



مهارات التفاوض ودورها في إدارة الأزمات الدولية

وأزمة أسعار النفط نموذجا _ OPEC _

Negotiation skills and their role in managing international crises

-The oil price crisis in OPEC as a model-

رمزي جاب الله*

جامعة باتنة 1 (الجزائر)، ramzy742@gmail.com

تاريخ النشر: 2022/09/30

تاريخ القبول: 2022/03/09

تاريخ الاستلام: 2022/02/15

Doi; 10.53284/2120-009-003-003

الملخص

تتناول هذه الدراسة موضوع مهارات التفاوض ودورها في إدارة الأزمات الدولية، وتهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على أهمية التفاوض كعملية اتصالية في إدارة الأزمات مختلفة الحجم والنوع من خلال القيام بقراءة تحليلية للاستراتيجيات التفاوضية والأزمات المستخدمة من قبل منظمة أوبك في إدارتها لأزمة الأسعار، واعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي في محاولة منا لوصف الظاهرة وصفا دقيقا من خلال تحديد الأزمة وأسبابها الفعلية وكيف ساهم التفاوض وأسس وأساليبه في إدارة هذه الأزمة بتشخيص الاستراتيجيات المستخدمة وفعاليتها في الوصول إلى حلول علمية دقيقة.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن منظمة أوبك تعتمد على التفاوض بشكل كبير وهو ما حصل في إدارتها لأزمة أسعار النفط، حيث اعتمدت المنظمة على مجموعة من الاستراتيجيات التفاوضية كان أهمها استراتيجية التكامل على المستوى الداخلي وذلك من خلال التفاوض الجماعي مع كل المؤسسات والدول النفطية التابعة للمنظمة، **كلمات مفتاحية:** مهارات التفاوض، الأزمات الدولية، إدارة الأزمات، منظمة أوبك.

Abstract:

This study aims to stand on the importance of negotiation as a communicative process in managing crises of different sizes and types by doing an analytical reading of the negotiating strategies and crises used by OPEC in its management of the price crisis, In our study, we relied on the descriptive approach in an attempt to describe the phenomenon accurately by identifying the crisis and its actual causes and how negotiation, its foundations and methods in managing this crisis contributed to diagnosing the strategies used and their effectiveness in reaching accurate scientific solutions.

The results of the study concluded that OPEC relies heavily on negotiation, which is what happened in its management of the oil price crisis. On the external level, on the other hand, with companies and countries outside the organization.

Keywords: Negotiation Skills; International Crises; Crises Management; OPEC.



مهارات التفاوض ودورها في إدارة الأزمات الدولية -Opec وأزمة أسعار النفط أنموذجاً -

1- مقدمة

يواجه العالم اليوم حالة غير مسبقة من حيث التحديات المتواصلة والتغيرات السريعة التي تؤدي إلى حدوث أزمات مختلفة أنواعها وحدتها وآثارها على الأفراد والمجتمعات والمنظمات وغيرها. وتمثل الأزمة نمطا معينا من مشكلات أو مواقف لوجود خلل يؤدي إلى حدوث أمر أو موقف ما بشكل مفاجئ، يتنافى بشكل تام مع الأحداث المتوقعة، مما يستوجب اتخاذ قرارات لمواجهةها وإيجاد حلول مناسبة لها.

ولكي تستطيع أي منظمة أو مؤسسة التعامل مع الأزمات التي تمر بها وسط الظروف البيئية المحيطة بها، عليها أن تمتلك استراتيجيات واضحة المعالم ووسائل ناجعة تساعد على إدارة الأزمة بشكل ناجح، حيث يعتبر التفاوض أحد أهم هذه الوسائل وأقدمها وأكثرها تأثيرا لما يتميز به من خصائص ومميزات وخاصة في الأزمات الدولية التي يرى الباحثون أنها أشد أنواع الأزمات حدة وأكثرها شمولية، لما لها من أثر اجتماعي واقتصادي وسياسي على المجتمعات والدول، فهي محطة تحول حاسم غالبا ما تتسم بالفجائية في نسق داخلي أو دولي، وتحدد مصالح دولية معينة، وتثير نوعا من الذهول والحرج، وتتسم بالتعقيد والتشابك في عناصرها وأسبابها، وتستقطب اهتماما كبيرا وتتطلب جهدا عاليا لمواجهةها.

ولعل أزمة انخفاض أسعار النفط تعتبر أكثر الأزمات الدولية الاقتصادية تتبعاً في الآونة الأخيرة، حيث تتعاقب هذه الأسعار يوماً بعد يوم في محاولة إرجاع سوق البترول إلى مستواه الحقيقي، ولعبت منظمة Opec والدول المنظمة إليها دوراً كبيراً -معمدة على مهارات التفاوض كآلية اتصال واستراتيجية لإدارة هذه الأزمة.

وهذا ما سنحاول دراسته في بحثنا هذا من خلال التطرق إلى إشكاليته والتي جاءت على النحو الآتي: - كيف ساهمت مهارات التفاوض في إدارة أزمة انخفاض أسعار النفط من قبل منظمة أوبك؟ ونحاول من خلال هذا البحث الوقوف عند الأهداف الآتية:

- التعرف على واقع الأزمات الدولية وخاصة الاقتصادية منها وكيفية إدارتها.
- الوقوف على مدى نجاعة مهارات التفاوض كآلية اتصال في إدارة الأزمات الدولية.
- عرض بعض التجارب الدولية في كيفية إدارة أزمة انخفاض أسعار النفط من خلال دراسة الاستراتيجيات والتطرق إلى مهارات التفاوض.

واعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي وذلك لدراسة الظاهرة ووصفها وصفا دقيقا من خلال التطرق إلى التفاوض وأساليبه واستراتيجياته وأهميتها بالنسبة لعملية التفاوض وكيف اعتدت منظمو الأوبك على استراتيجيات محددة لمعالجة وإدارة أزمة أسعار النفط، كما قمنا بتحليل النشيرة الخاصة بالمنظمة وكذا مواد إعلامية لخبراء ووسائل إعلام متخصصة للوقوف على فعالية التفاوض واستراتيجياته المطبقة من قبل أوبك لإدارة الأزمة.

2- مهارات التفاوض:



2-1- مفهوم التفاوض:

التفاوض عملية قديمة قدم التاريخ، فقد استخدم الإنسان التفاوض في تنظيم العلاقات مع غيره من خلال المحادثات الشفوية التي كانت الوسيلة الأولى للاتصال والتفاوض وتبادل الرأي في مختلف المواضيع والقضايا والمشاكل، وكان الحوار والنقاش بين الأفراد والجماعات فيما يتعلق بعلاقاتهم هي الوسيلة الأولى للتفاهم والتوافق في العلاقات والمعاملات التجارية (ومع ظهور الحضارات القديمة التي اهتمت بتنظيم علاقاتها الخارجية وإجراء المفاوضات).

ومع التطور الذي عرفته المجتمعات البشرية الآن، أصبح التفاوض سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي أداة هامة في تسوية المشاكل وحل الخلافات والقضاء على الأزمات وزيادة التفاهم والتفاعل وإقامة التوازن بين المصالح المختلفة وبين الحقوق والواجبات، فنحن نعيش عصر المفاوضات سواء بين الأفراد أو الدول أو المنظمات.

وخاصة في ظل الظروف التي تعيشها -هذه الأخيرة- في الوقت الحالي، وما تحمله من تهديدات لها وفرص وأهمية وجود قدرات تنافسية لها وخاصة على الساحة الدولية، فظهر الدور الذي تلعبه عملية التفاوض في حياة المنظمات، حيث سنلقي الضوء على مجموعة من العناصر التي تتناول التفاوض.

لقد تعددت التعريفات التي تتناول مصطلح التفاوض، وذلك انطلاقاً من طبيعة عملية التفاوض واختلاف الحقل العلمي للباحثين، وكذا قرب المصطلح من مصطلحات أخرى، وسنتطرق إلى أهم التعريفات التي جاءت في هذا المصطلح.

