



المجلة السياسية والدولية

اسم المقال: التفاوض ادارة وسياسة

اسم الكاتب: أ.م.د. ثامر كامل محمد الخزرجي

رابط ثابت: <https://political-encyclopedia.org/index.php/library/1914>

تاريخ الاسترداد: 2025/05/10 15:39 +03

الموسوعة السياسية هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.

لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسية – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسية – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام

المتاحة على الموقع <https://political-encyclopedia.org/terms-of-use>

تم الحصول على هذا المقال من الصفحة الخاصة بالمجلة السياسية والدولية على موقع المجالات الأكاديمية العلمية العراقية ورده في مكتبة الموسوعة السياسية مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكرية ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.



التفاوض ادارة وسياسة

الاستاذ المساعد الدكتور

ثامر كامل محمد الفرزنجي

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

حقها في
، سندده

إن العد
سرعة
موارد

القدرات

النقد

تعتبر المفاوضات " Negotiation " من المواضيع الواسعة والمهمة في الحياة الحصرة، سواء كانت على مستوى الأفراد او المنظمات. حيث تكاد تلازم اغلب سلطات التي يقوم بها الافراد خلال حياتهم اليومية، او تقوم بها المنظمات خلال سيرتها، حتى اطلق بعض الكتاب^(١) تسمية عصر التفاوض " The Age of Negotiation " على هذه المرحلة.

وقد اصبح الانسان المعاصر، ومن حين لآخر، يشعر بالحاجة الملحة الى الالامعون واصول واساليب التفاوض، واستخدام افضل ما لديه من مهارات لحل الازمات والمشاكل التي تواجهه تجاه الآخرين (افراداً ومؤسسات ودول). وحيث ان المفاوضات كل من الالقاء بين طرفين او اكثر، فان الهدف منها هو الوصول الى اتفاق يتحرك كل طرف من خلاله نحو تحقيق نتيجة تعتبر جيدة وتخدم مصالحهما المشتركة " Their Joint Interests "^(٢).

ان توفير المتفاوضين الاكفاء عن طريق تعلم المهارات التفاوضية من شأنه ان يساعد على حل ومعالجة العديد من مشكلات الافراد والمنظمات والدول على اساس التراضي، وذلك بنهج طريق المفاوضة المؤدية الى اتفاق هذه الاطراف على اسلوب عمل يستبعد شوء حالة التعارض " Conflict ".

ولعل من اسباب البحث عن النظرية في المفاوضات هو كي تخبرنا عن كيفية انتصاف والعمل كما ينبغي من خلال القواعد والمنهجيات والنظم التي توفر عملية

حياة، فـ
وكذلك
ومن ثم
أهمية
تدامه أو
هذاك
ن مما
العربي
ال دائم
، فـ
تجاه
ـ ما على
ـ انتاج
ـ فـ
ـ صالح

^(١) William I. Zartman, and Maureen R. Berman, *The Practical Negotiator*, New Haven, U.S.A, Yale University Press, ١٩٨٢, P.١٤

^(٢) شوقي ناجي جواد، عباس غالى ابوالثمن، التفاوض مهارة واستراتيجية، بغداد ١٩٩١، ص ١٤

المفاوضات، وعندما يقال بأن المفاوضات فن معقد فهذا لا يعني استحالة تشخيص المهارات، سيما الأساسية منها، والسلوكيات التي تهيء مجتمعة الأداء المتفوق. إذ يمكن تحديد هذه المهارات وفهمها واتقانها من خلال التعلم والتدريب والممارسة.

أولاً: المفاوضات المعنى والأبعاد

بعد الفاوض كميدان علمي، حديث نسبياً "New Science" ، له اصول ومبادئ جرى تبنيها من الخبرات المتراكمة عبر العصور ابتداءً من اول معااهدة دولية وقعت في التاريخ، وما اعقبها من اهتمامات العلماء والدارسين التي لا زالت تجري حتى يومنا هذا ومن جانب اخر فأن التفاوض ايضاً يعتبر فنا من الفنون "Art" بمعنى انه موهبة ذاتية يتوقف فيها بعض الافراد بسبب بعض الاعتبارات الشخصية والظروف الموضوعية حتى ان ذلك دفع بعض الكتاب الى تردد ان المفاوض الماهر يولد ولا يصنع، ومن جانب اخر فأن البعض من الباحثين قد اعتبر التفاوض مهنة "Profession" لها نظرة وقواعد اخلاقية.

وهناك من اعتبر التفاوض حرفة "Craft" بمعنى انها نوع من العمل يزاوله الفرد لمدة طويلة وتستند الخبرة المتراكمة لتدعم اعماله. ومهما يكن من امر فأن التفاوض هو في الاتصال الفعال الذي يسعى لاشياع الحاجات الانسانية من تواصل وتبادل الافكار والمشاعر والاراء والمعلومات والاخبار مع تشذيبها وابعاد مخاطر التمزيق عنها حتى لا تتشوه المعاني او تتضيّب الافكار وتتضخم الاراء او تتعدى المفاهيم^(٣).

والتفاوض اشتقاقة من الفعل فاوض يفاوض، بمعنى (عقد المحادثات المؤدية الى التفاعل، أي المحادثات المتعلقة بالتوصل الى اساس لاتفاق نحو مشكلة قائمة او هدف محدد)^(٤). والمفاوضات عمليات تقوم ما بين الافراد والجماعات كضرورة من ضرورة اي تجمع انساني لتحقيق تبادل المنفعة فيما بينهم على اساس التراضي. وهناك من اعتبر التفاوض عملية "حركية" بالغة التعقيد تتدخل فيها وتنتقل عددة عناصر، بمعنى انها اتصال شفوي بين طرفين او اكثر يهدف على الاقل الوصول الى اتفاق مشترك على طريقة العمل او على صيغة شفوية بينهما^(٥).

ويعرف احد الكتاب العرب، المفاوضات على انها (عملية تتم بين جهات لها اراء ومتطلبات مختلف عليها يحاولون حلها من خلال المساومات والتنازلات المشتركة للوصول الى اتفاقية مقبولة لكليهما)^(٦).

(٣) المصدر نفسه، ص ص ٣٨-٣٩

(٤) حسين الدوري في التفاوض، أساسه وتطبيقاته، بغداد، الجامعة المستنصرية ١٩٨٤، ص ص ١-٤

(٥) السيد عليوة، مهارات التفاوض، سلوكيات الاتصال والمساومة الدبلوماسية والتجارية في المنظمات الادارية، المنظمة العربية للعلوم الادارية، عمان، الاردن ١٩٨٧، ص ص ٧٥-٩٢.

(٦) السعيد السيد شلبي، خصائص واستراتيجيات التفاوض، مركز ابروماك، القاهرة، ١٩٨٠، ص ٥٢.

لذا فهي الحوار المنظم الذي يتم بين طرفين او اكثر لهما شخصية قانونية محددة
تتربى متفق عليه لحل الخلافات بينهما، أو التوصل الى حلول او اتفاقات للمسائل ذات
الصلة المشتركة، وهي اسلوب للتفاعل العقلي بين طرفين يستخدمان مالديهما من

اساليب الاتصال النظري لتتبادل الحوار الاقناعي ليصلما الى تحقيق مكاسب مشتركة^(٧).

اما الرأي القانوني فيرى المفاوضات بأنها عملية التحاور والنقاش والمجادلة التي

ليها كل طرف من الاطراف المشاركة لغرض اقناع الطرف الآخر بحاجته^(٨).

على صعيد الابيات الاجنبية:

فتشير موسوعة ويسترن "Webster" البريطانية الى المفاوضات على انها "العملية

التي يتم بموجبها اجتماع طرفين او اكثر لاجراء مباحثات تهدف التوصل الى اتفاق حول

كل ما^(٩).

ويذهب مايك بدلر "M.Pedler" ، الى ان اكثرا تعاريف المفاوضات انتشارا هو

التي يشير الى ان التفاوض هو التباحث مع طرف اخر بهدف التراضي

"Compromise" او الاتفاق "Agreement".^(١٠)

اما جيرارد "Gerrard" فيميل الى تعريف المفاوضات بمعنى تغيير العلاقات، حيث

تحتل الناس الافكار "Ideas" يقصد تغيير العلاقات، وحيثما يلتقيون لغرض الاتفاق،

معنى اخر فهم يتفاوضون^(١١).

اما بل سكوت "Scott" فيعرف المفاوضات بالوصول الى اتفاق وذلك باعتماد

بيانات تفاوضية يمكن من خلالها الطرفان الانقال سويا نحو نتيجة هي لخير

حالهما المشتركة، وسمى "سكوت" هذا النمط من المفاوضات بالتفاوض الابداعي

يخيص
ذ يمكن

ومبادئ
تحت في
نا هنا

ذاتية قد

بوعية،

، ومن

نظمها

ه الفرد

ض هو

الافكار

حتى لا

ية الى

هدف

وراث

ل عدة

ل الى

اراء

مشتركة

من ٩-١

ية في

٥٣ من

^(٧) نادر احمد ابو شيخة، اصول التفاوض، دار مجلدو للنشر والتوزيع الاردن، ١٩٩٧، ص ١٣ وكذلك:

C. Barlow and G Eisen, Purchasing Negotiation, (Boston : C. B. L Purchasing Co. ١٩٨٢), p.p. ١-٧

^(٨) د. محمد فاضل جواد، سلوكيات التفاوض والمتفاوضين، المركز القومي للاستشارات والتطوير

الإداري، بغداد ١٩٨٧، ص ٥٠

^(٩) Webster Encyclopedie, BritanicaK London, Vol. ١١، ١٩٧٦, p. ١٥١٤

^(١٠) M. Pedler, Negotiation Skills Journal of European Industrial Training, Vol. ١, pt. No. ٤-No. ٥, ١٩٧٧, p. ١٨.

