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: 2026/11/02 02:40 +03

الموسوعة السياسيّة 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 السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - 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 المجلات الأكاديمية العلمية العراقية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

التفاوض ادارة وسياسة

الاستاذ المساعد الدكتور

ثامر كامل محمد الخزرجي

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المقدمة

تعتبر المفاوضات " Negotiation " من المواضيع الواسعة والمهمة في الحياة المعاصرة، سواء كانت على مستوى الافراد ام المنظمات. حيث تكاد تلازم اغلب النشاطات التي يقوم بها الافراد خلال حياتهم اليومية، او تقوم بها المنظمات خلال مسيرتها، حتى اطلق بعض الكتاب[1] تسمية عصر التفاوض " The Age of Negotiation" على هذه المرحلة.

وقد اصبح الانسان المعاصر، ومن حين لاخر، يشعر بالحاجة الملحة الى الالمام بفنون واصول واساليب التفاوض، واستخدام افضل ما لديه من مهارات لحل الازمات والمشاكل التي تواجهه تجاه الاخرين (افراداً ومنظمات ودول). وحيث ان المفاوضات شكل من الالتقاء بين طرفين او اكثر، فأن الهدف منها هو الوصول الى اتفاق يتحرك كل طرف من خلاله نحو تحقيق نتيجة تعتبر جيدة وتخدم مصالحهما المشتركة " Their Joint Interest" [2].

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 نشوء حالة التعارض "Conflict" .

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

---

[1] William I. Zartman, and Maureen R. Berman, The Practical Negotiator, New Haven, U.S.A, Yale University Press, ١٩٨٢, P.١٤

[2] شوقي ناجي جواد، عباس غالي ابو التمن، التفاوض مهارة واستراتيج، بغداد ١٩٩١، ص١٤

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

أولاً: المفاوضات المعنى والابعاد

يعد التفاوض كميدان علمي، حديث نسبياً "New Science "، له اصول ومبادئ جرى تقنينها من الخبرات المتراكمة عبر العصور ابتداءاً من اول معاهدة دولية وقعت في التاريخ، وما اعقبها من اهتمامات العلماء والدارسين التي لا زالت تجري حتى يومنا هذا ومن جانب اخر فأن التفاوض ايضا يعتبر فناً من الفنون "Art" بمعنى انه موهبة ذاتية قد يتفوق فيها بعض الافراد بسبب بعض الاعتبارات الشخصية والظروف الموضوعية حتى ان ذلك دفع بعض الكتاب الى ترديد ان المتفاوض الماهر يولد ولا يصنع، ومن جانب اخر فأن البعض من الباحثين قد اعتبر التفاوض مهنة " Profession " لها نظمها وقواعدها الاخلاقية.

وهناك من اعتبر التفاوض حرفة " Craft " بمعنى انها نوع من العمل يزاوله الفرد لمدة طويلة وتسنده الخبرة المتراكمة لتدعيم اعماله. ومهما يكن من امر فأن التفاوض هو فن الاتصال الفعال الذي يسعى لاشباع الحاجات الانسانية من تواصل وتبادل الافكار والمشاعر والاراء والمعلومات والاخبار مع تشذيبها وابعاد مخاطر التمزيق عنها حتى لا تتشوه المعاني أو تتضبب الافكار وتتضخم الاراء او تتعقد المفاهيم[٣].

والتفاوض اشتقاقاً من الفعل فاوض يفاوض، بمعنى (عقد المحادثات المؤدية الى التفاعل، أي المحادثات المتعلقة بالتوصل الى اساس للاتفاق نحو مشكلة قائمة او هدف محدد)[٤]. والمفاوضات عمليات تقوم ما بين الافراد والجماعات كضرورة من ضرورات أي تجمع انساني لتحقيق تبادل المنفعة فيما بينهم على اساس التراضي.

وهناك من اعتبر التفاوض عملية "حركية" بالغة التعقيد تتداخل فيها وتتفاعل عدة 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 ومطالب 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 فن التفاوض، أسسه وتطبيقاته، بغداد، الجامعة المستنصرية ١٩٨٤،ص ص١-٩

(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، ص٥٢.

لذا فهي الحوار المنظم الذي يتم بين طرفين او اكثر لهما شخصية قانونية محددة
لوب متفق عليه لحل الخلافات بينهما، أو التوصل الى حلول او اتفاقات للمسائل ذات
ية المشتركة، وهي اسلوب للتفاعل العقلي بين طرفين يستخدمان مالديهما من
ارات الاتصال اللفظي لتبادل الحوار الاقناعي ليصلا الى تحقيق مكاسب مشتركة[٧].

اما الرأي القانوني فيرى المفاوضات بأنها عملية التحاور والنقاش والمجادلة التي
ا اليها كل طرف من الاطراف المشاركة لغرض اقناع الطرف الاخر بحجته[٨].

ا على صعيد الادبيات الاجنبية:

فتشير موسوعة ويبستر "Webster" البريطانية الى المفاوضات على انها " العملية
ي يتم بموجبها اجتماع طرفين او اكثر لاجراء مباحثات تهدف التوصل الى اتفاق حول
سألة ما[٩].

ويذهب مايك بدلر " M.Pedler " ، الى ان اكثر تعاريف المفاوضات انتشاراً هو
ي 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
بادل الناس الافكار "Ideas" بقصد تغيير العلاقات، وحيثما يلتقون لغرض الاتفاق،
ومعنى اخر فهم يتفاوضون[١١].

اما بل سكوت "Scott" فيعرف المفاوضات بالوصول الى اتفاق وذلك باعتماد
ارات تفاوضية يتمكن من خلالها الطرفان الانتقال سوياً نحو نتيجة هي لخير
صالحهما المشتركة، وسمى "سكوت" هذا النمط من المفاوضات بالتفاوض الابداعي

---

[٧] د.نادر احمد ابو شيخة، اصول التفاوض، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع الاردن،١٩٩٧،ص١٣ وكذلك:
C. Barlow and G Eisen, Purchasing Negotiation, (Bosten : C. B. L Purchasing Co. ١٩٨٣), p.p.١-٧

[٨] د. محمد فاضل جواد، سلوكيات التفاوض والمتفاوضين، المركز القومي للاستشارات والتطوير الاداري، بغداد ١٩٨٧، ص٥٠

[٩] Webster Encyclopeadia, BritanicaK London, Vol. ١١،١٩٧٦, p.١٥١٤

[١٠] M. Pedler, Negontiation Skills Journal of European Industrial Training, Vol. ١, pt. No. ٤-No.٥, ١٩٧٧, p. ١٨.