تعود أصل كلمة تفاوض "Negociation" إلى الكلمة اللاتينية "Negoce" والمشتقة من كلمة "Negotium" والتي لم تكن تعني بالضرورة التجارة، ولكن كان يقصد بها عدم العطالة أي العمل، والعمالة، الأعمال بصفة عام (stimec, 2005, p9).

واستمر هذا المفهوم إلى غاية القرن الرابع عشر أين أصبح التفاوض يقصد به التجارة "Negociation" والتي تعني كل الأعمال التجارية التي تهدف إلى تحقيق اتفاق مثل: المفاوضة، البيع والشراء والمساومة وغيرها من الأعمال التجارية، وابتداء من القرن السادس عشر إلى يومنا هذا أصبح التفاوض اتفاق بين طرفين أو أكثر في جميع المجالات، كما أصبح نموذج يستعمل لحل الاعتراضات بشتى أنواعها (Centre de ressource en économie et gestion, 2014, p1).

ويرى "صديق وجرمين": أن التفاوض: هو نوع من الحوار وتبادل الاقتراحات بين طرفين أو أكثر بهدف التوصل إلى اتفاق يؤدي إلى حسم قضية أو قضايا نزاعية بينهما أو بينهم، وفي نفس الوقت تحقيق أو الحفاظ على المصالح المشتركة فيما بينهم: أي أن التفاوض ينشأ تأسيساً على وجود ركنين أساسيين بين الأطراف المتفاوضة وهما (عفيفي وسعد، 2007، 13):

- وجود مصلحة مشتركة أو أكثر
- وجود قضية نزاعية أو أكثر.



مهارات التفاوض ودورها في إدارة الأزمات الدولية -Opec- وأزمة أسعار النفط أنموذجاً -

فعره Kennedy (كينيدي) على أنه: "عملية خاصة بحل نزاع بين طرفين أو أكثر، والذي من خلالها يقوم الطرفان أو جميع الأطراف بتعديل طلباتهم وذلك بغرض التوصل إلى تسوية مقبولة تحقق المصلحة لكل منهما (Kennedy, 1987).

أما إيسين Eisen وبالو Balow فعره على أنه أسلوب الاتصال العقلي بين طرفين يستخدمان ما لديهما من مهارات الاتصال اللفظي لتبادل الحوار الإقناعي ليلغا حد الاتفاق على تحقيق مكاسب مشتركة (Eisen and Balow, 1983, p3).

وعرفه كل من فنجان وأحمد على أنه: "اتصال بين طرفين أو أكثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة، بهدف تنظيم العلاقات وتحديد الحقوق والالتزامات أو إنهاء الخلافات والنزاعات التي تحصل بسبب اختلاف الآراء، الاتجاهات، تعارض المصالح، تعارض الحقوق أو الاتفاق على الأعمال التي ينبغي للأطراف المعنية القيام بها (غانم وأحمد، 2008، 21).

ويجب هنا أن نفرق بين مفهوم التفاوض والمساومة، حيث أنه وفي كثير من الأحيان يقع خلط بين المصطلحين، فالتفاوض يدل على عملية ديناميكية يراد لها أن تحل بين طرفين ولا يخرج منها طرف وحقق مكاسب على حساب طرف آخر، بينما المساومة هي عملية نفعية بحتة، إذ يسعى كل طرف لتحقيق مكاسب تجيء بالضرورة على حساب خسارة الطرف الثاني، وبالتالي فهي عملية أقل قيمة واحتراماً من التفاوض (جلال، 2008، 16).

2-2- مكونات وعناصر عملية التفاوض:

تتمثل عناصر عملية التفاوض فيما يلي:

2-2-1- **الموقف الافتراضي:** يعد التفاوض موقفاً ديناميكياً أي حركي، يقوم على الحركة والفعل ورد الفعل إيجاباً وسلباً وتأثير أو تأثيراً. والتفاوض موقف مرّن يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر وللمواءمة الكاملة مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية (جميع، 2017، 12).

ويتضمن الموقف التفاوضي العناصر التالية: (زيادة، 2008، 41-42)

2-2-2- **الترابط:** ويجب أن يكون هناك ترابط على المستوى الكلي لعناصر الموقف التفاوضي، وإن كان سهل الوصول إلى عناصره وجزئياته.

2-2-3- **التركيب:** يجب أن يتركب الموقف التفاوضي من جزئيات وعناصر يسهل تناولها في إطارها الجزئي والكلي.

2-2-4- **إمكانية التعرف والتمييز:** يجب أن يتصف الموقف التفاوضي بإمكانية التعرف عليه وتمييزه دون أي غموض أو لبس، ودون فقد لأي من أجزائه أو بعد من أبعاده.



2-2-5-الاتساع المكاني والزمني: ويقصد به المرحلة التاريخية التي يتم التفاوض فيها والمكان الجغرافي الذي تشمله القضية التفاوضية.

2-2-6-التعقيد: الموقف التفاوضي هو موقف معقد تتفاعل فيه مجموعة من العوامل، وله العديد من الأبعاد والجوانب التي يجب الإلمام بها.

2-2-7-الغموض: يحيط بالموقف التفاوضي بعض من الغموض والشك النسبي الذي يدفع بالمفاوض إلى تقليل حالة عدم التأكد من خلال جمع البيانات والمعلومات الضرورية لتوضيح الموقف التفاوضي، خاصة هذا الغموض مرتبط بنوايا، دوافع، اتجاهات، معتقدات وآراء الطرف الآخر التي قد تؤثر على مصالح المفاوض كطرف في التفاوض.

2-3-أطراف التفاوض:

يتم التفاوض في العادة بين طرفين، وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين نظرا لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة. ومن هنا فان أطراف التفاوض يمكن تقسيمها أيضا إلى أطراف مباشرة، وهي الأطراف التي تجلس فعلا إلى مائدة المفاوضات وتباشر عملية التفاوض. وإلى أطراف غير مباشرة وهي الأطراف التي تشكل قوى ضاغطة لاعتبارات المصلحة أو التي لها علاقة قريبة أو بعيدة بعملية التفاوض (زيادة، 2008، 42).

2-3-1-القضية التفاوضية:

لا بد أن يدور حول قضية معينة أو موضوع معين يمثل محور العملية التفاوضية وميدانها الذي يتبارز فيه المتفاوضون، وقد تكون القضية قضية إنسانية عامة، أو قضية شخصية خاصة أو قضية اجتماعية، أو اقتصادية أو سياسية ...

2-3-2-الهدف التفاوضي:

يهدف المتفاوضون من جراء عملية التفاوض للتوصل إلى حلول الخلافات التي تحصل بينهم بسبب تعارض المصالح، اختلاف الآراء أو لتنظيم العلاقات وتبادل السلع والخدمات بينهم، لذلك ينبغي أن تكون الحلول المتوصل إليها مقبولة لدى جميع الأطراف المتفاوضة.

ومن جهة أخرى على المفاوض أن يحدد الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها من المفاوضات بصورة واقعية، من خلال دراسة وتحليل المتغيرات والمعطيات المحيطة بالعملية التفاوضية، كما يجب الأخذ بعين الاعتبار أيضا عند تحديد الأهداف التفاوضية المكاسب الرئيسية والفرعية على المدى القصير والطويل، ويمكن تصنيف هذه الأهداف إلى:



مهارات التفاوض ودورها في إدارة الأزمات الدولية -Opec- وأزمة أسعار النفط أنموذجا -

- أهداف قصوى.

- أهداف دنيا.

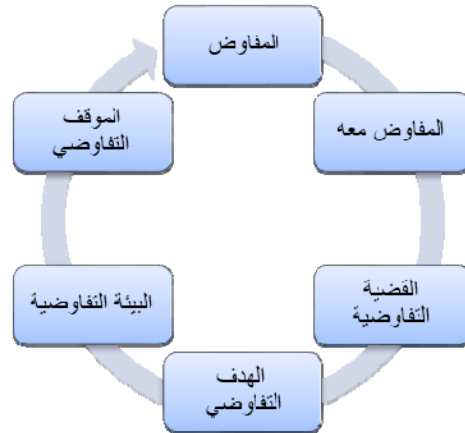
- أهداف يمكن التنازل عليها.