^(١١) Ron Zemke, Negotiation Skills Training, HelpingI others Get what They want Gracefully, Illinois Training / HRD Feb., Vol. ١٧ pt. No. ٢

"Creative Negotiation"^(١٢). القائم على المناخ التعاوني الذي من شأنه ان يهيئ للشروع بالتفاوضات وفق اسلوب يؤدي بالطرفين الى العمل المشترك بتنسيق وابداع^(١٣).

ويؤكد مارش "Marsh" على ديناميكية العملية التفاوضية التي تسمح لاطرافها باجراء التعديلات "Adjustment" في موافقهم وفق ما يخدم مصالحهما المشتركة، فيعرف المفاوضات على انها (عملية ديناميكية في التكيف يقوم خلالها طرفا التفاوض اللذان يكون لكل منهما اهدافه بالباحثة سوية بقصد الوصول الى اتفاق مرضي متباين حول موضوع يعكس مصالحهما المشتركة^(١٤).

غير ان كابور "Kapoor" لا يعتبر الوصول الى اتفاق على اساس انه الهدف الوحيد من التفاوض بل ان نتيجة المفاوضات هي اكبر من كونها مجرد اتفاق معلن، وبهذا فإنه يعرف المفاوضات على انها اعتماد الحكم على الاشياء بصورة صائبة تحت ظروف من الضغوط لتحقيق الاهداف^(١٥).

اما كوفن "Coffin" فيقترح تعريفا للمفاوضات على انها عمليات التفاعل القائمة بين الاطراف المتنازعة، حيث يتم التوصل فيها الى قرار مشترك بشأن شروط الاتفاق حول المسائل القائمة^(١٦).

ويذهب كندي "Kennedy" الى تعريف يعكس طبيعة عملية التفاوض وما يتطلبه عليه من حالة ديناميكية بالغة الدقة والتعقيد والحساسية تتم بين طرفين يتعاونان على ايجاد حلول مرضية لما بينهما من مسائل موضوع خلاف او صراع او تناقض، ساعيان في نفس الوقت الى تلبية الاحتياجات والاهتمامات والمصالح وتحقيق الاهداف، ويؤكد هذا التعريف كذلك الطبيعة الديناميكية لعملية التفاوض كنظام بالإضافة الى تحديد مدخلات هذه العملية ومخرجاتها معا^(١٧).

^(١٠) Bill Scott, The Skills of Negotiating England Gower Pub. Company Ltd. 1987, p.p.3-15

^(١٢) شوقي ناجي جواد، عباس غالى ابوالتنم، مصدر سابق ذكره، ص ٤٢

^(١٣) P. D. W. Marsh, Contract Negotiation Handbook, London Gover handbook 2nd Edition, 1984, p.p.1-2

^(١٤) Ashock Kapoor, Planning for International Business Negotiation, Cambridge Mass Ballinger Publisher Co. 1975- p.p.3-4

^(١٥) Royce Coffin, The Negotiator, A Manual for Winners, N. Y., Macom, 1973-p.p. 1-2

^(١٦) G. Kennedy, et al Managing Negotiation Hutchision Books, London, 1987

يلاحظ من التعريف انفه الذكر بشأن المفاوضات ان هناك مصطلحات متعددة تحرر بعض منها يستخدم وبشكل شائع كريفي لمصطلح المفاوضات، ففي المفهوم نسيق تستخدم عبارات "المساومة" "Bargaining" والمفاوضات "Negotiation" "Diplomacy" للإشارة الى عملية قيام اطراف لديها اهداف، متعارضة "التوافقية" "Conflict" بالالتقاء للبحث في ماهية الشروط التي سوف يتعاونون على ابرافها (١٨).

يتبعن مما سبق ان هناك عدة حقائق هامة تتعلق بفهم عملية التفاوض يمكن تحديدها في مواقفها المتباينة (١٩)؛

ان عملية التفاوض تعتمد على منهج متكامل يشتمل على جوانب فنية ويتطلب مهارات محددة.

ان هناك ترجيحا لكتفة متفاوض على متفاوض اخر، وهذا الترجيح مرهون بمتلك هذا الهدف معلم.

لو ذاك المتفاوض لمهارات السلوك التفاوضي واستخدامها بكفاءة وفعالية في عمليات المواقف المختلفة.

ان السلوك التفاوضي هو سلوك انساني لفظي وادائي مكتسب وان كان له مقومات القائمة وراثية، ومن ثم فإن اكتساب المهارات بالتعلم امر قررته نتائج البحث والدراسات.

الإعداد للمفاوضات

تمثل المفاوضات محاولة من قبل طرفين (او اكثر) لتغيير شروط وظروف العلاقات القائمة بينهما الى وضع يحقق مصلحة كلا الطرفين، وبناءً على ذلك ينبغي تصور ان يكون حذراً بالقدر الكافي حتى لا يقع فريسة الدهشة والخيرة، فإذا ما وجد في وضع تفاوضي غير متوقع ولم يكن قد اعد نفسه مسبقاً، فعليه ان يتطلب امهاله من الوقت للتحضير، لأن يقول بأنه مضطرب الى محادثة رئيسه في الامر، المهم انه لا يعرض دون ان يكون مستعداً اذ انه دون الاستعداد ستكون فرصته في التوصل الى نتيجة المرغوب فيها ضعيفة وهذا مبدأ اساسي من مباديء التفاوض (٢٠).

(١٣) Bil
Compa

(١٤) P. I
Handb

(١٥) A
Negoti

(١٦) R
Ro

(١٧) Amacc

(١٨) G.
London

(١٨) Ian Morely and Geoffrey Stephenson, *The Social Psychology of Bargaining*, London, George Allen and Unwin Ltd, 1970, p. 15

شوقى ناجي جواد، عباس غالى ابوالتنم، مصدر سبق ذكره، ص ٣٩

تادر احمد ابو شيخة، مصدر سبق ذكره، ص ١٧٧

وعند الاعداد للتفاوض ينبغي ادراك ان التفاوض عملية مجده ومحقة، ويعدّم
نجاحها الى حد كبير على الابداع الذهني، والسلوك المرن، والتحضير الجيد، ويهدف
الاعداد الجيد للتفاوض عادة ما يلي^(٢١):

١. تحديد وتصنيف القضايا Analyze and Classify the Issues

تتمثل الخطوة الاولى في التحضير للمفاوضات في تحديد وتعريف وتحليل وتقييم
مختلف القضايا التي ينبغي ان تسوى خلال المفاوضات. وتجزئ كل قضية الى
عناصرها الاساسية ومن ثم تصنيفها وفق معيار "ربح مقابل ربح" ا"ربح مقابل خساره".
ان قضية ربح مقابل ربح تتضمن ان يتم التوصل الى اتفاق يرضي كلا الطرفين،
ويعود بالفائدة على كل منهما. على انه ليس من الضروري ان تكون حصة الربح
متتساوية لكلا الطرفين.

٢. التعرف على حاجات الطرف الآخر Identify Opponent's Needs

للاطراف المتفاوضة عادة نوعان من الحاجات تتعلق بالقضية التفاوضية،
و حاجات تتعلق بذات المفاوض (حاجات نفسية)، ف حاجات القضية التفاوضية هي اهداف
اطراف التفاوض وطموحاتهم فيما يتعلق بجميع القضايا التي ستتم تسويتها. و تتمثل
ال حاجات النفسية بالشعور الداخلي الذي تخلفه عملية المفاوضات، والتي لا يمكن مناقشتها
او التفاوض بشأنها بطريقة مباشرة، ومع ذلك فإنه من الامانة بمكان التعرف عليها قبل
بدء المفاوضات، ودراسة امكانية استخدامها لتحقيق مصلحة المفاوض.

٣. تحديد مستويات الطموح Determine Aspiration Levels

يجب تحديد مستويات طموح الطرف الآخر في صورة "حد ادنى" و"حد اعلى".
فالحد الادنى هو اقل ما يمكن ان يقبله الطرف الآخر قبل الانسحاب من المفاوضات،
والحد الاعلى هو ما يحاول الحصول عليه. ولما جعل تحديد ذلك يقوم المفاوض بمراجعة
العملية التفاوضية مع زميل له يمثل دور الطرف الآخر، ثم يحاول من خلال هذه المحاكاة
ان يتعرف على اهداف الطرف الآخر وطموحاته و حاجاته النفسية.

٤. تحديد العلاقة المرغوب فيها Determine the Relationship Desired

تقضي عملية الاعداد للمفاوضات تحديد العلاقة المرغوب فيها بين اطراف
التفاوض بعد اتمام عملية المفاوضات، وهي في الغالب تتباين وفقا لما يلي:

١. عدم وجود علاقة متبادلة بين اطراف التفاوض.
٢. تفاعل مستمر في ظل اعتمادية ضعيفة.