[١١] Ron Zemke, Negotiation Skills T raining, Helpingl 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 بالمفاوضات وفق اسلوب يؤدي بالطرفين الى العمل المشترك بتنسيق وابداع[١٣].

ويؤكد مارش"Marsh" على ديناميكية العملية التفاوضية التي تسمح لاطرافها باجراء التعديلات " Adjustment " في مواقفهم وفق ما يخدم مصالحهما المشتركة، فيعرف المفاوضات على انها (عملية ديناميكية في التكييف يقوم خلالها طرفا التفاوض اللذان يكون لكل منهما اهدافه بالتباحث سوياً بقصد الوصول الى اتفاق مرض متبادل 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 فأنه 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 كنيدي "Kennedy " الى تعريف يعكس طبيعة عملية التفاوض وما تنطوي 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 بالاضافة الى تحديد مدخلات هذه العملية ومخرجاتها معا[١٧].

---

[١٢] Bill Scott, The Skills of Negotiating England Gower Pub. Company ltd. 1987, p.p.3-15

[١٣] شوقي ناجي جواد، عباس غالي ابو التمن، مصدر سبق ذكره، ص٤٢

[١٤] P. D. W. Marsh, Contract Negotiation Handbook, London Gover Handbook 2nd Edition, 1984,p.p.1-2

[١٥] AshockKapoor, Planning for International Business Negotiation, Cambrdge Mass Ballinger Publisher Co. 1975- p.p.3-4

[١٦] Royce Coffin, The Negotiator, A Manual for Winners, N. Y., Amacom, 1973-p.p. 1-2

[١٧] G. Kennedy, et al Managing Negotiation Hutchision Books, London, 1987

يلاحظ من التعاريف انفة الذكر بشأن المفاوضات ان هناك مصطلحات متعددة ومتكررة بعض منها يستخدم وبشكل شائع كرديف لمصطلح المفاوضات، ففي المفهوم العام تستخدم عبارات "المساومة"Bargaining" والمفاوضات"Negotiation"، والدبلوماسية "Diplomacy" للاشارة الى عملية قيام اطراف لديها اهداف متعارضة "Conflicting" بالالتقاء للبحث في ماهية الشروط التي سوف يتعاونون على اساسها"[١٨].

يتبين مما سبق ان هناك عدة حقائق هامة تتعلق بفهم عملية التفاوض يمكن تحديدها كما يلي[١٩]:

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

٢- ان هناك ترجيحا لكفة متفاوض على متفاوض اخر، وهذا الترجيح مرهون بتملك هذا او ذاك المتفاوض لمهارات السلوك التفاوضي واستخدامها بكفاءة وفعالية في المواقف المختلفة.

٣- ان السلوك التفاوضي هو سلوك انساني لفظي وادائي مكتسب وان كان له مقومات وراثية، ومن ثم فأن اكتساب المهارات بالتعلم امر قررته نتائج البحوث والدراسات.

ثانيا: الاعداد 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 على المفاوض ان يكون حذراً بالقدر الكافي حتى لا يقع فريسة الدهشة والحيرة. فاذا ما وجد نفسه في وضع تفاوضي غير متوقع ولم يكن قد اعد نفسه مسبقاً، فعليه ان يطلب امهاله بعض الوقت للتحضير، كأن يقول بأنه مضطر الى محادثة رئيسه في الامر. المهم انه لا يفاوض دون ان يكون مستعدا اذ انه دون الاستعداد ستكون فرصته في التوصل الى النتيجة المرغوب فيها ضعيفة وهذا مبدأ اساسي من مباديء التفاوض[٢٠].

---

[١٨] Lan Morely and Geoffery Stephenson,, The Social Psychalogy of Bargaining, London, George Allen and Unwin Ltd, ١٩٧٥, p.١٥

[١٩] شوقي ناجي جواد، عباس غالي ابو التمن، مصدر سبق ذكره، ص٣٩

[٢٠] نادر احمد ابو شيخة، مصدر سبق ذكره، ص١٧٧

وعند الاعداد للتفاوض ينبغي ادراك ان التفاوض عملية مجهدة ومعقدة، ويعتمد 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. وتجزئة كل قضية الى عناصرها الاساسية ومن ثم تصنيفها وفق معيار "ربح مقابل ربح" ا "ربح وقابل خسارة".

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 متساوية لكلا الطرفين.

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

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

٣. تحديد مستويات الطموح Determine Aspiration Levels

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

٤. تحديد العلاقة المرغوب فيها Determine the Relationship Desired

تقتضي 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

٣. علاقة متبادلة قوية.

- وضع الاهداف Setting Gools

ينبغي على المتفاوض ادراك مالذي يريد تحقيقه من العملية التفاوضية قبل الذهاب الى مائدة المفاوضات، وتحقيق مستوى طموحه بحديه الأعلى والأدنى، وهذه حقيقة اساسية في المفاوضات، وإذ لم يعرف المفاوض الى أين يتجه ويجهل كامل أهدافه، فلن يستطيع تحقيق أي نتائج إيجابية لمصلحته.

- إعداد جدول الاعمال The Agenda

يقوم الفريق التفاوضي باعداد جدول الاعمال قبل الدخول في المفاوضات، وعلى المفاوض أن لا يقبل جدول اعمال الطرف الآخر، إلا بعد التأكد من ميادينه، أو إذا كان لصالحه، وبإعداد جدول الاعمال يمكن تحديد القضايا التي ستكون موضعا للنقاش، كما يمكن حذف أو تجاوز القضايا التي لا يرغب المفاوض في مناقشتها.

ومهما يكن من أمر، فأن لبنود جدول الاعمال تأثيرا هاما على عملية التفاوض وعلى نتائج المفاوضات، وذلك من خلال كشفها عن الموضوعات التي يرغب كل طرف في طرحها ومناقشتها[٢٢].

- الاتفاق على مكان المفاوضات /الإعداد المادي The Phisical Arrangement

في حالة اختيار الدولة التي نقيم فيها كمكان للتفاوض ودعوة الطرف الآخر للتفاوض فيه يمكن تحقيق المزايا التالية:

اولا. الضغط على الطرف الآخر بكرم الضيافة وحسن الأستقبال.

