد

المفاوضات الدبلوماسية بشكل هائل، أفقياً وعمودياً: أفقياً، بسبب القوة النسبية للدول

والضعف النسبي للمنظمات الحكومية الدولية وغير الحكومية، وبالتالي فإن الدول، في حين

تعمل على تحقيق مصالحها الخاصة، سيكون لها تأثير طردي على عمليات التفاوض، في

حين تحاول المنظمات احتواء تلك المصالح وتوجيه أعضائها في اتجاه النتائج؛ وعمودياً،

مع تزايد نفوذ الدوائر الانتخابية، ولأن وسائل الإعلام تسمح للبرلمانات والشعوب

بالمشاركة بشكل أكبر في عمليات التفاوض من خلال الضغوط الخارجية مثل الضغط.

3. البيروقراطية: هذه المنظمات الدولية لها احتياجاتها الخاصة أيضاً، وستدفع من أجلها حتى لو لم يكن هذا دائماً متوافقاً مع مصالح الدول الأعضاء فيها. والاتحاد الأوروبي هو مثال على الصراع بين الكل والأجزاء المكونة. من أجل عقد مؤتمرات دبلوماسية ناجحة وتغطية القضايا الرئيسية للمفاوضات، تنمو المنظمات وبالتالي تنمو بيروقراطيتها. وفي حين يتعين أن تكون المفاوضات مضمّنة لكي تكون ناجحة، فإن هذا الهيكل من شأنه أيضاً أن يعزز من فقدان الفعالية كنتيجة لفقدان المرونة

4. الناس: تنطوي المفاوضات على البشر، وهو ما يجلب جميع أنواع العواقب الإيجابية والسلبية: إيجابية، لأن السياسيين والدبلوماسيين يريدون أن يكافأوا على الطاقة التي يبذلونها في العمليات من خلال إبرام اتفاق جيد؛ وسلبية، لأن البشر يمكن أن يكونوا متقلبين المزاج، وغير صبورين، وأنانية، وغبيين. التعاطف المتبادل سيسمح بعملية سلسلة إذا تمكن الممثلون من التفاهم وربما الإعجاب ببعضهم البعض. إن الأمر سوف يتحول إلى مأساة إذا ما اصطدمت غرورهما، وإذا ما حاصرا نفسيهما وبعضهما البعض في "المفاوضات": وهي الظاهرة التي قد يصبح فيها الدفاع عن سمعة المفاوض أكثر أهمية من مصلحة بلده.

التحضيرات من قبل فريق التفاوض البالغ عددهم اربعة وهم :-

1- المتحدث

2- المقرر

3- الموجه

الفرق بين المفاوضات و المساومة و التحكيم :-

المساومة	المفاوضة	التحكيم
هي عملية الحصول على مكاسب في ثمن السلعة او المنتج.	وهي حوار بين طرفين لتبادل الحديث للاتفاق على موضوع معين .	وهو طرف ثالث يدخل الى طرفي التفاوض عند وصول التفاوض الى طريق مسدود ويقدم حلا يرضي الطرفين

مناهج التفاوض :-

1. منهج الصراع :- وفي هذا المنهج عدة إستراتيجيات وهي :

أ- إستراتيجية الاستنزاف : وتقسم الى

1- استنزاف وقت الخصم .

2- استنزاف جهد الخصم .

3- استنزاف أموال الخصم .

ب- إستراتيجية التشتت (التفتيت) .

ت- إستراتيجية أحكام السيطرة .

ث- إستراتيجية الدحر و الغزو المنظم .

ج- إستراتيجية التدمير الذاتي .

2- منهج المصلحة المشتركة :- وفيها عدة استراتيجيات :

أ - إستراتيجية التكامل.

ب- إستراتيجية تطوير التعاون الحالي

ج- إستراتيجية تعميق العلاقات القائمة

د- إستراتيجية توسيع نطاق التعاون لمدة الى مجالات جديدة.

إستراتيجية الاستنزاف

إن الاسم الآخر لهذه الإستراتيجية هو الإنهاك ويكون الاستنزاف على نوعين :-

أولاً - عن طريق استنزاف وقت الخصم من خلال :-

1- التلاعب بالمواعيد حول التفاوض .

2- التلاعب بالأماكن البديلة .

3- الموضوعات المتعددة في أجندة التفاوض

ثانياً - الاستنزاف من خلال جهد الطرف الخصم : أي شغل الخصم بعناصر القضية التفاوضية

الشكلية التي لا قيمة لها عن طريق الأمور الآتية :-

1- إثارة العقبات القانونية المفتعلة حول الكلمات و الألفاظ و التعبيرات و الجمل التي تصاغ بها الكلمات ليصبح ألفظ له أهمية محورية مثل تحديد كلمة العلاقة او الخصم او معنى كلمة الإرهاب الخ . وبهذا تكون المشكلة على أنها مشكلة لفظية ينشغل بها خبراء الخصم ومستشاريه وتضييع جهودهم حول الصياغة اللفظية .

2- وضع برنامج حافل للاستقبالات و الحفلات و المؤتمرات الصحفية وحفلات التعارف وزيارة الأماكن التاريخية ومناطق الترفيه الليلية و امتداد السهرات الى وقت متأخر من الليل مع وضع برنامج محدود لساعات التفاوض بحيث تبدأ عادة بوقت مبكر لا يتجاوز التاسعة صباحا وينتهي قبل الساعة الثانية عشر ظهرا ليبدأ برنامج الغذاء وساعات الراحة .

3- زيادة الاهتمام بالنواحي الفنية الشديدة التشعب مثل الأمور الهندسية والأمور الفنية والجغرافية والاقتصادية و البيئية وغيرها . وتأجيل البدء في أمر التفاوض لحين وصول رأي الخبراء الفنيين وهكذا يتم استنزاف جهد الطرف الآخر بطريقه مأكرة لا يشعر بها.

4- استنزاف أموال الخصم بحيث تضيع الفرص المالية والاستثمارية والاقتصادية البديلة وزيادة معدلات إنفاقه على إقامته و إنفاقه على أتعاب مستشاريه

مثال // أزمة القمح الروسي وطلب من الولايات المتحدة الأمريكية بتزويدها به :-

و الذي استخدمته من خلاله الفريق التفاوضي الأمريكي الذكاء في استغلال أزمة الروس على الرغم من السعر المرتفع الذي عرضه الروس للحصول على القمح فوجد الأمريكيون انه من

المناسب استخدام إستراتيجية الاستنزاف الروسي الى أقصى مدة انتهازا للموقف الحرج الذي يمرون به.