^(٢١) لمزيد من التفصيل، انظر: المصدر نفسه، ص ص ١٧٨ وما بعدها وكذلك:

Robin Gourlay, Negotiations and Bargaining, Personnel, (Vol.,25,
No.3, 1987) ,p.p.13-26

ويعدّم
يهدف

٣. علاقة متبادلة قوية.

وضع الأهداف Setting Goals

ينبغي على المفاوض ادراك ما الذي يريد تحقيقه من العملية التفاوضية قبل الذهاب إلى مائدة المفاوضات، وتحقيق مستوى طموحه بحديه الأعلى والأدنى، وهذه حقيقة رئيسية في المفاوضات، وإذا لم يعرف المفاوض إلى أين يتوجه ويجهل كامل أهدافه، فلن تطبع تحقيق أي نتائج إيجابية لمصلحته.

The Agenda

يقوم الفريق التفاوضي بإعداد جدول الأعمال قبل الدخول في المفاوضات، وعلى تفاوض أن لا يقبل جدول أعمال الطرف الآخر، إلا بعد التأكيد من مصادينه، أو إذا كان بالحده، وبإعداد جدول الاعمال يمكن تحديد القضايا التي ستكون موضوعاً للنقاش، كما يمكن حذف أو تجاوز القضايا التي لا يرغب المفاوض في مناقشتها. ومهما يكن من أمر، فإن لبناء جدول الاعمال تأثيراً هاماً على عملية التفاوض على نتائج المفاوضات، وذلك من خلال كشفها عن الموضوعات التي يرغب كل طرف في طرحها ومناقشتها^(٢٢).

The Physical Arrangement في الاتفاق على مكان المفاوضات /الإعداد المادي في حالة اختيار الدولة التي نقيم فيها مكان للتفاوض ودعوة الطرف الآخر للتفاوض فيه يمكن تحقيق المزايا التالية:

- أولاً. الضغط على الطرف الآخر بكرم الضيافة وحسن الاستقبال.
- ثانياً. التحكم في المتغيرات البيئية المحيطة بجلسات التفاوض.
- ثالثاً. توظيف عوامل المكان بفعالية.
- رابعاً. تحجب الفريق التفاوضي متاعب عدم التكيف السريع.
- خامساً. استخدام كل أنواع التكتيكات التفاوضية بمرونة كبيرة.
- سادساً. توفير الحماية لأفراد الفريق التفاوضي، سواء الحماية الشخصية، أو الحماية ضد أي عملية اختراق يقوم بها الطرف الآخر.

في حالة اختيار إقامة الطرف الآخر مكان للتفاوض، يمكن تحقيق المزايا التالية:

- أولاً. نقل عبء تجهيز المكان التفاوضي للطرف الآخر.
- ثانياً. إتاحة الفرصة للفريق التفاوضي بعيداً عن روتين العمل والتاثيرات الأسرية والاجتماعية.

في حالة اختيار مكان محايد يتم الاتفاق عليه، يمكن أن يحقق هذا البديل المزايا

وتقدير
ة إلى
مار".
رفين،
الربح
ضدية،
اهداف
يتتمثل
مناقشةها
ها قبل

على "،
نوات،
حائدة
محاكاة

راف

Robin
No.3, 1

أولاً. وضع أطراف التفاوض بنفس الظروف ومساعدتهم على التراغ لإتمام المفاوضات.

ثانياً. تقليل احتمالات التوتر الناجمة عن الجمهور المحبط بعملية التفاوض.

ثالثاً. سرعة إنجاز المفاوضات وعدم إضاعة الوقت والجهد.

٨. التخطيط التكتيكي : Tactical Planning

يتطلب التخطيط التكتيكي الناجح للمفاوضات، تحديد التكتيكات التي يمكن استخدامها، كالتي تساعد الطرف الآخر على حفظ ماء وجهه، وتكتيكات كسر الجمود، والتكتيكات التي تحول بين الطرف الآخر والالتزام الشديد بموقف معين، على أن يتم تدوين هذه التكتيكات لكي يكون المفاوض مستعداً لاستخدامها عند الحاجة في إثناء المفاوضات.

٩. طلب الافتتاح The Opening Demand

إن للطلبات الافتتاحية (الأولية) تأثير كبير على النتائج، لأنها تؤثر بشكل رئيس على الاطراف المتفاوضة وعلى مستويات طموحاتهم، بينما وأن طلب الافتتاح يتبع للطرف الآخر تبيان موقفه وتحديد مستوى طموحه، كما يتيح للمفاوض إمكانية تغيير مستوى طموح الطرف الآخر.

١٠. قائمة التنازلات Concession Pattern

تتطلب المهمة التفاوضية وحسب طبيعة الحالة، أن يعد الفريق التفاوضي، وقبل البدء بالمفاوضات قائمة بالتنازلات التي ينوي تقديمها بما في ذلك التنازلات الصغيرة، وينبغي أن يضع المفاوض نصب عينيه عدداً من المبادئ المتعلقة بتقديمه تنازلات، ومن أهم هذه المبادئ :

أ. ان يحصل المفاوض على تنازل من الطرف الآخر مقابل كل تنازل يقدمه.

ب. ان يقدم المفاوض تنازلات لا قيمة لها أو ذات قيمة قليلة بالنسبة له، ليحصل على تنازلات حقيقة من الطرف الآخر.

ج. ان يلحا المفاوض الى تقديم تنازلات في صورة صفقة واحدة كي تبدو للمتابع أنها تنازل أساسى أو جوهري.

د. ان لا يتسرع المفاوض في تقديم تنازلات.

١١. التخطيط لكسر الحواجز أو الخروج من المأزق Planning for Breaking Impasses

إن وصول المفاوضات إلى طريق مسدود يتسبب في حدوث توتر كبير في جو المفاوضات، لذا ينبغي التخطيط لطرق وقواعد كسر الحواجز قبل البدء في المفاوضات.

ومن أبرز طرق كسر الحواجز في إثناء المفاوضات ما يلي:

أ. تقديم تنازلات ليست جوهريّة.

الدعوة إلى التوقف عن مناقشة الموضوع الذي تسبب في تعكير صفو المفاوضات، وتتجدر الإشارة في هذا الصدد إلى أن هذا التوقف ينبغي أن يكون قد خطط له من قبل^(٢٣).

لإتمام

٤- مبادئ التفاوض^(٤)

يمكن تقسيمها إلى نوعين وكما يلي:

١- مبادئ تتعلق بالمفاوضات والسلوك التفاوضي.
ويتمثل أبرزها فيما يلي:

التركيز على الأشخاص الذين يملكون السلطة والقرار، وتجنب التفاوض مع الذين لا يملكونها.

يمكن
، كسر
، على
رة في

وضع أهداف كبيرة ونوعية، وعدم التركيز على الأهداف القصيرة المدى، ومقاومة اغراء نجاحات مؤقتة يمكن أن تكون توطئة لفشل لاحق وضياع للأهداف بعيدة المدى مع الاستعداد للانسحاب من المفاوضات إذا ما تم التأكد بأنها لا تسير في اتجاه تحقيق الأهداف والمصالح المرجوة.

رئيس
، يتبع
تغير

التحلي بالهدوء والثقة بالنفس، وضبط الاعصاب وروح التفاؤل، فالتفاؤل أحد أهم أسلحة الدفاع التفاوضي التي يتم من خلالها معالجة أي اختراق من جانب الخصم، ولا بد من نشر روح التفاؤل لدى أعضاء الفريق التفاوضي والمحافطة على التوافق النفسي والاتزان العاطفي، وهو يحمي المفاوض من خطر الوقوع فريسة للانفعال المخطط من الطرف الآخر الذي قد يستغل الظرف ويدفع بكديه من المعلومات غير الصحيحة بهدف التضليل.

وقبل
غيره،
، ومن

العمل على تفهم حاجات الطرف الآخر، والتعامل معه من موقع قوة، فالمفاوض من الناجح يصبح أكثر فعالية عندما يدرك نقاط قوته ويستخدمها بطريقة ذكية، مع ضرورة عدم الاستخفاف بالآخرين، لأنهم قد يمتلكون القوة التي يمكن أن تكون كافية لجعلهم في وضع يستطيعون فيه استخدام الرد المناسب، لذا ينبغي احترام حقوقهم في اختيار أدواتهم التفاوضية بحرية.

على
، على
مع أنها

الاستعداد للمفاوضات بصورة جيدة وإتقان كيفية الاستفادة من ردود أفعال الآخرين، ويفضل عدم التفاوض إذا لم تتوفر الاستعدادات الكافية، وعند الاصلاح عن ذلك بل اللجوء إلى وضع الشروط والعقبات التي تحول دون الجلوس إلى مائدة المفاوضات، وإذا ما حصل إجبار على التفاوض دون

Plan
ي محو
نوات.

المصدر نفسه، ص ص ١٩٣-١٩٤
لمزيد من التفصيل، انظر: المصدر نفسه، ص ص ٧٣-٨٩

استعداد، فيمكن في هذه الحالة استخدام تكتيكات كسب الوقت والتسويف التي تكفل ارجاء جلسة المفاوضات.

٦. اخضاع أية مبادرة أو اقتراح يقدم به الطرف الآخر إثناء العملية التفاوضية للتقييم والتحليل، ولا ينبغي التسرع في البت بأمر مشكوك فيه، ولا الاستسلام لضغوط من شأنها التأثير لاتخاذ قرارات متسرعة.