ثانيا. التحكم في المتغيرات البيئية المحيطة بجلسات التفاوض.

ثالثا. توظيف عوامل المكان بفعالية.

رابعا. تجنب الفريق التفاوضي متاعب عدم التكيف السريع.

خامسا. استخدام كل انواع التكتيكات التفاوضية بمرونة كبيرة.

سادسا. توفير الحماية لأفراد الفريق التفاوضي، سواء الحماية الشخصية، أو الحماية ضد أي عملية أختراق يقوم بها الطرف الآخر.

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

اولا. نقل عبء تجهيز المكان التفاوضي للطرف الآخر.

ثانيا. إتاحة الفرصة للفريق التفاوضي بعيدا عن روتين العمل والتأثيرات الأسرية والاجتماعية.

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

---

[٢٢] د. ناصر احمد ابو شيخة، المصدر السابق، ص ص ١٨٦-١٨٧

اولا. وضع أطراف التفاوض بنفس الظروف ومساعدتهم على التفرغ لإتمام المفاوضات.
ثانيا. تقليل احتمالات التوتر الناجمة عن الجمهور المحيط بعملية التفاوض.
ثالثا. سرعة إنجاز المفاوضات وعدم إضاعة الوقت والجهد.

٨.التخطيط التكتيكي: Tactical Planning

يتطلب التخطيط التكتيكي الناجح للمفاوضات، تحديد التكتيكات التي يمكن استخدامها، كالتكتيكات التي 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 مستعدا لأستخدامها عند الضرورة في أثناء 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، سيما وأن طلب الافتتاح يتيح 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 عددا 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 حقيقية من الطرف الآخر.
ج. ان يلجأ المفاوض الى تقديم تنازلات في صورة صفقة واحدة كي تبدو للمتابع أنها تنازل أساسي 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 الى 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 اثناء المفاوضات ما يلي:

أ. تقديم تنازلات ليست جوهرية.

- الدعوة الى التوقف عن مناقشة الموضوع الذي تسبب في تعكير صفو المفاوضات، وتجدر الإشارة في هذا الصدد الى أن هذا التوقف ينبغي أن يكون قد خطط له من قبل[٢٣].

: مبادئ التفاوض[٢٤]

يمكن تقسيمها الى نوعين وكما يلي:

النوع الاول : مبادئ تتعلق بالمفاوض والسلوك التفاوضي.

ويتمثل أبرزها فيما يلي:

- التركيز على الاشخاص الذين يملكون السلطة والقرار، وتجنب التفاوض مع الذين لا يملكونها.
- وضع أهداف كبيرة ونوعية، وعدم التركيز على الاهداف القصيرة المدى. ومقاومة اغراء نجاحات مؤقتة يمكن أن تكون توطئة لفشل لاحق وضياع للأهداف بعيدة المدى مع الاستعداد للأنسحاب من المفاوضات إذا ما تم التأكد بأنها لا تسير في أتجاه تحقيق الأهداف والمصالح المرجوة.
- 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 اعضاء الفريق التفاوضي والمحافظة على التوافق النفسي والاتزان العاطفي، وهو يحمي المفاوض من خطر الوقوع فريسة للانفعال المخطط من الطرف الآخر الذي قد يستغل الظرف ويدفع بكمية من المعلومات غير الصحيحة بهدف التضليل.
- العمل على تفهم حاجات الطرف الآخر، والتعامل معه من موقع قوة، فالمفاوض *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 حقهم في اختيار أدواتهم التفاوضية بحرية.
- الاستعداد للمفاوضات بصورة جيدة واتقان كيفية الاستفادة من ردود أفعال الآخرين، ويفضل عدم التفاوض إذا لم تتوفر الاستعدادات الكافية، وعدم الافصاح عن ذلك بل اللجوء الى وضع الشروط والعقبات التي تحول دون الجلوس الى مائدة المفاوضات، وإذا ما حصل إجبار على التفاوض دون

---

(٢٣) المصدر نفسه، ص ص ١٩٣-١٩٤

(٢٤) 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 يتقدم به الطرف الآخر أثناء 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 الى استخدام "استراتيجية الضعيف" بهدف الخداع والمناورة.

٨. اعتماد مبدأ السرية والحرص على عدم كشف الدوافع والأهداف دفعة واحدة، إذ أن شيئا من الغموض يعد مفيدا لتشتيت جهود الطرف الآخر بين اكتشاف المجهول والتفاوض.. ويقتضي هذا المبدأ عدم كشف جميع الاوراق عند الجلوس الى مائدة المفاوضات، وكلما كان حاجز عدم المعرفة سميكا يكون الطرف الآخر عرضة للخداع، وقد يسير بخطوات تصب في مصلحة خصمه دون أن يدري.

٩. تهيئة الطرف الآخر وإعداده نفسيا لتقبل الاقتناع بالرأي الذي تتبناه، ومن المفيد اللجوء الى ترديد أسم من تحاوره بمزيد من الاحترام اثناء الحديث معه، واشعاره بأهميته وأهمية آراءه 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، والتمتع بدرجة عالية من اليقظة والحذر إزاء محاولات أو مناورات الطرف المقابل، والعمل على تجديد طرق واساليب التفاوض.

١١. ضرورة توفر عنصر الانسجام بين اعضاء الفريق التفاوضي، والحرص على أن تعقد المفاوضات وجها لوجه لرصد واستقراء ردود افعال 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 أنسب الاشخاص لشرح قضيته وإثارة الاهتمام الحقيقي بشأنها، لذا لا يفضل ارسال من ينوب عنه.

- ينبغي أن يكون المتفاوض ذا آذان صاغية ويتحلى بالحكمة، ولديه القدرة على اقتناص الحقائق والمعلومات، ومراقبة سلوك اعضاء الفريق الخصم وتصرفاتهم، فالمعلومات المتجمعة من عملية الرقابة يمكن أن توفر مصدرا جيدا للمعلومات.

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

- يفضل الذهاب الى جلسة المفاوضات في وقت مبكر لاستطلاع الموقف وتقيمه، فالذهاب المبكر يتيح فرصة التمتع بالهدوء قبل لقاء مفاوضي الطرف الآخر، والزام اعضاء الفريق التفاوضي بحضور الجلسات التفاوضية، فغياب أحد أعضاء الفريق التفاوضي عن جلسة قد يجلب المتاعب، ويقلص من قدرات وطاقات الفريق التفاوضي، ويؤثر على مركز رئيس الفريق، خاصة إذا كان مناقشة أحد الموضوعات تقع في صلب اهتمام أو أختصاص 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 وحنكه.