وقد تم استنزاف أموال الروس من خلال الأتي :-

1- اشترط الأمريكيون ان يتم الدفع بالذهب بدل من أي عمله قابلة للتحويل والهدف هنا هو

استنزاف رصيد الذهب الروسي وتقوية رصيد الذهب الأمريكي وفي الوقت نفس تتجنب

انخفاض قيمة العملة التي قد تتعرض لها إثناء تنفيذ الصفقة

2- إظهار ان أمريكا مازالت كريمة وسخية حتى مع اشد أعدائها

3- إجبار الروس على تخفيض برامج مساعداتها الخارجية للدول النامية وبالتالي تضعف داخل

مجموعتها الاقتصادية . وبالتالي تستطيع أمريكا كسب تلك الدول وتصبح انظمتها موالية

لأمريكا ومعادية للسوفييت .

4- استخدم الفريق التفاوضي الأمريكي أسلوب المماطلة وكسب الوقت ببراعة تامة خلال تلك

المفاوضات لزيادة عنصر الضغط الداخلي من الشعب الروسي على المسؤولين الذين

يقومون بدورهم بالضغط على فريق التفاوض الروسي ومن ثم إجبار الفريق الروسي على

قبول كل ما يعرض عليه من الجانب الأمريكي .

الإستراتيجية الثانية بعد الاستنزاف هي إستراتيجية التثبيت :-

وتقوم هذه الإستراتيجية على فحص وتشخيص وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الفريق الخصم التفاوضي . وتحديد انتماءاتهم وعقائدهم ومستواهم العلمي و الفني وكل ما من شأنه ان يصنفهم الى شرائح وطبقات ذات خصائص محددة مقدما .

وفي ضوء ذلك يتم استخدام إستراتيجية ماهرة لتفتيت وحدة وتكامل الفريق التفاوضي الذي أوفده الطرف الآخر للتفاوض معنا والقضاء على وحدة ائتلافه وبكل احترام ليصبح فريقا تدب بين أعضائه الخلافات و الصراعات ومن ثم يصبح جهودهم غير منسجم .

مثل طلب اندماج شركات تجارية او مصرفية في شركات أخرى كانت منافسه لها بشكل قوي . ومن ثم فان هذه الإستراتيجية التفاوضية التي سوف تتبع في هذه الحالة تكون إستراتيجية صراع التي تستخدم وجودها في الخلفية التاريخية التي حكمت العلاقة بين الشركتين ولماذا طرقت هذه المبادرة بالاندماج بشكل مفاجئ فإنها تثير الشكوك و الريبة والخوف وسوف يتبادر الى الأذهان ان هناك أسباب قوية أخرى غير معلنة دفعت إحدى الشركتين الى طلب الاندماج وقد تكون الأسباب نتيجة لتدهور قرارات وإمكانيات هذه الشركة والتي قد تكون بلغت حد الانهيار او شارفت عليه ومن هنا يتطلب دراسة ومعرفة دقيقة للأسباب والنوايا و الدوافع التي دفعتها الى طلب الاندماج .

وبناء على هذه الدراسة يتم اتخاذ احد البديلين وهما :-

1- الاستجابة لطلب الشركة لطلب عملية الاندماج بعد ان ظهر جدوى الاندماج معها . وان

موقف الشركة الطالبة للاندماج سليم ماليا وإنتاجيا وتسويقيا .

2- تشتت وتفنتت الجهد التفاوضي للشركة الخصم وتضييع الوقت عليهم حتى الوصول الى مرحلة الإفلاس و الانهيار وخروجها وبالتالي تخرج من السوق اذا ما ظهر عدم جدوى الاندماج معها وان موقفها غير سليم ماليا وتجاريا وإنتاجيا وتسويقيا .

الإستراتيجية الثالثة : إحكام السيطرة

تبعاً لهذه الإستراتيجية لقد تم تسمية الصراع التفاوضي معركة شرسة والطرف الذي يسيطر بالمفاوضة هو الذي يستطيع تحقيق أهدافه ومكاسبه وتحكمه بالأسواق . ولا يعلم احدهما نوايا وخطط الأخر التجارية ومشروعاته الإنتاجية المستقبلية وأي نوع من السلع والخدمات سوف يستخدمها للغزو لتلك الأسواق ومن هنا تتكون هناك مفاوضات لتنظيم المنافسة والصراع بينهما واقتسام الأسواق والإقلال من حجم الإضرار المترتبة عن تصارعهما.

مراحل التفاوض في هذه الإستراتيجية هي :-

- 1- التفاوض خطوه خطوه
- 2- تنظيم عملية غزو منظم للخصم حيث تبدأ باختراق حاجز الصمت او حاجز ندرة المعلومات بتجميع كافة البيانات والمعلومات الممكنة من التفاوض التمهيدي مع هذا الطرف. ثم معرفة

أهم المجالات التي يمتلك فيها مميزات تنافسية خطيرة تهدد منتجاتنا. وان يترك مجال عملنا ويتجه الى مجال آخر . حتى ينحصر عملة داخل بلادة . لينحصر دورة على التوزيع فقط لمنتجاتنا ثم نسحب منه حتى التوزيع ولهذا يفقد قراراته ومميزاته وتقل قدرته المالية والتجارية وينسحب من السوق . ويتطلب هذا النوع من التفاوضات قدرات غير عادية من فريق التفاوض . من حيث الإقناع واستخدام المغريات المادية فضلا عن أساليب التهديد و الابتزازات ومن ثم تقوم هذه الإستراتيجية على حشد كافة الإمكانيات التي تكفل السيطرة الكاملة على جلسات التفاوض سواء من حيث الأتي :-

1- القدرة على التنويع والتشكيل و التعديل والتبديل للمبادرات التفاوضية التي تم طرحها على مائدة المفاوضات بحيث يكون ان سبق التعامل مع الخصم وسبق البدء وسبق الحركة فضلا عن تعامله معنا على إننا لدينا كل شئ يحيط بكافة أبعاد الفخاخ والمكائد

2- القدرة على الحركة السريعة و الاستجابة التلقائية و الفورية و الاستعداد الدائم للتفاوض عند قيام الطرف الآخر بإيداء رغبته في ذلك لتقويت الفرصة عليه بأخذ زمام المبادرة والسيطرة على عملية التفاوض من أولها الى آخرها .

3- الحرص على إبقاء الخصم تابع حيث يجب ان يصبح ساكنا انتظارا للإشارة التي ينتظرها منك او ان تكون حركته في نطاق الإطار الذي تم وصفه ليحيط به .

وأفضل مثال لهذه العملية التفاوضية :-

الدائن الجشع والمدين المتعثر حيث يمتلك الدائن مستنداته و أحكامه القضائية لفرض سيطرته على هذا المدين المتعثر .