- أهداف بديلة.

2-3-3- البيئية التفاوضية: لا تتم العملية التفاعلية في فراغ وإنما تتم في بيئة فيها الكثير من التحديات والمتغيرات والمعطيات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، وغيرها، التي تؤثر بدرجة كبيرة على العملية التفاوضية، لذلك يتعين على المفاوض دراسة وتحليل هذه المتغيرات والمعطيات ومحاولة استغلال الفرض بما يحقق الأهداف التفاوضية (فنجان، 2016، 24).

والشكل الآتي يوضح العناصر الأساسية للتفاوض:

شكل رقم 01 يبين عناصر التفاوض



المصدر: من إعداد الباحث وفق عناصر التفاوض الموجودة في المراجع.

2-4- استراتيجيات التفاوض:

لا تفاوض ناجح بدون استراتيجية عملية وعلمية تقوم عليه، وفي الوقت لا تعد كل استراتيجية تفاوضية مناسبة لكل قضية من القضايا التي يتم التفاوض فيها. بل إن طبيعة العلاقة بين أطراف القضية التفاوضية تقوم أساسا على تحديد المواقف بين الأطراف وفي الوقت نفسه، فإنها عملية لها شروطها ولها قواعدها ولها قوانين معينة مرسومة مسبقا، ويتحتم على من يرغب في حوضها الالتزام بتلك القواعد وتلك الشروط، وعليه يمكن تقسيم الاستراتيجيات وفقا لمناهج مختلفة للتفاوض، حيث أن أطراف التفاوض لا تخرج من كونها إما: علاقة مصلحة مشتركة أي تعاون أو علاقة صراع قائمة على التنافس والعداء، ويمكن عرضها فيما يلي: (جلال، 2008، 23)



2-4-1- استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة:

يقوم هذا المنهج على علاقة تعاون بين طرفين أو أكثر، يعمل كل طرف منهما على تعميق وزيادة هذا التعاون وجعله مشمرا لمصلحة كافة أطرافه ومن أجل ذلك تتبع في مفاوضاتها مجموعة من الاستراتيجيات أهمها ما يلي:

2-4-2- إستراتيجية منهج التكامل:

يعني التكامل وفقا لهذا المنهج 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 منهم سواء كانت مادية أو غير مادية ويتم التكامل هنا عن طريق أحد بدائل ثلاثة هي:

* التكامل الخلفي * التكامل الأمامي * التكامل الأفقي.

2-4-3- استراتيجيات تطوير التعاون الحالي:

وتقوم هذه الاستراتيجيات التفاوضية على الوصول إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العليا التي تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض وتوثيق أوجه التعاون بينهما. ويتم هذا عن طريق مجموعة من الاستراتيجيات الفرعية.

2-4-4- استراتيجيات العلاقة القائمة:

تقوم هذه الاستراتيجيات على الوصول لمدى أكبر من التعاون بين طرفين أو أكثر تجمعهم مصلحة ما، حيث يقوم كل منهما بإحداث عمق في علاقته بالآخر، فعلاقات التصاهر بين العائلات وعلاقات الإنتاج المشترك بين الشركات هي خير نموذج لاستراتيجية التعميق، حيث تتم من خلال هذه الاستراتيجيات تقوية الروابط بين الطرفين وصولا إلى مرحلة الاندماج الكامل بينهما.

2-4-5- استراتيجيات توسيع نطاق التعاون:

تعتمد هذه الاستراتيجيات أساسا على الواقع التاريخي الطويل الممتد بين طرفي التفاوض من حيث التعاون القائم بينهما وتعدد وسائله وتعدد مراحلها وفقا للطرف والمتغيرات التي مر بها وفقا لقدرات وطاقت كل منهما.

2-4-6- استراتيجيات منهج الصراع:

على الرغم من أن جميع من يمارسون استراتيجيات الصراع في مفاوضاتهم سواء على المستوى الفردي للأشخاص أو على المستوى الجماعي للمنظمات والمؤسسات الحكومية، وتبينهم لها واعتمادهم عليها، إلا أنهم يمارسونها دائما سرا وفي الخفاء،



مهارات التفاوض ودورها في إدارة الأزمات الدولية -Opec- وأزمة أسعار النفط أنموذجاً -

معتمدين على قدرتهم على التمويل والحداد وعدم إظهار نوازمهم ودوافعهم الحقيقية، بل أنهم في ممارستهم للتفاوض بمنهج الصراع يعلنون أنهم يرغبون في تعميق المصالح المشتركة. ومن ثم فإن الاستراتيجيات وخلفية العلاقات التاريخية بين هؤلاء الأطراف، ومهما كان اعتماد هؤلاء الأطراف في تفاوضهم على استراتيجيات الصراع، إلا أنهم لا يعلنون ذلك أبداً، فإعلان استخدام هذه الاستراتيجيات يعد بمثابة إعلان لعدم خبرة أو عدم كفاءة القائمين بعملية التفاوض، إذ أن جزء كبير من مكونات هذه الاستراتيجيات يعتمد على الحداد والتمويه، بل إن التشدد بالتعاون من أجل المصالح المشتركة والمنفعة المتبادلة كثيراً، ومن أهم الاستراتيجيات الخاصة بمنهج الصراع نذكر: (جلال، 2008، 27)

- استراتيجية الإنهاك (الاستنزاف)
- استراتيجية التشتيت (التفتيت).
- استراتيجية الإخضاع (إحكام السيطرة)
- استراتيجية الدحر (الغزو المنظم)
- استراتيجية التدمير الذاتي (الانتحار).

3- إدارة الأزمات:

3-1- مفهوم إدارة الأزمة:

الأزمة هي ظاهرة إنسانية وجزء من نسيج الحياة، عرفت منذ العصور القديمة ومتلازمة الإنسان، وهي تنشأ في أية لحظة وفي ظروف مفاجئة نتيجة ظروف داخلية أو خارجية تخلق نوعاً من التهديد للدولة أو المنظمة أو الفرد، ويتحتم التعامل معها للقضاء عليها أو التقليل من شأنها والحد من خسائرها وتأثيراتها الاجتماعية والاقتصادية والنفسية، حتى أنها أصبحت سمة من سمات الحياة المعاصرة للإنسان والمجتمعات والدول، الأمر الذي أدى إلى الاهتمام بها وإدارتها كأسلوب وقائي ومستقبلي للتكيف مع التغيرات المفاجئة التي قد تحدث قبل حدوث الأزمة أو أثناء حدوثها.

ونتيجة لذلك أنشأ بما يسمى بإدارة الأزمات وهي علم من العلوم الإنسانية المعاصرة التي تدرس والجامعات في دول العالم، والتي تؤخذ بنتائجها وتوصياتها لدى الدول والمنظمات لتفاديها أو التقليل من آثارها (الرويلي، 6).

والأزمة في اللغة هي الشدة والقحط، وأزم عن الشيء أمسك عنه، والمأزم المضيق وكل طريق ضيق بين جبلين مأزم، وموضع الحرب أيضاً مأزم، ومنه سمي الموضع الذي بين المشعر وعرفة مأزمين (الرازوي، 1999، 17).

كما ترجع أصول كلمة أزمة إلى الكلمة اللاتينية "Krinei" ومعناها أوان اتخاذ القرار وأي وقت صعوبة وشدة يهدد تاريخ شخص أو منظمة معينة، ويختلف تعريف الأزمة باختلاف التوجهات الفكرية والتخصصات العلمية ففي القاموس البريطاني تعني الوقت الحاسم أو الخطير الذي تعتمد نتائجه على قدر كبير من السلبية (أبو قحف، 1999، 54).



أما اصطلاحا فقد تعددت تعريفات الأزمة فاختلقت في بعض الجوانب واتفقت في جوانب أخرى، وفيما يلي عرض لبعض هذه التعريفات:

عرفها "Steve Albert" ستيف ألبرت بأنها: ذلك الحدث السلبي الذي لا يمكن تجنبه أيا كان درجة استعداد هذه المنظمة (السكرانة، 2015، 24).