- يفضل اختتام الجلسة التفاوضية بملاحظة ايجابية بغض النظرعن نتيجة هذه الجلسة، إذ أن لكل جلسة فائدة لكل شخص شارك فيها.

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

- يفضل تجنب مناقشة موضوعات مثيرة للجدل لأنها غالبا تعيق التوصل الى نتائج تفاوضية مرضية، وعدم التركيز على أخطاء الآخرين بهدف احراجهم، ويستحسن الانتقال الى موضوعات أخرى وذلك كفيل بكسب احترام الآخرين.

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

٢١. الاهتمام بالآخرين من خلال تعليقات شخصية محببة، والمتفاوض 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 بأنك تقدر التضحيات والتنازلات التي قد يضطرون الى تقديمها.

٢٢. ضرورة إدراك أنه من اليسير جعل الناس يغيرون سلوكهم بدلا من أن يغيروا مواقفهم، وعندما يتغير السلوك تتغير المواقف تدريجيا. فالسلوكيات التي تعزز ايجابيا تنزع الى الثبات والاستمرار، أما التي تعزز سلبيا فتنزع الى الاختفاء.

النوع الثاني : مبادئ تتعلق بنظام العمل في المفاوضات

ويتمثل ابرزها فيما يلي:

١. إن محاولة تغيير بنود الاتفاقية التي تم التوصل إليها تواً، قد يهدد المفاوضات الناجحة بالفشل.

٢. عندما يعمل اعضاء الفريق التفاوضي معا فأن كل عضو لا بد أن يسير وفق الخطة الموضوعة بألتزام ذاتي، وأن جميع أعضاء الفريق يكمل بعضهم البعض.

٣. الحرص على اشاعة اجواء الثقة المتبادلة وحسن النية، بخاصة مع بداية الجلسة التفاوضية، وفي حالة عدم التأكد فلا ضرورة للإجابة ويفضل ارجاءها، إذ أن العودة لتصحيح ما تمت الاجابة عنه خطأ يضعف الموقف بشكل كبير.

٤. المحافظة على حسن المظهر واللياقة وكياسة السلوك في اثناء جلسات التفاوض، وعدم التعجل والمبالغة في اختزال المهمة التفاوضية، لأن ذلك قد يؤدي الى نسيان بعض الاشياء التي ربما تكون مهمة.

٥. القناعة بالرأي قبل اقناع الآخرين به، والاستعداد للمفاوضات بشكل جيد لأن ذلك يعزز من الثقة بالنفس ويجعل الآخرين أكثر تهيبا.

٦. تأليف الفريق التفاوضي بحيث يكون مساويا للفريق الآخر، واختيار اعضاء الفريق الآخر بعناية، وعدم اختيار اشخاص لا تدعو الحاجة إليهم.

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

الحذر من الشخص المداهن، أو المسوف، فبعض المشاركين قد يتطوعون إعطاء معلومات إضافية ثم يماطلون في ذلك، والحذر من التمويه والتضليل، بمعنى عدم الافراط في منح الثقة للطرف الآخر، والمحافظة على قدر عال من السرية بحيث لا تدع الطرف الآخر يطلع على ما تعده 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 اعضاء الطرف الآخر ربما يتفوه بكلمات غاضبة لحملك على فقدان توازنك، فإحدى 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، فأن الأمر يمكن أن يتغير إذا ما دست بنود أو عبارات الى الاتفاقية وهي لا تتفق مع مصلحتك أو تتعارض مع ما أتفق عليه خلال العملية التفاوضية، ودع الطرف الآخر يدرك إن هذه المفاوضات قد تؤدي الى تطوير علاقة ثنائية، ودعه يدرك أن هذه المفاوضات لا تمثل الفرصة الأخيرة.

المهارات التفاوضية الأساسية[٢٥]

مهارة جمع وتحليل واستخدام المعلومات.

لابد من الاشارة هنا الى اهمية ومكانة المعلومات في الحياة المعاصرة، وهناك من أن المعلومات هي السلطة لأنها تعين على معرفة ما يجري وأهم من ذلك ما سيحدث، وهي بذلك توفر لمن يمتلكها سلطة واسعة[٢٦]، ونحن في عصر تبنى فيه

---

[٢٥] شوقي ناجي جواد، عباس غالي ابوالتمن، مصدر سبق ذكره، ص ص ٧٣-٩٨

[٢٦] F. Forsyth, The Negotiator, Bantam Press Great Britain, p.١٧

القرارات على المعلومات، وبدون المعلومات والمعلومات الدقيقة تحديدا، يصبح الرأي أو الحكم على الأشياء قائمةعلى الاجتهاد والتصور الشخصي.

أن المفاوضات بجوانبها المتعددة تستند وبصورة اساسية 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 الى مائدة المفاوضات دون أن يطلع على المعلومات المتعلقة بمهمته التفاوضية، كالمحارب الذي يدخل ساحة القتال وهو اعزل، كما أن صواب الكثير من الأجراءات التي يتخذها المتفاوض يعزى في الغالب الى دقة المعلومات ذات الصلة بموضوع التفاوض، وتعتبر المعلومات وتنظيمها من أولى المهام الرئيسية في التفاوض.

والمتفاوض بحاجة دائمة الى 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 مصدرا هاما آخراً لهذه الأغراض، وينبغي على المتفاوض الماهر إدراك فائدة تحضير الاسئلة الرئيسة، ويعرف ما هية المعلومات التي يريدها والطريق الافضل في السؤال عنها، والاسئلة البديلة للحصول على هذه المعلومات.