الإستراتيجية الرابعة :- الدحر (الغزو المنظم)

وهي إستراتيجية يتم استخدامها بغض النظر عن ندرة المعلومات عن الخصم الذي يتم معه الصراع التفاوضي . مثل التفاوض بين دولتين بينهما تنافس تجاري .

الإستراتيجية الخامسة :- التدمير الذاتي (الانتحار)

لكل طرف آمال ، أهداف ، أحلام ، تطلعات ، وهي جميعا تحددتها عقبات ومشاكل وصعاب وكلما كانت هذه شديدة كلما زاد يأس الطرفين وإحساسه باستحالة الوصول إليها وانه مهما بذل من جهد فانه لم يصل إليها وهنا عليه ان يختار بين بديلين هما :-

- 1- صرف النظر عن الطموحات والرضا بما يمكن تحقيقه من أهداف .
- 2- البحث عن وسائل أخرى جديدة غير مرئية او منظوره حاليا تمكنه من تحقيق هذه الأهداف بالمستقبل .

وقد كان استخدام مار كريت تاتشر رئيسه وزراء بريطانيا لهذه الإستراتيجية ناجحة جدا مع رئيس نقابات العمال البريطانية حيث استخدمت قدراتها المختلفة على التحجر العاطفي و اللامبالاة بالمطالبات العمالية وقامت بتجميد أرصدة نقابات العمال لتمنعهم من تمويل الإضرابات و لإنفاق على العمال المضربين وبالتالي إجبار العمال على العودة الى العمل راضين مجبرين دون الاستجابة الى أي مطلب من مطالبهم التي اضربوا عن العمل من اجلها .

خصائص المفاوضات ومراحلها :-

- 1- التعرف على محور موضوع التفاوض واستكشاف نوايا الطرف الآخر بهدف التوصل الى حل او نقطة التقاء المصالح .
- 2- توفير المناخ المناسب لبدء العملية التفاوضية
- 3- قبول الأطراف المتنازعة للتفاوض لاقتناعهم بان التفاوض هو أطريره الأفضل لحل النزاع القائم .
- 4- البدء بعملية التفاوض وتعني تحديد الأطراف التفاوضية للاستراتيجيات والتكتيكات المناسبة لإجراء التفاوض .
- 5- التوصل الى اتفاق ، وقد يأخذ الاتفاق شكلا مكتوبا توقع عليه أطراف التفاوض وقد يكون غير مكتوب .
- 6- التفاوض والتأكيد فيها على تحقيق هذا التفاوض .
- 7- المفاوضات عملية تبادلية قائمة على الأخذ والعطاء .
- 8- المفاوضات علاقة اختيارية إرادية .

مجالات التفاوض قد تكون عسكريه ، اقتصادية ، تجاريه ، سياسية وغيرها

أنواع التفاوض:-

وفق معياري للاستراتيجية والهدف

- ربح / ربح :- ومنه يتبنى المتفاوضون إستراتيجية التعاون وتوسيع العلاقات القائمة .

- ربح / خسارة :- وهو عدم وجود توازن في ----- أي إستراتيجية الإنهاك والاستنزاف لإمكانيات الطرف الآخر وإحكام السيطرة عليه .

نماذج الشخصية التفاوضية :-

- 1- النموذج المعطي :- وهو يميل الى العطاء والتعاون مع الآخرين ومساعدة الناس ولكنة يرى العار في مساعدة الناس له لأنه يرى ان مساعدته للناس دليل على الرفعة والعلو و التفوق وتلقي المساعدة منهم دليل على الذل و انحطاط المنزلة .
- 2- النموذج الأخذ :- يميل الى الأخذ وهو مساوم وقادر على النجاح في الأعمال التجارية وهذا النموذج يستغل النموذج المعطي بسهولة لإدراكه بان هؤلاء الأفراد الموطئين أناس ضعفاء
- 3- النموذج المعطي / الأخذ :- رغبته في العطاء ورغبته في الأخذ ولديه استعداد تام للتعامل مع الآخرين .
- 4- وهناك نماذج أخرى مثل :- نموذج قلق – واعي – حيادي – غير واثق من نفسه – هادئ – صبور – الواقعي – الاستكباري – التحليلي

نماذج الشخصية وفق الافتراضات نحو الذات و الآخرين

- 1- انا بخير و أنت بخير :- لديهم مشاعر ايجابية تجاه الناس واثقون من أنفسهم و لا يحبون إيذاء الآخرين
- 2- نموذج انا بخير وأنت لست بخير :- يعانون من الاضطرابات الشخصية يشكون في الناس ويعتقدون أنهم ضدهم , ومغرورون ودائما ينتقدون الآخرين .

- 3- نموذج انا لست بخير وأنت لست بخير :- يشعرون بان الحياة لا قيمة لها متشائمون يفتقدون للاهتمام بالحياة
- 4- كن متفائل فهو احد الأسلحة للدفاع عن التفاوض .
- 5- تفهم حاجات الطرف الخصم وتعامل معه .
- 6- استعد للمفاوضات ولا تتفاوض اذا كنت غير مستعد .
- 7- لا تستعجل الأمور ولا تشرع في اتخاذ القرار ، ولا تستسلم لاي ضغوط .
- 8- تعامل مع الطرف الآخر على انه قوي ولا تستهين بالخصم ولا تستخدم الجمل الاستفزازية والنظرات العدوانية .
- 9- راعي مبدأ السرية واحرص على عدم إفشاء ما لديك دفعة واحدة وكن غامضا الى درجة المجهول للخصم .
- 10- كن مقبولا في طرح أفكارك بالثقة والحذر .
- 11- اختم الجلسة التفاوضية بملاحظه ايجابية عن تتابع الجلسة .
- 12- لا ترسل أحدا بالنيابة عنك فأنت الوحيد الذي تستخدم قضيتك بصدق .
- 13- شكل فريق تفاوضي قوي وتأكد من انسجام أعضائه .
- 14- لاحظ سلوك أعضاء الفريق الخصم وتصرفاتهم فهذه المعلومات توفر لك مصدرا جيدا للمعلومات .
- 15- اذهب الى جلسة التفاوض في وقت مبكر لاستطلاع الوقت وتقييمه .
- 16- لا تتردد فالتردد يضعف من قوتك التفاوضية .
- 17- احرص على مظهرك وسلوكك .
- 18- لا تتأخر عن وقت التفاوض .

19- لا تتكبر او تتظاهر بالتفاخر فإذا كان لابد من حديث عن قدراتك وخبراتك الشخصية دع احد من مساعدك يتكلم عنك .