٧. ينبغي التعامل مع الطرف الآخر بوصفه طرفا قويا ولكن من الممكن التغلب عليه، مع ضرورة الحذر من لجوء الطرف الآخر إلى استخدام "استراتيجية الضعف" بهدف الخداع والمناورة.

٨. اعتماد مبدأ السرية والحرص على عدم كشف الدوافع والأهداف دفعة واحدة، إذ أن شيئاً من الغموض يعد مفيداً لتشتيت جهود الطرف الآخر بين اكتشاف المجهول والتفاوض.. ويقتضي هذا المبدأ عدم كشف جميع الأوراق عند الجلوس إلى مائدة المفاوضات، وكلما كان حاجز عدم المعرفة سميكاً يكون الطرف الآخر عرضة للخداع، وقد يسير خطوات تصب في مصلحة خصمه دون أن يدرى.

٩. تهيئة الطرف الآخر وإعداده نفسياً لتقبل الاقتراح بالرأي الذي تتبناه، ومن المفيد للجوء إلى ترديد أسم من تحاوره بمزيد من الاحترام إثناء الحديث معه، واعiliarه بأهميته وأهمية آرائه وابداء الاهتمام بالهوايات والموضوعات التي تهمه، وتجنب توجيه النقد إليه، وامتداح تفوقه وتميزه ونجاحه، والتركيز على المكاسب المشتركة المتوقعة من الاتفاق..

١٠. اعتماد صياغات واساليب منطقية في طرح الافكار والموضوعات التي يتم التفاوض بشأنها، والتتمتع بدرجة عالية من اليقظة والحذر إزاء محاولات أو مناورات الطرف المقابل، والعمل على تجديد طرق واساليب التفاوض.

١١. ضرورة توفر عنصر الانسجام بين أعضاء الفريق التفاوضي، والحرص على أن تعقد المفاوضات وجهاً لوجه لرصد واستقراء ردود فعل الطرف المقابل، مع تجنب المفاوضات على الهاتف أو عبر المراسلات، ومحاولة التعرف على صاحب السلطة في الطرف الآخر، فقد لا يكون المتحدث هو صاحب السلطة.

١٢. المفاوض أو رئيس الفريق التفاوضي هو أنساب الاشخاص لشرح قضيته وإثارة الاهتمام الحقيقي بشأنها، لذا لا يفضل ارسال من ينوب عنه.

ينبغي أن يكون المفاوضون ذا آذان صاغية ويتحلى بالحكمة، ولديه القدرة على اقتناص الحقائق والمعلومات، ومراقبة سلوك أعضاء الفريق الخصم وتصرفاتهم، فالمعلومات المتجمعة من عملية الرقابة يمكن أن توفر مصدراً جيداً للمعلومات.

عدم الانبهار بنجاح الآخرين، إذ ربما يكون ذلك نتيجة لعوامل خارجية، وقد يقتضي الأمر تعديل الخطأ، والتحقق مما يدلي به الطرف الآخر من معلومات في جلسات المفاوضات فقد تعوزها الحقائق الثابتة، وربما تتطوي على التضليل أو المناورة وذلك بهدف الارباك وضياع جدوى العملية التفاوضية.

يفضل الذهاب إلى جلسة المفاوضات في وقت مبكر لاستطلاع الموقف وتقيمه، فالذهاب المبكر يتيح فرصة التمتع بالهدوء قبل لقاء مفاوضي الطرف الآخر، والزام أعضاء الفريق التفاوضي بحضور الجلسات التفاوضية، ففيما يلي أحد أعضاء الفريق التفاوضي عن جلسة قد يجلب المتأذب، ويقلص من قدرات وظاقات الفريق التفاوضي، ويؤثر على مركز رئيس الفريق، خاصة إذا كان مناقشة أحد الموضوعات تقع في صلب اهتمام أو اختصاص العضو المتغيب.

الابتعاد عن التردد، فالتردد يضعف من الموقف التفاوضي وعندما يعمل أحد الأطراف على تغيير الموضوع أو يحاول تجنب القضية المطروحة يعني أن الطرف الثاني لديه فرصة لاستثمار الموقف وعليه اقتناصها بذكاء وحنكة.

يفضل اختتام الجلسة التفاوضية بملحوظة إيجابية بغض النظر عن نتيجة هذه الجلسة، إذ أن لكل جلسة فائدة لكل شخص شارك فيها.

ينبغي التعاون بقدر الإمكانية عند مناقشة مشكلات الآخرين لأن ذلك قد يسهم في تحقيق قدر من المكاسب، ولا يعد من الحكم ببدء الحوار التفاوضي بجملة استفزازية أو بنظرة عدوانية أو بإثارة مشاكل قديمة ومستعصية، إذ قد ينعكس ذلك على الطرف الآخر ليصبح أكثر تشديداً بل قد يدفعه ذلك إلى الانسحاب من المفاوضات واللجوء إلى وسائل عنيفة لحل النزاع التفاوضي.

يفضل تجنب مناقشة موضوعات مثيرة للجدل لأنها غالباً تعيق التوصل إلى نتائج تفاوضية مرضية، وعدم التركيز على أخطاء الآخرين بهدف اهراجهم، ويستحسن الانتقال إلى موضوعات أخرى وذلك كفيل بكسب احترام الآخرين.

مراعاة عدم الاستطراد في توضيح أفكار لا صلة لها بالموضوع، كما أن الاقتصاد في الكلمات يساعد الآخرين على فهم ما قيل، ويسهم في توفير الوقت.

ن الذي

او ضدية
ستسلام

التغلب
ـ اتجاهـ

ـ حدة، إذ
ـ اكتشافـ
ـ عندـ
ـ يكونـ
ـ خصمهـ

ـ ، المائيةـ
ـ معـ،
ـ ن الذيـ
ـ علىـ

ـ ي يتمـ
ـ ات اوـ

ـ علىـ،
ـ مقابلـ،
ـ علىـ،
ـ طةـ.
ـ وإثارةـ

.٢١ . الاهتمام بالآخرين من خلال تعليقات شخصية محببة، والتفاوض الناجح هو من يدرك أمزجة الآخرين، ولا يسرف في الضغط عليهم، بل على تشجيعهم للحديث عن انجازاتهم الشخصية مع ادراك ما يحبونه ويكرهونه، والتخطيط لكيفية الإفادة من ذلك. فكل موقف تفاوضي يختلف عن الآخر، وبالتالي ينبغي التخطيط بدقة لإدراك المتغيرات والسيطرة على المواقف المستجدة، ودفع الآخرين لإدراك ما يفيد بذلك تقدر التضحيات والتزاولات التي قد يتضمنها تقديمها.

.٢٢ . ضرورة إدراك أنه من البسيط جعل الناس يغيرون سلوكهم بدلًا من أن يغيروا مواقفهم، وعندما يتغير السلوك تتغير المواقف تدريجياً. فالسلوكيات التي تعزز إيجابياً تتراءى إلى الثبات والاستمرار، أما التي تعزز سلبياً فتتراءى إلى الاختفاء.

النوع الثاني : مبادئ تتعلق بنظام العمل في المفاوضات وينتقل ابرزها فيما يلي:

١. إن محاولة تغيير بنود الاتفاقية التي تم التوصل إليها توًا، قد يهدد المفاوضات الناجحة بالفشل.
٢. عندما يعمل أعضاء الفريق التفاوضي معاً فإن كل عضو لا بد أن يسير وفق الخطة الموضوعة بالالتزام ذاتي، وأن جميع أعضاء الفريق يمكن بعضهم البعض.
٣. الحرص على إشاعة أجواء الثقة المتبادلة وحسن النية، وخاصة مع بداية الجلسة التفاوضية، وفي حالة عدم التأكد فلا ضرورة للإجابة ويفضل ارجاءها، إذ أن العودة لتصحيح ما تمت الإجابة عنه خطأ يضعف الموقف بشكل كبير.
٤. المحافظة على حسن المظهر واللباقة وكياسة السلوك في إثاء جلسات التفاوض، وعدم التعجل والبالغة في اختزال المهمة التفاوضية، لأن ذلك قد يؤدي إلى نسيان بعض الأشياء التي ربما تكون مهمة.
٥. القناعة بالرأي قبل اقناع الآخرين به، والاستعداد للمفاوضات بشكل جيد لأن ذلك يعزز من الثقة بالنفس و يجعل الآخرين أكثر تهييباً.
٦. تأليف الفريق التفاوضي بحيث يكون مساوياً للفريق الآخر، و اختيار أعضاء الفريق الآخر بعناية، وعدم اختيار اشخاص لا تدعوا الحاجة إليهم.

ضرورة التنبه الى عملية ترتيب المكتب، فقد يعمد الطرف المضيف الى ترتيب جلوس ضيفه في مواجهة الشمس أو أمام ضوء ساطع، وينبغي ادراك حقيقة أن الطرف الآخر غير مستعد لتقديم المعلومات التي تريدها ويحاول اضعافك ولا ينبغي التوقع دائمًا من يخطيء أن يبادر الى الاعتراف بذلك.