وتعتبر جلسات التفاوض سيما جلسة الافتتاح، على قصر أمدها مصدرا بناءً للمعلومات، ينبغي فيها على المتفاوض أن يستكشف وبسرعة عالية أية اشارة يمكن رصدها لدى الطرف الآخر اعتمادا على خبرته، ومهارته، واسلوبه 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 الاصغاء من احدى طرق الحصول على المعلومات المضافة خلال المفاوضات والتي تزيد من قوة المتفاوض[٢٨]، والتي يفترض أن تتقن بصورة صحيحة وايجابية كالنظر الى 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]. ونظرا لأن المفاوضات تمثل عملية تنطوي على تبادل الآراء والرغبات والاهتمامات، فأن هذا التبادل لا يمكن أن يحدث دون حدوث الاتصال بين الافراد[٣٠]، فالاتصال فن من فنون التفاوض بل هو أكثر العناصر أهمية في فنون التفاوض، ذلك أن المفاوضات تهدف الى اقناع الطرف المقابل بوجهة نظرك والوصول الى اتفاق، لذا فأن الاتصال مهارة تفاوضية أساسية يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين أثنين أو أكثر من الافراد، تعتمد على الاسلوب، الذي يطور به المتفاوض، من حيث الاستخدام والتأثير قدرته على الاتصال الفعال[٣١].

لهذه الاسباب اولى العديد من المختصين بالمفاوضات أهتماما كبيرا بعملية الاتصال، وغدا ينظر الكثير منهم الى المفاوضات على أنها عملية اتصال وتفاعل بين طرفين أو أكثر في المسعى من أجل الوصول الى اتفاق ما على المسائل المطروحة على طاولة التفاوض، فشكل التوقعات "Expectations " تحددها طبيعة الاستنتاجات التي يتوصل اليها المتفاوضون، وحيث أن عملية صنع القرار في المفاوضات تعتمد على درجة التقارب بين توقعات اطرافها، فأن الاتصال يصبح العملية التي يتم من خلالها تحقيق هذا التقارب أو الالتقاء بصيغة الاتفاق[٣٢].

ولغرض تحسين الاتصال بين الاطراف يقترح سكوت "Scott" عدد من الخطوات العملية، 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 الى اعتماد اساليب أكثر تطورا وتأثيرا عندما تصبح عملية الاتصال أكثر حساسية ودقة حسب نمط ومراحل المفاوضات

مهارة اليقظة والتركيز خلال المفاوضات

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

---

[٢٩] Cary Karrass, Op. Cit, p.٥٦

[٣٠] Betty S; Murphy, Negotiators Made, Note, Not Born, USA NRECA, Manngement Quarterly, Vol ٢٧, Winter, ١٩٨٦, p.p. ٢٦-٢٩

[٣١] G. Lewiss, Communication,N.Y.John Willey Cons.,Inc,١٩٧٥ p. ١٥

[٣٢] شوقي ناجي جواد، عباس غالي ابو التمن مصدر سبق ذكره، ص٧٧

وجوهر موضوع التفاوض قيد النقاش ولفترة طويلة ومتعبة في أغلب الاحيان، وهناك من يرى أن هذه المهارة كقدرة تنعكس في طريقة تفكير المتفاوض تجاه الحالة التي قد تنشأ وفي اختياره للأساليب العملية لمعالجتها بحيث تتم هذه العملية خلال فترة زمنية قصيرة نسبيا على طاولة المفاوضات، أو هي الأستجابة السريعة الى أي تحد متوقع أو حاصل فعلا خلال المناقشات الجارية، كما أن مفهوم اليقظة يستند بصورة أولية على التصور الشخصي الذي يعتمده الافراد كأساس في تصور التوقعات والتنبؤ بها وتفسيرها، وهناك من يعطي بعدا 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 محكوم بماضيه ومستقبله وبنفس القدر بالظروف السائدة وترتكز هذه العملية على عناصر، مثل قدرة الفرد على تفسير المواقف ومقارنتها مع قيم الآخرين والتغيير البيئي وكذلك إدراك الاتصال بما حوله[٣٣].

لذا فأن اليقظة والتركيز مهارة معرفية وإدراكية. معرفية في كونها قابلة للخلق والتطوير والتدريب، وإدراكية في كونها تعتمد على مدى وعي الفرد واستجابته لعوامل توافرها واستشعارها عند الحاجة. واليقظة عند المتفاوض أداة لتحقيق حالة ايجابية خلال عملية التفاوض تنعكس في الفعل الارادي البديهي والفراسة وحسن التبصر في اخراج الاستجابة بالشكل الموضوعي لصيغة الحاجة المطلوبة من الطرف المقابل وبدونها لا يمكن للمتفاوض أن يعبر عن المواقف المطلوبة، كما أنها من جانب آخر صفة لازمة وركن اساسي من اركان المفاوضة الناجحة[٣٤].

٤. مهارة الالمام بمعارف متنوعة ذات صلة بالتفاوض.

تجري المفاوضات على اختلاف أنواعها وسط بيئة 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 والادارية، عليه فأن الأمر يفرض على المتفاوض الإلمام بهذه الجوانب لتمنحه قوة وقدرة على التحليل والربط فيما بينها واستحضارها على مائدة المفاوضات[٣٥].

وتتمثل أهم نواحي عمل المتفاوض في الاهتمام بالفروق القومية والاقليمية، وأن يكيف خططه واساليبه التفاوضية لتلائم مع توجهات الطرف الثاني الجالس أمامه.

---

(٣٣) المصدر نفسه، ص٨١

(٣٤) المصدر نفسه، ص ص٨١-٨٢.

(٣٥) Kapoo, op cit, p.p. 3-4

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

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

وبعبارة أخرى، أن عملية المفاوضات بطبيعتها وجوانبها المتعددة تتطلب من المتفاوض أن يكون موسوعيا من حيث الإلمام بالمعارف المتنوعة ذات الصلة بالتفاوض فضلا عن مجال اختصاصه الدقيق، وأن الإلمام بهذه المعارف من شأنه أن يتيح للمتفاوض المرونة في التعامل مع المواضيع المطروحة، والقابلية في الحكم على الأمور بسعة وثقة عاليتين.

خامساً : مهارة اعتماد الاستراتيجية المناسبة والمناورة والتكتيك.

يعد اختيار الاستراتيجية المناسبة والتكتيكات الضرورية لتحقيق الأهداف المرغوبة، مهارة أساسية تهدف الى تسليح المتفاوض بالوسائل والاساليب التي تجعله قادرا على مقابلة الطرف المقابل وتحركاته، والتجاوب معه أو معارضته عندما يتطلب الأمر ذلك[٣٦].

أن الاستراتيجية هي خطة العمل الاساسية المعتمدة لأنجاز هدف معين، أما التكتيكات فهي الوسائل التي يتم بواسطتها تنفيذ هذه الخطة، وبمعنى آخر فأن الاستراتيجية هي عملية التخطيط للمفاوضات وتوجيهها نحو أنجاز الاهداف، أما التكتيكات فتتصل بالحركات والمناورات المعتمدة في تنفيذ الاستراتيجية[٣٧].