20- حاول ان يكون عدد أفراد فريقك التفاوضي مساويا لأعضاء الفريق الخصم .

21- ترتيب جلوس أعضائك ومكانك بعيد عن أشعة الشمس .

ثقافة الشعوب بالتفاوض

1- العرب :- يستخدمون اتصال غير لفظي كتشابك الأصابع وتغيرات الوجه والعيون . ومثل هذه الإيماءات تختلف عند الأوروبيون فالعرب مثلا يشككون في الغربيين الذين يفعلون هذه الإيماءات ويحترمون أولئك الذين يحتفظون بطرقهم في المجاملة دون النيل من التقاليد العربية .

2- فيما يلي عدد من أساليب التفاوض العالمية :-

أ- الأمريكيون :- أنهم أكثر تأثير وانتشار بالعالم شخصياتهم منفتحة تعبر عن الإخلاص والاندماج في المفاوضات بسرعة وهم ايجابيون ولديهم الثقة في أنفسهم وتمارس التفاوض بحماس ويسعون الى تحقيق المكاسب الاقتصادية وهو ماهر في استخدام التكتيكات التفاوضية ولديه القدرة على المساومة والاحترام بالصفقات الشاملة

ب- الألمان :- يهتم بمرحلة الإعداد بالمفاوضات يقدم عروض واضحة ومعقولة . ويكره الحلول الوسطى ولا يتمتع بالمرونة الكافية وبالتالي عليك كمفاوض خصم ان لا

تكون جافا وتحرص على الحضور بالوقت المحدد للمفاوضات وتظهر معرفه بموسيقاهم ومسرحهم .

ت- الفرنسي :- يحرص على استخدام الفرنسية (اللغة) ولديه القدرة العالية على الكسب لقولهم كلا بحزم شديد .

ث- الانكليزي :- هم هواة وليسو محترفون بالتفاوض ويتميز المفاوض الانكليزي بأنه لا يقيم وزن لتخطيط المفاوضات ويهتم بالوقت المحدد للمفاوضات وهم لطفاء واجتماعيون ولديهم استعداد دائم للتوصل الى حل او اتفاق والانكليز لا يحبون الحديث عن الملكية الخاصة والسياسية .

ج- شعوب البحر المتوسط :- مجامل . ودود .

ح- الشرق الأوسط :- يتبع التقاليد القبلية التي تقوم على أساس ان الكرم قوة ولا قيمة للوقت و الأخذ بالثأر مقدم على التسوية والحل الوسط ويكثر بالمقاطعة بالحديث أثناء الجلسة كما انه يؤكد على عملية تأجيل الجلسات ويكثر من الأعذار و الحلف مراوغ وحيال لكي يصل الى الهدف .

خ- الهنود :- يتبع أسلوب سوقي بسيط يشعر بعدم الراحة اذا خلت الجلسة من الطقوس الدينية يجب ان تضع على عنقه قلادة من ورد اصفر او احمر ... الخ . وتنتشر الملح و الألوان أمام عينيه.

د- الصينيون :- يهتم بالجانب الشخصي للشخصية و حفظ ماء الوجه ويشك بالقرابين منه ويحب المركز المرموق ويحب مظاهر الفخامة والبدلات الرسمية لسواق سيارات المفاوضات ويكره الصينيون إجبارهم على التخلي عن مواقفهم الحازمة خلال المفاوضات .

على الفريق التفاوضي ان يحسن الإصغاء

ومن حيث العدد يتكون من أربعة أشخاص كل شخص لديه القدرة على العيش مع أناس منتقدون .

- دور المتحدث :- بارع في الإقناع
- دور المقرر:- يسجل الاتفاقية .
- دور الموجة :- يعطي الاشارات والايحاءات الى مدير الفريق بدون ان يشعر به الخصم (لغة العيون او الجسد او الجفر)
- دور المدير :- قادر على تحقيق اهداف التفاوض وكسب الاتفاق.

وظيفة ادارة الازمات للقائد

أصبحت قوة الدبلوماسية لا غنى عنها في مواجهة المشهد العالمي الحالي وتحدياته الكبيرة ، فهناك العديد من الدول التي تتأرجح على شفا الصراع، في حين تجد دول أخرى نفسها متورطة في الحروب. ونحن نقف عند منعطف محوري في السياسة العالمية ، كما يبدو في كثير من الأحيان أن العالم لا يزال عازمًا على السعي إلى حلول عنيفة. وفي ظل ذلك فان خيار الدبلوماسية تشكل حجر الزاوية في تسوية النزاعات، وتعزيز المصالح المتبادلة دون اللجوء إلى العنف أو الإكراه. ولا يمكن المبالغة في أهمية الخيار الدبلوماسي في العلاقات الدولية، حيث تلعب القيادة الدبلوماسية دورًا حيويًا في بناء الثقة والتفاهم بين الثقافات والحكومات المختلفة ومنع الصراعات وحل النزاعات وتعزيز التعاون على نطاق عالمي. ويمتد تأثير القيادة الدبلوماسية على نطاق واسع، من منع اندلاع

حرائق عالمية إلى تعزيز التنمية المستدامة، والتخفيف من آثار تغير المناخ، ورعاية العلاقات التي تسهل التجارة والتبادل الثقافي والتعاون العلمي.

اولاً: ما هي الأزمة؟

خضع مصطلح الأزمة للعديد من التعريفات وتباينت داخل التخصص الواحد ضيقاً واتساعاً، تعارضاً واتفاقاً، وضوحاً، وإبهاماً، لذلك بسبب طبيعة المؤثر الذي يحدث الأزمة فإن بعض الكتاب والباحثين قد حددوا حالة الأزمة بأنها قد تكون اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية عالمية أو قطرية، وبذلك فإن مصطلح الأزمة يقف على خط التماس بين العلوم المختلفة ومن هنا تأتي صعوبة وضع مفهوم شامل لمعنى الأزمة نظراً لخصوصية المنظور الذي ينظر له العلم من هذه العلوم إلى مدلول الأزمة.

وهناك تعريفات متعددة للأزمة، تختلف باختلاف الحقل المعرفي ومجال التخصص، ومن

أهم هذه التعريفات:

- **في مجال علم الإدارة:** يعبر عن الأزمة على أنها (فشل إداري لمتخذي القرار نتيجة لحدوث خلل إداري معين أو عدم خبرة أو حداثة معرفة أو لهذه الأسباب جميعها من هنا فإن حدوث الأزمات بشكل متكرر يستوجب تغيير القائمين على الكيان الإداري الذي حدث فيه تكرار الأزمة) .
- **في مجال علم السياسة:** تعنى حالة أو مشكلة تأخذ بأبعاد النظام السياسى وتستدعى اتخاذ قرار لمواجهة التحدي الذى تمثله، ويقصد بالأزمة السياسية موقفاً سياسياً مفاجئاً غير متوقع، يشكل بالنسبة للقائد السياسى تهديداً أساساً للأهداف القومية، مع وجود فترة زمنية محدودة لاتخاذ القرار.