وعرفها محمد عبد الغني على أنها: ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن ويمثل نقطة تحول Tuning point في حياة الفرد أو الجماعة أو المنظمة أو المجتمع وغالبا ما ينتج عنه تغير كبير (عبد الغني، 2004، 25).

كما عرفت الأزمة بأنها: خلل مفاجئ نتيجة لأوضاع غير مستقرة، تترتب عليها تطورات غير متوقعة نتيجة لعدم القدرة على احتوائها من قبل الأطراف المعنية، وغالبا ما تكون بفعل الإنسان (المصري، 2005، 12).

وعرفها "السكرانة" بأنها: "اللحظة الحرجة ونقطة التحول التي تتعلق بالمصير الإداري للمنظمة، ويهدد بقائها وغالبا ما تتزامن الأزمة مع عنصر المفاجأة مما يتطلب مهارة عالية لإدارتها والتصدي لها (السكرانة، 2013، 11).

ويمكن القول أيضا أن اختلاف مفهوم الأزمة يرجع إلى اختلاف أنواعها ومجالاتها، فمفهوم الأزمة السياسية مثلا يختلف عن الأزمة الاقتصادية ومفهوم الأزمة الأمنية أو العسكرية يختلف عن مفهوم الأزمة الاجتماعية حتى وإن كانت هناك علاقة سببية بين هذه الأنواع من الأزمات.

ومن خلال التعاريف السابقة نستطيع أن نستخلص أهم السمات التي تتميز بها وهي كالاتي:

- المفاجأة والصدمة وانتشار حالة من الذعر لدى الأوساط.
 - غالبا ما تتسبب الأزمة في وقوع خسائر مادية وبشرية، وأحيانا تخلف صدمات نفسية.
 - يتطلب الخروج من الأزمة كوادر مؤهلة، ومعلومات مقننة واستراتيجيات علمية للخروج منها بأقل الخسائر.
- تعريف إدارة الأزمة: إدارة الأزمة هي علم وفن السيطرة على الموقف وتوجيهه بما يخدم أهدافا مشروعة من خلال إحداث الموقف، وتوجيهه يخدم أهدافا مشروعة من خلال إدارة الأزمة ذاتها من أجل التحكم في ضغطها ومسارها واتجاهها (الخضيرى، 17).

كما عرفت إدارة الأزمة بأنها: "عملية إدارة خاصة من شأنها إنتاج استجابة استراتيجية لمواقف الأزمات من خلال مجموعة من الإداريين المنتقنين مسبقا والمدربين تدريباً، والذين يستخدمون مهاراتهم بالإضافة إلى إجراءات خاصة من أجل تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى (عز الدين، 1990، 23).



مهارات التفاوض ودورها في إدارة الأزمات الدولية -Opec- وأزمة أسعار النفط أنموذجا -

تصنف الأزمة على أنها من الظواهر الاجتماعية، وبالتالي فهي تمر بدورة حياة ومراحل، وعلى إدارة المنظمة ضرورة معرفة مراحل الدورة حياة الأزمة، وذلك لاتخاذ القرارات المناسبة لكل مرحلة مما يمكن من التعامل السليم مع الأزمة، ويمكن تحديد مراحل حياة الأزمة فيما يلي (الحشالي، 2015، 35):

3-2-1-مرحلة ولادة الأزمة: وهي مرحلة ظهور الأزمة، حيث يكون ظهورها بشكل مبهم يرافقه إحساس غامض بوجود خطر قريب الظهور، وتكون الأزمة غير محددة من حيث المعالم والاتجاه والحجم، ويرجع هذا الغموض إلى النقص في المعلومات حول أسباب الأزمة وحجمها، ويجب الإشارة في هذه المرحلة إلى أهمية خبرة الإدارة وقدرتها على استيعاب هذه المرحلة، وحسن التعامل معها وذلك للقضاء عليها بعد ولادتها مباشرة وعدم السماح باتساعها، ويمكن القضاء على الأزمة في هذه المرحلة وبأقل خسائر عن طريق امتصاص قوة الدفع المحركة لها وتشتيت قوتها.

3-2-2-مرحلة نمو واتساع الأزمة: تبدأ الأزمة بالنمو والتوسع في حالة عدم قدرة إدارة المنظمة من اتخاذ قرارات من شأنها تقليل خطورة الأزمة، وتتسع الأزمة بسبب نوعين من المحفزات:

✓ محفزات ذاتية: مستمدة من قوة الأزمة ومرافقة لظهور نشأتها.

✓ محفزات خارجية: حيث يمكن أن تستقطب الأزمة بعض العوامل الخارجية التي تتفاعل وتندمج معها، مما يضيف للأزمة قوة دفع إضافية تساعد على الاتساع.

ولا يمكن في هذه المرحلة تجاوز الأزمة نظرا لتعرض أطراف أخرى لتأثير الأزمة، وهذا ما يزيد من الضغط على إدارة المنظمة للتعامل بجدية مع الأزمة، وفي هذه المرحلة على الإدارة القيام بعزل الأزمة عن العناصر الخارجية الداعمة لها، وكذلك محاولة تطبيق عوامل النمو الذاتي المحركة للأزمة.

3-2-3-مرحلة نضج الأزمة: تعد من أخطر مراحل الأزمة، ومن النادر أن تصل الأزمة إلى مثل هذه المرحلة، وتحدث عندما يكون متخذ القرار الإداري على درجة كبيرة من الجهل لخطورة الأمر، وبذلك لتصل الأزمة إلى أقصى قوتها وعنفها، وتصبح السيطرة عليها صعبة جدا إن لم تكن مستحيلة، ولا مفر من الصدام العنيف معها، وهنا قد تكون الأزمة بالغة الشدة تطيح بمنفذ القرار وبالمنظمة أو المشروع الذي يعمل فيه، أو أن يكون متخذ القرار قد استطاع بدها، تحويل اتجاه الأزمة إلى درجة ضعيفة، حيث تنفتت الأزمة عنده وتنتهي باستقطاب عناصر القوة فيها والسيطرة عليها بشكل أو بآخر (الخصيري، 74).

3-2-4-مرحلة انحسار الأزمة: تكون الأزمة في هذه المرحلة قد أحدثت اصطدامات قوية ومتعددة، مما أدى إلى تفتيتها وفقدانها الكثير من قوتها، والذي يساعد في تراجعها وانحسارها، ويجب الانتباه هنا إلى احتمالية تجدد قوة الأزمة وخاصة إذا لم تحقق البعض من أهدافها.



وتكون الأزمة في هذه المرحلة قد أدت إلى تدمير جزء كبير من المنظمة وأصاب كيان المنظمة بعدم التوازن وأجبرته على الانكماش مما قد يؤدي به إلى الانتهاء (الحشالي، 2015، 37).

3-2-5-مرحلة اختفاء الأزمة: تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كلي قوة الدفع المولدة لها ولعناصرها وجزئياتها التي تنتمي إليها، ومن ثم تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها ويختفي الحديث عنها باعتبارها حدثاً تاريخياً قد انتهى (حسين، 1999، 99).

3-3- استراتيجيات إدارة الأزمة-اتصالات الأزمة:

أكد المختصون في مجال الاتصال على أن استراتيجية إدارة الأزمة تختلف باختلاف كل أزمة وبالتالي لكل أزمة الاستراتيجية التي تصلح للتطبيق فيها أكثر من غيرها، بل انه يمكن استخدام أكثر من استراتيجية في إدارة الأزمة الواحدة تبعاً لتطورات الموقف أي أنهم يؤكدون على أن استراتيجية مواجهة الأزمة هي استراتيجية لموقف لا "Situation Stratégie" موقفية يصلح لموقف آخر، وانه من الضروري أن تعكس الاستراتيجية فلسفة الإدارة، وبما لا يتعارض مع متطلبات الموقف (عجوة وفريد، 2005، 204).