وهناك من يؤكد الارتباط الوثيق لكل من الاستراتيجية والتكتيك مع التخطيط، ثم يعرف الاستراتيجية على أنها التخطيط للأهداف البعيدة المدى، أما التكتيك فيتعلق بالمناورات والأساليب المعتمدة لتحقيق هذه الأهداف[٣٨]. وعليه فأن الاستراتيجية هي الخطة العامة والمحددة لأهداف التفاوض، وأن التكتيكات والوسائل هي الأدوات، أو المناورات التي تعتمد لتنفيذ الاستراتيجية المرسومة. ويعتمد أختيار المتفاوض للاستراتيجية الملاءمة ووسائلها على تحديده للأهداف، ذلك أن المتفاوض لا يمكن أن

---

[٣٦] السعيد السيد شلبي، مصدر سبق ذكره، ص٤

[٣٧] K.S. Menon Purchasing and Invertoy Meer Inventory contro 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 تشتمل على سلسلة من القرارات المتعاقبة والمترابطة إزاء جميع الاجراءات والخطوات التي يقدم المتفاوض عليها خلال المراحل المختلفة لعملية التفاوض.

وهناك من يعتقد أن من الضروري تطوير اتجاهات أفضل لفهم عمليات أتخاذ القرار في المفاوضات بدلا من الوصف البسيط القائم على كيفية اعتماد المشاركين فيها على العقلانية "Rationality " في صنع القرارات. إذ أن أخطاء المتفاوضين قد أثبتت لماذا يجب اعتبار المفاوضات مجالا للأجتهاد الشخصي وصناعة القرار، وتوسيع مبادئ البحث في النظرية السلوكية للقرار.

كما أن تطوير اطار نظري لإدراك المتفاوض في هذا المجال من شأنه أن يقدم أكثر من تفسير لأحتمالات الأخطاء المصاحبة لأسلوب الاجتهاد الشخصي في اطار مفهوم جديد.

ويمكن القول بأمكانية ايجاد اسلوب جديد لتحسين فعالية المفاوضات من خلال تحسين عملية صنع القرار لدى المتفاوضين، ويركز العديد من الباحثين في محاولاتهم 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 الاجتهاد الشخصي، القدرة على التنبؤ، الصلاحية، تحديد الأهداف، المعلومات، مستويات الطموح، تميز استراتيجية الطرف الأخر، المرونة والتخطيط. التفاعل والتركيز لاستيعاب المشاكل المطروحة كجوانب لها تأثيراتها في عملية صنع القرار التفاوضي ، واهميتها في مساعدة المتفاوض على فهم أفضل لهذه العملية[٤٠].

---

[٣٩] Ibid, opcitt, p.160

[٤٠] شوقي ناجي جواد، عباس غالي ابو التمن، مصدر سبق ذكره، ص١٠٣.

سابعاً : مراحل المفاوضات

تأخذ المفاوضات على الدوام طابعا او شكلاً ديناميكيا[٤١] ويحتاج المتفاوض خلال العملية التفاوضية الى ما يمكن تسميته بنسيج المفاوضات " Fabric of the Negotiation"[٤٢] وقد تفرض الطبيعة الخاصة لبعض انواع المفاوضات ترتيباً معيناً للمراحل التي تمر بها، ويبقى الهدف هنا هو تحديد بعض الجوانب المرحلية التي يتكرر حدوث هذه النشاطات خلالها من نمط تفاوضي لاخر وبشكل عام.

بالاضافة الى اعمال التخطيط التحضيرية التي تتعلق بتحديد الاهداف، والاستراتيجيات، تتضمن المفاوضات-بحسب العديد من الكتاب والمختصين-خمس مراحل هي[٤٣]:

1. **التعرف على حاجات الطرف الاخر وتوقعاته من التسوية الحقيقية.**
2. **بناء التوقعات:** ويسعى المتفاوض خلال هذه المرحلة الى ايجاد شيئاً من التعارض في موقف الطرف الاخر، وذلك من خلال تقديم معلومات واقعية تناقض ما ادلى به الطرف الاخر.
3. **ايجاد الحركة:** يحاول المفاوض الفعال خلال هذه المرحلة حمل الطرف الاخر على تقديم تنازلات من اجل تحريك المفاوضات، واذا كان الوضع المثالي هو ان يبدأ الخصم بتقديم تنازلات مهمة، فأن المتفاوض الفعال يلجأ الى تقديم تنازلات قليلة الاهمية بالنسبة له.
4. **التوصل الى اتفاق:** بعد انتهاء المفاوضات تلجأ الاطراف المتفاوضة الى كتابة الاتفاقية التي تم التوصل اليها.
5. **مراجعة الاتفاقية:** ان مراجعة الاتفاقية بعد فترة معينة من بدء التنفيذ تتضمن الالتزام بها.

ويحدد " Scott " هذه المراحل كما يلي[٤٤]:

المرحلة الاولى: الاستكشاف Exploration

المرحلة الثانية: الدعوة او اعلان الموقف Bidding

المرحلة الثالثة: المساومة Bargaining

المرحلة الرابعة: التسوية Settling

المرحلة 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 ، ص٥٥. وكذلك:
Donald B. Sparks, The Dynamics of Effective Negotiation Gegliation, co. p. ١٩٨٢) p.p.٣٩-٦١

[٤٤] Bill Scoott , op cit , p.٢٦ .