● **في مجال علم الاقتصاد:** تعرف الأزمة الاقتصادية بأنها، وضع اقتصادي عارض يؤثر على تحقيق الأهداف القومية ينشأ من وضع اقتصادي عالمي أو إقليمي أو داخلي ويحتاج الى بذل كافة الجهود لاجتيازه

● **في مجال العلم العسكري:** تعني، أحد المتغيرات السلبية، التي تضر بالأمن في منطقة ما، خلال فترة زمنية محددة، كالحوادث والظواهر الإجرامية، كما إنها وضع سياسي عارض، يتطلب التصعيد إلى استخدام القوة أو التلويح بها، للتأثير على موقف الأطراف الأخرى وردعها أو للدفاع عن النفس.

ومن المعروف أن الأزمة تمثل حالة غير اعتيادية للمنظمات بحيث تخرج المنظمة عن الكثير من السياقات ، وعلى هذا الأساس هناك من عرف الأزمة على النحو التالي:

● **الأزمة هي نقطة حرجة أو حاسمة** حيث تهدد استجابة المنظمة لمشكلة أو حادث أو حالة طوارئ سمعة المنظمة و/أو مكانتها المستقبلية.

● **موقف يهدد أو قد يهدد** بايذاء الأشخاص أو الممتلكات أو مقاطعة الأعمال بشكل خطير أو الإضرار بالسمعة و/أو التأثير سلباً على قيمة الأسهم.

● **حدث كبير لا يمكن التنبؤ به أو يمكن أن يكون** نشاطاً له نتيجة سلبية محتملة.

● **تهديد كبير للعمليات** يمكن أن يكون له عواقب سلبية إذا لم يتم التعامل معه بشكل صحيح.

● **يشير إلى سلسلة من الأحداث غير المرغوب فيها في مكان العمل والتي تؤدي إلى اضطرابات واضطرابات كبرى بين الأفراد.**

● **الحدث المفاجئ وغير المتوقع الذي يؤدي إلى اضطرابات كبرى بين الأفراد في مكان العمل يسمى أزمة المنظمة.**

مما سبق يتضح؛ أن الأزمة وإن كانت لها جوانب وظروف تبدو في أوقات كثيرة مادية، إلا أنها في حقيقتها وجوهرها ظاهرة إنسانية تصيب الفرد والمجتمع، وتختلف نتائجها بحسب مدى إمكانية التحكم فيها، والسيطرة عليها من قبل القادة ومنتخذي القرار.

ومن خلال ما تقدم من تعريفات للأزمة يلاحظ أنه يكاد يكون هناك اتفاق على أنها تتسم بأربعة عوامل أساسية وهي:

- 1- المفاجأة : ومن هنا فلها وقع الصدمة.
- 2- التهديد : أي أنها تمثل تهديداً مباشراً للقيم والحاجات.
- 3- السرعة : إذ تتولد عنها سلسلة من المواقف المتجددة الحادة.
- 4- الغموض : إذ أن عوامل المفاجأة والتهديد والسرعة لا تسمح غالباً بتدراك جميع العوامل المتشابكة في المواقف المتلاحقة.

ثانياً: المفاهيم المقاربة والمترادفة لمفهوم الأزمة

وارتبط مفهوم الأزمة بالعديد من المفاهيم الأخرى ، المقاربة والمترادفة والواردة في العديد من الدراسات والمتصلة بمفهوم الأزمة ، التي تتضح في الجدول التالي:

جدول المفاهيم المقاربة والمترادفة لمفهوم الأزمة

تعد باعثاً رئيساً يسبب حالة من الحالات غير المرغوب فيها كحالة التوتر وعدم الرضا نتيجة لوجود الصعوبات التي تعوق تحقيق الأهداف بل تصبح تمهيداً لأزمة وفي الوقت نفسه تعد أيضاً عائقاً يحول بين الفرد والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه ، فالمشكلة قد تكون سبب الأزمة ولكنها ليست أزمة.	الم شكلة Problem
---	---

<p>وتعد الكارثة حالة أحدثت فعلاً مدمراً نجم عنها ضرراً مادي أو معنوي فالكارثة ليست هي الأزمة . ولكن الأزمة هي احد نتائج الكارثة وتعد سبباً للأزمة وعوامل باعثة لها .</p>	<p>الكار ثة Disaster</p>
<p>شيء مفاجئ عنيف تم بشكل سريع وانقضى أثره فور إتمامه وقد نجم عنه أزمة لكنها لا تمثله فعلاً وإنما تكون فقط أحد نتائجه وقد تتلاشى آثاره مع تلاشي تداعيات الحدث ذاته ولا يستمر في حين إن الأزمة قد تتجم عن الحادث ولكنها لا تمثله فعلاً وإنما تكون الأزمة احد نتائجه .</p>	<p>الحاد ث Accident</p>
<p>عملية بذل جهود مقصودة من قبل الفرد أو الجماعة لإعاقة فرد أو جماعة أخرى عن بلوغ أهدافهم أو تحقيق مصالحهم. وقد يقترب مفهوم الصراع من مفهوم الأزمة ، ولكنه يختلف عنه أيضا حيث لا يكون الصراع بالغ الحدة وشديد التدمير كما هو حال الأزمات وقد يكون معروف الأبعاد ، والاتجاه ، والأطراف ، والأهداف في حين تكون هذه المعلومات شبه مجهولة بالنسبة للأزمات .</p>	<p>الصراع Conflict</p>
<p>يعبر الخلاف عن المعارضة والتضاد وعدم التطابق سواء في الشكل أو في الظروف أو المضمون وقد يكون احد مظاهر الخلاف الأزمة ولكنه لا يعبر عنها تماماً. فالخلاف لا يمثل أزمة في حد ذاته ولكنه يكون باعثاً على نشوئها</p>	<p>الخلاف ف Dispute</p>

واستمرارها .