الحذر من الشخص المداهن، أو المسوف، فبعض المشاركون قد يتطوعون إعطاء معلومات إضافية ثم يماطلون في ذلك، والحذر من التمويه والتضليل، بمعنى عدم الافراط في منح الثقة للطرف الآخر، والمحافظة على قدر عالٍ من السرية بحيث لا تدع الطرف الآخر يطلع على ما تعدد من تقارير، فمعظم الناس فيهم ضعف خاص ويستهويهم الحديث عن موضوع معين، وبالتالي فمن المناورات الشائعة التحدث معك في هذا الموضوع في مرحلة مبكرة من المفاوضات.

تحليل دوافع من يفتعل الغضب، فبعض أعضاء الطرف الآخر ربما ينقوه بكلمات غاضبة لحملك على فقدان توازنك، فإذاً المناورات التي يمكن أن يواجهها مفاوض ما، هي محاولة سحبه الى مناقشات من شأنها معرفة الكثير عنه وعن عمله ويمكن أن تستخدم هذه المعلومات في غير مصلحته.

ضرورة تفحص بنود الاتفاقية التي تم التوصل إليها، ولاسيما إذا قام بصياغتها الطرف الآخر ، فحتى لو حققت نتائج جيدة أثناء الجلسات التفاوضية، فإن الأمر يمكن أن يتغير إذا ما دست بنود أو عبارات إلى الاتفاقية وهي لا تتفق مع مصلحتك أو تتعارض مع ما أتفق عليه خلال العملية التفاوضية، ودع الطرف الآخر يدرك إن هذه المفاوضات قد تؤدي إلى تطوير علاقة ثنائية، ودعه يدرك أن هذه المفاوضات لا تمثل الفرصة الأخيرة.

المهارات التفاوضية الأساسية^(٢٠)

ـ مهارة جمع وتحليل واستخدام المعلومات.

ـ لا بد من الاشارة هنا إلى أهمية ومكانة المعلومات في الحياة المعاصرة، وهناك من المعلومات هي السلطة لأنها تعين على معرفة ما يجري وأهم من ذلك ما هي، وهي بذلك توفر لمن يمتلكها سلطة واسعة^(٢١)، ونحن في عصر تبني فيه

ـ بو من
ـ حديث
ـ كيفية
ـ ينبغي
ـ ودفع
ـ ن الى

ـ غيروا
ـ تعزز
ـ فاء

ـ ضات

ـ وذق
ـ بعض
ـ الجلة
ـ إذ ان

ـ اوض
ـ ي الى

ـ ان ذلك

ـ عضاء

ـ توثقى ناجي جواد، عباس غالى ابوالermen، مصدر سابق ذكره، ص ص ٩٨-٧٣

^(٢٠)F. Forsyth, The Negotiator, Bantam Press Great Britain,
p.17

القرارات على المعلومات، وبدون المعلومات والمعلومات الدقيقة تحديداً، يصبح الرأي أو الحكم على الأشياء قائمة على الاجتهاد والتصور الشخصي.
أن المفاوضات بجوانبها المتعددة تستند وبصورة أساسية على المعلومات، ذلك أن هذه العملية تعتمد بدرجة كبيرة على مقدار المعلومات المتاحة وامكانية توظيفها في خدمة الاهداف التفاوضية^(٢٧).

لذا يمكن القول لا مفاوضات بدون معلومات وأن المتفاوض الذي يجلس إلى مائدة المفاوضات دون أن يطلع على المعلومات المتعلقة بمهمته التفاوضية، كالمحارب الذي يدخل ساحة القتال وهو اعزل، كما أن صواب الكثير من الاجراءات التي يتخذها المتفاوض يعزى في الغالب إلى دقة المعلومات ذات الصلة بموضوع التفاوض، وتعتبر المعلومات وتنظيمها من أولى المهام الرئيسية في التفاوض.

والمتفاوض بحاجة دائمة إلى المعلومات سواء كانت اقتصادية أو احصائية أو معلومات ذات الصلة بالخلفية التاريخية أو السياسية أو الاجتماعية للمسألة المتفاوض بشأنها. ويستفاد من تعدد مصادر المعلومات ودقتها، كما أن اسلوب طرح الأسئلة والاستفسارات خلال المفاوضات يعتبر مصدراً هاماً آخرًا لهذه الأغراض، وينبغي على المتفاوض الماهر إدراك فائدة تحضير الأسئلة الرئيسة، ويعرف ما هي المعلومات الذي يريد لها والطريق الأفضل في السؤال عنها، والأسئلة البديلة للحصول على هذه المعلومات.

وتعتبر جلسات التفاوض سيما جلسة الافتتاح، على قصر أمدها مصدراً بذاءً للمعلومات، ينبغي فيها على المتفاوض أن يستكشف وبسرعة عالية أية إشارة يمكن رصدها لدى الطرف الآخر اعتماداً على خبرته، ومهارته، وأسلوبه التفاوضي لتكوين انطباعات محددة قد يكون لها تأثير كبير على المراحل اللاحقة التي سيتم فيها استخدام هذه المعلومات التي اتاحتها سلوكيات المفاوضات خلال تلك الجلسات. فيما يعتبر الاصغراء من احدى طرق الحصول على المعلومات المضافة خلال المفاوضات والتي تزيد من قوة المتفاوض^(٢٨)، والتي يفترض أن تقنن بصورة صحيحة وإيجابية كالنظر إلى عيني المتحدث وتشجيعه على الاستمرار بالحديث.

٢. مهارة الاتصال وتبادل المعلومات.

^(٢٧)Otomar J. Bartos, Process and Dutcome of Negotiations N.Y. Columbia University Press, 1974, p.289

^(٢٨): انظر:

Gary Karrass, Negotiate To close How To Make More Successful Deals, London, William Collins and Co. Ltd, 1986, p.p. 75-76 Scott, OpCit,p11

الاتصال هو الظاهرة المركزية في المفاوضات^(٢٩). ونظراً لأن المفاوضات تمثل عملية تتطوّي على تبادل الآراء والرغبات والاهتمامات، فإن هذا التبادل لا يمكن أن يحدث دون حدوث الاتصال بين الأفراد^(٣٠)، فالاتصال فمن فنون التفاوض بل هو أكثر دلالة من فنون التفاوض، ذلك أن المفاوضات تهدف إلى اقناع الطرف المقابل بوجهة نظرك والوصول إلى اتفاق، لذا فإن الاتصال مهارة تفاوضية أساسية ي يتم من خلالها تبادل المعلومات بين أشخاص أو أكثر من الأفراد، تعتمد على الأسلوب الذي يتطور في المفاوض، من حيث الاستخدام والتأثير قدرته على الاتصال الفعال^(٣١).

لهذه الأسباب أولى العديد من المختصين بالمفاوضات أهماماً كبيرة بعملية الاتصال، وغداً ينظر الكثير منهم إلى المفاوضات على أنها عملية اتصال وتفاعل بين طرفين أو أكثر في المسعي من أجل الوصول إلى اتفاق ما على المسائل المطروحة على طاولة التفاوض، فشكل التوقعات "Expectations" تحددها طبيعة الاستراتيجيات التي توصل إليها المتفاوضون، وحيث أن عملية صنع القرار في المفاوضات تعتمد على درجة التقارب بين توقعات أطرافها، فإن الاتصال يصبح العملية التي يتم من خلالها تحقيق هذا التقارب أو الالتقاء بصيغة الاتفاق^(٣٢).

ولغرض تحسين الاتصال بين الأطراف يقترح سcott "Scott" عدد من الخطوات التالية، من بين أهمها:

أ. خلق المناخ الودي والملائم.

ب. عرض المعلومات بصورة مبسطة.

ج. الاستفادة من وسائل الاتصال غير الشفاهية.

د. الانصات بصورة جيدة والتركيز وتسجيل الملاحظات وطلب التوضيح والتحقق من الاستلام بصورة صحيحة.

وتزداد الحاجة إلى اعتماد أساليب أكثر تطوراً وتأثيراً عندما تصبح عملية الاتصال

حساسية ودقة حسب نمط ومرحل المفاوضات

ـ مهارة اليقظة والتركيز خلال المفاوضات

ـ إن مهارة اليقظة والتركيز لدى المتفاوض تعني مدى استطاعته في أن يركز على المفاوضات، ويلخص نقاط الاتفاق وأوجه الاتفاق سيما في المفاوضات الطويلة،

^(٢٩)Cary Karrass, Op. Cit, p.٥٦

^(٣٠)Betty S; Murphy, Negotiators Made, Note, Not Born, USA NRECA, Management Quarterly, Vol ٢٧, Winter, ١٩٨٦, p.p. ٢٦-٢٩

^(٣١)G. Lewiss, Communication,N.Y.John Willey Cons.,Inc, ١٩٧٢

أي أو

لك أن

خدمة

، مائدة

، الذي

تذكرة

، وتعزير

ئية أو

ناوضن

لأسئلة

ي على

ـ الذي

ـ هذه

ـ ا بدء

ـ يمكن

ـ تكون

ـ استخدام

ـ يعتبر

ـ والذي

ـ لـ اى

^(٢٩)Op

Colur

Gary

Deals

OpCit

ووجه موضع التفاوض قيد النقاش ولفتره طويله ومتعبه في أغلب الاحيان، وهناك من يرى أن هذه المهارة كقدرة تتعكس في طريقة تفكير المتفاوض تجاه الحالة التي قد تنشأ في اختياره للأساليب العملية لمعالجتها بحيث تم هذه العملية خلال فترة زمنية قصيرة نسبيا على طاولة المفاوضات، أو هي الاستجابة السريعة الى أي تحد متوقع أو حاصل فعلا خلال المناقشات الجارية، كما أن مفهوم اليقظة يستند بصورة أولية على التصور الشخصي الذي يعتمد الافراد كأساس في تصور التوقعات والتبع بها وتفسيرها، وهذا من يعطي بعدها زمنيا لتكون اليقظة عند الافراد باعتبار أن اليقظة في الحاضر هي عملية انعكاس وتفسير للماضي وتوقع المستقبل، ويعزى ذلك الى أن ما يرغب به الفرد محدود ب الماضي ومستقبله وبنفس القدر بالظروف السائدة وترتکز هذه العملية على عناصر، مثل قدرة الفرد على تفسير المواقف ومقارنتها مع قيم الآخرين والتغيير البيئي وكذلك إدراك الاتصال بما حوله^(٣٣).