ففي المرحلة الاولى، يتم تعريف او تمييز الانشطة التي تحدث فيها وهي: بلورة وفهم طرفي التفاوض لاحتياجات احدهما للاخر، 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 يحقق 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 تحريريا وفي بعض الاحيان تصحبها 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 انهاء المفاوضات)

(مرحلة تنفيذ الاتفاق)

(مرحلة تقييم المفاوضات)

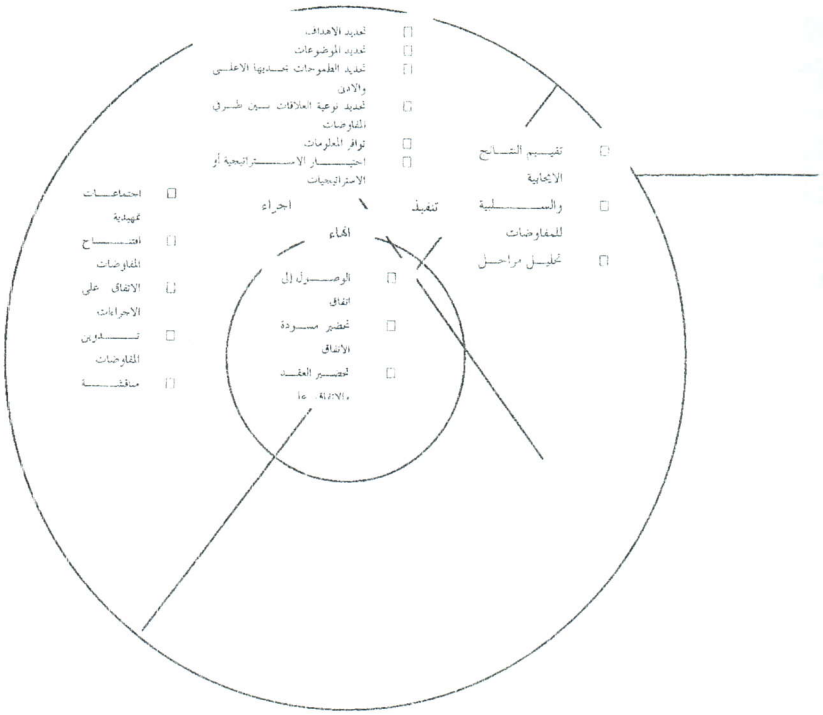
وترى الباحثة ان كل مرحلة من هذه المراحل تتألف من عدد من الانشطة المختلفة، وتؤثر كل مرحلة على المرحلة او المراحل التي تليها. وقدمت شكلا توضيحيا لادارة المفاوضات مبنيا على اساس هذه المراحل والانشطة التي تتخللها وكما يلي[٤٧]:
شكل (رقم ١) يوضح مراحل المفاوضات والانشطة التي تتخللها:

---

(٤٥) شوقي ناجي جواد، عباس غالي ابو التمن، مصدر سبق ذكره، ص٨٥

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

(٤٧) المصدر نفسه، ص١٣٣



وهناك من الاساتذة والباحثين من يرتأي تبويب مراحل المفاوضات كما يلي[٤٨]:

المرحلة الاولى: جمع البيانات وتحليل واستخدام المعلومات

المرحلة الثانية: الاتصال وتبادل المعلومات

المرحلة الثالثة: اعتماد الاستراتيجية المناسبة والتكتيك والمناورة

المرحلة الرابعة: اتخاذ القرار التفاوضي الكفوء

المرحلة الخامسة: المتابعة والتقييم.

ففي المرحلة الاولى يتم جمع البيانات الازمة الخاصة بالموضوع المتفاوض بشأنه، وكذلك بشأن فريق مفاوضات الطرف المقابل، من حيث اعضاءه، المعلومات الشخصية، ميولهم... وتلي هذه المرحلة عملية الاتصال الفعلي بدءاً من المراسلات الاولية واللقاءات التي تتم على مائدة المفاوضات وخارجها واختيار وسائل الاتصال الملاءمة الشفوية والمكتوبة وحتى الاشارات والتعابير المقصودة، فضلاً عن المعلومات التي يمكن حجبها والممكن اعلانها على الطرف المقابل وفي أي مرحلة خلال عملية التفاوض. اما فيما

[٤٨] نقلاً عن شوقي ناجي جواد، عباس غالي ابو التمن، مصدر سبق ذكره، ص ص ٦٤-٦٧

يخص اعتماد الاستراتيجية المناسبة والتكتيك والمناورة فهي عملياً تهتم بكيفية تحقيق الاهداف المرسومة، ولكون المفاوضات عملية تشتمل على سلسلة من النشاطات المتعددة فسوف تكون هناك حاجة مستمرة لاتخاذ قرارات مختلفة. ولكن المقصود هنا هو سلسلة القرارات المتخذة وصولا الى القرار التفاوضي الاخير بشأن التوصل الى اتفاق يحقق الاهداف المرغوبة وعلى نحو يلبي او يخدم المصالح المشتركة لاطراف المفاوضات. وان هذه الاهداف تبقى غير ممكنة التحقيق دون متابعة فعالة وتقييم، وبعبارة اخرى، ان الحاجة الى المفاوضات سوف تتكرر مستقبلا مما يستدعي ضرورة تقيمها، سواء كان هذا التقييم لمعرفة مدى تحقق الاهداف المرسومة، او للاستفادة منها في مفاوضات لاحقة. وينبغي الاشارة الى ان اصحاب هذا التبويب قد اشاروا الى المسألتين التاليتين:

المسألة الاولى: ان هذا التقييم لا ينفي طبيعة التداخل الحتمي او المنطقي بين مراحل عملية التفاوض.

المسألة الثانية: يتداخل مع المراحل الخمسة اعتباران هامان:

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

والثاني: هو ضرورة الالمام بكل الجوانب المعرفية ذات الصلة بالتفاوض وموضوعه.

وطبقاً للهدف التفاوضي يحدد المختصين[٤٩] الانواع التالية للتفاوض:

١. تفاوض من اجل اتفاقيات او تعهدات او ترتيبات قائمة بين الاطراف التفاوضية، 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 علاقة دبلوماسية او انهاء موقف.
٣. تفاوض لاجل تغيير اوضاع ما لصالح طرف ما ويستهدف هذا النوع من التفاوض تغيير الاوضاع لصالح طرف ما على حساب طرف اخر، ويقوم هذا التفاوض على التهديد والقهر والاجبار.
٤. التفاوض الابتكاري، ويقصد به احياء علاقة جديدة وتغيير طبيعة العلاقات بين الاطراف التفاوضية.

---

(٤٩) نادر احمد ابو شيخة، مصدر سبق ذكره، ص ص ٣٢-٣٣

سادساً: خصائص المفاوضات[٥٠].

١- المفاوضات عملية تبادلية تقوم على الأخذ والعطاء بين طرفين أو أكثر، وعلى التوازن النسبي في قوى اطراف التفاوض.