ثالثا: خصائص الأزمة

- للأزمة مجموعة خصائص يتعين توافرها في " موقف الأزمة " أو الحالة التي تواجه متخذ القرار الكيان الإداري حتى نستطيع أن نطلق عليها أزمة وأهم هذه الخصائص ما يلي:
- 1-وجود مجموعة من القوى ذات الاتجاهات الضاغطة على الكيان الإداري ومتخذ القرار لإملاء إرادتها سواء في شكل ضغوط نفسية أو مادية أو اجتماعية أو إنسانية وتشكل تيارا من الضغط القوى عليه.
 - 2-أن يشكل هذا الضغط الأزموى، تهديدا أساسيا لمصالح الكيان الإداري واستمراره في أدائه الوظيفي، ولأهدافه، ولأمنه واستقراره.
 - 3-أن تخرج متطلبات معالجتها عن الطرق والوسائل المعتادة والتقليدية في مواجهة المشكلات.
 - 4-أن يشعر متخذ القرار في الكيان الإداري بالحيرة البالغة والعجز، وعدم القدرة على التعامل معها.
 - 5-وجود حالة انعدام التوازن وفقدان القدرة على الرؤية، ويصبح متخذ القرار عرضه للاستهواء بعد فشل محاولاته الدفاعية الذاتية لاختراق قوى الأزمة.
 - 6- كثيرا ما يؤدي نجاح قوى الأزمة في اجتياح دفاعات الكيان الإداري الى ظهور قوى مؤيدة لها وروافد جديدة مدعمة لها، لم تكن تظهر من قبل، متمثلة في أصحاب المشكلات التي عولجت في الماضي معالجة جزئية.

7-تساعد الأزمة على ظهور أعراض سلوكية مرضية مثل القلق والتوتر وفقدان العلاقات

الاجتماعية وشيوع اللامبالاة وعدم الانتماء يظهر في صورة عدم كفاءة وفاعلية متخذ القرار في مواجهة الأزمة.

8-تجذب الأزمات انتباه وسائل الاعلام المسموع والمرئي والمكتوب فتعالجه بإثارة في

كثير من الأحيان .

رابعاً: مراحل إدارة الأزمات

إن إدارة الأزمات هي مفهوم واسع يتضمن التخطيط العام والاستجابة للمدى الواسع من

حالات الطوارئ وحالات الكوارث وإدارة الأزمات هي نظام يزود المنظمة باستجابة نظامية

منظمة ومرتبة لحالات الأزمات ،وهذه الاستجابة تجعل المنظمة قادرة علي الاستمرار في أعمالها

اليومية المتعلقة بتقديم الخدمات والمنتجات وكسب الأرباح وغيرها في نفس الوقت الذي تكون فيه

الأزمة تدار بنجاح.

ان إدارة الأزمات كعملية ، ليست مجرد شيء واحد. هناك ثلاث مراحل ملحوظة لإدارة

الأزمات خاصة عندما يتعلق الأمر بالمنظمة سواء كانت عامة أو خاصة: يمكن تقسيم إدارة

الأزمات إلى ثلاث مراحل

أ. ما قبل الأزمة: تهتم مرحلة ما قبل الأزمة بالوقاية والاستعداد. وينصب التركيز في هذه

المرحلة على الوقاية والاستعداد، أو بعبارة أخرى، تقليل المخاطر المعروفة التي يمكن أن تؤدي

إلى الأزمة.

ب. الاستجابة للأزمة: مرحلة الاستجابة للأزمة هي عندما يتعين على الإدارة الاستجابة

فعلياً للأزمة. تتعامل هذه المرحلة مع الاستجابة الفعلية لأزمة حقيقية وحية.

ج. ما بعد الأزمة: تبحث مرحلة ما بعد الأزمة عن طرق للاستعداد بشكل أفضل للأزمة التالية وتفي بالالتزامات التي تم التعهد بها خلال مرحلة الأزمة بما في ذلك معلومات المتابعة. يجب أن تنتهي جميع الأزمات الكبرى. خلال هذه المرحلة، يستغل القادة الفرصة للنظر إلى الوراء والتأمل؛ إنشاء تشريح للجنة لمعرفة ما حدث خطأ، مما يساعدهم على التفكير في طرق أفضل للاستعداد للأزمة القادمة. كما أنها عندما تبدأ الشركات في الوفاء بالالتزامات التي قطعتها بينما كانت الأزمة لا تزال مستعرة.

سادساً: القيادة و ادارة الأزمة.. الدور والخطوات

أخذت المنظمات تبحث عن اساليب جديدة للتعامل مع ازمت الحاضر وحلها من خلال تسخير قدرات القيادة كأداة فاعلة ومؤثرة تساعد المنظمات على فهم وادراك البيئة التي تعمل بها ، وبالتالي التعرف على الازمات التي تواجهها من خلال استشراف المستقبل ومحاولة التنبؤ باحداثه من خلال المعطيات الماضية و الحالية كذلك من خلال ابتكار طرق جديدة لحل تلك الازمات والتغلب عليها بمشاركة الاخرين وشحذ هممهم.

أن الأساس في رسم معالم موضوع العلاقة بين القيادة وادارة الازمات ، يرجع لتعدد استخدامات أنماط القيادة وقدراتها من قبل (دول، منظمات سياسية، منظمات عامة وخاصة، شركات، أفراد...) ، وتوجيه الأنظار إلى أهمية تناوله بالبحث والتمحيص، لاسيما بعد أن شهد العقد الأخير من القرن العشرين تطوراً وزيادة بالغة في مستلزمات القدرات وإمكاناته، وبعد أن عاشت المنظمات وتعيش الآن تحديات مستمرة فرضت عليها (العمل بآليات جديدة، وتبني المداخل الإستراتيجية لاستباق الأزمات والتهيؤ لمواجهتها قبل وقوعها)، فتحول نشاط تلك المنظمات إلى نشاطٍ استباقي (Proactive) وليس علاجياً (Reactive)،

وعلاوة على ذلك, فإن القيادة وإدارة الأزمات مرتبطين ارتباطاً وثيقاً. وفي أوقات عدم

الاستقرار في المنظمات ، مما ينبغي أن يمتلك قادة الأزمات المهارات الكافية لاتخاذ القرار وما

الذي تحتاجه الأهداف حتى تتحقق وفهم ما هي كل الإجراءات التي من شأنها أن تؤثر على

منظماتهم.

مما تقدم ، فإن القيادة يقع على عاتقها الدور الرئيسي في إدارة الأزمة بكفاءة وفعالية في

مختلف مراحلها وفي التعلم واستخلاص الدروس لمنع وقوع الأزمات أو تكرار نفس الأزمات مرة

أخرى ، ومسؤوليات القيادة هو أن توجد رؤيا إستراتيجية للمنظمة .