لذا فإن اليقظة والتركيز مهارة معرفية وإدراکية. معرفية في كونها قابلة للخلق والتطوير والتدريب، وإدراکية في كونها تعتمد على مدى وعي الفرد واستجابته لعوامل توافرها واستشعارها عند الحاجة. واليقظة عند المتفاوض أدلة لتحقيق حالة ايجابية خلال عملية التفاوض تتعكس في الفعل الارادي البديهي والفراسة وحسن التبصر في اخراج الاستجابة بالشكل الم موضوعي لصيغة الحاجة المطلوبة من الطرف المقابل وبدونها لا يمكن للمتفاوض أن يعبر عن المواقف المطلوبة، كما أنها من جانب آخر صفة لازمة ورکن ااسي من اركان المفاوضة الناجحة^(٣٤).

٤. مهارة الالام بمعرف متنوعة ذات صلة بالتفاوض.

تجري المفاوضات على اختلاف أنواعها وسط بيئه لا تجد الأطراف المشاركة مناصا من الأخذ بتأثير جوانبها المتعددة بالحسبان، ونظرا لأن المفاوضات هي حوار بين طرفين أو أكثر، حول موضوع ما تحت ظروف زمانية ومكانية معينة تحكمه وتنظمه مجموعة من المعطيات والمحددات السياسية والاقتصادية والقانونية والاجتماعية، ويمثل كل طرف فيها مزيجا من العناصر الفنية والاقتصادية والسياسية والإدارية، عليه فان الأمر يفرض على المتفاوض الالام بهذه الجوائب لتمكنه قوة وقدرة على التحليل والربط فيما بينها واستحضارها على مائدة المفاوضات^(٣٥).

وتنتمي أهم نواحي عمل المتفاوض في الاهتمام بالفرق القومية والأقليمية، وأن يكيف خططه واساليبه التفاوضية لتلائم مع توجهات الطرف الثاني الحالى أمامه.

^(٣٣) المصدر نفسه، ص ٨١

^(٣٤) المصدر نفسه، ص ص ٨٢-٨١

^(٣٥) Kapoo, op cit, p.p. 3-4

وهذا جانب من الاهتمام الذي يجب أن يرعاه المتفاوض وإلا لن تكون توقعاته مغرضاته ملزمة لطريق الصواب، ويجب ألا يفترض المتفاوض بأن الطرف الآخر كما يفكر هو، أو أنه يشاطره القيم والاعتبارات كما يؤمن بها هو، أو أنه إجمالاً يصرف كما يتصرف هو.

وفضلاً عن ذلك ينبغي على المتفاوض إدراك أهمية وتأثير مكونات البيئة الخارجية على جوانب أساسية مكملة لعملية التفاوض واستحضارها بصورة دائمة على مائدة المفاوضات.

وبعبارة أخرى، أن عملية المفاوضات بطبيعتها وجوانبها المتعددة تتطلب من المتفاوض أن يكون موسوعياً من حيث الإلمام بالمعرفات المتعددة ذات الصلة بالتفاوض ولا عن مجال اختصاصه الدقيق، وأن الإلمام بهذه المعرفات من شأنه أن يتيح المفاوض المرؤنة في التعامل مع المواضيع المطروحة، والقابلية في الحكم على الأمور ونقاوة عاليتين.

الثانية: مهارة اعتماد الاستراتيجية المناسبة والمناورة والتكتيك.

بعد اختيار الاستراتيجية المناسبة والتكتيكات الضرورية لتحقيق الأهداف المرغوبة، مهارة أساسية تهدف إلى تسليح المتفاوض بالوسائل والأساليب التي تجعله قريباً على مقابلة الطرف المقابل وتحركاته، والتجاوب معه أو معارضته عندما يتطلب الأمر ذلك^(٣٦).

أن الاستراتيجية هي خطة العمل الأساسية المعتمدة لأنجاز هدف معين، أما التكتيكات فهي الوسائل التي يتم بواسطتها تنفيذ هذه الخطة، وبمعنى آخر فإن الاستراتيجية هي عملية التخطيط للمفاوضات وتوجيهها نحو أنجاز الأهداف، أما التكتيكات فتتصل بالحركات والمناورات المعتمدة في تنفيذ الاستراتيجية^(٣٧).

وهناك من يؤكد الارتباط الوثيق لكل من الاستراتيجية والتكتيك مع التخطيط، ثم يعرّف الاستراتيجية على أنها التخطيط للأهداف البعيدة المدى، أما التكتيك فيتعلق بالمناورات والأساليب المعتمدة لتحقيق هذه الأهداف^(٣٨). وعليه فإن الاستراتيجية هي أداة العامة والمحددة لأهداف التفاوض، وأن التكتيكات والوسائل هي الأدوات، أو المناورات التي تعتمد لتنفيذ الاستراتيجية المرسومة. ويعتمد اختيار المتفاوض الاستراتيجية الملاعنة ووسائلها على تحديده للأهداف، ذلك أن المتفاوض لا يمكن أن

لأنه من
تدشا
نصرة
حاصل
تصور
وهذاك
عملية
محظوظ
، مثل
إدراك
للحق

مواء
خلال
خارج
نها لا
لزامة
لآخر ذلك

ساركة
أربين
تنظيمه
ويتمثل
هـ فإن
الربط
ـ وإن

(٣٦) K

سعید السيد شلبی، مصدر سبق ذكره، ص ٤

(٣٧) K.S. Menon Purchasing and Inventory control India, A.H. wheeler and company Ltd., ١٩٧٩, p. ١٣٦

(٣٨) Gary Karrass, Op. Cit, p.p. ١٤٩-١٩٢

يقوم بتحضير الخطة حسب، ويجلس الى طاولة المفاوضات في عالم اليوم دون أن يعرف هو ومنظمته الى أين يرغبان التوصل ولماذا^(٣٩).

سادساً : مهارة اتخاذ القرار التفاوضي

أن عملية صنع القرار في المفاوضات هي ليست من أجل صناعة قرار واحد ولكنها تتضمن على سلسلة من القرارات المترابطة إزاء جميع الاجراءات والخطوات التي يقدم المتفاوض عليها خلال المراحل المختلفة لعملية التفاوض.

وهذاك من يعتقد أن من الضروري تطوير اتجاهات أفضل لفهم عمليات اتخاذ القرار في المفاوضات بدلاً من الوصف البسيط القائم على كيفية اعتماد المشاركون فيها على العقلانية "Rationality" في صنع القرارات. إذ أن أخطاء المتفاوضين قد أدت لماذا يجب اعتبار المفاوضات مجالاً للأجتهداد الشخصي وصناعة القرار، وتوسيع مبادئ البحث في النظرية السلوكية للقرار.

كما أن تطوير إطار نظري لإدراك المتفاوض في هذا المجال من شأنه أن يقدم أكثر من تفسير لأحتفالات الأخطاء المصاحبة لأسلوب الاجتهداد الشخصي في إطار مفهوم جديد.

ويمكن القول بأمكانية إيجاد اسلوب جديد لتحسين فعالية المفاوضات من خلال تحسين عملية صنع القرار لدى المتفاوضين، ويركز العديد من الباحثين في محاولة لتطوير فهم أفضل لدى المتفاوض للعناصر والمتغيرات الداخلة في عملية صنع القرار التفاوضي على مسائل مثل : تقدير الاحتمالات، اساليب حل المشاكل، تطوير البدائل، اساليب التأثير في العلاقات التفاوضية، تطوير كفاءة الاعتماد على الاجتهداد الشخصي، القدرة على التنبيء، الصلاحية، تحديد الأهداف، المعلومات، مستويات الطموح، تميز استراتيجية الطرف الآخر، المرونة والتخطيط. التفاعل والتراكيز لاستيعاب المشاكل المطروحة كجوانب لها تأثيراتها في عملية صنع القرار التفاوضي ، و أهميتها في مساعدة المتفاوض على فهم أفضل لهذه العملية^(٤٠).

^(٣٩) Ibid, opcit, p.160

^(٤٠) شوقي ناجي جواد، عباس غالى ابوال فمن، مصدر سبق ذكره، ص ١٠٣.

أن يعرف : مراحل المفاوضات

تأخذ المفاوضات على الدوام طابعاً أو شكلاً ديناميكياً^(٤١) ويحتاج المفاوض خلال
ـ التفاوضية إلى ما يمكن تسميته بنسيج المفاوضات "Fabric of the Negotiations"^(٤٢) وقد تفرض الطبيعة الخاصة لبعض أنواع المفاوضات ترتيباً معيناً
ـ سر حل التي تمر بها، ويبقى الهدف هنا هو تحديد بعض الجوانب المرحلية التي يتكرر
ـ حد ولتكن سر حل هذه النشاطات خلالها من نمط تفاوضي لآخر وبشكل عام.