تسعى الأطراف المتفاوضة التوصل الى نتيجة مقبولة أو مرضية لتسوية القضية قيد البحث (المتنازع عليها) ، وغالبا يأمل المتفاوض أن يتحرك الطرف المقابل من موقفه بأتجاه موقف الطرف الآخر، والعكس صحيح. وقد يتضمن هذا التحرك تقديم تنازلات، وقد يتضمن تعديلا أو تغييرا في أهدافه، لذا فأن فشل التقيد بفلسفة "المقابل" يضر بفرص نجاح المتفاوض.. ووفقا لمنهج ربح/ربح يتم تركيز الاهتمام على القضية موضع التفاوض، فالمفاوض الماهر يجب أن يفاوض بما يتناسب ومستوى القضية، ويعرف "المستوى" باهمية القضية فالمسائل الكبرى تتطلب مزيدا من الجهد والوقت، إذ يجب أن لا تعامل كل مسألة كالاخرى.

٢- المفاوضات علاقة اختيارية إرادية.

إذ لا ينشأ التفاوض ما لم تدخله أطراف التفاوض برغبتها ودون أرغام، بل عن اقتناع بأن التفاوض سيؤدي الى كسب لكل منهما، ويجري النشاط التفاوضي على مراحل، إذ يقدم أحد الاطراف مطالبه ومقترحاته، يلي ذلك دراسة الطرف الآخر لهذه المقترحات، ومن ثم قبولها أو رفضها أو تقديم مقترحات بديلة أو مضادة[٥١].

٣- تقوم المفاوضات أنطلاقا من وجود قضية أو مشكلة مهمة يسعى كل طرف من أطراف التفاوض من خلال التحاور والتفاعل والاقناع الى ايجاد حل لها أو التوصل الى اتفاق معين تلتزم به الاطراف المتفاوضة[٥٢].

فالتفاوض أياً كان نوعه، لا بد أن يدور حول قضية معينة أو موضوع معين يمثل محور العملية التفاوضية..، ومن خلال القضية التفاوضية يتحدد الهدف التفاوضي والاستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية.

ويتمحور الهدف التفاوضي في الغالب حول القيام بعمل محدد تتفق عليه الاطراف التفاوضية، أو الامتناع عن القيام بعمل معين يتفق على عدم القيام به بين اطراف التفاوض أو تحقيق كلا الهدفين السابقين معا.

٤- يقوم الفريق التفاوضي بتنقية جدول أعماله من القضايا التي يمكن التعامل معها بأساليب أخرى غير أسلوب التفاوض.

---

[٥٠] لمزيد من التفصيل انظر المصدر نفسه،ص ص ١٨-٣١؛وكذلك Donald B., Sparks, op cit, p.p. ٣-؛ وكذلك: د. حسن الحسن، التفاوض فن ومهارة، (عمان: المنظمة العربية للتنمية الادارية، سلسلة البحوث والدراسات، ١٩٨٩)، ص١٣.

[٥١] نادر احمد ابو شيخة المصدر السابق، ص٢٠.

[٥٢] المصدر نفسه، ص٢١.

وذلك بتحليل جميع القضايا على أساس نتائجها المهمة، كذلك أن يجزئ القضية المتنازع عليها الى قضايا أو بنود صغيرة، ويوزع الوقت التفاوضي على هذه البنود بما يتناسب واهميتها، 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 فأن 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 اخرى مشابهة وذات جاذبية، وفي الوقت المناسب بهدف استعادة فرصة حل القضية الاصلية.

د. عدم الاستسلام لموقف مبني على القيم، إذ أن ذلك يؤدي عادة الى مطالب كبيرة. أنه من الافضل اجهاض المفاوضات بدلا من الاستجابة لسلسلة لا تنتهي من المطالب غير الواقعية.

٦. لجميع المفاوضات نتائج.

قد تكون هذه النتائج ايجابية وقد تكون سلبية، ويتوقف ذلك على الاساليب المستخدمة للوصول الى تلك النتائج.

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

وتتمثل النتائج السلبية في[٥٤]:

أ. فرض الحل

قد يتمتع أحد الاطراف بقوة تسمح له أن يفرض الحل على الآخر دون تقدير لموقفه. ويعتبر استخدام تكتيك التهديد والاكراه ضربا من ضروب القوة، وقد يلجأ المفاوض الى التهديد بالقانون بشأن قضية متنازع عليها إذا لم يستجب الطرف الآخر

---

(٥٣) المصدر نفسه، ص ص ٢٤-٢٥.

(٥٤) المصدر نفسه، ص ٢٦ وما بعدها.

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

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

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

ب.الاستسلام.

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

ج.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 معطيا فأن ذلك محاولة منه لتقليل خسارته.

إن لمستوى المهارة التفاوضية للأطراف تأثيرا كبيرا على محتوى نتائج الحل الوسط، وتتمثل نتيجة الحل الوسط عادة في أن يتقاسم الطرفان الكسب ولكن ليس من الضروري أن تكون حصص الكسب متساوية

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

د.المأزق

ينشأ المأزق عندما يأبى كلا الطرفين الاستمرار في الاتجاه نحو التسوية أو عندما يتخذ كلاهما موقفا دفاعياً عنيفاً، او عندما لا يرى كلا الطرفين اية فائدة من احداث تغيير يتسم بالتقدم في اتجاه التسوية، ويمكن ان ينشأ المأزق ايضاً اذا ما اعتقد كلا الطرفين انه يصر على انتظار تغيير موقف الطرف الاخر ويستخدم هذا التكتيك احياناً لتحويل المفاوضات الى المستوى التالي الاعلى في السلطة.

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

[٥٥] المصدر نفسه، ص ص ٢٩-٣٠.

(أولا) إعادة توضيح القضية او النقطة النقاشية والتأكد من ان الطرف الاخر بات يدركها كما ينبغي لها ان تدرك.
(ثانيا) اخذ عطلة لتستأنف المفاوضات بعد ذلك.
(ثالثا) تقديم معلومات جديدة وتغيير هدف او صيغة القضية المسببة للمأزق.
(رابعا) طرح القضية جانباً لفترة مؤقتة ثم اعادة اثارتها بحيث يتفق الطرفان على ذلك حتى اذا ما اعيدت مناقشة القضية فلن يكون هناك خلاف على محتواها وهدفها.
(خامسا) ان طرح القضية جانباً اسلوب فعال من اجل نقل القضايا الى مكان انسب في 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 التي اصبحت مزعجة لكلا الطرفين.
(سابعا) الكف عن التفاوض والانتقال الى الوساطة او التحكيم، لان اشراك طرف ثالث قد يتيح فرصاً للتقدم ما دام الطرفين متمسكين بموقفهما.