اما خطوات عمل القادة وقت الازمات.. فإن نجاح ادارة الازمات التي تواجه جميع

المنظمات يعتمد على مجموعة من الدعائم الرئيسية يأتي في مقدمتها قادة المنظمات الذين يتعاملون

مع الازمة بكفاءة ويحسنون التصرف في اوقات الازمات خصوصا الذين يتصفون بالقدرة على

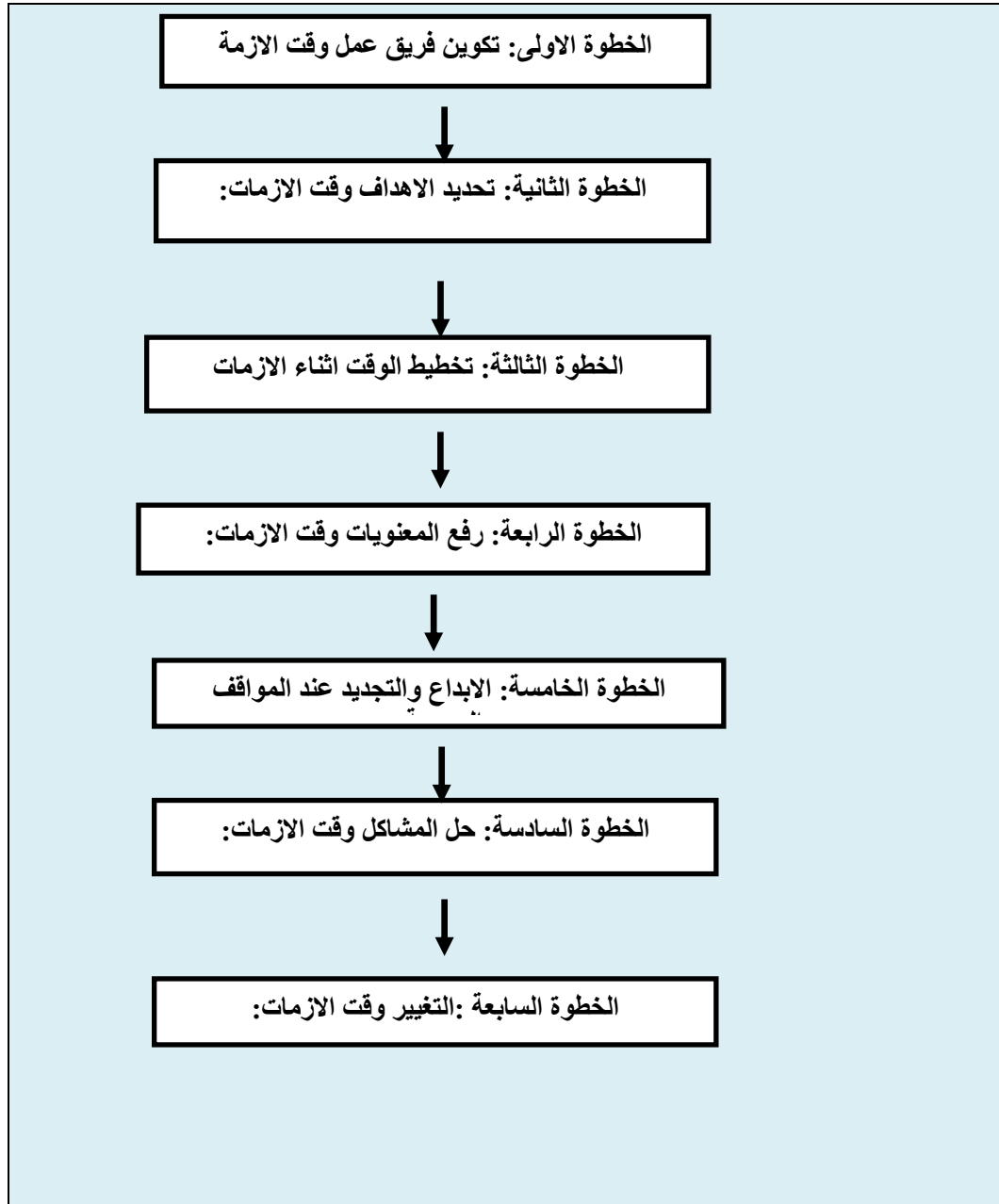
الابداع والالتيان بكل ما هو جديد ومفيد، فلا بد للقائد في ظروف الأزمات من أن يكون منفتحاً لتقبل

الاقتراحات التي تساعد في حل الأزمة، وأن يتميز بالحسم في تعامله مع الأزمة، وأن يتفاعل معها

بسرعة، معتمداً، في ذلك، على مهاراته الفائقة في سرعة اتخاذ القرار وتفويض الصلاحيات

لمعاونيه ولقادة فرق العمل، وبشكل عام حددت الدراسات مجموعة من الخطوات التي ينبغي على

القادة القيام بها عند وقوع الازمة وهي:



الشكل خطوات قادة المنظمات عند وقوع الازمة

وباتجاه اخر نقول (كوكس وهوفر ١٩٩٨) في كتابها القيادة وقت الازمات عن الخطوات

التي يجب إتباعها عند حدوث الازمات:

1. الخطوة الأولى: تكوين فريق عمل لوقت الازمات وامداده بأفضل الكوادر والتجهيزات

والأدوات

2. الخطوة الثانية : تخطيط الوقت أثناء الازمات ، والاستفادة من كل دقيقة في تخفيف اثر

الازمات.

3. الخطوة الثالثة: محاولة الارتفاع بمعنويات العاملين بشكل يلهب لديهم الحماس والحيوية والالتزام بالعمل.

4. الخطوة الرابعة: الإبداع والتجديد في المواقف الصعبة لتقديم حلول وآراء غير مسبوقة.

5. الخطوة الخامسة : حل المشكلات وقت الأزمات بتحديد المشكلة واجراء المشورة ومن ثم اختيار الحل الأمثل من الحلول المتاحة.

6. الخطوة السادسة : التغيير وقت الأزمات فلا يوجد شيء ثابت ومتغير في نفس الوقت الا التغيير نفسه فأما انك تسعى نحو التقدم بخطى حثيثة او تتخلف عن الركب وتكون في عالم النسيان.

وللتأكيد على كفاءة إدارة الأزمة فإن آلية القيادة هي أن تدعم وتندمج بطريقة فعالة في إدارة الأزمة وذلك من خلال الخطوات التالية:

❖ **الخطوة الأولى:** التحديد الواضح للأهداف والأغراض المرجوة عند وضع خطة إدارة الأزمة وهذا يعتمد أساسا علي فلسفة وقيم المنظمة.

فالقيادة يجب أن تساعد فريق الإدارة العليا نحو وضع المخططات التمهيدية لسياسات وإدارة الأزمات، هذا يتم من خلال تحديد المصطلحات العامة المستخدمة وتحديد المستويات المختلفة للأزمة في المنظمة، إن سيطرة القيادة من خلال هذا التعهد مع تعزيز قدرة البيئة التنظيمية يسداهم فدي الإدارة الفعالة للأزمة.