ـ بالإضافة إلى أعمال التخطيط التحضيرية التي تتعلق بتحديد الأهداف
ـ وستراتيجيات، تتضمن المفاوضات -بحسب العديد من الكتاب والمحاضرين- خمس
ـ مراحل هي^(٤٣) :

ـ التعرف على حاجات الطرف الآخر وتوقعاته من التسوية الحقيقية.
ـ بناء التوقعات: ويسعى المتفاوض خلال هذه المرحلة إلى إيجاد شيئاً من التعارض في
ـ موقف الطرف الآخر، وذلك من خلال تقديم معلومات واقعية تناقض ما لدى به
ـ الطرف الآخر.

ـ إيجاد الحركة: يحاول المتفاوض الفعال خلال هذه المرحلة حمل الطرف الآخر على
ـ تقديم تنازلات من أجل تحريك المفاوضات، وإذا كان الوضع المثالي هو أن يبدأ
ـ الخصم بتقديم تنازلات مهمة، فإن المتفاوض الفعال يلجأ إلى تقديم تنازلات قليلة
ـ الضرر بالنسبة له.

ـ التوصل إلى اتفاق: بعد انتهاء المفاوضات تلجأ الاطراف المتفاوضة إلى كتابة
ـ اتفاقية التي تم التوصل إليها.

ـ مراجعة الاتفاقية: إن مراجعة الاتفاقية بعد فترة معينة من بدء التنفيذ تتضمن الالتزام بها.
ـ يحدد "Scott" هذه المراحل كما يلي^(٤٤) :
ـ مرحلة الأولى: الاستكشاف Exploration
ـ مرحلة الثانية: الدعوة أو اعلان الموقف Bidding
ـ مرحلة الثالثة: المساومة Bargaining
ـ مرحلة الرابعة: التسوية Settling
ـ مرحلة الخامسة: المصادقة Ratifying

^(٤١) Marsh, op cit, p. ١

^(٤٢) Bill Scott, op cit, p. ٣٥

^(٤٣) انظر: نادر احمد ابو شيخة، مصدر سبق ذكره ، ص ٥٥ . وكذلك:

Donald B. Sparks, The Dynamics of Effective Negotiation
Geglialation, co. p. ١٩٨٢) p.p. ٣٩-٦١

^(٤٤) Bill Scoott , op cit , p. ٢٦ .

^(٤١) Ib

ففي المرحلة الاولى، يتم تعريف او تمييز الانشطة التي تحدث فيها وهي: بلوحة وفهم طرف في التفاوض لاحتياجات احدهما لآخر، وفي المرحلة الثانية يقوم احد الطرفين او كلاهما، بتقديم عرضه الخاص لكل المسائل المزمع التفاوض بشأنها. اما في المرحلة الثالثة (المساومة) فيقوم كل طرف بالتفاوض على النحو الذي يتحقق افضل المزايا، ومع تطور عملية المساومة تتاح لحظات يكون عندها كل طرف قد ادرك بأن هناك شبه اتفاق مطروح على مائدة المفاوضات، مما يؤدي الى الشروع بالمرحلة الرابعة (التسوية) للقضية الاساسية او القضايا المطروحة. وتأتي بعد ذلك عملية المصادقة على الاتفاق وهي المرحلة الخامسة وتتم عادة تحريرياً وفي بعض الاحيان تصبحها تفاصيل قانونية. وهناك من يذهب في تقسيم المراحل التفاوضية الى التأكيد على مرحلة اساسية اخرى، وهي تقييم المفاوضات كمرحلة اخيرة تؤثر على مرحلة الاعداد لمفاوضات لاحقة او اعادة المفاوضات^(٤٥). وفي اطار هذا الوصف تقسم الباحثة "أميمة الدهان" مراحل المفاوضات كما يلي^(٤٦):

(مرحلة الاعداد للمفاوضات)

(مرحلة اجراء المفاوضات)

(مرحلة انتهاء المفاوضات)

(مرحلة تنفيذ الاتفاق)

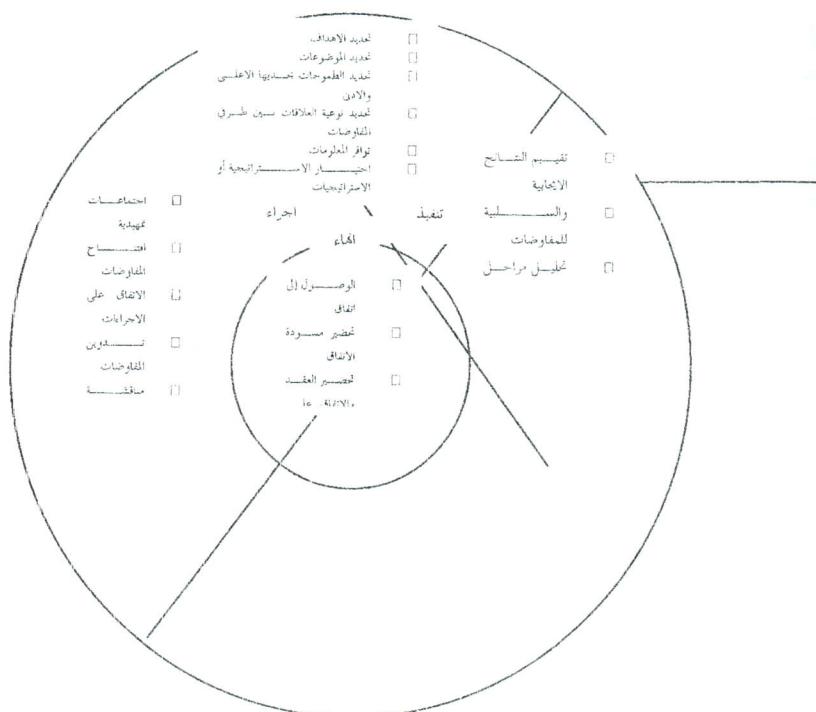
(مرحلة تقييم المفاوضات)

وترى الباحثة ان كل مرحلة من هذه المراحل تتألف من عدد من الاشاعلة المختلفة، وتؤثر كل مرحلة على المرحلة او المراحل التي تليها. وقدمنت شكلاً توضيفياً لادارة المفاوضات مبنية على اساس هذه المراحل والاشطة التي تتخاللها وكما يلي^(٤٧):
شكل (رقم ١) يوضح مراحل المفاوضات والاشطة التي تتخاللها:

^(٤٥) شوقي ناجي جواد، عباس غالبي ابو التمن، مصدر سبق ذكره، ص ٨٥

^(٤٦) امية الدهان، ادارة المفاوضات وتنمية مهاراتها في المنظمة، مجلة دراسات، المجلد الثالث عشرة، الجامعة الاردنية، عمان، ١٩٨٦، ص ص ١٣٢-١٣٣

^(٤٧) المصدر نفسه، ص ١٣٣



؛ بلورة
الطريق
المراحل
ايا، ومع
بها اتفاق
لتسوية)
الاتفاق
أونية.
اساسية
وضات
الدهان"

و هناك من الاساتذة والباحثين من يرتأي تبديل مراحل المفاوضات كما يلي^(٤٨):

مرحلة الاولى: جمع البيانات وتحليل واستخدام المعلومات

مرحلة الثانية: الاتصال وتبادل المعلومات

مرحلة الثالثة: اعتماد الاستراتيجية المناسبة والتكتيك والمناورة

مرحلة الرابعة: اتخاذ القرار التفاوضي الكفوء

مرحلة الخامسة: المتابعة والتقييم.

卷之三

لیک

• (ξ ∨

卷之三

وفي المرحلة الاولى يتم جمع البيانات الازمة الخاصة بالموضوع المتفاوض بشأنه،
كذلك بشأن فريق مفاوضات الطرف المقابل، من حيث اعضاءه، المعلومات الشخصية،
بياناتهم... وتحت هذه المرحلة عملية الاتصال الفعلي بدءاً من المراسلات الاولية ولقاءات
التي تتم على مائدة المفاوضات وخارجها واختيار وسائل الاتصال الملائمة الشفوية
المكتوبة وحتى الاشارات والتعابير المقصودة، فضلاً عن المعلومات التي يمكن حجبها
لعمقها، اعلانها على، الطرف المقابل وفي أي مرحلة خلال عملية التفاوض. اما فيما

^{٦٤} نقل عن شوقي ناجي جواد، عباس غالى ايوالتنمن، مصدر سبق ذكره، ص ٦٧-٦٤

يخص اعتماد الاستراتيجية المناسبة والتكتيک والمناورة فھي عملياً تھم بکیفیة تحقیق الاهداف المرسومة، ولکون المفاوضات عملية تشتمل على سلسلة من النشاطات المتعددة فسوف تكون هناك حاجة مستمرة لاتخاذ قرارات مختلفة. ولكن المقصود هنا هو سلسلة القرارات المتخذة وصولاً الى القرار التفاوضي الاخير بشأن التوصل الى اتفاق يحقق الاهداف المرغوبۃ وعلى نحو يلبي او يخدم المصالح المشتركة لاطراف المفاوضات. وان هذه الاهداف تبقى غير ممکنة التحقیق دون متابعة فعالة وتقيیم، وبعبارة اخرى، ان الحاجة الى المفاوضات سوف تتکرر مستقبلاً مما يستدعي ضرورة تقيیمها، سواء كان هذا التقيیم لمعرفة مدى تحقق الاهداف المرسومة، او للاستفادة منها في مفاوضات لاحقة. وينبغي الاشارة الى ان اصحاب هذا التبؤ قد اشاروا الى المسألتين التاليتين:

المسألة الاولى: ان هذا التقيیم لا ینفي طبیعة التداخل الحتمي او المنطقي بين مرادی

عملیة التفاوض.