- ويسترشد فريق إدارة الأزمة بعدة اعتبارات عند تحديد استراتيجية التعامل مع الأزمة وهي:
- تحليل أسباب حدوث الأزمة.
 - تحديد المدى الذي وصلت إليه.
 - ترتيب العوامل المؤثرة على الأزمة.
 - تحديد القوى المؤيدة والمعارضة.
 - تحديد الأهداف المرجوة في المرحلة الحالية.
 - تجسيد فلسفة المنظمة في تلك الاستراتيجية.

هناك عدة استراتيجيات إعلامية يمكن الاختيار بينها تبعاً للموقف وهي: (عجوة وفريد، 2005، 205)

3-3-1- إستراتيجية الصمت No Response:

بعض المنظمات تعتقد أن الرأي العام لا يعرف بالأزمة، وأن بإمكانهم الحفاظ على سريتها من خلال التقييم على أحداثها وبالتالي لا يقومون بأي رد فعل اتصالي، وهنا تلجأ وسائل الإعلام إلى البحث عن المعلومات من مصادر أخرى مما قد يؤدي إلى الإضرار بسمعة المنظمة لذا يطلق عليها البعض استراتيجية التجاهل والتقييم.



3-3-2- إستراتيجية الإنكار:

تنكر المنظمة وجود أزمة وتقدم المعلومات التي توضح ذلك.

3-3-3- نظرية حائط الصد:

وهنا لا تعترف الإدارة بالخطأ، وترفض الاستجابة لضغوط القوى الخارجية وتحاول صد محاولة الأطراف الخارجية المتعددة للحصول على معلومات عن الموضوع، في نفس الوقت الذي تفسر فيه الجماهير ووسائل الإعلام ذلك بأنه إخفاء لأخطاء كبيرة وبذلك تزداد انتقاداتهم السلبية، والمنظمة التي تستخدم هذه الاستراتيجية الغير فعالة تكون هي الاستراتيجية المطلوبة في بعض الأزمات مثل تلك المتعلقة بأمور شخصية أو أخلاقية، أو قضايا معروضة أمام القضاء.

3-3-4- التملص من المسؤولية Evasion Of Responsibility:

في هذه الاستراتيجية تحاول المنظمة تحويل المسؤولية في وقوع الأزمة إلى جهات أخرى وإظهار أن المنظمة ضحية هي الأخرى في الموضوع وأن الأزمة مجرد حادث مؤسف.

3-3-5- الإستراتيجية القانونية Legal Strategy:

تعتمد المعالجة الإعلامية للأزمة فيها على آراء وتوجيهات رئيس الشؤون القانونية للمنظمة والتي عادة ما تؤكد على ما يحفظ الحقوق القانونية لها، وحمايتها من أية مساءلة قانونية، وهي تتمثل فيما يلي:

- ذكر القدر من المعلومات عن سياسة المنظمة.
- عدم الإدلاء بأية آراء شخصية قد يفهم منها مسؤولية المنظمة عن الأزمة.
- الحذر الشديد في لغة الخطاب الإعلامي المستخدم من جانب المنظمة.

3-3-6- استراتيجية التبرير والاعتذار Apology And Respond:

وفيها تعترف المنظمة بالخطأ وتعذر عنه بأكثر الطرق ملائمة ولباقة، وتعلن تبريراتها وتفسيراتها له من خلال إعداد دفاع يتضمن معلومات حقيقية يقدمها المتحدث الرسمي للمنظمة وهي من التكتيكات الناجحة والفعالة في إدارة الأزمة.

3-3-7- استراتيجية الاعتذار الكامل Full Apology:

وهي تعتمد على العمل الخاطيء، وهي بذلك تسعى لاستعادة الصورة الذهنية الايجابية.

3-3-8- استراتيجية الدفاع الهجومي Attaches Defend Strategy:

تعتمد على تخفيض حدة الهجوم على المنظمة، وذلك بعدة أساليب منها:

- إن هناك حرص من المنظمة على اعتبارات الصالح العام.

- التركيز على الأعمال الايجابية للمنظمة.



- التقليل من مصداقية النافذين.

- مواساة وتعويض المتضررين (عجوة وفريد، 2005، 205-209).

هذه الاستراتيجية تؤدي إلى منع تدهور الموقف وتقليل مشاعر الغضب من خلال التعامل بذكاء مع أطراف الأزمة، وغالبًا ما تستخدم في قضايا الرأي العام لوقف نمو الأزمة، كما وإنما تسعى للتعامل مع الأزمة كفرصة لخلق رأي عام مساند للمنظمة، من خلال تغيير سياستها وأعمالها على نطاق واسع، وإنما تستهدف الصالح العام، وتحرص على تأكيد ذلك بذكر معلومات تفصيلية تتجاوز توقعات الجماهير، لذا يطلق البعض عليها أنها (استراتيجية الصالح العام).

3-3-9- استراتيجية الهجوم المضاد **Contre attaques stratégie**:

هي استراتيجية تتصرف فسها المنظمة إعلامياً بشكل هجومي، من خلال تجميع وحشد القوى النافذة، ودفعها داخل مجال الأزمة، كما تعمل على تحطيم المقومات الأساسية التي اعتمدت عليها هذه الأطراف في مهاجمة المنظمة، وهي استراتيجية تصلح للاستخدام في حالة تعرض المنظمة لحملة تشهير، وتناول أحداث الأزمة بشكل غير منصف أو تناول قائم على اختلاف وقائع غير حقيقية، وذكر حصص وهمية، وقد تستخدم المنظمة حقها في اللجوء للقضاء.

3-3-10- استراتيجية الأفعال التصحيحية **Corrective Action Strategie**:

هي استراتيجية تقوم على الاعتراف بالمشكلة والتأكيد على العمل على منع تكرارها وذكر الخطوات التي تم اتخاذها لإصلاح الأضرار الناجمة عن الأزمة، وذكر سياسة المنظمة ويطلق البعض على هذه الاستراتيجية (استراتيجية العلاقات العامة) وهي استراتيجية تلقى معارضة شديدة من المسؤولين القانونيين للمنظمة، لأن الاعتراف بالخطأ قد يؤدي إلى استخدام ذلك في رفع دعاوي قضائية ضد المنظمة وقد يسبب لها خسائر مادية فادحة (عجوة وفريد، 2005، 209).

4-الاتصال التفاوضي وإدارة الأزمة

4-1-عناصر التفاوض في إدارة الأزمة:

4-1-1-موقف التفاوضي:

التفاوض عملية ديناميكية متحركة تقوم على الحركة والفعل ورد الفعل إيجاباً أو سلباً موقف تستخدم فيه مجموعة من المهارات والقدرات بين أطراف التفاوض باعتبار أن عملية التفاوض هي تجميع لكافة المهارات البشرية وقدرات المفاوضين العقلية وبغير حدود. والتفاوض الأمني يتطلب توفر المرونة الكافية للتكيف السريع والمواءمة مع المتغيرات التي تفرضها عملية التفاوض وما تفرزه من مشكلات أو عقبات تحول دون إتمامها أو تنشأ خلالها.

ويتضمن الموقف التفاوضي في هذه الحالة عددا من العناصر يجب أن يتفهمها ويعيها المشاركون فيه وأهمها:

- أن يكون هناك ترابط بين عناصر القضية التي يتم التفاوض بشأنها.



مهارات التفاوض ودورها في إدارة الأزمات الدولية -Opec- وأزمة أسعار النفط أنموذجا -

- إمكانية التعرف عليه وتمييزه بسهولة ودون فقد أي من أجزائه
- المرحلة الزمنية والتاريخية التي يتم التفاوض خلالها والإطار المكاني الذي تشمله جلسة التفاوض.
- الإلمام بالعوامل والأبعاد والجوانب التي تشكل الموقف التفاوضي لضمان التعامل معه ببراعة (السماحي، 2018).