❖ **الخطوة الثانية:** هي تحديد فريق إدارة الأزمة وذلك لتحديد كل الأزمات المحتملة التي

يمكن أن تواجه المنظمة أو أي مدن وحداتها ، ووضع الخطط والأدوار والمسئوليات من أجل الاستعداد ودرء مخاطر أي أزمات محتملة ، إن دور القيادة في هذه المرحلة هو دعم للفريق

الرئيس لإدارة الأزمة وأيضا تحليل الأزمة من مختلف الاتجاهات مثل الصناعة، الموقع، العمليات، ضغوط البيئة السوقية وغيرها.

❖ **الخطوة الثالثة:** وضع استراتيجية فعالة وحكيمة للاتصالات وللبنية التحتية يتم استخدامها عند حدوث الأزمة، واستراتيجية للطوارئ والكوارث وذلك لكي تترابط وتتكامل المنظمة مع أصحاب المنافع والشركاء في جميع الأحوال والأوقات.

سابعاً: دور القيادة في ادارة الازمات

إن القيادة الدبلوماسية هي أداة فعالة في حل الأزمات. . وتتبع أهمية دراسة دبلوماسية إدارة

الأزمات من حقيقة أنها أداة لمنع وتجنب جميع المواجهات وعواقبها الكارثية. وعلى هذا فإن استخدام كبار المديرين للدبلوماسية أثناء الأزمات يظل مورداً رائعاً لخلق بيئة مواتية لمبادرات الاستجابة للأزمات لتصبح فعّالة، وبالتالي يكون لإدارة الأزمة زمام المبادرة في قيادة الأحداث والتأثير عليها وتوجيهها وفقاً لمقتضيات الأمور، وبمعنى آخر إن إدارة الأزمات عبارة عن كافة الوسائل والإجراءات والأنشطة التي تنفذها المنظمة بصفة مستمرة في مراحل ما قبل الأزمة وأثناءها وبعد وقوعها والتي تهدف من خلالها إلى تحقيق الآتي:

- 1- منع وقوع الأزمة ألما أمكن.
- 2- مواجهة الأزمة بكفاءة وفاعلية.
- 3- تقليل الخسائر في الأرواح والممتلكات الى اقل حد ممكن.
- 4- تخفيض الآثار السلبية على البيئة المحيطة.
- 5- إزالة الآثار السلبية التي تخلقها الأزمة لدى العاملين والجمهور.
- 6- تحليل الأزمة والاستفادة منها في منع وقوع الأزمات المشابهة أو تحسين وتطوير قدرات المنظمة وأدائها في مواجهة تلك الأزمات.

7-تصميم النسق التنظيمي الفعال الذي يحقق كفاءة المواجهة

سوف تستمر ساحة الدبلوماسية في التعامل مع الأزمات، الأمر الذي يستلزم دوراً حاسماً

للقادة الدبلوماسيين في حل الصراعات وإدارة الأزمات والاستجابة الإنسانية وبقدر تعلق الامر

بدور القيادة الدبلوماسية وإدارة الازمات ، تأخذ الدبلوماسية ثلاثة ابعاد في التعامل مع الازمات:

1. **بعد الدبلوماسية الوقائية:** الدبلوماسية الوقائية هي نهج دبلوماسي حيوي يركز على التدخل

المبكر لمعالجة الصراعات والتوترات الناشئة قبل أن تتفاقم إلى أزمات عنيفة. وتكمن

أهميتها في قدرتها على منع فقدان الأرواح، والحد من المعاناة الإنسانية، والحفاظ على

السلام والأمن الدوليين. ومن خلال المشاركة الاستباقية والتفاوض والوساطة، تحدد

الدبلوماسية الوقائية الأسباب الجذرية للصراعات وتعالجها، وتعزز الثقة بين الأطراف،

وتخفف من خطر خروج الصراعات عن السيطرة. من خلال التركيز على الحلول السلمية

وتجنب المواجهات العنيفة، تعمل الدبلوماسية الوقائية كحجر الزاوية للجهود العالمية لضمان

عالم أكثر استقراراً وأمناً.

2. **بعد الدبلوماسية المتعددة الأطراف:** الدبلوماسية المتعددة الأطراف هي نهج دبلوماسي

تشارك فيه بلدان أو منظمات دولية متعددة في المفاوضات والمناقشات واتخاذ القرارات

التعاونية لمعالجة التحديات العالمية المشتركة وإيجاد حلول للقضايا المعقدة. وهي تؤكد على

أهمية العمل الجماعي والمسؤوليات المشتركة وتجميع الموارد والخبرات من مختلف

أصحاب المصلحة. غالباً ما تتم الدبلوماسية المتعددة الأطراف داخل المنتديات والمؤسسات

الدولية، مثل الأمم المتحدة أو المنظمات الإقليمية أو اجتماعات القمة، مما يوفر منصة للدول

للعمل معاً والتفاوض على المعاهدات ومعالجة قضايا مثل السلام والأمن والتجارة وتغير

المناخ وحقوق الإنسان والتنمية. كما تؤكد على الترابط بين العالم الحديث والحاجة إلى جهود منسقة لمعالجة المشاكل العالمية بشكل فعال.

3. البعد الإنساني في حل النزاعات : يدور البعد الإنساني في مجال حل النزاعات حول معالجة

تداعيات الصراعات على السكان المدنيين والفئات الضعيفة. إن البعد الإنساني يشمل تقديم المساعدات الإنسانية الأساسية، بما في ذلك الغذاء والمياه النظيفة والمأوى والرعاية الطبية، إلى المتضررين من النزاعات المسلحة أو الأزمات الأخرى. وغالباً ما تقع هذه المسؤولية على عاتق المنظمات الإنسانية مثل الصليب الأحمر ووكالات الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية، التي تلعب أدواراً محورية في تقديم المساعدات الأساسية لتخفيف المعاناة. بالإضافة إلى ذلك، تسعى الدبلوماسية في هذا السياق إلى حماية حقوق الإنسان الأساسية في جميع أنحاء النزاعات، بما في ذلك الحق في الحياة والأمن الشخصي والحرية من التمييز أو العنف. وعلاوة على ذلك، فإنها تعالج منع الجرائم الخطيرة مثل الإبادة الجماعية وجرائم الحرب والجرائم ضد الإنسانية والاستجابة لها، من خلال الدعوة إلى مساءلة الجناة من خلال آليات دولية مثل المحكمة الجنائية الدولية.