المسألة الثانية: ینتداخل مع المراحل الخمسة اعتباراً ان هامان:

الاول: هو ضرورة اليقظة والتركيز خلال جميع مراحل عملية التفاوض.

والثاني: هو ضرورة الالامام بكل الجوانب المعرفیة ذات الصلة بالتفاوض وموضوعه.

وطبقاً للهدف التفاوضي يحدد المختصین^(٤٩) الانواع التالية للتفاوض:

١. تفاوض من اجل اتفاقيات او تعهدات او ترتیبات قائمة بين الاطراف التفاوضیة، ويكون المحرك الاول في هذا النوع من التفاوض هو ان انتهاء الاتفاق او التعهدات سيؤدي الى تأثير سلبي لاحد اطراف التفاوض او لجميع الاطراف.
٢. تفاوض من اجل تطبيع العلاقات، ويقصد به اعادة تأسيس علاقۃ دبلوماسیة او انتهاء موقف.
٣. تفاوض لاجل تغيیر او ضماع ما لصالح طرف ما ويستهدف هذا النوع من التفاوض تغيیر الوضایع لصالح طرف ما على حساب طرف اخر، ويقوم هذا التفاوض على التهديد والقهر والاحبار.
٤. التفاوض الابتكاري، ويقصد به احياء علاقۃ جديدة وتغيیر طبیعة العلاقات بين الاطراف التفاوضیة.

^(٤٩) نادر احمد ابو شیخة، مصدر سبق ذکرہ، ص ص ٣٢-٣٣

وذلك بتحليل جميع القضايا على أساس نتائجها المهمة، كذلك أن يجزئ القضية المتنازع عليها إلى قضايا أو بنود صغيرة، ويوسع الوقت التفاوضي على هذه البنود بما يتناسب وأهميتها، ويقوم بحذف ما هو غير قابل للتفاوض، أو ما ليس له صلة بأهداف القضية التفاوضية الرئيسية.

٥. عندما يجد الفريق التفاوضي إن صراع القيم يهيمن على القضية فإن لديه الخيارات التالية للتعامل معها^(٥٣):

- أ. ترك الطرف الآخر يعبر عن مشاعره، وعدم تحدي تلك المشاعر.
- ب. ترك الطرف الآخر يعبر عن مشاعره، ثم تجاهل هذه المشاعر والمضي قدما في التفاوض، أو اقتراح استراحة من أجل تهدئة مشاعر الخصم، ثم استئناف المفاوضات.
- ج. (محاولة) طرح قضية أخرى مشابهة وذات جاذبية، وفي الوقت المناسب بهذه استعادة فرصة حل القضية الأصلية.
- د. عدم الاستسلام لموقف مبني على القيم، إذ أن ذلك يؤدي عادة إلى مطالب كبيرة. أنه من الأفضل إجهاض المفاوضات بدلاً من الاستجابة لسلسلة لا تنتهي من المطالبات غير الواقعية.

٦. لجميع المفاوضات نتائج.
قد تكون هذه النتائج إيجابية وقد تكون سلبية، ويتوقف ذلك على الأساليب المستخدمة للوصول إلى تلك النتائج.

فمن النتائج الإيجابية، الحل أو التكيف Solution or Adjustment ذلك عندما يحصل كل من المفاوضين وخصمه على ما يريدان، وفي حالات كهذه تأتي المفاوضات بسبب ضرورتها أو الحاجة إليها. وتعبر عن إدراك كل طرف منها بأنه سيواجه بعض الصعوبات في تحقيق هدفه الأساسي المختلف عن هدف الآخر، ولذلك لا بد لكل منهما أن يعمل مع الآخر للتوصل إلى اتفاق، وما يتم التوصل إليه من اتفاق يتم عادة تنفيذه.

وتمثل النتائج السلبية في^(٥٤):

أ. فرض الحل
قد يتمتع أحد الاطراف بقوة تسمح له أن يفرض الحل على الآخر دون تقدير ل موقفه. ويعتبر استخدام تكتيك التهديد والإكراه ضرباً من ضروب القوة، وقد يلجأ المفاوض إلى التهديد بالقانون بشأن قضية متراء عليها إذا لم يستجب الطرف الآخر

^(٥٣) المصدر نفسه، ص ص ٢٤-٢٥.

^(٥٤) المصدر نفسه، ص ٢٦ وما بعدها.

طالبه.. وقد دلت التجارب على أن الطرف المكره يستمر في البحث عن الطرق ولوسائل لتعطيل تنفيذ الاتفاقية التي تم التوصل إليها، كما أن تحقيق الأهداف بالقوة طريق تفاوضية قصيرة النظر.

وقد يتم فرض الحل من خلال إطالة الوقت لإنهاك الطرف الآخر فيضطر إلى الاستسلام لأنه يدرك استحالة الأخذ بوجهة نظره أو لكي يصبح المتفاوضون غير قادر على رفض شروط الطرف الآخر، وهنا لا تحل القضية أيضاً بطريقة عادلة، إذ بمجرد أن قول ضغط الوقت فالطرف المستسلم ربما يصبح قادرًا على الاصرار على مطالبه.

أن فرض الحل يؤدي إلى نتيجة ربح مقابل خسارة مما يؤدي إلى عدم الرضى عن الاتفاق، وبالتالي الحق الضرر بالعلاقة المستقبلية بين الطرفين.

يحدث الاستسلام عندما يقتتنع أحد الطرفين بأن اصراره في الحصول على ما يريد يكلفه خسارة أكبر من الخسارة التي تتحقق به عند التنازل للطرف الآخر، فالنجاح أو الاصرار على المطالب له تكلفة عالية.

الحل الوسط

تعين نتيجة الحل الوسط تنازل كل من المفاوض والطرف الآخر عن بعض أهدافه الصغرى، وربما عن بعض أهدافه الكبرى، وذلك من أجل ضمان تحقيق الأهداف الأخرى، فإذا ما كان أحد الطرفين معطياً فإن ذلك محاولة منه لتقليل خسارته.

إن مستوى المهارة التفاوضية للأطراف تأثيراً كبيراً على محتوى نتائج الحل الوسط، وتتمثل نتيجة الحل الوسط عادة في أن يتقاسم الطرفان الكسب ولكن ليس من ضروري أن تكون حصص الكسب متساوية.

أن فرص نجاح المفاوضات التي تتوصل إلى اتفاق من خلال الحل الوسط كبيرة، ولكنها تتطلب متابعة أكبر مما يتطلبه الاتفاق الناجم عن فرض الحل أو التسوية.

المأزق

ينشا المأزق عندما يأنى كلا الطرفين الاستمرار في الاتجاه نحو التسوية أو عندما ينزع كلاهما موقفاً دفاعياً عنيفاً، أو عندما لا يرى كلا الطرفين آية فائدة من احداث تغيير تم بالتقدم في اتجاه التسوية، ويمكن ان ينشأ المأزق ايضاً اذا ما اعتقاد كلا الطرفين انه يتر على انتظار تغيير موقف الطرف الآخر ويستخدم هذا التكتيك احياناً لتحويل المفاوضات إلى المستوى التالي الاعلى في السلطة.

ثمة عدد من البدائل يمكن للمفاوض الذي يواجه مأزقاً ان يختار ما هو مناسب منها، عماداً على احتمالية نجاح كل بديل من هذه البدائل، ويمكن تحديد ابرزها فيما يلي (٥٥) :

المصدر نفسه، ص ص ٣٠٠-٣٠١.

- (أولا) إعادة توضيح القضية او النقطة النقاشية والتتأكد من ان الطرف الآخر بات يدركها كما ينبغي لها ان تدرك.
- (ثانيا) اخذ عطلة ل تستأنف المفاوضات بعد ذلك.
- (ثالثا) تقديم معلومات جديدة وتغيير هدف او صيغة القضية المسيبة للمأزق.
- (رابعا) طرح القضية جانبا لفترة مؤقتة ثم إعادة اثارتها بحيث يتافق الطرفان على ذلك حتى اذا ما اعيدهت مناقشة القضية فلن يكون هناك خلاف على محتواها و هدفها.
- (خامسا) ان طرح القضية جانبا اسلوب فعال من اجل نقل القضايا الى مكان انساب افي جدول الاعمال.
- (سادسا) استبدال الاشخاص بغيرهم وهذا ينبغي ان يتم باتفاق مشترك. ان هذا الاستبدال قد يحاصر استمرار انتقال ردود الفعل السلبية بين اطراف التفاوض الذي اصبحت مزعجة لكلا الطرفين.
- (سابعا) الكف عن التفاوض والانتقال الى الوساطة او التحكيم، لأن اشراك طرف ثالث قد يتيح فرصة للتقدم ما دام الطرفين متمسكين بموقفهما.