4-1-2- أطراف التفاوض:

يتم التفاوض عادة بين طرفين، إلا أن العملية قد يتسع نطاقها لتضم أطرافا أخرى ترتبط مصالحها بالعملية التفاوضية الجارية وهو ما يجعلنا نقسمها إلى أطراف مباشرة تشمل الأطراف التي تتفاوض فعلا وتجمعها طاولة المفاوضات وأطراف غير مباشرة لها مصلحة قريبة أو بعيدة بعملية التفاوض الجارية تمثل عناصر ضغط عليها لتحقيق أهدافها سواء المعلنة منها أو غير المعلنة (السماحي، 2018).

4-1-3- محور التفاوض في الأزمة:

وهو الإطار العام الذي تدور في نطاقه عملية التفاوض الأممي حيث يتم تحديد الهدف من التفاوض وتحديد مراحلها والنقاط والعناصر التي يتعين على المفاوضين تناولها والأدوات والاستراتيجيات التي يتم استخدامها ويشمل أيضا توزيع الأدوار على فريق التفاوض بما يتناسب مع مراحلها وتحديد نقاط الاتفاق التي يمكن البدء منها ونقاط الخلاف التي يتعين العمل على تسويتها وإنهائها.

4-1-5- الهدف من التفاوض:

من العناصر الهامة في التفاوض الأممي أن تحدد جهة التفاوض الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه من خلال عملية التفاوض، وهو ما يتطلب أن تقوم بتقييم المراحل المختلفة وتعديل خططها التي تتبعها، وقد يتطلب الأمر أحيانا استبدال القائمين على العملية التفاوضية أو بعضا منهم أو دعمهم بخبراء أكثر حنكة لاستمرار عملية التفاوض ويجب أن نفرق بين عملية التفاوض وبين أعمال أخرى قد تنشأ بالتزامن معها ولكنها لا تعد تفاوضا بالمعنى المقصود بالتفاوض، وقد تحدث التباسا لدى البعض حول معناها مثل التعاون، الصراع، المساومة، التنازل، التآمر...إلخ.

4-2- تنمية المهارات التفاوضية في إدارة الأزمات:

4-2-1- المحددات الأساسية لنجاح عملية التفاوض في الأزمة:

✓ الإعداد الجيد لعملية التفاوض:

- تحديد الهدف من عملية التفاوض والذي يجب أن يتميز بالوضوح والمرونة والواقعية.
- معرفة الفرص المتاحة للمفاوض أثناء إجراء المفاوضات والتي تؤثر بدرجة كبيرة على السلوك التفاوضي.
- تحديد نطاق موضوعات التفاوض (محددة الأبعاد/ غير محددة الأبعاد) والكيفية التي سيتم التعامل بها مع موضوع التفاوض وأهميته النسبية.



- توافر البيانات والمعلومات الخاصة بموضوع التفاوض ومصادرها والوثائق المدعمة لها وتشمل معلومات عن الظروف المحيطة بعملية التفاوض.
- معلومات عن قضايا التفاوض وأسلوب تحديدها ونطاقها.
- معلومات عن المفاوض (الخصم) وتشمل نقاط القوة والضعف، شخصيته ...
- تحديد عناصر القوة التفاوضية وإدراك الطرف الآخر المفاوض لها.
- الاستراتيجية التفاوضية والاستراتيجية البديلة والتكتيكات البديلة التي يمكن استخدامها¹

4-2-2- الصفات الأساسية التي يجب توافرها في المفاوض:

يجب أن تتوفر في المفاوض مجموعة من الصفات تساعد على نجاحه في عملية التفاوض وأهمها: -التمتع بالذكاء والحضور الجيد، حسن التصرف، سرعة الملاحظة، التفكير المنظم والابتكاري، القدرة على التصرف بسرعة الصبر في مواجهة الغموض والإحباط، لباقة الحديث والتمتع بالمهارات اللغوية والقدرة على الإنصات الجيد أثناء التفاوض.

4-2-3- إعداد أجندة التفاوض:

يمثل إعداد أجندة التفاوض واحدا من التكتيكات الأساسية التي يجب الاهتمام بها والاستفادة منها وحسن استخدامها في ضوء الظروف المحيطة بعملية التفاوض ووضع العديد من الاختيارات أمام المفاوضين وبحيث يتم اختيار أفضلها مثال ذلك: -التركيز على الموضوعات العامة دون التطرق إلى التفاصيل، مع وضع تلك التفاصيل في أجندة غير معلنة يتم استخدامها طبقا لموقف الخصوم أثناء التفاوض الفعلي البدء بالقضايا الأساسية وطبقا لأهميتها باعتبار أن حسمها يؤدي تلقائيا إلى حل المشكلات الثانوية.

-البدء بالقضايا الثانوية (الأسهل) والتي يمكن تقديم بعض التنازلات بشأنها لكسب ثقة الطرف الآخر وتهيئة المناخ المناسب للتفاوض على القضايا الصعبة والحصول على تنازلات منه.

-تحديد مجموعة من الشروط والأسس يتم الاتفاق عليها بداية ثم تبدأ المفاوضات حول التفاصيل التنفيذي.

-تقسيم القضايا محل التفاوض إلى مجموعات نوعية يجر بالتفاوض حول كل مجموعة نوعية على حده (السماحي، 2018).

4-2-4- تحديد لغة التفاوض:

من الموضوعات الهامة أثناء إجراء التفاوض في الأزمات الأمنية تحديد اللغة التي سيتم استخدامها في حالة اختلاف اللغة بين المتفاوضين، الأمر الذي يحتم اختيار:



مهارات التفاوض ودورها في إدارة الأزمات الدولية -Opec- وأزمة أسعار النفط أنموذجاً -

- أن يتحدث كل طرف من المتفاوضين بلغته الأصلية مع الاستعانة بالترجمين، الأمر الذي يتطلب الاهتمام باختيار المترجم المناسب لأداء المهمة.
- التحدث بلغة مشتركة يتقنها الطرفان، الأمر الذي يتطلب التأكد من إجادة الطرف الآخر للغة اتقانا تاما لتفهم المواقف التفاوضية للطرفين.

4-2-5- تحديد مكان التفاوض:

- وتظهر أهمية تحديد مكان التفاوض في الأزمات الأمنية ويتوقف على الظروف التي يتم خلالها التفاوض كما يلي:
- التفاوض داخل الدولة أو المنظمة التابعة لفريق التفاوض يعطي إحساساً بالتفوق النسبي ويدعم مركز فريق التفاوض بالإضافة إلى توفير الوقت والجهد للانتقال إلى مكان آخر.
- التفاوض خارج حدود الدولة أو المنظمة يمكن فريق التفاوض من حجب بعض المعلومات مؤقتاً أو تأخير الإفصاح عنها بحجة عدم توفرها لكسب الوقت أو الضغط النفسي على الطرف الآخر.

4-2-6- الترتيبات اللازمة للاتصال بالطرف الآخر:

وهي خطوة تمثل الانطباع الأول الذي يكونه الطرف الآخر والذي يتطلب الاهتمام بتنفيذها وبما يدعم الموقف التفاوضي ومن ذلك:

- اختيار الطرف الذي يتولى ترتيبات الاتصال.
- الالتزام بالمواعيد والشروط التي يتم تحديدها.
- وضع تصور لكيفية سير المفاوضات.
- ويتطلب الإعداد للتفاوض تصور تلك المفاوضات أو ما يمكن تسميته بسيناريو المفاوضات وذلك من خلال وضع عدة سيناريوهات بديلة أثناء إجراء المفاوضات تشمل:
- سيناريو خاص ببدء جلسة المفاوضات ... من الذي يبدأ بالكلام ... بماذا يبدأ.
- تحديد أسلوب عرض موضوع التفاوض.
- التوقعات بشأن سلوك الطرف الآخر وما قد يطلبه من طلبات.
- تصور الأحداث وتسلسلها أثناء التفاوض (السماحي، 2018).

5- منظمة OPEC وأزمة انهيار أسعار النفط:



تأسست منظمة أوبك في بغداد خلال الفترة الممتدة بين 10 و14 سبتمبر 1960 باتفاق الدول الخمسة الأساسية المنتجة للنفط، وهي: السعودية، إيران، الكويت، العراق وفنزويلا، وذلك في اجتماع عقد بالعاصمة العراقية بغداد، وبذلك أصبحت أوبك أهم منظمة أنشئت من طرف الدول النامية لرعاية مصالحها، وتتخذ المنظمة "فيينا" عاصمة النمسا مقرا لها، والسبب الرئيسي لنشأة المنظمة هو خلق كتل في مواجهة الشركات النفطية الكبرى، وانضمت قطر لهذه المنظمة عام 1961، ثم إندونيسيا وليبيا عام 1963، والإمارات العربية المتحدة عام 1967، والجزائر عام 1969، ونيجيريا عام 1971، والإكوادور والغالون عام 1973، إلا أن الدولتين الأخيرتين انسحبتا على التوالي عامي 1992 و1996، ويجوز أن ينضم إلى المنظمة أي دولة إذا توافرت فيها مجموعة من الشروط (مخلفي، 2013، 110).

5-1- منظمة "أوبك" وأزمات تقلبات السعر-الاستراتيجيات المطبقة:-

منظمة "أوبك" عبارة عن تنظيم رسمي لمجموعة الدول المنتجة والمصدرة للنفط، هدفها تنسيق وتوحيد وتطوير السياسات النفطية لهذه الدول بالصورة التي تكفل المحافظة على مصالحها، فقد أدى تزايد الوعي النفطي لدى الدول المنتجة إلى تزايد الحاجة إلى جهاز يقوم نيابة عنها بالتفاوض الجماعي مع شركات النفط العالمية لتحسين شروط التعامل في النفط، ولتأكيد حق الدول المنتجة في جني ثروتها النفطية، ولوضع حد للتحكم الاحتكاري للشركات النفطية الكبرى، والتي كانت تقوم بتحديد القواعد التسعيرية بنفسها وأهملت مصالح الدول المنتجة والمصدرة للنفط، واقتصرت على رعاية مصالح الشركات النفطية ومصالح الدول الغربية، ولهذا لم تكن هناك أي أسعار معلنة للنفط في الدول المنتجة للنفط، إلا أنه عام 1973، أو ما يعرف بأزمة 1973 عرف تصحيح لقواعد التسعير السابقة، ومنذ ذلك الوقت أصبح للدول المنتجة وخاصة منظمة "أوبك" دورا مهما في تحديد الأسعار المعلنة، كما عملت المنظمة على إرساء قواعد جديدة في تسعير النفط تماشيا مع الوقت الحاضر لتفادي أي تقلبات في سوق النفط العالمي مستقبلا (بوغرارة، 2013، 18).

رغم كل ما سعت له المنظمة من أجل إرساء استقرار سعري للنفط إلا أن المنظمة واجهت العديد من الأزمات الاقتصادية والسياسية وغيرها التي أثرت على أعمال المنظمة واستراتيجياتها السعرية وخاصة في القرن الواحد والعشرين، حيث عرفت هذه الفترة مراحل غير عادية وشهدت جملة من التذبذبات في أسعار النفط بداية من أحداث 11 سبتمبر بالو.م.أ ومرورا بالأزمة المالية العالمية سنة 2008، التي تعتبر أشد أزمة مر بها العالم في هذه الفترة والتي بدورها أثرت على الاقتصاد العالمي بشكل عام ووصولاً إلى وقتنا الحالي، حيث عرفت فيه المنظمة عدم استقرار الأسعار بين الصعود والنزول إلى مستويات دنيا من شأنها أن تشكل أزمات اقتصادية تنموية للدول المنتجة. والجدول أدناه يمثل التسعير النفطي من 2000 إلى غاية 2018 (موسى، 2006، 37).

جدول رقم (01) يمثل التسعير النفطي من 2000 إلى غاية 2018



مهارات التفاوض ودورها في إدارة الأزمات الدولية
-Opec وأزمة أسعار النفط أنموذجا -

السنة	سعر البرميل	الإجراءات المتخذة من قبل "أوبك"
2000	\$ 27.6	زيادة في الإنتاج بهدف رفع الأسعار.
2002	\$ 24.3	خفض الإنتاج إلى 1.5 مليون برميل يوميا
2004	\$ 36.00	زيادة في إمدادات النفط لارتفاع الطلب عليها
2008	\$94.00	انخفاض الطلب نتيجة للأزمة المالية
2010	\$ 77.38	استمرار المنظمة في خفض الإنتاج والمحافظة على السياسة الإنتاجية
2018	\$ 63.30	تفاوض داخلي: خفض الإنتاج تفاوض خارجي: محاولة تثبيت السعر

المصدر: الباحث بالاعتماد على مجموعة من المعلومات والبيانات

وقد اعتمدت الأوبك على مجموعة من الاستراتيجيات الخاصة بإدارة الأزمات والتفاوض من أجل إيجاد حل للأزمة، ومنح استقرار لسعر النفط، حيث كانت هذه الاستراتيجيات تختلف باختلاف الأزمة ونوعها والمجال الذي تنتمي إليه، فأزمة 11 سبتمبر تختلف عن أزمة 2008 المالية، كما أنهما يختلفان عن أزمة 2018 والتي خضعت لمنطق السوق الخاص بالعرض والطلب من جهة وحماية مصالح دول المنظمة من جهة أخرى من خلال تقليص وزيادة الإنتاج النفطي بما يتماشى ومتطلبات السوق العالمية التي تمثل فيها الأوبك نسبة 35 إلى 40%.

واعتمدت أوبك في إدارتها للأزمة على استراتيجية التملص من المسؤولية، حيث اتهمت جهات عديدة وخاصة الدول الأخرى المنتجة للنفط المنظمة بأنها سبب تدهور أسعار النفط ووصولها إلى أدنى مستوياتها منذ عدة سنوات، حيث صرحت المنظمة في رسائل الإعلام، وكذا في نشرتها الخاصة أن المنظمة تنتج ما يعادل 35 إلى 40% من الإنتاج العالمي، وبالتالي فإن 60 إلى 65% يقع تحت عاتق الدول الأخرى، وبالتالي فإن هذه الأزمة تكون وليدة النسبة الغالبة، حيث كانت هذه الاستراتيجية فعالة للمنظمة ولتحويل المسؤولية في وقوع الأزمة إلى جهات أخرى وإظهار المنظمة على أنها ضحية هي الأخرى وذلك للانتقال إلى التفاوض الداخلي والخارجي لإيجاد حل للأزمة التي تمر بها أسعار النفط.

5-2- التفاوض الداخلي لمنظمة "أوبك":

سعت منظمة "أوبك" جاهدة لإرساء مجموعة من القواعد والقوانين الخاصة بالتنظيم داخل المنظمة، وأنشأت هيكلًا تنظيميًا للقيام بهذه الأدوار، كما تسعى المنظمة دائمًا إلى عقد اجتماعات دورية لمناقشة أوضاع المنظمة وأوضاع السوق النفطية، وكذا التشاور والتحاو لفض الأزمات التي تواجهها المنظمة، حيث أن أزمة انخيار الأسعار تعتبر من أهم الأزمات التي تمر بها



المنظمة وتخضع لقانون العرض والطلب في أغلب الأحيان، وتجتمع الدول المصدرة للبترول والتابعة للمنظمة دوريا من أجل التفاوض في خفض الإنتاج أو الزيادة فيه، حيث تتفاوض هذه الدول فيما بينها لتحديد حصة الزيادة والتخفيض لكل دولة.

وتعتمد هنا المنظمة في التفاوض الداخلي على استراتيجية التكامل وهي تطوير العلاقة بين طرفين أو أكثر إلى درجة يصبح كل منهما مكملا للآخر في كل شيء بل قد يصل الأمر إلى أنهم يصبحون شخصا واحدا مندمج المصالح والفوائد والكيان، وذلك بهدف تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة أمام كل منهم.

5-3- التفاوض الخارجي لمنظمة OPEC:

أكد عبد الله البدري الأمين العام لمنظمة الدول المصدرة للبترول "أوبك" أن المنظمة لم تكن سلبية كما يتهمها البعض تجاه المتغيرات في سوق النفط الخام خاصة مع تراجع الأسعار مشيرا إلى أن البعض ينتظر منها خطوة غير مدروسة لا يمكن الإقدام عليها.

وأكدت نشرية "أوبك" أن المنظمة لا يمكنها بمفردها معالجة المشاكل الحالية في سو النفط، لأنها ببساطة ووضوح لا تمثل بإنتاجها أكثر من نسبة 35 إلى 40% من الإنتاج العالمي بينما لا تزال هناك نسبة 60%-65% من الإنتاج خارج المنظمة.

وأوضحت النشرة أن سوق النفط يشارك في إنتاجها كل من منتجي "أوبك" ومنتجين خارج المنظمة والخروج من هذه الأزمة يحتاج لتضافر جهود كل الدول المنتجة دون تحميل المسؤولية لطرف دون طرف آخر.

وتتطلع "أوبك" خلال العام الجديد عقد المزيد من الاجتماعات والاتصالات مع المنتجين من خارج المنظمة، بهدف تبادل الرؤى حول أوضاع السوق من أجل الوصول إلى تصورات موحدة تسهل الوصول إلى بعض الأهداف المشتركة في مقدمتها استقرار ونمو السوق، وبينت أن التشاور بين المنتجين يمثل ضرورة قصوى وحاجة ملحة لتدارس العوامل المؤثرة على السوق وضمان الحفاظ على مستوى الأسعار الجيد والملائم لكل المنتجين والمستثمرين.

وأشارت إلى أن المنظمة عقدت بالفعل اجتماعات فنية ناجحة مع عديد من كبار منتجي النفط من خارج أعضاء منظمة "أوبك"، وكان على رأسهم الو.م.أ وروسيا، ويمكن القول إن الاستجابة كانت إيجابية وفعالة -على العموم- ووفق مستويات مرضية للجميع، وهذا ما جاء على لسان أمينها العام مصرحا: "لكننا يجب أن ندرك أن العمل الجماعي والمشارك بين المنتجين يحتاج إلى وقت طويل حتى يتنامى وينضج، وتتضح بشكل كبير آليات تحقيق وتطوير هذا التعاون".

وأضافت نشرية المنظمة أن المنتجين بحاجة إلى التفاوض المستمر والمتسع بشكل متواصل، ليضم دولا أكثر من خارج منظمة OPEC واتساع دائرة المنتجين المتعاونين هو دعم مطلوب لجهد جماعي مشترك يصب في صالح دعم استقرار السوق

(منظمة أوبك، 2019)



6- خاتمة:

في الأخير يمكننا القول إننا نعيش في عالم يتم بسرعة متغيراته وتأثيرها علينا، ولهذا فإن الكثير من الثوابت تساقطت من خلال ثورة المعلومات، وهذا خلق العديد من الأزمات، حتى أننا نقول إن هذه الألفية حملت الكثير من التحديات والقليل من الفرص وهذا ما نسميه عصر الأزمات فلم تعد الموارد الطبيعية تكفي البشر مما انعكس على القيم والأخلاق، وهنا يأتي التفاوض ليكون من بين الآليات والأساليب الفعالة لإدارة أزماتنا.

وإذا كان التفاوض يساهم إلى حد كبير في إدارة الأزمات التي تواجه الإنسان المعاصر نتيجة التطورات الكثيرة التي يمر بها، فإن إدارة الأزمات من خلال التفاوض هي جزء يجب أن نتعلمه ولا يمكن أن نتركه للصدفة، ورغم أن التفاوض كعلم وأسلوب مورس منذ قديم الزمن، وفي مختلف الأزمات والقضايا إلا أن الاعتماد عليه يزداد يوماً بعد يوم، بل أصبح جزء لا يتجزأ من إدارة الأزمة، وثبت في العديد من المرات نجاعته الكبير في الخروج بأقل الأضرار والخسائر، وخاصة أنه يضمن للطرفين أو الأطراف المتفاوضة حلولاً تخدمهم جميعاً دون التركيز على طرف على حساب طرف آخر.

7- قائمة المراجع:

• باللغة العربية:

1. أبو عبد الله الرازي، مختار الصحاح، تحرير سيوسف الشيخ محمد، ط 05، (بيروت: المكتبة العصرية، 1999).
2. أحمد جلال عز الدين، إدارة الأزمة في الحدث الإرهابي، (الرياض: المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، 1990).
3. أحمد فهمي جلال، مهارات التفاوض، مشروع الطرق المؤدية إلى التعليم العالي، (القاهرة: مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، 2008).
4. الأعرجي عاصم حسين، إدارة الأزمات بين الوقائية والعلاجية، دراسة مسجلة في المسارح الأردنية، مجلد 39، العدد 01، عمان، 1999.
5. أمينة مخلفي، أثر تطور استغلال النفط على الصادرات، أطروحة دكتوراه في كلية الاقتصاد، جامعة ورقلة، الجزائر، 2013.
6. أوبك (2018)، مشكلات السوق ليست مهمتنا وحدنا، مقال منشور في الموقع الإلكتروني الاقتصادي www.albawaba.com/ar/789752 تاريخ الدخول: 2019/01/26.
7. بلال خلف السكارنة، إدارة الأزمات، (عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2015).
8. بلال خلف سكارنة، إدارة الأزمات والمواقف الحرجة، (أبو ظبي: إدارة الدراسات العليا، كلية الشرطة، 2013).



9. الخضيرى محسن أحمد، إدارة الأزمات، منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على المستوى الاقتصاد القوي والوحدة الاقتصادية، (القاهرة: مكتبة مدبولي).
10. سالم بوغرارة، السياسة التسعيرية لمنظمة "أوبك" وانعكاساتها على سوق النفط العالمي، كلية الاقتصاد، جامعة ورقلة، الجزائر، 2013.
11. السمرة زيادة، فن التفاوض، (الأردن: دراسة أسامة للنشر والتوزيع، 2008).
12. شاكر جار الله الحشالي، مواضيع إدارية معاصرة، (الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2015).
- شريف محمد السماحي (2019)، إدارة التفاوض في ظل الأزمات الأمنية، مقال منشور في الرابط الإلكتروني: <http://platform.almanhal.com/Reader/2/11420> تاريخ الدخول: 2019-03-12.
13. صديق محمد عفيفي، جرمن حزين سعد، ط7، (التفاوض الفعال في الحياة والأعمال، مكتبة عين شمس للنشر، مصر، 2007).
14. عبد الستار عبد الجبار موسى، حصة أوبك من إنتاج النفط، أداة للقيادة السعرية في السوق العالمية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 65، 2007.
15. عبد السلام أبو قحف، إدارة الأزمات، (القاهرة: مطبعة الإشعاع للنشر والتوزيع، 1999).
16. علي المصري: إدارة الأزمات الأمنية في ضوء المتغيرات المعاصرة، (اليمن: جامعة صنعاء، 2005).
17. علي عجوة، كريمان فريد: إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، ط1، (مصر: دار عالم الكتاب، 2005).
18. علي لهلول الرويلي: إدارة الأزمات، استراتيجية المواجهة، (السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية).
19. محمد عبد الغني: مهارات إدارة الأزمات، الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها، (القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، 2004).
20. موسى غانم، فاطمة فالح أحمد، أخلاقيات التفاوض في المنهج الإسلامي، (الأردن: دار الكندي للنشر والتوزيع، 2008).



21. نبيلة جعيجع، محاضرات تقنيات التفاوض الدولي، مطبوعة محكمة مقدمة لطلبة قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2017.

• المراجع باللغة الأجنبية:

22. Arnuaud Stimec, La Négociation, (Dunod Edition, France, 2005).
23. Centre de Ressource en économie et gestion (2014), Négociation aproche globale, France, p 01, en ligne: www.creg.ac-versailles.fr Vue le: 11/09/2014.
24. Eisen G, Balow G, Purchasing Négociation, (USA: NYCBI publishers, 1983).
25. Gavin kennedy, Everything in negotiable,(USA: arrow book limited, 1987).